การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

นางสาวสุกัญญา สิงตะสุวรรณโณ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2565

The Development of Satun Provincial Prison According to Government 4.0 Framework

Miss Sugunya Singtasuwanno

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University
2022

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

ชื่อและนามสกุล นางสาวสุกัญญา สิงตะสุวรรณโณ

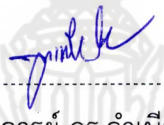
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2566

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

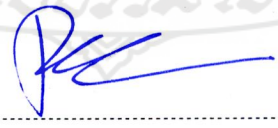


..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล)



.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0
ผู้ศึกษา นางสาวสุกัญญา สิงตะสุวรรณโณ **รหัสนักศึกษา** 2633000811
ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม
ปีการศึกษา 2565

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 (2) ปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 และ (3) ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่เรือนจำจังหวัดสตูล จำนวน 66 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ 10 คน และเป็นผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ 56 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุปอุปนัย

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นในภาพรวมเกี่ยวกับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน (2) ความคิดเห็นในภาพรวมเกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุด และ (3) ปัญหาที่พบคือ การปรับตัวของบุคลากรที่ล่าช้าต่อการเปลี่ยนแปลง สาเหตุเพราะวัฒนธรรมขององค์การ สถานที่และงบประมาณ ผลลัพธ์ตามเป้าหมายเรื่องการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังมิให้หวนกลับมากระทำผิดซ้ำ ข้อเสนอแนะคือ ควรพัฒนาบุคลากรเพื่อการบริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำคู่มือการลดต้นทุนการปฏิบัติงาน การลดใช้พลังงานขององค์การ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังอย่างจริงจัง การติดตามหลังพ้นโทษ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกร่วมติดตามผู้พ้นโทษ ให้ความช่วยเหลือผู้พ้นโทษด้านอาชีพ

คำสำคัญ เรือนจำจังหวัดสตูล ระบบราชการ 4.0

Independent Study title: The Development of Satun Provincial Prison According to Government 4.0 Framework

Researcher: Miss Sugunya Singtasuwanno; **ID:** 2633000811;

Degree: Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr.Chamnian Rajphaetyakhom, Assistant Professor;

Academic year: 2022

Abstract

The objectives of this study were to study (1) opinion on level of the development of Satun Provincial Prison according to Government 4.0 Framework (2) factors regarding the development of Satun Provincial Prison according to Government 4.0 Framework, and (3) problems and recommendation on development guidelines of the development of Satun Provincial Prison according to Government 4.0 Framework.

This study used mixed method research methodology. The population was the whole number of 66 officials of Satun Provincial Prison. They were divided 10 officials as informants for qualitative research, and 56 officials for quantitative research. The research instrument for qualitative research was an in-depth interview form and for quantitative research was a questionnaire. The statistic for quantitative data analysis employed frequency, percentage, mean and standard deviation.For qualitative data analysis employed inductive content summary.

The research findings revealed that (1) an overview of opinion level of the development of Satun Provincial Prison according to Government 4.0 Framework was at the highest level. The highest mean was the outcome implementation (2) an overview of opinion of factors regarding the development of Satun Provincial Prison according to Government 4.0 Framework was at the highest mean, and (3) the Problems found were the retard adjustment of the officials toward the changes caused by organizational cultures, place and budget, the unsuccessfulness of target goal on prisoners' behavior for repeating offences. Recommendation were that there should develop ability of officials for efficient public service, provide manuals for cost reduction on implementation, energy and apply digital technology to work, formulate plan to develop prisoner's behavior seriously, follow- up after acquitting by collaborate with external organizations and help for career.

Keywords: Satun Provincial Prison, Government 4.0

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ เรื่อง การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 โดยผู้ศึกษาขอกล่าวถึงในที่นี้ เพื่อเป็นการแสดงความเคารพ และรำลึกถึงด้วยความขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล กรรมการสอบ ซึ่งได้เสียสละเวลา ให้ความรู้ คำชี้แนะแนวทางการศึกษา ตรวจทานและแก้ไขข้อบกพร่องในงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษาในการดำเนินการซึ่งเป็นประโยชน์จนทำให้งานศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ให้มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน สำเร็จไปได้ด้วยดี

ผู้ศึกษาขอขอบคุณบุคลากรของเรือนจำจังหวัดสตูล ประกอบด้วย ผู้บัญชาการเรือนจำ ผู้อำนวยการส่วน หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่เรือนจำทุกท่าน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญและเป็นผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นข้อมูลอันเป็นประโยชน์ของการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ผู้สอนในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้ทางวิชาการแก่ผู้ศึกษา

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และสมาชิกทุกคนในครอบครัวที่คอยให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนในทุกๆ ด้านด้วยดีเสมอมา

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจและผู้ที่เปิดอ่านไม่มากก็น้อย หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

สุกัญญา สิงตะสุวรรณโณ
กุมภาพันธ์ 2566

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญภาพ ..... ฎ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญ 1
วัตถุประสงค์ 4
กรอบแนวคิดการศึกษา 4
ขอบเขตของการศึกษา 6
นิยามศัพท์เฉพาะ 7
ประโยชน์ที่ได้รับ 9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 10
แนวคิดองค์การสมรรถนะสูง 10
แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารหน่วยงานภาครัฐ 20
แนวคิดการบริหารระบบราชการ 4.0 27
ข้อมูลเรือนจำจังหวัดสตูล 45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา 56
รูปแบบการศึกษา 56
ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 57
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 57
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ 59
การเก็บรวบรวมข้อมูล 61
การวิเคราะห์ข้อมูล 62

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 63
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป แสดงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 63
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 66
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลกับการพัฒนาองค์การ ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 74
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 86
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 91
สรุปการศึกษา 91
อภิปรายผล 99
ข้อเสนอแนะ 102
บรรณานุกรม 104
ภาคผนวก 108
ก แบบสัมภาษณ์ 109
ข แบบสอบถาม 114
ประวัติผู้ศึกษา 121

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการ 4.0 37
ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามเพศ 64
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามสถานภาพ 64
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน 64
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามระดับตำแหน่ง 65
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา 65
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 โดยภาพรวม 66
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการนำองค์การ 67
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 68
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 69
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 70
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 71
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 72

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ 73
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับเป้าหมายความสำเร็จของเรือนจำจังหวัดสตูลตามแนวทางระบบราชการ 4.0 74
ตารางที่ 4.15 ปัญหาเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 87
ตารางที่ 5.1 ผลการศึกษาปัญหาเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 97

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา 5
ภาพที่ 2.1 การเชื่อมโยงระบบราชการ 4.0 กับ PMQA 4.0 41
ภาพที่ 2.2 ระดับของการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 44
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างเรือนจำจังหวัดสตูล 46

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีฐานความคิดคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และการเปลี่ยนจากการเน้นภาคผลิตไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวรัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็น Thailand 4.0 ดังนั้น ระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดรับกับบริบทที่จะเกิดขึ้นจากการเป็น Thailand 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Batter Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยภาครัฐต้องมีการปรับตัวและพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Governance 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ๆ อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ และยังเป็นการยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การพัฒนาระบบราชการต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชน ให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ ปฏิบัติหน้าที่

อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดเป้าหมายการปฏิรูปประเทศเพื่อให้ประเทศมีความสงบเรียบร้อย สามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาจิตใจ สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันเท่าเทียมขจัดความเหลื่อมล้ำ ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเห็นว่า ระบบราชการไทยในอนาคตต้องก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อมุ่งสู่การเป็น “ภาครัฐที่น่าเชื่อถือ” ผ่านการพัฒนาระบบราชการเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริบทโลก ภายใต้วิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ที่ส่งผลกระทบทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม รวมถึงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล องค์กรเอกชน ซึ่งมีรูปแบบการดำเนินชีวิต กิจกรรมและพฤติกรรมต่างๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม ส่งผลให้ภาครัฐจำเป็นต้องเตรียมพร้อมและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที (Rapid Change) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐและการยกระดับการบริการภาครัฐให้มีความรวดเร็ว ง่ายขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ทันต่อเหตุการณ์ มีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เข้าถึงทุกกลุ่มโดยเน้นการให้บริการตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ดียิ่งขึ้น

ระบบราชการในอนาคตจำเป็นจะต้องมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นขึ้นกับเป้าหมายและลักษณะบทบาทภารกิจที่แตกต่างกันเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต นอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานสาธารณะ แบ่งความรับผิดชอบตามภารกิจอย่างเหมาะสม โดยจำเป็นจะต้องดำเนินการในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การสร้างรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการบริการออนไลน์เพื่อพัฒนาการบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องพัฒนาระบบข้อมูลภาครัฐที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ข้อมูลมีการเก็บอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงทุกหน่วยงานรัฐอย่างครบวงจรและสามารถเปิดให้สาธารณะตรวจสอบเพื่อปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องตามหลักการเปิดเผยและโปร่งใสในภาครัฐ

2. การแก้ไข ทบทวน รายละเอียดของกฎหมาย กฎระเบียบ โดยก่อนออกกฎหมายต้องดำเนินการประเมินผลกระทบกฎหมาย และหลังออกกฎหมายมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ การยกเลิกการบังคับใช้กฎหมายหรือระเบียบที่ไม่จำเป็น

3. การสร้างสภาพแวดล้อมในการเสริมสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีการกระจายอำนาจให้สังคม รัฐเข้าไปเกื้อหนุนโดยภาครัฐไม่ควรเข้าไปดำเนินการในสิ่งที่ภาคส่วนต่างๆ สามารถทำได้ดีอยู่แล้ว ให้มองภาคสังคมเป็นภาคีที่ทำงานร่วมกัน

4. การปรับวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน เพิ่มความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน และจะต้องมีกฎหมายรองรับเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและปกป้องผู้มีส่วนร่วม

จังหวัดสตูลเป็นจังหวัดใต้สุดของประเทศไทย ด้านฝั่งอันดามัน มีต้นทุนด้านทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ทั้งทางบก ทางทะเล ทั้งเชิงนิเวศน์ เชิงสุขภาพ และเชิงธรณี แต่ยังมีปัญหาในด้านเศรษฐกิจ ความมั่นคง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการภาครัฐ อาทิ โครงสร้างพื้นฐานมีไม่เพียงพอและไม่ได้มาตรฐาน ทำให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาการสร้างมูลค่าเพิ่ม Value Added สินค้าทางการเกษตรมีน้อย ไม่มีตลาดกลางกระจายสินค้า ไม่มีพื้นที่กักเก็บน้ำต้นทุน ปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติด ปัญหาเยาวชนและครอบครัว ปัญหาแรงงานต่างด้าว การลักลอบเข้าเมืองผิดกฎหมาย ประชาชนบางส่วนไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารภาครัฐ (แผนพัฒนาจังหวัดสตูล 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) จังหวัดสตูลมีเรือนจำจำนวน 1 แห่ง รองรับการดำเนินการของศาลจังหวัดสตูล เขตความรับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมดของจังหวัดสตูล เป็นราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ดำเนินงานให้เป็นไปตามพันธกิจ ทั้งด้านการควบคุมดูแลและการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับโครงการพระราชทาน และโครงการที่สืบเนื่องกับพระบรมวงศานุวงศ์ อาทิ โครงการราชทัณฑ์ปันสุข ทำความดี เพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และโครงการพระราชทานในพระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว โคก หนอง นา แห่งน้ำใจและความหวัง กรมราชทัณฑ์ เป็นต้น รวมถึงการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล และของกระทรวงยุติธรรมให้เกิดผลเป็นรูปธรรม แต่ด้วยเรือนจำจังหวัดสตูลมีข้อจำกัดในด้านบุคลากรที่ไม่เพียงพอในการดำเนินงานในด้านต่างๆ มีความเคยชินกับการปฏิบัติงานแบบเดิม ตอบสนองต่อนโยบายหรือเทคโนโลยีล่าช้า ปัญหาด้านการทำงานของบุคลากรในแต่ละยุค (Generations) โดยสังเกตได้จากบุคลากรบางส่วนหลีกเลี่ยงการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี บุคลากรบางส่วนมีการโยกย้ายและสับเปลี่ยนหน้าที่บ่อยครั้ง ปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ขาดการวางแผนด้านการสืบทอดตำแหน่งงาน จะเห็นได้จากการขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่เฉพาะ เช่น ด้านการเงิน และพัสดุ เป็นต้น การบริหารงานในลักษณะแนวดิ่ง ความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมของงาน การกระจายงานไม่สอดคล้องกับหน้าที่และภารกิจงาน โดยจะเห็นได้จากภาระงานของแต่ละคนไม่เท่าเทียมกัน ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ขาดการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน มีผู้ต้องขังกระทำผิดซ้ำเป็นจำนวนมาก ประกอบกับสภาพพื้นที่ที่มีอยู่อย่างจำกัด

ทำให้ยากต่อการพัฒนาด้านกายภาพของเรือนจำ รวมถึงพื้นที่สำหรับให้ผู้ต้องขังได้พักผ่อนหรือสันทนาการ เป็นต้น

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงเห็นความสำคัญที่จะศึกษาปัจจัยการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ตลอดจนศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 เพื่อนำผลการศึกษาเสนอต่อผู้บริหารเรือนจำจังหวัดสตูล และเป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

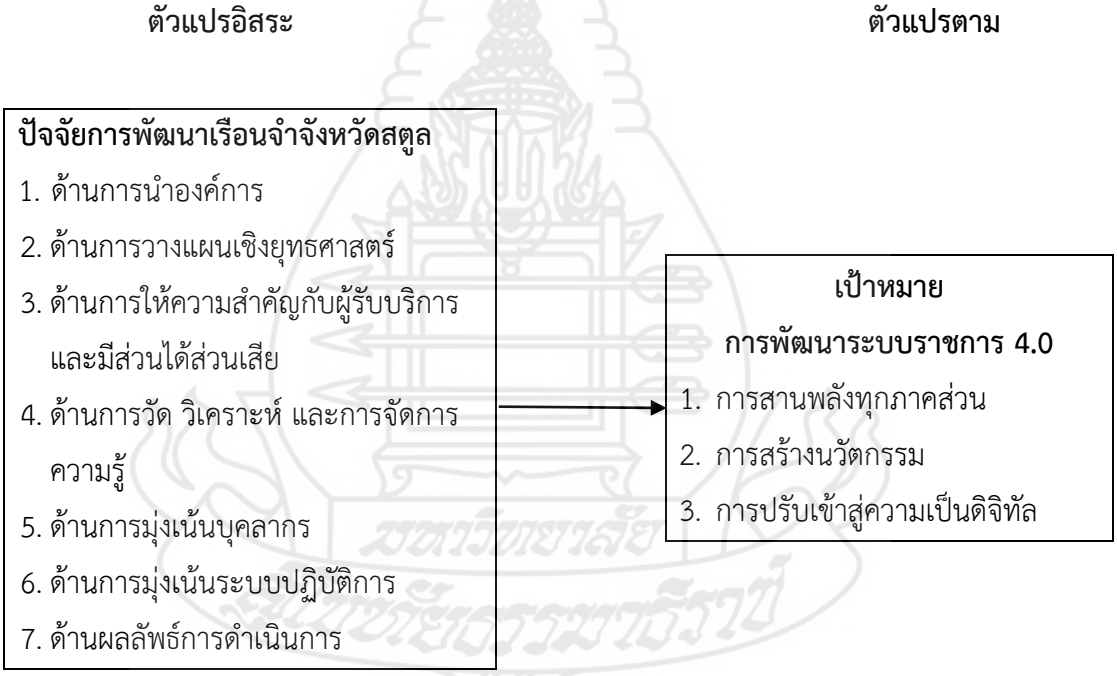
2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดการศึกษา (Conceptual Framework) ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) โดยได้กำหนดเครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งเป็นการประเมินโดยยึดเป้าหมายของระบบราชการ 4.0 เป็นตัวตั้งต้น เข้าใจความท้าทายทั้งขององค์การและของประเทศ เพื่อตั้งเป้ายุทธศาสตร์ที่ท้าท้ายและเชื่อมโยงสู่การพัฒนาประเทศ ตอบสนองต่อผลลัพธ์ตามพันธกิจขององค์การ การเชื่อมโยงผลลัพธ์ขององค์การสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ชาติและส่งเสริมการพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย

1. ด้านการนำองค์การ
2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
6. ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

จากแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการเป็นประเทศไทย 4.0 เพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่ง ที่เชื่อถือและไว้วางในของประชาชน ผู้ศึกษาจึงกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาและตัวแปรตาม ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ผู้ศึกษากำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

4.1 ขอบเขตพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้ ศึกษาภายในเรือนจำจังหวัดสตูล เท่านั้น

4.2 ขอบเขตด้านตัวแปร ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่

4.2.1 ตัวแปรอิสระ

1) ด้านผการนำองค์การ
2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4) ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
6) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

4.2.2 ตัวแปรตาม

1) การสานพลังทุกภาคส่วน
2) การสร้างนวัตกรรม
3) การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล

4.3 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา หมายถึง เจ้าหน้าที่เรือนจำจังหวัดสตูล จำนวน 66 คน แยกเป็นข้าราชการ จำนวน 54 คน พนักงานราชการ จำนวน 10 คน ลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 2 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด จำนวน 66 คน แบ่งเป็น

4.3.1 กลุ่มสำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ เป็นข้าราชการระดับผู้บัญชาการเรือนจำ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการส่วน จำนวน 2 คน และข้าราชการระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 7 คน รวม 10 คน

4.3.2 กลุ่มสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ เป็นข้าราชการ จำนวน 44 คน พนักงานราชการ จำนวน 10 คน ลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 2 คน รวม 56 คน

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 การพัฒนาระบบราชการ 4.0 หมายถึง การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล สู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยใช้ PMQA 4.0 ในการประเมินการดำเนินงานของเรือนจำจังหวัดสตูล กำหนดเป็น 7 ด้าน ดังนี้

5.1.1 ด้านการนำองค์การ เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน การป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วมจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

5.1.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการเพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ การขับเคลื่อนแผนในทุกระดับและทุกภาคส่วน การติดตามผลการบรรลุเป้าหมาย การแก้ไขปัญหาและการรายงานผล

5.1.3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการให้บริการและการเข้าถึง การสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่าง และสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะ กระบวนการการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์

5.1.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ การใช้ข้อมูลในการกำหนดตัววัดเพื่อติดตามงาน และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญหา การจัดการความรู้ และใช้องค์ความรู้เพื่อเรียนรู้ พัฒนา แก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม การบริการจัดการข้อมูล สารสนเทศ และปรับระบบการทำงานให้เป็นดิจิทัล

5.1.5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์การ ระบบจัดการบุคลากรที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ ระบบ

การทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว มุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นมืออาชีพ การสร้างความผูกพันและความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร ระบบการพัฒนาบุคลากร

5.1.6 ด้านการมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และบริการ การมีผลงานนวัตกรรมที่โดดเด่น ที่สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การและผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติ

5.1.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ

5.2 ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ประกอบด้วย

5.2.1 การสานพลังทุกภาคส่วน ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมมือ มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”

5.2.2 การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือแนวทาง (Solutions) ใหม่ๆ อันจะเกิดผลกระทบมหาศาล (Big Impact) เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (Government Lab/Public Sector Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบทำการทดสอบปฏิบัติจริงและขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาว่าด้วย “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาประยุกต์ใช้

5.2.3 การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลข้อมูลผ่านคลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud Computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และการทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือต่างๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูงและมีความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทาง ได้อย่างมั่งคง ปลอดภัย และประหยัด

6. ประโยชน์ที่ได้รับ

เรือนจำจังหวัดสตูล และเรือนจำแห่งอื่นๆ ที่มีบริบทคล้ายคลึงกับเรือนจำจังหวัดสตูล สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการบริหารงานของเรือนจำจังหวัดสตูล เพื่อให้สอดรับกับบริบทที่กำลังจะเกิดขึ้นจากการเป็น Thailand 4.0 ซึ่งต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐในการยกระดับไปสู่ “ระบบราชการ 4.0” ที่มีการทำงานเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยอาศัยปัจจัยหลักสำคัญคือ การสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/ Digitalization) ทั้งนี้ ต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พึ่งพิงได้ของประชาชน

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดองค์การสมรรถนะสูง
2. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารหน่วยงานภาครัฐ
3. แนวทางการบริหารระบบราชการ 4.0
4. ข้อมูลทั่วไปเรือนจำจังหวัดสตูล
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดองค์การสมรรถนะสูง

1.1 ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง

องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือบางองค์การเรียกว่า องค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) มีหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนของไทยให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารต่างๆ มาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยองค์การสมรรถนะสูงคือการเป็นองค์การที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ โดยมีนักวิชาการจำนวนมากให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง เช่น

Brokaw and Mullins (2006 อ้างถึงใน เพ็ญศรี ลี้สุวรรณกุล 2559, น. 10) ให้ความเห็นว่า องค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จทางการเงิน พนักงานและลูกค้ามีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มในระดับบุคคลสูง มีผลผลิตและมีนวัตกรรมและการจัดการการวัดผลงานและระบบการให้รางวัล มีภาวะที่เข้มแข็ง

Carew และคณะ (2000 อ้างถึงใน เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ 2559, น. 25) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่มีความสำเร็จในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับสูง และมีพันธะสัญญาที่จะไปสู่ความสำเร็จ

De Waal (2005 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2552, น. 67) สรุปความหมายขององค์การสมรรถนะสูง ว่า เป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาว เมื่อเทียบกับองค์การอื่นตลอดจนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้องโดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์การอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับคนในองค์การเยี่ยงสินทรัพย์อย่างแท้จริง

Frank Buytendijk (2006 อ้างถึงใน ดุษณีย์ ยศทอง 2018, น. 11) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่สามารถเข้าใจและสามารถเข้าถึงตลาดได้ก่อนองค์การอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์การได้ดี

Holbeche (2004 อ้างถึงใน พรนิภา ธนาธรรมนันท์ 2561, น. 28) กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มจนเกินไป และที่สำคัญคือการกระตุ้นให้คนในองค์การรักษาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้คือ การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์การโดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ

Ken Blanchard (2007 อ้างถึงใน ดุษณีย์ ยศทอง 2018, น. 11) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่สามารถสร้างผลที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงด้วยเช่นกัน

Vecchio and Appelbaum (1995 อ้างถึงใน ดุษณีย์ ยศทอง 2018, น. 11) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหา และมีการจัดการที่สนับสนุนและมอบอำนาจให้พนักงาน (empowerment) เป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนมากที่สุดในการปรับปรุงพัฒนางานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารและพนักงาน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกันมีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์การ และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

วินุลาศ เจริญชัย (2562, น. 27) ให้ความเห็นว่า องค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รับมือกับแรงกดดันต่างๆ จากภายในและภายนอกองค์การได้ดี เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมซึ่งดึงศักยภาพในตัวบุคลากรเพื่อสร้างสมรรถนะองค์การ บุคลากรมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จสูง

พรนิภา ธนาธรรมนันท์ (2561, น. 29) ให้ความหมายว่า องค์การสมรรถนะสุงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงาน มีขีดความสามารถในการเป็นองค์การแห่งวัฒนธรรม สร้างวัฒนธรรมองค์การโดยการบริหารจัดการบุคลากรในองค์การ ปรับปรุงขีดความสามารถในองค์การ ให้ความสำคัญกับคนในองค์การ ประชาชนเกิดความพึงพอใจ

ดุษณีย์ ยศทอง (2018, น. 13) ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง ไว้ว่า เป็นองค์การที่มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และองค์การนั้นต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดี มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความผูกพันมั่นคงต่อองค์การ มุ่งมั่นต่อความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงจะเป็นองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงและเกิดความยั่งยืนในการทำงานระยะยาว

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551 อ้างถึงใน อัศมาอีล เบ็ญวาเด็ง 2562, น. 12) ได้ให้คำจำกัดความ HPO ว่า องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดึงส่วนดีของบุคลากรมาใช้และรักษาให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด โดยองค์การสมรรถนะสูงจะมีความคล่องตัวสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีกระบวนการการทำงานเทคโนโลยีและบุคลากรที่สอดประสานกัน เป็นอย่างดี

อัศมาอีล เบ็ญวาเด็ง (2562, น. 13) ให้ความเห็นว่า องค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่สามารถผลิตสินค้า และบริการได้เป็นที่ยอมรับและโดดเด่นกว่าองค์การอื่นในกลุ่มเดียวกัน มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถตอบสนองต่อสภาวการณ์ต่างๆได้อย่างดีเยี่ยม บุคลากรมีความสามารถสูง มีความผูกพัน และพันธะสัญญาร่วมกันที่จะนำพาไปสู่ความสำเร็จ

จากการศึกษาความหมายขององค์การสมรรถนะสูง สามารถสรุปได้ว่า องค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่มีความสำเร็จในการดำเนินงาน ประสบความสำเร็จทางด้านการเงิน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอก ให้ความสำคัญกับบุคลากร มีการมอบอำนาจให้แก่บุคลากร สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรในองค์การ มีความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์

1.2 ลักษณะและองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง

นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอลักษณะและองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแนวคิดที่มาจากนักวิชาการ และบริษัทที่ปรึกษาจากต่างประเทศ และเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การนั้นๆ เป็นหลัก เช่น

Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks (2004 อ้างถึงใน เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ 2559, น. 27) มีความเห็นว่า ภาครัฐจะเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้นั้น จะต้องประกอบด้วย 6 ประการ คือ

1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) มีพันธกิจที่มุ่งมั่นต่อการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและมีการดำเนินการเพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของประชาชนทั้งในระยะสั้น และในระยะยาว

2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) องค์การดำเนินการเพื่อนำไปสู่ การบรรลุผลลัพธ์ ซึ่งหน่วยงานราชการโดยปกติมีการจัดผลการดำเนินงานในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (input) และผลผลิต (output) มากกว่าผลลัพธ์

3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) เกิดได้จากการตรวจสอบได้ทางการเงิน การระมัดระวังจำนวนเงินที่ถูกจ่ายไปในงบประมาณที่กำหนด องค์การที่สมรรถนะสูงไม่เพียงแต่วัดผล และรายงานผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่ต้องชี้แจงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของเงินที่ถูกจ่ายไป

4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) องค์การมีการค้นหาโอกาสใหม่ๆ และสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่ตอบสนองสู่ความท้าทายใหม่ๆ พนักงานถูกกระตุ้น ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีที่จะสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีกระบวนการ และโครงสร้างองค์การตอบสนองอย่างฉับพลันต่อโอกาสขององค์การ

5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative) มีความเข้าใจในระบบใหญ่ขององค์การ สร้างการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการปฏิบัติงานที่เปิดกว้าง และมีหน่วยงานเครือข่ายเพื่อสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงาน

6) มีความมุ่งมั่น (Passionate) องค์การมีความชัดเจนต่อเป้าหมาย และการปฏิบัติงานในการที่จะทำให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล

Vivienne Jupp และ Mark P. Younger (2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ 2549) มีความเห็นว่า องค์การสมรรถนะสูงต้องประกอบไปด้วย 7 ประการ ได้แก่

1) มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)

2) มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)

3) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)

4) มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่นในขณะเดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)

5) เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)

6) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)

7) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

Sentell (1995 อ้างถึงใน วินุลาศ เจริญชัย 2562, น. 29) ได้เสนอแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วยคุณลักษณะ (Key Characteristics) ที่สำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผลการปฏิบัติงาน (Focus on Customers and Performance) องค์การต้องสร้างสิ่งที่สามารถธำรงรักษาจุดเน้นภายนอก ซึ่งมีความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลง ผู้แข่งขัน และสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจอื่นๆ รวมถึงการแข่งขันด้านการตลาด องค์การต้องมุ่งเน้นผู้รับบริการเริ่มต้นโดยการจำแนกผู้รับบริการ การจัดการความพึงพอใจและค้นหาองค์ประกอบด้านผลการปฏิบัติงาน กุญแจสำคัญที่สร้างความภักดีของผู้รับบริการ คือ ความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ และการบริการองค์การที่ดีที่สุดจะปรับปรุงการให้บริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ในขณะเดียวกัน องค์การมุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานภายในองค์การมีความเหมาะสมที่สุด

2) การจัดการกระบวนการ (Process Management) กระบวนการเป็นชุดของการกระทำที่ดำเนินการไปสู่เป้าหมาย ในแต่ละผลผลิตทางเศรษฐกิจจะถูกสร้างโดยหลายกระบวนการ กระบวนการระดับพื้นฐาน คือ กระบวนการระดับจุลภาค ซึ่งก่อสร้างขึ้นเป็นหลายๆ กระบวนการตามลำดับไปสู่กระบวนการ ระดับมหภาค กระบวนการระดับมหภาคหลายๆ กระบวนการรวมกันเป็นระบบ (System) การจัดกระบวนการที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยแนวทางเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) การมุ่งเน้น จำแนกขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่

รับผิดชอบ (Focus-identify an Important Step in an Area of Your Responsibility) แยกแยะทั้งผู้รับบริการ และความเกี่ยวข้องด้านการจัดการ โดยมุ่งเน้นที่ความต้องการของผู้รับบริการและเกณฑ์ผลปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stake Holders) และจัดลำดับกระบวนการที่สำคัญ (2) กำหนดสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นมีความชัดเจน (Define-Clarify what is Supposed to be Happening) เข้าใจระบบการไหลเวียนของกระบวนการ กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ สร้างมาตรฐานให้ชัดเจน และพัฒนาระบบการวัดผลงานให้เหมาะสม ภาวะผู้นำในการจัดการสามารถพิสูจน์ได้โดยดูจากมาตรฐาน (3) วิเคราะห์ กำหนดสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น (Analyze-Determine what is Actually Happening) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการโดยใช้การวัดมาตรฐาน (4) ปรับปรุงทำให้ดีขึ้น (Improve-Make it Better) ปรับปรุงกระบวนให้ดีขึ้น อาจจะทำได้โดยสร้างนวัตกรรมใหม่ออกแบบใหม่

3) ระบบ และโครงสร้างองค์การ (Systems and Structure) ระบบสำคัญมี 2 ระบบ คือ (1) ระบบการผลิตและการส่งมอบซึ่งบางครั้งเรียกว่า ระบบธุรกิจเป็นขั้นตอนการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีคุณค่าต่อผู้รับบริการ (2) ระบบการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการภายในองค์การ ระบบและโครงสร้างองค์การจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ

4) การพัฒนาบุคลากร (People) บุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่สุดของระบบและโครงสร้าง บุคลากรที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จต้องมีความรับผิดชอบในงาน จึงต้องพัฒนาบุคลากรโดยการให้การศึกษาและฝึกอบรม บุคลากรต้องการการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับบุคลากรด้วยกันกับผู้รับบริการ และผู้จัดหาวัสดุ เพื่อปรับปรุงทักษะ พันธกิจ มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน บุคลากรในองค์การยุคใหม่ต้องเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การ การทำงานเป็นทีมจะเป็นวิธีการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในระดับสูง การมีส่วนร่วมในทีมจะช่วยให้ทุกคนมีความกระตือรือร้น และประสบผลสำเร็จ

5) ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Executive Leadership) ต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความหมาย สำหรับอนาคตขององค์การผู้นำต้องมีความสามารถมีกาลังใจ และมั่นคงในเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ มีความกล้าหาญ มีบุคลิกภาพที่ดีและยึดหลักธรรมในการตัดสินใจ เมื่อมีความจำเป็นผู้นำทุกระดับต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีด้วยอำนาจที่มีอยู่

กรุงเทพธุรกิจ (2558) ให้ความเห็นว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูง หรือ องค์การแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) เป็นการเชื่อมโยงทั้งเทคโนโลยี นวัตกรรม และคน อย่างบูรณาการ การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO) จึงเป็นวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่องค์การชั้นนำทั่วโลกต้องการที่จะให้เป็นการพัฒนาในเรื่องของคน และเทคโนโลยี

เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาบุคลากรนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมชั้นนำมักกำหนดนโยบายที่มีเป้าหมายของการกระชับขนาดขององค์การให้มีความคล่องตัวและคล่องแคล่วมากที่สุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ตัดลดขั้นตอนการทำงานบางอย่างที่ต้องใช้คน ด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ทดแทน การบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในเกณฑ์ TQA องค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์การสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีความยั่งยืน สามารถแข่งขันได้ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต ประกอบด้วย 11 ข้อ ดังนี้

1) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ สิ่งหนึ่งที่สำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ก็คือบทบาทของผู้นำองค์การ ที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การผ่านวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์การ รวมถึงการมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศในองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความมุ่งมั่นในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม มีความโปร่งใส ไม่มีการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมไปถึงมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ มีการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน การสร้างสรรค์นวัตกรรม การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้น ผู้นำองค์การยังต้องปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบของการทำงานที่เป็นเลิศทั้งกับบุคลากรภายในองค์การและกับองค์การอื่นๆ ด้วย

2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า คำว่า การมุ่งเน้นลูกค้า จะหมายถึง การดำเนินการขององค์การที่มุ่งไปสู่การสร้างให้เกิดความพึงพอใจ และความผูกพันกับลูกค้า โดยการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในปัจจุบัน และอนาคต และทำได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งอย่างต่อเนื่องด้วย นอกจากนั้น องค์การยังต้องมีความไวต่อการปรับเปลี่ยนองค์การ เพื่อรองรับความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งที่รู้ล่วงหน้า และไม่รู้ล่วงหน้า รวมถึงยังต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อให้เกิดความผูกพันและความภักดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องด้วย

3) การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล สิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การสามารถรักษาความต่อเนื่องของความสำเร็จได้ คือ การสร้างให้องค์การมีการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์การและในระดับบุคคล ซึ่งการเรียนรู้ดังกล่าว นอกจากจะช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุงการทำงานและสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องแล้ว การเรียนรู้ระดับบุคคลยังช่วยสร้างให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถ และความผูกพันของบุคลากรในองค์การด้วย

4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร องค์การที่เป็นเลิศ จะให้ความสำคัญอย่างมากกับการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากรในองค์การ ผ่านการออกแบบวิธีปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสุข และปลอดภัย การดูแลสิทธิประโยชน์อย่างเหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง

คนในองค์การ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการดูแลให้เกิดความสมดุลทั้งในชีวิตการทำงาน และชีวิตครอบครัว ภายใต้ความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ นอกจากนั้น ยังให้ความสำคัญกับพันธมิตรในการสร้างความร่วมมือทั้งภายใน และภายนอกองค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

5) ความคล่องตัว การเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทั้งที่มีโอกาสรู้ล่วงหน้า และไม่รู้ล่วงหน้า ดังนั้น ความสำเร็จขององค์การที่เป็นเลิศได้อย่างยั่งยืนจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการปรับตัว เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เราเรียกว่า ความคล่องตัวขององค์การ (Organizational Agility)

6) การมุ่งเน้นอนาคต ความยั่งยืน จะหมายถึงการรักษาความสำเร็จได้ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต ดังนั้น ในการวางแผนงานขององค์การจึงต้องมีการคาดการณ์ถึงปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย เช่น ความต้องการและคาดหวังใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น โอกาสทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎระเบียบ และอื่นๆ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนองค์การให้สามารถรับมือ และนำมาใช้ในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การได้อย่างต่อเนื่อง

7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม ความเป็นเลิศ ยังหมายถึงการที่องค์การสามารถรักษาผลการดำเนินงานที่ดี เหนือกว่าคู่แข่งไว้ได้อย่างต่อเนื่องด้วย ซึ่งการที่องค์การจะสามารถทำเช่นนี้ได้ ก็ขึ้นอยู่กับว่าองค์การมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้หรือไม่ คำว่า นวัตกรรม จะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์การ เพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าใหม่ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งการสร้างนวัตกรรม จะเกิดขึ้นได้จากการสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรม และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการพิจารณาความเสี่ยงมาอย่างดีแล้ว

8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การตัดสินใจต่างๆ ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจบนข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นจริง ดังนั้น องค์การจะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การออกแบบและจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการกำหนดวิธีในการติดตามและวัดผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การนำข้อมูลที่ได้มาได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งในการตัดสินใจ การปรับปรุงงาน และการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์การได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

9) ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง นอกจากการพัฒนาองค์การให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศแล้ว อีกบทบาทหนึ่งที่สำคัญขององค์การ ก็คือ การมุ่งเน้นสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม การกำกับดูแลองค์การที่ดี การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมในวงกว้าง การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม การคำนึงถึงผลกระทบของผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์การที่มีต่อสังคม และการจัดการกับผลกระทบเหล่านั้นอย่างเหมาะสม นอกจากนั้น องค์การควรมีบทบาทในการส่งเสริมและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนที่สำคัญขององค์การด้วย ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมในด้านการศึกษา การสาธารณสุข การจ้างงาน การดูแลสภาพแวดล้อมของชุมชน การยกระดับคุณภาพของชีวิตของคนในชุมชน หรือการส่งเสริมให้ชุมชนสามารถดูแลตนเองได้

10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า ในการออกแบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ จะต้องมุ่งเน้นในการสร้างให้เกิดคุณค่า และรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ พันธมิตร สาธารณะ และชุมชน ซึ่งจะช่วยในการสร้างให้เกิดการยอมรับ การสนับสนุน และลดความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

11) มุมมองเชิงระบบองค์ประกอบสุดท้าย องค์การจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละเรื่องอย่างชัดเจนและมีประสิทธิผล มีการนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ มีการทบทวน ประเมินผล และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วย รวมถึงมีการบูรณาการแนวทางการดำเนินงานของกระบวนการต่างๆ ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์การ สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ทั้งวิสัยทัศน์ ค่านิยม ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยความผูกพันของบุคลากร รวมถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Buytendijk (2006 อ้างถึงใน อัศมาอีล เบ็ญวาเด็ง 2562, น. 17) ได้เสนอตัวแบบองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นตัวแบบที่ได้จากการทำการสำรวจองค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูงในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยความเห็นว่าองค์การสมรรถนะสูงต้องเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของลักษณะร่วมขององค์การ 5 ประการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (Set Ambitious Goals) องค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูงจะกำหนดเป้าหมายไว้ โดยให้มีความท้าทายระบุไว้ในพันธกิจขององค์การ เพื่อเป็นแรงผลักดัน และกระตุ้นให้บุคลากรสร้างผลงานที่ดี และการที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้นั้น จะต้องมีการถ่ายทอดไปยังบุคลากรเพื่อจะต้องรับรู้พันธกิจขององค์การ โดยการนำพันธกิจไปเชื่อมโยงและบรรจุไว้ ในแผนการจัดการและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามพันธกิจด้วย

2) ต้องมีค่านิยมร่วมของบุคลากรภายในองค์การ (Shared Values) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์การสมรรถนะสูง เพราะหากบุคลากรภายในองค์การมีค่านิยมที่มีความแตกต่างกันออกไป การเปลี่ยนแปลงใดๆ จะไม่สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น หรืออาจเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ ทำนองเดียวกัน หากค่านิยมขององค์การไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า ย่อมไม่อาจตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ องค์การสมรรถนะสูงจะสร้างค่านิยมร่วม โดยการเชื่อมโยงกันระหว่างค่านิยมของบุคลากรภายในองค์การและความต้องการของลูกค้า และสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบ เป็นวัฒนธรรมร่วมอันหนึ่งอันเดียวกัน

3) ต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์และเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์การ (Strategic Focus and Alignment) การดำเนินตามยุทธศาสตร์มีความสำคัญไม่น้อยกว่าการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งการจะนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จได้นั้นจะต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่ยุทธศาสตร์ถูกนำไปใช้ ซึ่งโดยทั่วไปแต่ละองค์การจะกำหนดวงจรการบริหาร 2 วงจรหลัก วงจรแรก จะเกี่ยวกับการบริหารงานประจำวัน ซึ่งตัวชี้วัดเป็นเรื่องความรวดเร็วในการดำเนินการ การประหยัดค่าใช้จ่าย และคุณภาพในกระบวนการ ส่วนวงจรที่สอง ตัวชี้วัดจะเกิดจากปัจจัยภายนอก

4) มีความสามารถปรับตัวให้สอดรับกับสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Organizational Agility) องค์การสมรรถนะสูงต้องมีความฉับไวในการปรับตัว ซึ่งวิธีการปรับตัวนั้นกระทำได้ใน 4 วิธี ได้แก่ การมีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความมีมาตรฐาน การควบคุมช่องทางต่างๆ อย่างครบวงจร และใช้วิธีการบริหารงานแบบโครงการ จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่องค์การสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น เกิดจากองค์การมีกระบวนการในด้านต่างๆ ที่มีมาตรฐานอย่างเดียวกัน เมื่อมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง องค์การจึงสามารถเปลี่ยนระบบได้อย่างรวดเร็ว

5) เชื่อมต่อส่วนต่างๆ ทั่วทั้งองค์การ (Shared Business Model) โดยการใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับส่วนต่างของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง และทำการแก้ไขช่องว่างหรือส่วนต่างนั้น เพื่อให้องค์การได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาลักษณะและองค์การประกอบขององค์การสมรรถนะสูง สามารถสรุปได้ว่า องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) มีองค์ประกอบ ดังนี้

1) เน้นผู้รับบริการ ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน มีการปรับปรุงการให้บริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยเริ่มตั้งแต่การจำแนกผู้รับบริการ สามารถปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อรองรับความต้องการของผู้รับบริการ การจัดการความพึงพอใจตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้เกิดความผูกพันและความภักดีของผู้รับบริการ

2) เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ มีการมุ่งเน้นผลลัพธ์ มากกว่าปัจจัยนำเข้าและผลผลิต

3) สามารถตรวจสอบได้ มีความระมัดระวังในการใช้จ่ายงบประมาณ สามารถชี้แจงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเงินที่ถูกจ่ายออกไปได้

4) บูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น มีการปฏิบัติงานที่เปิดกว้าง หน่วยงานมีเครือข่ายเพื่อสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงาน

5) เน้นการพัฒนาบุคลากร เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของระบบและโครงสร้าง บุคลากรจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จจะต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงทักษะ ให้สอดคล้องกับพันธกิจ สร้างโอกาสการเจริญในสายงาน มีความเข้าใจและทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์การ

6) เน้นการจัดกระบวนการ กระบวนการทำงานที่ดำเนินการไปสู่เป้าหมาย การจัดกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ขั้นตอนการผลิตและการบริการที่มีคุณค่าต่อผู้รับบริการ โครงสร้างขององค์การที่สอดคล้องกับพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์การ

7) ภาวะของผู้นำ ผู้นำทางการบริหารจะต้องกำหนดทิศทางขององค์การผ่านวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์การ รวมถึงการมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศในองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า มั่นคงในเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ ยึดหลักธรรมในการตัดสินใจ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความโปร่งใส ไม่มีการทุจริตและคอร์รับชั่น มีการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

8) องค์การแห่งการเรียนรู้ การรักษาความต่อเนื่องของความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยองค์ความรู้ทั้งในระดับองค์การและในระดับบุคคล ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุงการทำงาน และสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ช่วยพัฒนาขีดความสามารถและความผูกพันในองค์การ

9) จัดการนวัตกรรม มีการค้นหาโอกาสใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อความท้าทาย กระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ แผนงาน บริการ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์การ

2. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารหน่วยงานภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546) เสนอแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การปฏิรูประบบราชการมีเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งเพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยิ่งขึ้น จึงมีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีเจตนารมณ์เพื่อให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการต้องการ

1) การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน โดยมีเป้าหมาย 3 ประการ คือ (1) ให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน (2) ความสงบและความปลอดภัยของสังคมส่วนร่วม (3) ประโยชน์สูงสุดของประเทศ หมายความว่า ในการปฏิบัติราชการจะต้องมีการชั่งน้ำหนักภารกิจที่จะกระทำให้มีความสมดุลทั้งประโยชน์ของปัจเจกบุคคล และประโยชน์สาธารณะในลักษณะที่เหมาะสม มิให้เกิดความเสียหาในด้านใดด้านหนึ่ง การกำหนดหลักการในหมวดนี้มุ่งประสงค์กำหนดเป็นหลักทั่วไป เพื่อให้ทุกส่วนราชการนำไปเป็นแนวทางในการปรับใช้กับการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ซึ่งจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าภารกิจนั้น ตอบสนองต่อประโยชน์สุขของประชาชนจริงหรือไม่ เพื่อการวิเคราะห์ว่าสมควรดำเนินภารกิจนั้นอย่างไร และส่วนราชการได้กำหนดกลไกเพื่อการตรวจสอบการดำเนินการในทุกระยะ เพื่อทราบผลกระทบต่อประชาชนเพียงใด

2) การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ และครอบคลุมเทคนิคในด้านการบริหารหลายเรื่อง เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และการกกำหนดแผนงานในระยะยาว (Strategic Planning) การวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning) ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นกิจรรมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ โดยมีเป้าหมายที่แสดงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ และจะเชื่อมโยงกับการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance Based Budgeting) โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีเป้าหมายการทำงานที่กำหนดไว้ด้วยการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ตลอดจนมีตัวชี้วัดดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ที่แสดงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิภาพ (Effectiveness) และจะนำไปสู่การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ซึ่งจะทำให้สามารถปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นได้ โดยมีการเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานโดยำเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นการยกระดับคุณภาพของบริการให้ผู้รับบริการพอใจ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูล การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางและต้นทำงานได้เต็มศักยภาพ และแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลา

3) การบริการราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องใช้หลักความโปร่งใส เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานที่สามารถเปิดเผยให้บุคคลทั่วไปตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงานได้ หลักความคุ้มค่าเป็นการแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารราชการซึ่งสามารถวัดผลได้ และจะเป็นข้อมูลสำคัญในการนำมาใช้ปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ต่อไป หลักความชัดเจนในการปฏิบัติราชการ (หลักความรับผิดชอบ) เพื่อให้การปฏิบัติราชการในระยะต่อไปมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานที่เกิดขึ้นจากความล่าช้าหรือละเลยไม่ยอมปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายในการบริหารราชการ และประชาชนได้รับความเดือดร้อน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในการปฏิบัติราชการที่ผ่านมาก

4) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน กำหนดให้ส่วนราชการปฏิบัติเพื่อเป็นการลดระยะเวลาในการพิจารณาการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติหรือการปฏิบัติราชการที่มีผลโดยตรงต่อประชาชนให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วขึ้น โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เป็นวิธีการที่จะทำให้สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ให้งานแล้วเสร็จได้โดยเร็ว ประชาชนได้รับการบริการอย่างทันท่วงที ซึ่งทำให้ลดความเสียหายที่ประชาชนต้องได้รับจากการรอคอยการได้รับบริการจากรัฐ นอกจากนี้ ยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบที่เท่าเทียมกันหรือลดหลั่นตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งจะเกิดความต่อเนื่องในการบริหารราชการอีกด้วย การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม มีความประสงค์ที่จะให้เกิดความสะดวกแก่ประชาชนให้ได้มากที่สุด ซึ่งผลของการจัดให้มีศูนย์บริการร่วมนี้จะทำให้ลดระยะเวลาของประชาชนในการมาติดต่อราชการโดยไม่ต้องเดินทางไปติดต่อส่วนราชการหลายแห่งเพื่อดำเนินการในเรื่องเดียวกัน และประชาชนสามารถติดต่อสอบถามงานที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ของกระทรวง ณ ที่แห่งเดียวได้ในทุกเรื่อง

2) การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ มีหน้าที่ตรวจสอบภายในของส่วนราชการตนเอง เพื่อการปรับปรุงภารกิจให้เป็นไปโดยเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปของสังคมหรือสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามนโยบายหรือแผนการปฏิบัติการ การทบทวนภารกิจ มีความจำเป็นเพื่อปฏิบัติภารกิจนั้นต่อไป หรือควรจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งจะเป็นการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนเพิ่มขึ้น

3) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการแก่ประชาชนนั้น ส่วนราชการจำเป็นต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการดำเนินการในเรื่องที่ประชาชนได้ทราบว่าในเรื่องนั้นจะต้องใช้เวลากี่วันจึงจะเสร็จ การจัดระบบสารสนเทศ เป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาการให้บริการประชาชนโดยใช้ระบบเครือข่าย

สารสนเทศให้ได้มากที่สุด โดยมุ่งหมายที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะได้รับการบริการที่รวดเร็ว การรับฟังข้อร้องเรียน เป็นกระบวนการที่ส่วนราชการจัดให้มีขึ้นเพื่อรับฟังปัญหาจากการให้บริการของส่วนราชการนั้น เพื่อนำมาเป็นข้อมูลใช้ปรับปรุงการปฏิบัติราชการที่จะตองสนองต่อความต้องการของประชาชน หรือเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในเหตุผลและความจำเป็นของการปฏิบัติภารกิจภาครัฐว่าจะเกิดประโยชน์อย่างใด อันจะเกิดความร่มมือระหว่างภาครัฐกับประชาชนหรือในระหว่างส่วนราชการด้วยกันต่อไป การเปิดเผยข้อมูล ถือเป็นเรื่องปกติที่ส่วนราชการต้องปฏิบัติอยู่แล้ว รวมทั้งกำหนดรายละเอียดให้ส่วนราชการปฏิบัติเพิ่มเติมในส่วนที่ยังมีปัญหาในการปฏิบัติราชการอยู่ในขณะนี้ ทำให้เกิดความโปร่งใส เพราะการปฏิบัติงานภาครัฐเป็นการปฏิบัติงานเพื่อประชาชน ฉะนั้นประชาชนจึงมีสิทธิที่จะตรวจสอบข้อมูลและการดำเนินการของภาครัฐได้ทั้งสิ้น

4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อการวัดผลการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะจะเป็นการวัดผลความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการว่าเป็นไปตามนโยบาย แผนงานเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานในภาพรวมและงานแต่ละด้านของส่วนราชการ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการว่าสามารถปฏิบัติราชการได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติราชการยังจะสามารถนำมาใช้กำกับตรวจสอบการใช้บุคลากรและทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เสนอการบริหาราชการแบบบูรณาการ คือ การบริหารที่ทุกหน่วยงานทำงานแบบมุ่งเน้นผลงาน (Result) ตามยุทธศาสตร์หลัก เป็นการทำงานหลายหน่วยงานโดยอาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกันเฉพาะด้านทำงานภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักของยุทธศาสตร์เดียวกัน โดยร่วมกันคิดร่วมกันทำงาน ใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ มุ่งผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายของงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความประหยัด เสริมสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานเป็นหลักทั้งในลักษณะของการทำงานข้ามกระทรวง ข้ามกรม ร่วมทั้งการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและภาคประชาชนที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมในการทำงานกับภาครัฐในระบบเครือข่าย (Network) สร้างระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ ก่อให้เกิดระบบการบริการจัดการที่ดีของภาครัฐ ส่งเสริมให้มีการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยร่วมกันสร้างพลังผลักดันให้ทุกส่วนราชการที่มีภารกิจที่เชื่อมโยงกันปฏิบัติภารกิจให้เกิดผลสำเร็จเพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ โดยถือประชาชนเป็นเป้าหมายที่สำคัญ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญต้องพิจารณา 4 ประการ ได้แก่ 1. โครงสร้างส่วนราชการ 2. ระบบการทำงาน 3. การจัดสรรงบประมาณ 4. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เสนอแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การ ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเอง ที่ครอบคลุม ภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหาร จัดการให้เทียบเท่า มาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและ อย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน ดังนี้

1) การนำองค์การ เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและ ถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

2) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์การ

3) การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการและกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

4) ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เสนอแนวคิดว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน (Collaborative Governance) เป็นการบริหารราชการแผ่นดินที่มุ่งผสานมุมมองของภาครัฐที่มีต่อหน่วยงานอื่นๆ ในฐานภาคีหุ้นส่วน (Partners) มุ่งเน้นการทำงานในรูปแบบการมอบหมายภารกิจของภาครัฐส่วนกลางให้กับหน่วยงานอื่นๆ ได้แก่ ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจะมีการนำสัญญาจ้าง (Agreement/Contract) มาใช้การกำกับดูแลของภาครัฐ ควบคุมให้หน่วยงานผู้รับมอบอำนาจปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่ได้มีการตกลงกันไว้ตามความสมัครในล่วงหน้า ซึ่งมีมุมมองการทำงานของรัฐกับภาคส่วนอื่นๆ ภายใต้แนวคิดความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ที่แต่ละฝ่ายต้องพร้อมในในการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมระดมทรัพยากรและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันมีกระบวนการขับเคลื่อนงานที่ชัดเจน โดยมีลักษณะที่สำคัญได้แก่

1) เป็นการเปิดพื้นที่ให้มีการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่ายมากกว่าการแข่งขันกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีบทบาทตัดสินใจร่วมกันอย่างเสมอภาค ทั้งฝ่ายที่มีประโยชน์ร่วมกันและฝ่ายที่มีผลประโยชน์ขัดแย้ง ให้สามารถเจรจาตกลงและมีความสัมพันธ์ในเชิงความร่วมมือได้

2) เปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาร่วมกับภาครัฐมากขึ้น โดยเฉพาะการเปิดให้ผู้บริหารมืออาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อเข้ามาร่วมมีบทบาทในการจัดการกิจการสาธารณะ หรือการเปิดให้ผู้จัดบริการสาธารณะภาคเอกชนเข้ามารับว่าจ้างจัดทำบริการสาธารณะแทนหน่วยงานภาครัฐ (Managerialism)

3) มีลักษณะเปิดกว้างและยืดหยุ่นเพื่อมุ่งดึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในภาคส่วนต่างๆ ในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและในฐานะพลเมืองและสมาชิกของชุมชนท้องถิ่น เข้ามาร่วมในการตัดสินใจและเปิดกว้าในระดับปัจเจกบุคคล การบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันจึงไม่ใช่ความร่วมมือในลักษณะของการส่วนตัวแทนเจรจาในลักษณะทวิภาคีหรือไตรภาคี และไม่ใช่เป็นสมาคมที่เป็นทางการ (Associational governance) อย่างเช่นความร่วมมือของรัฐ

4) เป็นการบริหารนโยบายสาธารณะที่มีระดับการมีส่วนร่วมสูงกว่าการบริหารภายใต้รูปแบบเครือข่ายนโยบาย (Policy network) มีความสัมพันธ์ในเชิงประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ โดยตัดสินใจร่วมกันแบบปิด ไม่มีแบบแผนการประสานความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และการเจรจาต่อรองมักมีการชี้นำโน้มน้าวฝ่ายอื่นๆ ซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน เป็นลักษณะความร่วมมือภายใต้การจัดโครงสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ มีกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และตัดสินใจร่วมกันบนฐานฉันทามติ

2) การทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน อาจมีกระบวนการทำงานคล้ายรูปแบบภาคีหุ้นส่วนภาครัฐและภาคเอกชน (Public-Private Partnershi: PPPs) แต่มีความแตกต่างกันในประการสำคัญคือ เป้าหมายของความร่วมมือ โดย PPPs มีเป้าหมายเพื่อประสานการทำงานระหว่างภาคีภาครัฐและเอกชน ฝ่ายข้อตกลงภายใต้ระบบสัญญาซึ่งมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนระหว่างกันอย่างชัดเจน และมีการคิดคำนวณผลประโยชน์และเป้าหมายที่ตนต้องการบรรลุเป็นหลัก แต่การบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน เป็นความร่วมมือที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และสร้างกระบวนการตัดสินใจร่วมกันในทุกขั้นตอนการทำงานและเป็นการร่วมกันตัดสินใจบนฐานการคำนึงถึงเป้าหมายร่วมของสังคม

เฉลิม ศรีผดุง (2559) การบริหารแบบบูรณาการ คือ การบริหารราชการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เกิดผลสัมฤทธิ์ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด โดยมีการบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงานหรือโครงการ ทรัพยากรในองค์การ และมีการประสานงานร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในสังคม

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เสนอแนวคิดรัฐบาลเปิด (Open Government) คือ รัฐบาลที่สร้างวัฒนธรรมการบริการราชการแผ่นดินด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนนอกจากนี้รัฐบาลเปิดยังต้องมีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะในรูปแบบที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างง่าย นำไปใช้ต่อให้เกิดประโยชน์ได้ และยังต้องมีการเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม สามารถเสนอข้อคิดเห็นต่อการทำงานและการจัดทำนโยบายของรัฐ โดยมีเป้าหมาย ดังนี้

1) ความโปร่งใส คือ มีการเผยแพร่ข้อมูลทั้งเชิงรุกและเชิงโต้ตอบอย่างเปิดเผย รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมกระบวนการตัดสินใจต่อนโยบายสาธารณะอย่างโปร่งใส

2) ความซื่อสัตย์ คือ มีการจัดทำแนวทางการดำเนินงานและการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมร่วมกันบนหลักการและบรรทัดฐานที่ให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์สาธารณะมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

3) ความรับผิดชอบ คือ มีความรับผิดชอบในน. ที่ ทั้งในฐานะเจ้าน. ที่ของรัฐ และผู้มีอำนาจในการเปิดเผยข้อมูลรวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามอำนาจน. ที่ของตน

4) การมีส่วนร่วมของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและออกแบบการบริการสาธารณะรวมทั้งการมีส่วนร่วมในการเก็บข้อมูลเบื้องต้นตลอดจนการเสนอแนะต่อนโยบายด้านต่างๆ

3. แนวคิดการบริหารระบบราชการ 4.0

Osborne and Gaebler (1992 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย 2562, น. 1-10) เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการการประดิษฐ์คิดค้นระบบใหม่ (Reinventing Government) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและนำไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลายเป็นอย่างมาก สรุปสาระสำคัญดังนี้

1) การที่รัฐมีบทบาทเป็นผู้กำกับดูแลมากกว่าการเป็นผู้ปฏิบัติ (Catalytic Government: Steering rather than rowing) รัฐบาลควรมีบทบาทในการเป็นผู้กำกับ ดูแล โดยลดบทบาทในการเป็นผู้ปฏิบัติเองให้น้อยลงเท่าที่จำเป็น ทั้งนี้การกำกับดูแลดังกล่าวอาจจะเน้นในบทบาทการตรวจสอบและการให้ความรู้เชิงเทคนิควิชาการมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็เน้นการให้เอกชนเข้ามามีบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติมากยิ่งขึ้นในลักษณะหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบของการจ้างเหมาเอกชน

2) การให้อำนาจแก่ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการดูแลตนเอง (Community Owned Government: Empowering rather than serving) นั่นคือ ภาครัฐมิควรไปก้าวก่ายหรือรับผิดชอบในกิจกรรมงานของชุมชนทั้งหมด เนื่องจากภาครัฐมิได้มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในชุมชนตลอด การเปิดโอกาสให้ชุมชนเป็นผู้ร่วมรับผิดชอบตนเองให้มากที่สุดจะเป็นสิ่งที่เหมาะสม เนื่องจากชุมชนเป็นผู้ใกล้ชิดปัญหาตลอดเวลา การได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาพัฒนาพื้นที่ของตนเองด้วยภูมิปัญญาที่สั่งสมมาแต่บรรพบุรุษย่อมทำให้คนในพื้นที่เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน รู้สึกหวงแหนทำเพื่อชุมชนของตน

3) การสร้างระบบการแข่งขัน (Competitive Government: Infection competitive into service delivery) รัฐบาลนอกจากจะลดบทบาทการเป็นผู้ปฏิบัติเองแล้วยังต้องสร้างระบบการแข่งขันให้เอกชนเข้ามามีบทบาทดังกล่าวแทนด้วยความเสมอภาคด้วย กล่าวคือ ให้เอกชนต่างแข่งขันกันเข้ามามีส่วนในการให้บริการประชาชน ทั้งนี้ ภาครัฐต้องมีบทบาทในการเป็นผู้กำหนดแนวทาง ระเบียบการตลาดเพื่อการแข่งขันของภาคเอกชน มิให้เกิดการผูกขาดของภาคเอกชนในการให้บริการประชาชน

4) การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ (Mission-Driven Government: Transforming rule-driven organizations) สิ่งที่นับเป็นอุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบราชการที่ให้บริการแก่ประชาชนล่าช้า คือ การกำหนดระเบียบขั้นตอนและกฎหมายรองรับมากเกินไป ทำให้ข้าราชการต้องยึดถือและปฏิบัติตามโดยไม่กล้าหลีกเลี่ยง เนื่องจากเป็นหลักประกันว่าตนเองจะไม่มีความผิด ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ กฎหมายให้เอื้อต่อการให้บริการประชาชนมีขั้นตอนน้อยลง ย่อมจะส่งผลให้การให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นได้

5) การจัดสรรงบประมาณโดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย (Results-Oriented Government: Funding Outcomes, Not Inputs) รัฐควรมีระบบการจัดสรรงบประมาณโดยยึดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละภารกิจเป็นหลัก มิใช่จัดสรรโดยใช้การเพิ่มยอดวงเงินทีละเล็กละน้อย จากยอดวงเงินที่ได้รับการอนุมัติของปีงบประมาณที่ผ่านมาดังเช่นในปัจจุบัน โดยไม่คำนึงถึงว่าโครงการที่ขอรับการจัดสรรเงินงบประมาณนั้นมีความเหมาะสมที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไปหรือไม่

6) การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Customer Driven Government: Meeting the Needs of the Customer, not the bureaucracy) โดยการที่รัฐหรือบุคลากรของรัฐต้องใกล้ชิดประชาชน เพื่อรับทราบความต้องการปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน สามารถนำมากำหนดวิธีการ แนวทางแก้ไขได้ ถูกต้อง เหมาะสม

7) การจัดหาทรัพยากรให้มากกว่าการใช้ (Enterprising Government: Earning rather than Spending) ข้าราชการควรมุ่งเน้นการจัดหาหรือระดมทรัพยากรจากนอกองค์การมาใช้จ่ายเพื่อการบริหารจัดการให้คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด จากเดิมมุ่งการใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากรให้หมดภายในปีงบประมาณเท่านั้น

8) การมุ่งเน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไขปัญหา (Anticipatory Government: Prevention rather than Cure) การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ควรจะดำเนินงานแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนหรือ ความต้องการของประชาชนควบคู่กันไปกับการวิเคราะห์ที่ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และเสนอแนะแนวทางป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น อันจะเป็นการป้องกันการเกิดปัญหาในระยะยาวได้

9) การกระจายอำนาจ (Decentralized Government: From hierarchy to participation and teamwork) การจัดโครงสร้างระบบองค์การภาครัฐควรจะมีชั้นการบังคับบัญชาน้อยลง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติภารกิจ เป็นการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้ข้าราชการระดับล่างได้แสดงความสามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รวมถึงการกระจายอำนาจการตัดสินใจทางการบริหารจากรัฐบาลกลางไปสู่รัฐบาลท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น ให้ประชาชนหรือองค์การท้องถิ่นมีบทบาท ในการตัดสินใจแก้ปัญหาของพื้นที่ได้มากยิ่งขึ้น

10) การเปลี่ยนการบริหารแบบผูกขาดเป็นการแข่งขันในระบบตลาด (Market-Oriented Government: Leveraging change through the market) หน่วยงานภาครัฐจะต้องลดบทบาทการเป็นผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้ควบคุม ตรวจสอบมาตรฐาน ซึ่งบทบาทผู้ปฏิบัตินั้นควรให้องค์การเอกชนรับผิดชอบ ในขณะเดียวกันหน่วยงานภาครัฐก็จะเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน ควบคุมการให้บริการที่เอกชนรับช่วงไปจากภาครัฐ

Janathan Boston (1996 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย 2562, น. 1-23) เสนอแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นแนวคิดของสรุปสาระสำคัญของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

1) มองว่าการบริหารงานมีลักษณะที่เป็นสากล ไม่มีความแตกต่างระหว่างการบริหารงานของภาครัฐและภาคเอกชน

2) ปรับเปลี่ยนความสำคัญที่มุ่งเน้นต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่างๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของผลผลิตและผลลัพธ์

3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารมากกว่าการให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว

4) ให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (Devolution of centralizes power) ไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและการดำเนินงาน

5) เน้นปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะแยกส่วนระหว่างการกำกับดูแลควบคุมที่เป็นภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ออกจากกัน รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6) เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (Privatization) และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (Competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริหารให้สูงขึ้น

7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8) เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ (corporate image)

9) มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงินมากขึ้น

10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

Robert B. Danhardt and Janet V. Danhardt (2007 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย 2562, น. 1-26) เสนอแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Publice Service: NPS) สาระสำคัญของแนวคิดการบริหารสาธารณะแนวใหม่ คือ

1) เน้นการให้บริหารมากกว่าคอยกำกับ (Service Rather Than Steer) บทบาทของหน่วยงานภาครัฐควรมุ่งเน้นให้พลเมืองได้รับประโยชน์ตามสิทธิของตนแทนที่การควบคุมหรือกำกับให้สังคมเป็นไปในแนวทางที่ตนต้องการ โดยหน่วยงานจะต้องมีบทบาท ในการอำนวยความสะดวก (facilitation) การเจรจา (negotiation) หรือการเป็นตัวแทน (broker) เพื่อแก้ปัญหาของประชาชน

2) มุ่งประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ภาครัฐต้องหาหนทางในการสร้างประโยชน์ร่วมกันและการร่วมกันมีส่วนรับผิดชอบของประชาชน เช่น การเปิดโอกาสให้ประชาชนมาร่วมกันคิดร่วมกันทำโดยผ่านวาทกรรม (discourse) ที่ไม่มีข้อจำกัดและมีความจริงจัง ซึ่งภาครัฐจะเป็นผู้ให้เกิดความมั่นในว่า แนวทางของประชาชนมีจุดมุ่งหมายที่ประโยชน์สาธารณะ และสอดคล้องกับปทัสถานของความยุติธรรม ความเป็นธรรมและความเสมอภาค

3) การคิดในเชิงยุทธศาสตร์แต่ลงมือปฏิบัติแบบประชาธิปไตย (Think Strategically Act Democratically) นโยบายและโครงการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะจะสามารถบรรลุความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมีความพยายามร่วมกันและผ่านกระบวนการของการมีส่วนร่วมเนื่องจากปัจจุบันเป็นเรื่องยากที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบายหากผู้บริหารเพียงแต่กำหนดวิสัยทัศน์ แล้วปล่อยให้ข้าราชการในหน่วยงานเป็นผู้นำไปปฏิบัติ แต่หน่วยงานภาครัฐจะต้องลงมาแสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งโครงการที่ดำเนินการ

4) สนองรับใช้ประชาชนในฐานะพลเมืองไม่ใช่ลูกค้า (Service Citizens not Customers) ภาครัฐไม่ใช่เพียงแต่สนองต่อความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นเรื่องของผลประโยชน์ระหว่างบุคคลหรือหลายบุคคลรวมกัน แต่เป็นการมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์มีความเชื่อมั่น (trust) และการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับพลเมืองหรือในระหว่างพลเมืองด้วยกัน

5) ความมุ่งเน้นที่ข้าราชการมากกว่าการตลาด และข้าราชการควรเอาใจใส่ต่อเจตนารมณ์ตามรัฐธรรมนูญ ค่านิยมชุมชน และปทัสถานทางการเมือง มาตรฐานวิชาชีพ และประโยชน์ของพลเมืองมากกว่าอย่างอื่น

6) เน้นคุณค่าของคนมากกว่าความสามารถในการผลิต เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐมักจะประสบความสำเร็จในระยะยาวหากเป็นกระบวนการของการสร้างการมีส่วนร่วมต่อกันและการมีภาวะผู้นำร่วมกัน (shared leadership) โดยตั้งอยู่บนฐานของการเคารพประชาชน

7) เน้นคุณค่าการเป็นพลเมือง (Citizen) และการเป็นบริการสาธารณะมากกว่าการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship) เนื่องจากประโยชน์สาธารณะจะบรรลุได้ด้วยข้าราชการและพลเมือง มุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์อย่างมีคุณค่าให้แก่สังคม ไม่ใช่โดยผู้ประกอบการที่ปฏิบัติร่วมกันว่าเงินของแผ่นดินเป็นเงินของตนเอง เพราะที่จริงแล้วเป็นเงินของประชาชน ดังนั้น ผู้บริหารภาครัฐจะทำหน้าที่การเป็นผู้ดูแลผลประโยชน์ของประชาชน

Al Gore (1994 อ้างถึงใน ภัทรชนก คุณธร 2561, น. 13) รองประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาในช่วงสมัยของประธานาธิบดี Bill Clinton ได้เสนอแนวคิดสร้างระบบราชการใหม่ (Reinventing the Government) เป็นแนวคิดในการปฏิรูประบบราชการของสหรัฐอเมริกา โดยได้ปรากฏในเอกสารวิชาการและหนังสือที่เขียนโดย Al Gore ดังนี้ 1) ทำให้ระบบราชการทำงานได้ดีขึ้น 2) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3) สามารถให้บริการได้ดีขึ้น 4) เสียค่าใช้จ่ายในการบริหารน้อยลง ทั้งนี้แนวคิดและการดำเนินงานของ Al Gore มีหลักการที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) สร้างระบบราชการที่สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นแต่เสียค่าใช้จ่ายในการบริหารน้อยลง 2) ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับ โดยมุ่งขจัดกฎหมายและระเบียบที่ล้าหลัง พร้อมทั้งสร้างระเบียบใหม่ที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ 3) ปรับปรุงระบบการให้บริการ โดยกำหนดให้มีมาตรฐานขั้นต่ำในการให้บริการ รวมทั้งใช้ความก้าวหน้าด้านสารสนเทศ (Information Technology) ในการให้บริการแก่ประชาชนมากขึ้น 4) ทำระบบราชการให้เล็กลง และมีศักยภาพมากขึ้น รวดเร็วขึ้น แต่เสียค่าใช้จ่ายน้อยลง (Smaller, Better, Faster and Cheaper Government)

Dessler (กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย 2564) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการลดกำลังคนภาครัฐ (Downsizing) มีการนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนซึ่งต่างนำเทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้สมัยใหม่มาใช้ในการทำงานทดแทนกำลังคน ในขณะที่ยังคงมีการจ้างคนอยู่ทำให้เกิดภาวะคนล้นงานหรือที่เรียกว่า Overstaffing แนวคิดการลดกำลังคนภาครัฐจึงมีการนำมาใช้ โดย Dessler ให้ความเห็นว่า การที่องค์การใดๆ ลดขนาดกำลังคนนั้น ก่อให้เกิดผลดีหลายประการ เช่น ทำให้รูปแบบโครงสร้างขององค์การมีลักษณะแบบราบ มีชั้นการบังคับบัญชาน้อยลง เมื่อหน่วยงานมีขนาดเล็กลงจะเอื้อต่อการติดต่อประสานงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น อีกทั้งทำให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีการบริหารจัดการที่รวดเร็วและคล่องตัวในที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) (กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย 2564) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือแนวคิดการบริหารจัดการที่ดี ได้รับการผลักดันจากธนาคารโลก (World Bank) ซึ่งมุ่งเน้นให้ระบบการบริหารงานของราชการได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชนอย่างแท้จริง ตลอดจนยังส่งผลให้ประเทศพัฒนาไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้ ซึ่งสาระสำคัญของแนวคิดนี้ คือ

1) ความรับผิดชอบต่อสังคมและการพร้อมที่จะรับการตรวจสอบได้ตลอดเวลา (Accountability)

2) ความโปร่งใส (Transparency) ในกระบวนการบริหารจัดการทุกขั้นตอน

3) การกระจายอำนาจ (Decentralization) เพื่อส่งเสริมให้เกิดความรวดเร็ว ความคล่องตัวในการบริหารงานทุกระดับ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติของภาครัฐ

4) การให้อำนาจแก่ประชาชน (Empowerment) เพื่อให้ประชาชนรับผิดชอบตนเอง มีอำนาจในการจัดการทรัพยากรท้องถิ่น และอำนาจในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของภาครัฐได้

5) การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่การมีส่วนร่วมของประชาชน การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน ภายในองค์การและระหว่างองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และเกิดลักษณะการทำงาน สื่อสารสองทาง (Two-way Communication) คือ มีทั้งลักษณะการสั่งการจากเบื้องบน (Top-Down) และ การนำเสนอจากระดับล่างไปสู่ระดับบน (Bottom-Up) ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์หรือนวัตกรรม ใหม่ๆ เกิดขึ้นในหน่วยงานได้

6) หลักนิติธรรม (Legal Framework) การบริหารโดยยึดหลักที่ถูกต้องตามกฎหมาย จะช่วยลด ความขัดแย้งในสังคมและองค์การได้

7) การตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ (Responsiveness) ข้าราชการจะต้องมีทัศนคติว่าผู้มาขอรับบริการเปรียบเสมือนลูกค้า ต้องยึดประชาชนหรือผู้มารับบริการมากกว่าที่จะมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้บังคับบัญชา

8) หลักจริยธรรม (Ethics) องค์การที่บุคลากรทุกระดับในองค์การเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมย่อมนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาบุคคลภายนอก

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2563) เสนอระบบศูนย์กลางบริการประชาชนในการติดต่อราชการแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร (Citizen Portal) เพื่อยกระดับการให้บริการประชาชนไปสู่ระบบดิจิทัลที่จะอำนวยความสะดวกและลดความยุ่งยากในเรื่องการขอเอกสาร ข้อมูล การชำระเงินและการยืนยันตัวตนในการดำเนินการต่างๆ ตลอดจนการลดความเสี่ยงในการติดต่อหน่วยงานจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid -19) จึงพิจารณาพัฒนาระบบศูนย์กลางบริการประชาชนในการติดต่อราชการแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร (Citizen Portal)

ธีรีสา มัทวพันธุ์ มองว่า นวัตกรรมภาครัฐ คือ การนำเสนอแนวทางการทำงาน/บริการใหม่ (New Approaches) ที่นำไปสู่การเพิ่มคุณภาพของการให้บริการประชาชนและตอบสนองต่อความต้องการของสังคม มีความจำเป็นในการส่งเสริมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนและปรับปรุงบริการภาครัฐให้สามารถสร้างความยั่งยืนและสามารถยกระดับความพึงพอใจในบริการสาธารณะแก่ประชาชนและสังคมไทยได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม (Upgrade Innovation Capabilities) เพิ่มโอกาสการสร้างนวัตกรรมการบริการ สินค้าและผลิตภัณฑ์ (New Product Development) การสร้างคุณค่าใหม่ในการบริการสาธารณะ (New Value) การคิดค้นแผนธุรกิจใหม่เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ (New Business Model) สร้างมาตรฐานใหม่ในการให้บริการสาธารณะและสังคม (New Standard) และส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรภาครัฐให้เข้าถึงการพัฒนานวัตกรรมทั้งภายในองค์การ ภายนอกองค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (HR Development)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 กำหนดให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกันต้องกระทำโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และการบริหารราชการแผ่นดินตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

โอเวน ฮิวซ์ (Owen Hughes) เสนอแนวคิดรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) โดยเห็นว่าภาครัฐมีแนวโน้มเข้าสู่การเป็นรัฐบาลยุคดิจิทัลหรือยุค DEG (Digital Era Governance) โดยมีการบูรณาการทำงานหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เข้าร่วมเป็นระบบใหญ่ระบบเดียว และแพทริค ดันเรวี่ (Patrick Dunleavy) ได้นำแนวคิดรัฐบาลยุคดิจิทัลมาประยุกต์ โดยการสร้างบริการของรัฐในรูปแบบใหม่ผ่านเทคโนโลยี Mobile Social Cloud Technology ในยุคอินเทอร์เน็ต โดยมีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1) Reintegration เป็นการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการกำกับควบคุมการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

2) Need-based holism เป็นการปรับปรุงองค์การภาครัฐเพื่อให้เกิดการให้บริหารสาธารณะที่ให้ความสำคัญต่อการนำความต้องการของพลเมืองมาเป็นศูนย์กลาง

3) Digitalization เป็นการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการนำระบบบริหารสารสนเทศมาใช้ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารผ่านทางอินเตอร์เน็ตซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิม

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2559) ให้ความเห็นว่า เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตของมนุษย์แทบทุกด้าน การติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคมดำเนินบนฐานของข้อมูลในระบบอินเตอร์เน็ต หลายประเทศจึงจำเป็นต้องปรับตัวเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล ซึ่งจะส่งผลให้เกิดทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลโลกขึ้น ดังนี้

1) การบูรณาการข้อมูลประชาชนให้เป็นภาพเดียว (Single View of Citizen) เป็นการบูรณาการข้อมูลบุคคลและนิติบุคคลที่กระจายอยู่หน่วยงานให้เป็นภาพเดียว เพื่อต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการยกระดับคุณภาพงานบริการและการบริหารจัดการภาครัฐ

2) การให้บริการภาครัฐแบบเฉพาะเจาะจงรายบุคคล (Personalized Customer Experience) เป็นการมุ่งเน้นการให้บริการภาครัฐโดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชน มีระบบวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อให้บริการแบบเฉพาะเจาะจงรายบุคคลได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

3) การให้บริการภาครัฐแบบครบวงจร ณ จุดเดียว (One Stop Service Management) เป็นการบริการที่รวบรวมข้อมูลและบริการของหลายหน่วยงานมาไว้ ณ จุดเดียวแบบครบวงจร

4) การเชื่อมต่ออุปกรณ์เคลื่อนที่ (Internet of Thing & Mobility) เป็นการเชื่อมต่อข้อมูลจากอุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และอำนวยความสะดวกต่อประชาชน

5) การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Big Data & Analytics) เป็นการบริหารและจัดการข้อมูลจำนวนมากทั้งข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในฐานข้อมูล และข้อมูลที่ยังไม่มีระบบจัดการ (Unstructured Data) โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อนำไปใช้ต่อยอดให้เกิดผล

6) การใช้บริการทางเทคโนโลยีร่วมกัน (Shared Services) เป็นการใช้เครือข่ายข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี เช่น บริการด้านซอฟท์แวร์ร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจากการเพิ่มขนาด (Economies of Scale)

7) การสร้างสมดุลระหว่างความปลอดภัยและการอำนวยความสะดวก (Rebalancing between Security & Facilitation) การยืนยันตัวตนและการบริหารจัดการสิทธินั้นอาจมีขั้นตอนมาก จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการอำนวยความสะดวกให้เหมาะสม

8) การเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Outcome-driven Transformation) เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานแบบครบวงจรทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี และกฎระเบียบเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดตามเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. เสนอแนวคิดระบบราชการ 4.0 จากวิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่ว่า “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หรือ Thailand 4.0 ดังนั้นระบบราชการก็จะต้องมีการปฏิรูประบบราชการและข้าราชการซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาลรัฐบาลให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารประเทศ โดยสามารถแยกระบบราชการออกเป็น 4 ยุคสมัยได้ดังนี้

ระบบราชการ 1.0 ตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 มีการวางรากฐานประเทศและจัดโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นตามแนวทางนานาอารยประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงระบบกรม กองใหม่ และตั้งกระทรวง กรม ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์แวดล้อม สมัยรัชกาลที่ 7 มีการวางระบบข้าราชการพลเรือนสมัยใหม่ เน้นระบบคุณธรรม

ระบบราชการ 2.0 เป็นช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 เป็นต้นมา จนถึงยุครัฐบาลพลเอกชาติชาย ระบบราชการมีความเข้มแข็งและเป็นผู้นำการพัฒนาประเทศ การบริหารราชการเป็นไปตามแนวทางคลาสสิคของ Max Wabber ว่าด้วยความชอบธรรมทางการเมืองที่มาจากเหตุผลและกฎหมาย

ระบบราชการ 3.0 ในปี พ.ศ. 2540 ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เป็นต้นมา วิกฤตต้มยำกุ้ง กระแส Democratization และ NPM ทำให้เกิดแนวคิดในเรื่อง Good Governance โดยการปฏิรูประบบราชการปี 2545 มุ่งเน้นการทำงานให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพเปิดกว้าง เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม

ระบบราชการ 4.0 เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) เป็นการวางระบบและวิธีการทำงานใหม่โดยยึดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการบริหารงานภาครัฐหรือหลักบริหารราชการแผ่นดินที่ดี การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่โดยการสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นความซื่อสัตย์สุจริต และประโยชน์ส่วนร่วม การจัดระเบียบโครงสร้างใหม่ เพื่อสร้างสมดุลและจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกลไกภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคส่วนอื่นๆ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม รวมทั้งออกแบบโครงสร้างภายในภาครัฐเองให้กระชับและไม่เกิดความซ้ำซ้อน ดังนั้นระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม (Transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางและเป็นที่พึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government)

1) ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ภาครัฐต้องมีความเปิดเผยโปร่งใส ในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดรับกับการทำงานในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ขณะเดียวกันก็ยังต้องเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดรับประสานกันไม่ว่าจะเป็นราชการบริหาร ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

2) ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ภาครัฐต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services)

รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการต่างๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียวประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ไม่ว่าจะติดต่อมาด้วยตนเอง อินเตอร์เน็ต เว็บไซด์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชั่นทางโทรศัพท์มือถือ

3) ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูง (Smart & High Performance Government) ภาครัฐต้องทำงานอย่างเตรียมการณ์ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น และความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญๆ อย่าง 3 ประการ ได้แก่

1) การสานพลังทุกภาคส่วน ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม (Collaboration) อันเป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (coordination) หรือทำงานด้วยกัน (cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ "ประชารัฐ"

2) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) อันเป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือ solutions ใหม่ๆ อันจะเกิด big impact เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะ ให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (Gov Lab/Public Sector Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype)

ทำการทดสอบปฏิบัติจริงและขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาว่าด้วย "เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา" เข้ามาประยุกต์ใช้

3) การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) อันเป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลข้อมูลผ่าน cloud computing อุปกรณ์ประเภท smart phone และ collaboration tool ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่าง real time ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่างๆ ได้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูง และมีความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทางได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด

ภาครัฐจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของจน อันจะช่วยให้เกิดความสามารถด้านการแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน โดยสรุปการเปรียบเทียบระบบราชการเดิมและระบบราชการใหม่ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการ 4.0

ระบบราชการเดิม	ระบบราชการใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน แม้มีการทำงานประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน แต่ยังไม่ใช่การบูรณาการอย่างแท้จริง (Autonomy, Separation)	การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริงในเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไปจนถึงการ นำไปปฏิบัติ(Collaboration)
การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริงในเชิง ยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไปจนถึงการ นำไปปฏิบัติ (Collaboration) การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็ม รูปแบบและยังเป็นการทำงานตามสายการบังคับ บัญชาในแนวดิ่ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical Approach)	การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างเต็ม รูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเชื่อมโยงทุกส่วน ราชการในการบริการประชาชนและมีการบังคับบัญชา ในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross-boundary management, Program/Project Management Office, Horizontal approach)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ระบบราชการเดิม	ระบบราชการใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัวตามสิทธิ พื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด (Standardization)	ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถ ออกแบบ /เลือกรูปแบบ / วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customization, Personalization)
ระบบทำงานในแบบอนาล็อก (Analog)	ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization)
การดำเนินงานเชิงรับ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive)	การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุก ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Pro Active)
ยึดกฎเกณฑ์และมุ่งเน้นแต่การปฏิบัติงานตาม เป้าหมาย (Rule-based, Performance-oriented)	สร้างนวัตกรรม มีการควบคุมอย่างชาญฉลาดมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Innovation, Smart regulation, Results-oriented)
ปฏิบัติงานตามนโยบาย ขับเคลื่อนโดยภาครัฐเป็นศูนย์กลาง (Government-driven)	ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric)
ระบบการทำงานที่ล่าช้ามีต้นทุนสูง (Red tape, Costly	สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนทำน้อยได้มาก (Creating value for the public, Doing more and better with less)
เปิดเผยข้อมูลตามที่ร้องขอเฉพาะราย/เปิดเผยข้อมูลจำกัด (Close system, Upon Request only)	เปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิมๆ (Routine Work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงาน รูปแบบเดิมและสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real-time capability)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ระบบราชการเดิม	ระบบราชการใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
ต่างหน่วยต่างทำงานกันลำพังโดยไม่มีการแบ่งปัน ทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand-alone)	แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared Services)
วางนโยบาย และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึกและคาด เดาเอาเอง (Intuition)	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของ ประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้ เกิดผลได้จริง (Data-driven, Demand-driven, Actionable policy solutions)
บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ (Officehours only) บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ (Officehours only)	บริการประชาชนตลอดเวลา (On-demand services)
มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญเฉพาะทาง (Expert/Specialist)	มีความสามารถในการใช้ความรู้สติปัญญา และข้อมูล สารสนเทศเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่า (Knowledge worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethic ability)
ข้าราชการแบบดั้งเดิม (Public administrator)	มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship)

คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการของระบบราชการ 4.0

1) ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้

2) ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชนและสร้างคุณค่า

3) แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันอย่างเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว

4) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน

5) ปรับรูปแบบการทำงานในคล่องตัวรองรับการประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย

6) ทำงานอย่าเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์การและในระดับปฏิบัติการ

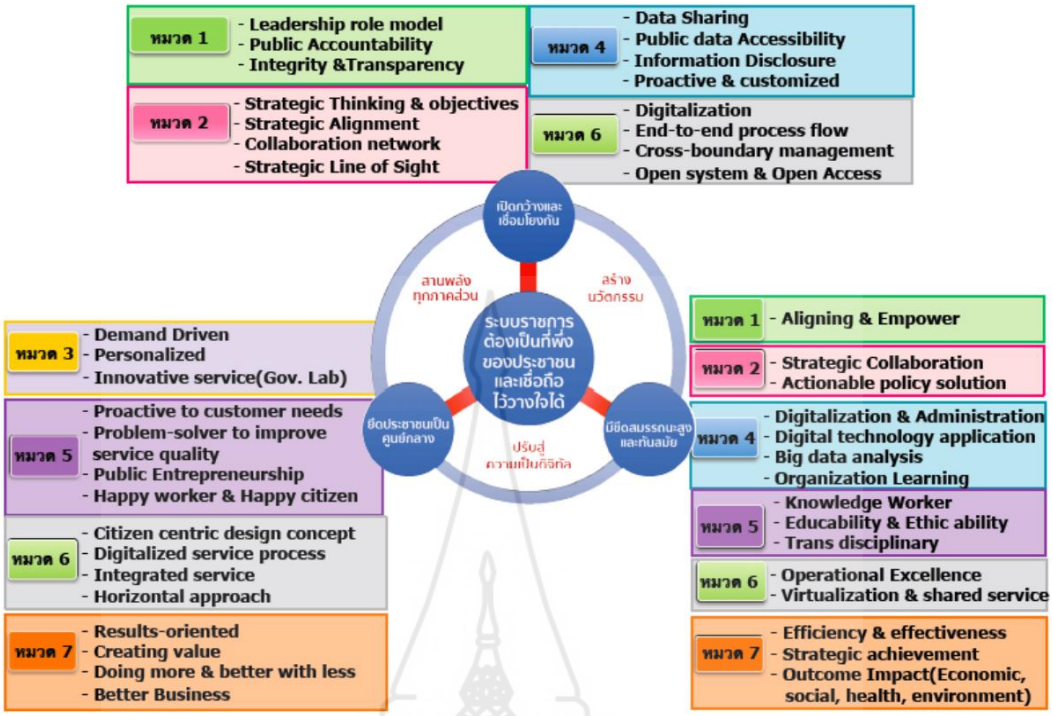
7) เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้

8) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่มและการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

9) บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์การที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี

10) ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุกรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

การขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 โดยใช้ PMQA 4.0 ซึ่งเป็นเครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐสอดคล้องกับนโนบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ส่งผลกระทบที่ผลักดันการพัฒนาในด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถเชื่อมโยงเครื่องมือ PMQA กับระบบราชการ 4.0 ได้ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 การเชื่อมโยงระบบราชการ 4.0 กับ PMQA 4.0

ที่มา: คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2564, น. 7)

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายได้ว่า

1) ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connectedness Government) เชื่อมโยงกับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์การ ผู้บริหารของส่วนราชการจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงยุทธศาสตร์ มีนโยบายในการเปิดเผยข้อมูล มีความโปร่งใส มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน

หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ส่วนราชการต้องมีแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) โดยกำหนดเป้าประสงค์ ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภาระหน้าที่และบริบทของส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังต้องบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ มีการแก้ปัญหาในเชิงรุก ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการข้อมูล เป็นเรื่องของการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างส่วนราชการ เอื้อให้สาธารณะเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบสนองในเชิงรุก และสอดรับกับความต้องการของประชาชน (Proactive and Customize)

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ คือ การทำให้ทุกกระบวนงานมีความเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการออกแบบการทำงานจากต้นน้ำถึงปลายน้ำเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดต้นทุน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของกระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกัน

2) การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric) เชื่อมโยงกับ PMQA ในหมวดที่ สำคัญ ได้แก่

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของประชาชน (Demand Driven) ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว มีความหลากหลายตามพื้นที่ ตามยุคสมัยและสภาพแวดล้อมเฉพาะถิ่น การให้บริการบางเรื่องต้องคิดก่อนล่วงหน้า (Proactive) อาจเป็นการคิดร่วมกันระหว่างประชาชนและภาครัฐในการ แก้ไขปัญหา (Government Lab) ตลอดจนสร้างนวัตกรรมการให้บริการ (Service Innovation)

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ส่วนราชการจะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้เป็นเชิงรุกที่ตอบสนองความต้องการ และเข้าใจความคาดหวังของประชาชน (Proactive to Customer Needs) เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้อย่างถูกต้อง ทันท่วงที และเกิดประสิทธิผล ด้วยจิตสำนึกที่มีในการปรับปรุงใส่ใจคุณภาพและการให้บริการในแง่มุมของการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Public Entrepreneurship) ทำงานร่วมกับประชาชนเพื่อนำสู่สัมฤทธิผลของความยั่งยืนและ ความสุขทั้งผู้ปฏิบัติงานและประชาชน (Happy Worker and Happy Citizen)

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ ส่วนราชการต้องออกแบบระบบการบริการที่ทำให้ประชาชนเข้าถึงการบริการได้สะดวก (Citizen-centric Design Concept) กระบวนการทำงานต้องคิดถึงการบูรณาการของการบริการและความเชื่อมโยงกันของหลายๆ หน่วยงาน (Integrated Service, Horizental Approach) หรือมุ่งเน้นความต้องการของผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Digitalized Service Process) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชนและภาคสังคมด้วยต้นทุนที่ลดลงและคุ้มค่า

3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance) เชื่อมโยงกับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ส่วนราชการจะต้องมีมุมมองในการปรับรูปแบบการทำงาน และการนำเทคโนโลยีมาใช้ เชื่อมโยงให้เกิดนวัตกรรมโดยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการ กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Strategic Collaboration) และการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม ผ่านการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย (Actionable Policy Solution)

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต้องมีความเหมาะสม ทันสมัย ใช้งานได้ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟแวร์ (Digitalization & Administration) ในรูปแบบที่เหมาะสม และสร้างขีดความสามารถในการรองรับการ วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาขององค์การได้อย่างมีประสิทธิผล (Organizational Learning)

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องสอดรับกับทิศทางการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย มีความเป็น Trans-disciplinary กล่าวคือ กลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ที่หลากหลายสาขาเข้ามาร่วมทำงานเพื่อแก้ปัญหาและโจทย์ ที่มีความซับซ้อนร่วมกัน มีแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ ใช้ข้อมูลเป็น เปิดสู่การเรียนรู้ (Knowledge worker) ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความพร้อมเรียนรู้และคุณธรรม จริยธรรมที่พัฒนาไปควบคู่กัน (Educability & Ethic Ability)

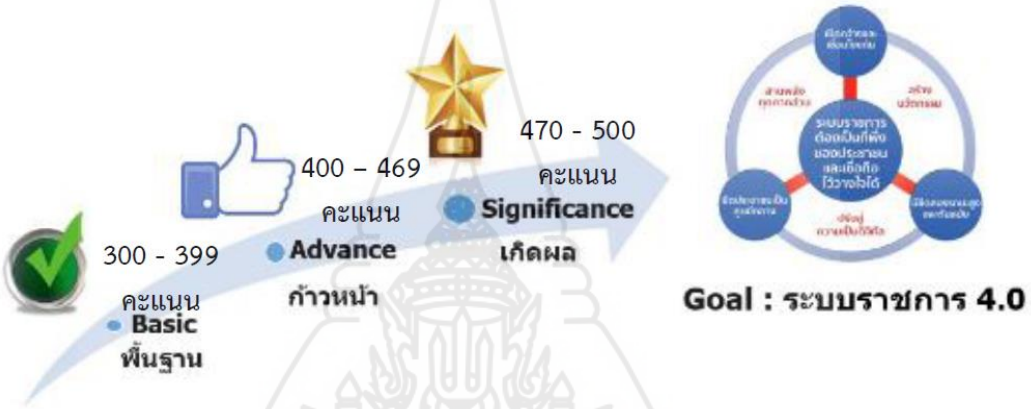
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ กระบวนการทำงานต้องคำนึงถึงการแบ่งปันทรัพยากร เพื่อให้ลดต้นทุนลง ขณะเดียวกันคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้ทุกกระบวนการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Virtualization and Shared service) มีการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในทุกกระบวนงาน เพื่อให้องค์การมุ่งสู่ระบบการทำงานที่มีขีดสมรรถนะสูงและมีความเป็นเลิศในระบบ ปฏิบัติงาน (Operational Excellence) การที่จะทำให้การทำงานบรรลุผลดังกล่าวต้องอาศัย หมวด 1 การนำองค์การ คือ ผู้นำต้อง เชื่อมโยงและสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุง (Align and Empower) และบูรณาการไปสู่ผลลัพธ์ขององค์การในทุกด้าน

หมวด 7 และเกิดผลกระทบที่นำไปสู่การ บรรลุยุทธศาสตร์ชาติและการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณสุข

ระดับในการประเมินสถานการณ์เป็นระบบราชการ 4.0

เครื่องมือการประเมินสถานะองค์การในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินเพื่อตอบสนองพันธกิจตามหน้าที่ส่วนราชการ และเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ด้านการพัฒนาของประเทศ โดยมีระดับการพัฒนา 3 ระดับ คือ

1) ระดับพื้นฐาน (Basic) มีผลประเมินเทียบเท่า 300-399 คะแนน
2) ระดับก้าวหน้า (Advance) มีผลประเมินเทียบเท่า 400-469 คะแนน
3) ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance) มีผลประเมินเทียบเท่า 470-500 คะแนน



ภาพที่ 2.2 ระดับของการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

ที่มา: คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0
โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2564, น. 13)

สรุปจากแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารหน่วยงานภาครัฐ และแนวคิดการบริหารระบบราชการ 4.0 จะเห็นได้ว่ามีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันในการพัฒนาองค์การเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้ศึกษาจะใช้แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นตัวบ่งชี้ในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล เนื่องจากเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารระบบราชการของไทยภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 จำนวน 7 ด้าน คือ

1) ด้านการนำองค์การ
2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย
4) ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

6) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยเครื่องมือดังกล่าวทำให้เกิดเป้าหมายในการพัฒนาองค์การเป็นระบบราชการ 4.0 จำนวน 3 ด้าน คือ การสานพลังทุกภาคส่วน การสร้างนวัตกรรม การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล ซึ่งสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกับเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาประเทศ โดยสามารถนำผลจากการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การยกระดับของหน่วยงานให้เป็นระบบราชการ 4.0

4. ข้อมูลเรือนจำจังหวัดสตูล

เรือนจำจังหวัดสตูล ก่อสร้างในปีพุทธศักราช 2435 ได้ก่อสร้างตารางประจำเมืองสตูล หรือภาษาชาวบ้านสมัยนั้นเรียกว่า “คอกเมืองสตูล” ขึ้น ตั้งอยู่ที่ถนนสมันตประดิษฐ์ เยื้องไปทางทิศตะวันตกกับศาลเจ้าพระจีน มีเนื้อที่ประมาณ 2 งานเศษ มีลักษณะเป็นเสาไม้กลมปักเรียงกันเป็นแนว 4 เหลี่ยม สูงประมาณ 5 เมตร มีลักษณะคล้ายคอก มีผู้คุมจำนวน 3 คน มีนายฉาดหรือฉัตร เป็นหัวหน้าพัศดี ชาวเมืองสตูลเรียกว่า “คอกนายฉาด” และในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น (รัชกาลที่ 3) ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เจ้าพระยาไทรบุรีรวมภักดี (อับดุลฮามิต) เป็นข้าราชการเทศาภิบาลมณฑลไทรบุรีพุทธศักราช 2441 และได้มาตรวจราชการเมืองสตูล และพบว่าตารางประจำเมืองสตูลมีขนาดเล็ก และควรจะก่อสร้างให้ถาวร จึงมอบหมายให้ผู้ว่าราชการเมืองสตูลจัดหาพื้นที่สำหรับสร้างตารางประจำเมืองใหม่ ผู้ว่าราชการจึงได้มอบหมายให้ นายฉัตร หรือนายฉาด หัวหน้าพัศดี ไปซื้อที่ของชาวสวน ซึ่งมีพื้นที่อยู่ด้านหลังวังเจ้าเมือง มีเนื้อที่ประมาณ 7 ไร่ 2 งาน 30 วาเศษ เป็นเงินราคา 274.40 บาท และได้จ้างช่างชาวจีนจากเมืองปีนัง มาเป็นผู้ควบคุมการก่อสร้าง โดยสร้างเป็นกำแพงก่ออิฐถือปูนสูงประมาณ 5 เมตร ภายในกำแพงเนื้อที่ 2 ไร่ 3 งาน มีตึกนอน 2 หลัง และภายนอกเรือนจำ มีบ้านพักผู้คุม 2 หลัง และบ้านพักพัศดี จำนวน 1 หลัง ได้ดำเนินการก่อสร้างจนแล้วเสร็จในปีพุทธศักราช 2442 และได้ย้ายที่ทำการจากตารางประจำเมืองเก่ามาอยู่ตารางประจำเมืองแห่งใหม่ ตั้งอยู่เลขที่ 23 ถนนยาตราสวัสดี ตำบลพิมาน อำเภอเมือง จังหวัดสตูล

เรือนจำจังหวัดสตูลมีอำนาจคุมขังผู้ต้องขังมีกำหนดโทษไม่เกิน 15 ปี มีผู้ต้องราชทัณฑ์ในการควบคุม แยกเป็น ชาย 799 คน หญิง 91 คน รวม 890 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2566) ปัจจุบันเรือนจำจังหวัดสตูลมีพื้นที่ภายในเรือนจำ จำนวน 5 ไร่ 1 งาน 32 ตารางวา ภายนอกจำนวน 4 ไร่ 95 ตารางวา รวมพื้นที่ 9 ไร่ 2 งาน 27 ตารางวา

4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“องค์การสมรรถนะสูงด้านการควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง แบบมืออาชีพ บูรณาการ มาตรฐาน และนวัตกรรม”

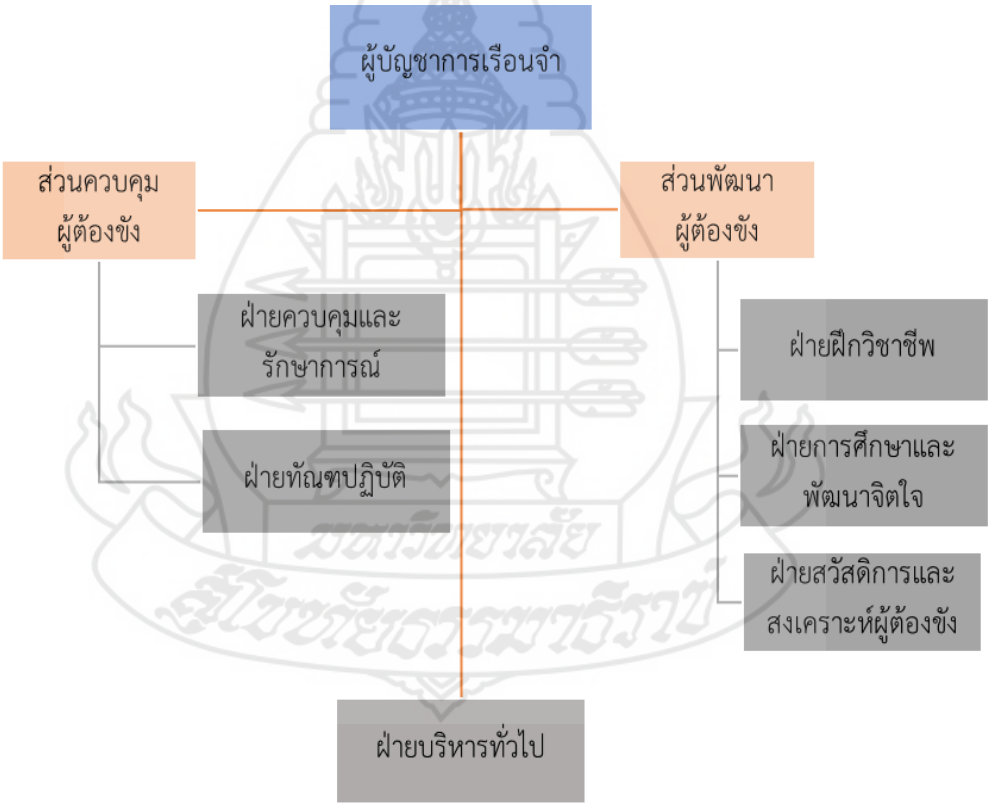
4.2 พันธกิจ (Mission)

“ควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง”

4.3 อัตรากำลังของเรือนจำจังหวัดสตูล

เรือนจำจังหวัดสตูลมีบุคลากร ดังนี้

1) ผู้บัญชาการเรือนจำ จำนวน 1 คน
2) ข้าราชการ จำนวน 53 คน
3) พนักงานราชการ จำนวน 10 คน
4) ลูกจ้างจ้างเหมาบริการ จำนวน 2 คน



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างเรือนจำจังหวัดสตูล

4.4 อำนาจและหน้าที่ของเรือนจำจังหวัดสตูล

เรือนจำจังหวัดสตูลมีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมและแก้ไขพฤตินิสัยผู้ต้องขัง และบุคคลที่อยู่ในความควบคุมหรือดูแลตามน. ที่และอำนาจของเรือนจำจังหวัดสตูล โดยมุ่งพัฒนาเป็นองค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ไขหรือฟื้นฟูผู้ต้องขังและบุคคลที่อยู่ในการควบคุมหรือดูแลตามหน้าที่และอำนาจของเรือนจำ ให้กลับตนเป็นพลเมืองดี มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ไม่หวนกลับมากระทำผิดซ้ำ ได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบอาชีพที่สุจริต และสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอกได้อย่างปกติโดยสังคมให้การยอมรับ โดยมีหน้าที่และอำนาจดังต่อไปนี้ (กรมราชทัณฑ์ 2561)

1) ควบคุมผู้ต้องขังซึ่งเป็นคนฝาก ผู้ต้องขังระหว่างคดีในเขตอำนาจศาลที่เรือนจำตั้งอยู่และนักโทษเด็ดขาดที่มีกำหนดโทษซึ่งอยู่ในอำนาจการควบคุมตามที่กำหนด

2) ดำเนินการทางทัณฑปฏิบัติแก่ผู้ต้องขัง

3) จัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรม และฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง

4) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องขัง

5) จัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวการสุขาภิบาล

6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่รับมอบหมาย

4.5 การปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง หมายถึง กระบวนการปฏิบัติต่อผู้ต้องที่ต่อเนื่องนับจากที่ได้รับตัวผู้ต้องขังไว้ในเรือนจำจนถึงปล่อยตัวผู้ต้องขัง จึงครอบคลุมถึงภารกิจในการปฏิบัติต่อผู้ต้องทั้งในด้านการจัดบริการอบรมแก้ไขและการดูแลควบคุมผู้ต้องขังให้อยู่ในระเบียบวินัย และไม่หลบหนีภายใต้หลักการที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2560 ตลอดจนกฎกระทรวง ระเบียบข้อบังคับ ต่างๆ ซึ่งสามารถแยกพิจารณาขั้นตอนและมาตรการในการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังได้เป็น 3 ช่วง ได้แก่

1) การรับตัวผู้ต้องขัง

2) การปฏิบัติต่อผู้ต้องขังในขณะที่อยู่ในเรือนจำ

3) การปล่อยตัวผู้ต้องขัง ซึ่งให้หมายรวมถึงในกรณีที่ผู้ต้องขังเสียชีวิต

4.6 ลักษณะงานพิเศษของเรือนจำจังหวัดสตูล

1) เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตลอด 24 ชั่วโมงอย่างต่อเนื่อง โดยมีการปฏิบัตินอกเวลาราชการอีกวันละ 16 ชั่วโมง นอกเหนือจากเวลาราชการ 8 ชั่วโมง และในวันหยุดราชการจะต้องมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในเวลาราชการปกติ ทุกตำแหน่งมาเข้าเวรยามรักษาการณ์ทำให้ข้าราชการเรือนจำต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างตรากตรำกว่าข้าราชการอื่น จึงก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายเสียขวัญไม่มีเวลาให้กับครอบครัวอย่างเพียงพอ

2) เป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างทันทีไม่สามารถปฏิเสธหรือผ่อนผันปฏิบัติในเวลาต่อมาได้ คือ การควบคุมผู้ต้องขังไม่ให้หลบหนี เรือนจำไม่อาจปฏิเสธการรับตัวผู้ต้องขังไว้ในความควบคุมได้แม่เรือนจำจะมีอัตรากำลังหรือสถานที่ควบคุมไม่เพียงพอก็ตาม ประกอบกับการควบคุมหรือการปล่อยตัวผู้ต้องขังจะต้องทำในทันทีที่ได้รับหมายศาลหรือคำสั่งตามกฎหมาย จะผ่อนผันไปดำเนินการในวันอื่นไม่ได้ ข้าราชการเรือนจำจะต้องปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นโดยพลันแม้ว่าจะเลยเวลาราชการหรือขาดแคลนอัตรากำลังก็ตาม ทำให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันต้องรับภาระหนักและเกิดความกดดันสูง

3) เป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความรอบคอบ ระมัดระวังและอาศัยความละเอียดถี่ถ้วนและถูกต้องแม่นตรงจะเกิดความผิดพลาดไม่ได้ โดยการรับหมายศาล การรับ ปล่อย ตรวจค้นตัวผู้ต้องขังการคำนวณวันพ้นโทษ/การลดวันต้องโทษและการดำเนินงานด้านอื่นๆ เช่น การประหารชีวิตนักโทษเด็ดขาดเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบจะผิดพลาดไม่ได้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความชำนาญการและประสบการณ์เฉพาะทาง

4) เป็นงานที่มีความยากมาก โดยเฉพาะงานด้านการแก้ไขผู้ต้องขังให้กลับตัวเป็นพลเมืองดีของสังคม การแก้ไขพัฒนาผู้ต้องที่ได้ชื่อว่าเป็นร้ายโดยสันดานเป็นงานที่ยากยิ่งเนื่องจากผู้กระทำผิดส่วนใหญ่สะสมพฤติกรรมความคิดและจิตสำนึกในทางที่ไม่ถูกต้องเป็นระยะเวลายาวนานเป็นบุคคลที่มีสภาพจิตผิดปกติ ดื้อด้านพฤติกรรมเบี่ยงเบน ดังนั้นงานด้านการอบรมแก้ไข พัฒนาพฤตินิสัยเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมผู้ต้องขังให้เป็นปกติเหมือนบุคคลทั่วไป จึงเป็นงานที่ถือได้ว่ามีความยากมากเป็นพิเศษ

5) เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ เช่น พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักกัน ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2510 ประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2499 และประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา พ.ศ. 2478 รวมทั้งการปฏิบัติตามข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้ององค์การสหประชาชาติ ตามความเหมาะสมและงบประมาณที่ได้รับ นอกจากนี้ยังต้องติดต่อประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศ หน่วยงานต่างประเทศ สถานทูต สถานกงสุล ตลอดจนองค์การเอกชนและส่วนราชการอื่นๆ

6) เป็นงานที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงและปลอดภัยของสังคม หากการปฏิบัติหน้าที่เกิดความบกพร่องหรือเกิดความผิดพลาดขึ้น เช่นผู้ต้องขังแหกหักหลบหนีปล่อยผู้ต้องขังผิดตัว หรือระบบแก้ไขผู้ต้องขังไม่มีประสิทธิภาพ ผู้ต้องขังกลับไปกระทำผิดสร้างความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อกระบวนการยุติธรรม ความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยของสังคม

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรัชยา ศิริวัฒน์ (2563) วิจัยการพัฒนาระบบราชการของไทยในช่วงพุทธศักราชการ 2549-2560: กรณีศึกษา กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงพุทธศักราชการ 2549-2560 ของกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย 2) เพื่อศึกษาผลงานของการพัฒนาระบบราชการไทยที่สำคัญของกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงหาดไทย 3) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบราชการไทยของกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยพบว่า การพัฒนาระบบราชการของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวมใน 6 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านโครงสร้างการบริหารงานนับตั้งแต่ก่อตั้งมาเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2505 ได้มีการปรับปรุงมาหลายครั้ง โดยเฉพาะภายหลังการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 มีการกำหนดภารกิจและจัดระบบงานใหม่ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2545 กรมการพัฒนาชุมชนจึงได้ปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการใหม่ ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2552 ก็ได้ปรับปรุงบทบาทหน้าที่ของกรมฯ ใหม่อีกทั้งมีการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ด้วยการกำหนดแผนยุทธศาสตร์กรมฯ มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินงานของกรมฯ มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนและได้กำหนดวาระกรมการพัฒนาชุมชน (CDD Agenda 2017) ประกอบด้วย 3 ปัจจัยขับเคลื่อนและ 5 ปัจจัยสนับสนุนเศรษฐกิจฐานราก เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตประชาชนในชนบท ซึ่งการดำเนินงานเชิงพื้นที่ในชุมชนก็อาศัยความร่วมมือจากเครือข่ายพันธมิตรหลายองค์การ รวมทั้งการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือในลักษณะของภาคีการพัฒนาจากภาคส่วนต่างๆ (2) ด้านการบริหารงาน กรมฯ ได้นำเครื่องมือการบริหารงานสมัยใหม่มาปรับใช้ในการบริหารงาน อาทิ การบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการที่ดี การบริหารบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard เป็นต้น (3) ด้านระบบการทำงาน การทำงานมีการจัดทำแผน จัดทำยุทธศาสตร์ ทำงานตามภารกิจ ใช้หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ อาทิ เทคนิค PDCA และ (AAR) การทบทวนงาน ติดตามประเมินผลการทำงาน และ 5ส. การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard การบริการกำลังคนที่มีสมรรถนะสูง (CD- HiPPs) ระบบฐานข้อมูลบุคคล DPIS เชื่อมกับ

สำนักงาน ก.พ. การทำงานยึดหลักการพัฒนาชุมชน หลักการมีส่วนร่วม หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักร่วมคิดร่วมทำ ร่วมใช้ประโยชน์ ร่วมตัดสินใจ (4) ด้านวัฒนธรรมองค์การ ในช่วงแรกที่ก่อตั้งกรมฯ เมื่อปี พ.ศ. 2505 ยังไม่เรียกว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การ แต่ใช้คำว่าปรัชญาของงาน หรือปรัชญาพัฒนาชุมชนที่คำนึงถึงเรื่องศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ต่อมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547-2549 สมัย ดร.นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ เป็นอธิบดี ก็เริ่มกำหนดวัฒนธรรมองค์การที่เรียกว่า “ABCDEF” และในปี พ.ศ. 2552-2553 สมัยอธิบดี สุรชัย ขันอาสา ก็ได้เพิ่ม S&P รวมทั้งการปลูกฝังเรื่องพัฒนาชุมชนใสสะอาด การกำหนดคุณธรรม จริยธรรมให้ข้าราชการทุกคนถือปฏิบัติตลอดจนการผลิตสื่อในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อเผยแพร่ค่านิยมองค์การให้บุคลากรสามารถมาใช้ในการปฏิบัติราชการและในชีวิตประจำวัน (5) ด้านการให้บริการการจัดระบบบริการและการพัฒนาระบบบริการ งานของกรมฯ เป็นงานที่ต้องลงพื้นที่ทำงานในชุมชน ลักษณะงานเป็นแบบเชิงรุก ส่วนการให้บริหารในสำนักงาน อาทิ การลงทะเบียน OTOP การจัดทำคู่มือการให้บริการประชาชน คู่มือลงทะเบียนผลิตภัณฑ์ OTOP คู่มือจัดสรรผลิตภัณฑ์ OTOP การให้บริการข่าวสารผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น สำหรับการพัฒนาระบบการให้บริการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การจัดเก็บข้อมูลความจำเป็นพื้นฐาน จปฐ. รวมทั้งการประเมินความพึงพอใจของประชาชน เพื่อนำมาปรับปรุงระบบบริการ (6) ผลงานพัฒนาระบบราชการไทยของกรมการพัฒนาชุมชน ที่สำคัญและโดดเด่นมีหลากหลาย อีกทั้ง ได้รับรางวัลระดับประเทศหลายรางวัล อาทิ รางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม รางวัลประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส รางวัลเกียรติคุณสัมพันธ์สังข์เงิน และองค์การที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง เป็นต้น โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้การพัฒนาระบบราชการของกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยมีการพัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ก้าวไปสู่ระบบราชการ 4.0 และเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ผู้บริหารควรปรับรุงรูปแบบโครงสร้างองค์การด้วยการนำรูปแบบโครงสร้างองค์การสมัยใหม่โดยจัดโครงสรางองค์การแบบแบนรวม (Flat Organization) หรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การเป็นแบบเครือข่าย (Network Structure) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การนำเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับงานกรมการพัฒนาชุมชนและงานพัฒนาชุมชนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังและต่อเนื่องโดยเฉพาะการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่ายและขยายกรอบความร่วมมือกับประเทศต่างๆในประชาคมอาเซียนรวมทั้งประเทศในภูมิภาคอื่นๆ การจัดตั้งศูนย์เผยแพร่หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาชุมชนที่กรมการพัฒนาชุมชนและในต่างประเทศ จัดตั้งศูนย์จัดเก็บประมวลผลและเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชนระดับชาติ ส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากรให้เป็นวิถีชีวิต ปรับปรุงระบบการทำงาน การให้บริการประชาชนด้วยการใช้ระบบออนไลน์ในรูปแบบต่างๆ ให้ครอบคลุมทุกประเภทงานและสนับสนุนงบประมาณการวิจัย

และพัฒนาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนเพื่อนำข้อค้นพบปรับปรุงงานพัฒนาชุมชนไทยให้มีความเป็นเลิศ

สันติ เลิศไกร (2562) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารตามเกณฑ์รางรัฐคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการพัฒนาระบบบริหารตามเกณฑ์รางรัฐคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงและเป็นระบบราชการตามนโยบายรัฐบาล เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า 1) การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการพัฒนาระบบบริหารตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีเพียงปัจจัยเดียวที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา คือ ปัจจัยด้านลักษณะองค์การ นอกจากนี้ ปัจจัยด้านกระบวนการในการปฏิบัติงาน อาจจะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอีกด้วย 2) เสนอแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงและเป็นระบบราชการ 4.0 ตามนโยบายรัฐบาล คือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นลำดับแรกก่อนที่จะดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ตามทิศทางที่ ก.พ.ร. กำหนด และมีข้อแสนอแนะ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรมอบกลุ่มพัฒนาระบบริหาร ทำการวิเคราะห์ทบทวนบทบาทภารกิจ วิเคราะห์ภารกิจหลัก และภารกิจรอง สังเคราะห์ร่างการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ 2) ควรมอบกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เร่งนำแผนปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการตามข้อ 1 เสนอต่อคณะทำงานแบ่งส่วนราชการเพื่อมีมติ และนำเสนอคณะทำงานพัฒนาโครงสร้างในระดับกระทรวงศึกษาธิการเพื่อพิจารณาก่อนนำเรื่องเสนอไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. พิจารณาปรับปรุงโครงสร้างเป็นการเร่งด่วนต่อไป 3) ควรมอบกลุ่มพัฒนาระบบบริหารจัดตั้งคณะทำงานโดยมีบุคลากรจากทุกหน่วยงานในสังคม ดำเนินการออกแบบกระบวนการ การพัฒนาและส่งมอบผลผลิต (Process Design Development and Delivery) และจัดทาห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain) ให้ชัดเจนให้สอดรับกับร่างการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการที่จัดทาขึ้นใหม่ต่อไป 4) ควรจัดให้มีการอบรมบุคลากรในสังกัดทุกคนเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 และการพัฒนา

คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) อย่างต่อเนื่อง

ภัทรชนก คุณธร (2561) ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสมรรถนะตามคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 2) ศึกษาความแตกต่างของสมรรถนะของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่เป็นอยู่ปัจจุบันและสมรรถนะของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่คาดหวัง 3) ศึกษาความแตกต่างของสมรรถนะของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นตามคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 ที่เป็นอยู่ปัจจุบันและสมรรถนะตามคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 ที่คาดหวัง และ 4) ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี พบว่า ระดับสมรรถนะของบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า ในสมรรถนะหลัก 7 ด้านของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่เป็นอยู่ปัจจุบันและที่บุคลากรคาดหวัง มีคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะที่บุคลากรต้องการได้รับการพัฒนาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับน้อยที่สุด ในขณะเดียวกัน สมรรถนะตามคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 ของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่เป็นอยู่ปัจจุบันและที่บุคลากรคาดหวัง มีคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะที่ต้องการได้รับการพัฒนาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับน้อยที่สุดเช่นกัน ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้จัดกลุ่มลำดับความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ระดับมาก กลุ่มที่ 2 ระดับปานกลาง และกลุ่มที่ 3 ระดับน้อย โดยนาคะแนนที่ได้จากการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ของสมรรถนะที่เป็นอยู่ปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังนำมาเรียงลำดับมากไปหาน้อย เพื่อให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ทราบว่าสมรรถนะใดควรให้ความสำคัญในการนาไปพัฒนาบุคลากรก่อน-หลัง ตามความเหมาะสม จากการศึกษาพบว่า กลุ่มที่ 1 สมรรถนะที่บุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นต้องการได้รับการพัฒนาระดับมาก คือ สมรรถนะเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อาทิเช่น กฎหมาย มาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และทักษะในการนำเสนองาน เป็นต้น ส่วนสมรรถนะตามคุณลักษณะระบบราชการ 4.0 ที่บุคลากรต้องการพัฒนา คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการคิดสร้างสรรค์ กลุ่มที่ 2 สมรรถนะที่บุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นต้องการได้รับการพัฒนาระดับปานกลาง คือ สมรรถนะหลักด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ขณะที่สมรรถนะตามคุณลักษณะตามระบบราชการ 4.0 ที่บุคลากรต้องการ คือ ด้านความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่มซึ่งในกลุ่มที่ 2 นี้ หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานให้บุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่าถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมให้แก่บุคลากรรุ่นใหม่ได้เรียนรู้และการจัดกิจกรรมสันทนาการเพื่อกระชับความสัมพันธ์ที่ดีภายในหน่วยงาน และกลุ่มที่ 3 สมรรถนะที่บุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นต้องการได้รับการพัฒนาระดับน้อย คือ

สมรรถนะหลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และสำหรับสมรรถนะตามคุณลักษณะระบบราชการ 4.0 คือ การเปิดกว้างและเชื่อมโยงทุกฝ่าย ซึ่งในกลุ่มที่ 3 นี้ บุคลากรทุกระดับต้องการได้รับการพัฒนาในเรื่องเกี่ยวกับการประยุกต์เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่หน่วยงานมีอยู่ให้สามารถนาไปใช้ประโยชน์ในการทางานและสนับสนุนความต้องการของผู้รับบริการได้

คมศักดิ์ เจียมวัฒนาเลิศ (2562) ศึกษาองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์และตรวจสอบองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และระบบราชการ 4.0 เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี พบว่า องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ประกอบด้วย 1) การนำองค์การ ให้ความสำคัญต่อผู้นำหรือผู้บริหารโดยให้ความสำคัญกับการนำองค์การหรือผู้นำ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร คือ “ความเป็นทหาร” 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกองบัญชาการกองทัพไทยและแผนปฏิบัติราชการของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศได้มีการจัดทำตามกระบวนการทางวิชาการอย่างเป็นระบบด้วยการใช้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic management process) ซึ่งมีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning) 2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) 3) การควบคุม ติดตามและประเมินผล (Strategic control) 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งในการสร้างและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อนำพาองค์การไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงคือ การที่บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือ ความรัก ความผูกผัน และความเข้าใจกันระหว่างสถาบันการศึกษากับนักศึกษาหรือผู้เข้ารับการศึกษาของทุกสถาบัน ซึ่งจะทำให้ทุกภาคส่วนได้ร่วมมือกันอย่างจริงจัง ทำให้มีบรรยากาศในองค์การที่ดี ส่งผลให้การทำงาน มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูล ให้ความสำคัญกับเรื่อง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลกับองค์การและระหว่างตัวบุคคล โดยกล่าวว่า “ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การหรือระหว่างตัวบุคคลย่อมทำให้การประสานงานต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น” หรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งกล่าวว่า “เนื่องจากการที่นักเรียนหรือผู้รับบริการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีความรัก ความผูกพัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ย่อมทำให้เกิดสายใยความสัมพันธ์ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความช่วยเหลือต่อองค์การ รุ่นพี่ที่จบการศึกษาไปก็ยังคงกลับมาให้ความช่วยเหลือองค์การและรุ่นน้องต่อแน่นอนว่าย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพของการผลิตบุคลากรทางทหารรุ่นต่อๆ ไป” และอีกประการหนึ่ง คือ การมีระบบสารสนเทศเพื่อให้บริการ ต่อผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นการสื่อสาร

สร้างความเข้าใจ สร้างภาพลักษณ์ ประชาสัมพันธ์ และบริการข้อมูลข่าวสารกับผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจจากการได้รับบริการ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบปัญหาด้านการบริหารจัดการกำลังพล ทั้งเรื่องการหมุนเวียนและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาได้โดย มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการถ่ายทอดความรู้ การดึงความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ (Tacit knowledge) ออกมาแปลงสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ซึ่งสามารถถ่ายทอด (Share knowledge) และจัดเก็บไว้ให้กับคนรุ่นต่อไปได้ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถและเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนกันได้เมื่อจำเป็น 5) การมุ่งเน้นบุคลากร ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งคือการขาดแคลนบุคลากรใน การทำงาน หรือบุคลากรมีความสามารถหรือคุณลักษณะที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับเรื่องของบุคลากรหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) มากที่สุด 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยผลการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยต้องการให้พัฒนากระบวนการทำงาน ลดงานที่ซ้ำซ้อนลง ลดเวลาการทำงาน ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน โดยการปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง กฎหมายข้อบังคับ ระเบียบปฏิบัติประจำ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน และการประสานงาน 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ สานักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กาหนดให้ส่วนราชการจัดทาระบบการประเมินผลองค์การโดยให้ส่วนราชการจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีกรอบการประเมิน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน “ระดับมาก” แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อกรอบการประเมินทั้ง 4 มิติที่ได้กล่าวมาแล้ว แนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและ ระบบราชการ 4.0 พบว่า การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและ ระบบราชการ 4.0 เป็นเรื่องใหม่ เป็นเรื่องใหญ่ และมีความสำคัญต่อประเทศไทย โดยทุกส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้อง และต้องนำไปปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ พบปัญหาใน 3 ประเด็นย่อย คือ 1) การนำแผน/นโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy implementation) พบว่า เกิดปัญหาด้านสมรรถนะของหน่วยงาน เนื่องจากบุคลากรของหน่วยมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงาน บุคคลที่ย้ายมาบรรจุใหม่ต้องใช้เวลาในการศึกษาทำความเข้าใจกับภารกิจหรืองาน ในตำแหน่งใหม่ของตน ส่งผลให้งานเกิดความล่าช้า ผิดพลาดและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร 2) ปัญหา

การสื่อสารองค์กร (Corporate communication) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตอย่างมีส่วนร่วม และการทำสนทนากลุ่ม พบว่า บุคลากรหลายฝ่ายยังขาดความเข้าใจ ถึงเป้าหมายการทำงานในภาพรวม หรือเข้าใจและสนใจเฉพาะงานในหน้าที่ของตน ส่วนบุคลากรอื่นยังมองไม่เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างกัน จึงเกิดปัญหาต่างคนต่างทำ 3) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด หากมองจากความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และระบบราชการ 4.0 พบว่า กองบัญชาการกองทัพไทยมีแผนที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และระบบราชการ 4.0 อย่างเป็นระบบ ซึ่งสถาบันวิชาการป้องกันประเทศได้จัดทำแผนรองรับและเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติราชการ ของกองบัญชาการกองทัพไทยเรียบร้อยแล้ว โดยกลุ่มงานของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่เชื่อมโยงกับกลุ่มงานที่ 6 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ สู่การเป็นองค์การที่มี ขีดสมรรถนะสูงของกองบัญชาการกองทัพไทย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 เป็นการวิจัยเชิงผสมวิธี โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 (2) เพื่อศึกษาปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 (3) เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการดำเนินการศึกษาดังนี้

1. รูปแบบการศึกษา
2. ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นรูปแบบผสมวิธี (Mixed Method) ซึ่งประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

1.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง ในการสัมภาษณ์ผู้บัญชาการเรือนจำ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการส่วน จำนวน 2 คน และหัวหน้าฝ่าย จำนวน 7 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ได้จากการใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไป ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามแนวทางระบบราชการ 4.0 จำนวน 56 คน

2. ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ประชากรทั้งหมดของเรือนจำจังหวัดสตูล ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่เรือนจำจังหวัดสตูล จำนวน 66 คน แยกเป็นข้าราชการ จำนวน 54 คน พนักงานราชการ จำนวน 10 คน ลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 2 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ เป็นข้าราชการระดับ ผู้บัญชาการเรือนจำ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการส่วน จำนวน 2 คน และข้าราชการระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 7 คน รวม 9 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เป็นผู้มีบทบาทและความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การโดยตรง

2) ประชากรสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ เป็นข้าราชการ จำนวน 44 คน พนักงานราชการ จำนวน 10 คน ลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 2 คน รวม 56 คน ศึกษาจากประชากรทั้งหมด

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง สัมภาษณ์ข้าราชการระดับผู้อำนวยการส่วนจำนวน 2 คน และข้าราชการระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 7 คน ของเรือนจำจังหวัดสตูล รวมทั้งสิ้น 9 คน โดยการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face-to-Face) โดยแบบสัมภาษณ์แบบออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 3 ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบสอบตรวจสอบรายการ (check list) ซึ่งประกอบด้วย เพศ สถานภาพ ระยะเวลาการทำงาน ระดับ คุณวุฒิ มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 จำนวน 7 ด้าน จำนวน 30 ข้อ ได้แก่ 1. ด้านการนำองค์การ 2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. ด้านการวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 6. ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน แบบสอบถามที่ใช้จะประเมินคำตอบเป็น 5 ระดับ (Rating scale) อ้างถึงใน ศราวุธ โทปุรินทร์ (2562, น. 37) คือ

มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด	ให้ค่าน้ำหนัก 5 คะแนน
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก	ให้ค่าน้ำหนัก 4 คะแนน
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง	ให้ค่าน้ำหนัก 3 คะแนน
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย	ให้ค่าน้ำหนัก 2 คะแนน
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด	ให้ค่าน้ำหนัก 1 คะแนน

การแปลผลค่าคะแนนของตัวแปรความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 จะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของบุคลากรของเรือนจำจังหวัดสตูล แปลผลโดยถือตามเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตรอันดรภาคชั้น

$$\frac{5-1}{5} = 0.80$$

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับเป้าหมายความสำเร็จการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 จำนวน 3 ข้อ แบบสอบถามที่ใช้จะประเมินคำตอบเป็น 5 ระดับ (Rating scale) อ้างถึงใน ศราวุธ โทปุรินทร์ (2562, น. 37) คือ

มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด	ให้ค่าน้ำหนัก 5 คะแนน
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก	ให้ค่าน้ำหนัก 4 คะแนน
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง	ให้ค่าน้ำหนัก 3 คะแนน
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย	ให้ค่าน้ำหนัก 2 คะแนน
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด	ให้ค่าน้ำหนัก 1 คะแนน

การแปลผลค่าคะแนนของตัวแปรความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 จะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของบุคลากรของเรือนจำจังหวัดสตูล แปลผลโดยถือตามเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตรอันดรภาคชั้น

$$\frac{5-1}{5} = 0.80$$

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

4. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

4.1 เชิงคุณภาพ

4.1.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation check) ใช้ตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูล โดยใช้เกณฑ์พิจารณาเรื่องเวลา สถานที่ และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อตรวจสอบว่าตรงกันหรือไม่ จนกว่าจะได้ข้อสรุปที่ชัดเน เป็นภาพรวม หลักจากนั้นนำข้อมูลมาร่วมวิเคราะห์ตีความหมาย และอธิบายลักษณะความสัมพันธ์เชื่อมโยงในประเด็นต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

1) การตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน ผู้ศึกษาใช้การสัมภาษณ์เรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 โดยจะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจนกว่าข้อมูลที่ได้จะมีการเปลี่ยนแปลงน้อย และนำข้อมูลมาประมวลเพื่อหาความสอดคล้อง และตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้น่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด

2) การตรวจสอบข้อมูลในสถานที่และเวลาที่ต่างกัน ผู้ศึกษาสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละท่าน อย่างน้อย 2 ครั้ง โดยจะใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และจะสัมภาษณ์ในสถานที่ และเวลาที่แตกต่างกัน

3) การตรวจสอบข้อมูลกับเจ้าของข้อมูล เมื่อผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลมาจนครบถ้วน และทำตามหลักเกณฑ์ 2 ขั้นตอนแรก จนนำไปสู่การเขียนรายงานการศึกษาในเบื้องต้นและหลังจากที่เขียนเสร็จ ผู้ศึกษาจะนำรายงานไปให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตรวจสอบและแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลที่เขียนในรายงานนั้นๆ ว่าตรงกับข้อเท็จจริงที่ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลมาหรือไม่

4.1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้วยวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation check) โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ สังเกตแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม พร้อมกับตรวจสอบแหล่งข้อมูลจากเอกสารอื่นๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมด มาตรวจสอบกับข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงกับผู้อำนวยการส่วนและภายในกลุ่มหัวหน้าฝ่าย ที่กำหนดเป็นพื้นที่การศึกษาวิจัย เพื่อที่จะทำให้ข้อมูลที่ได้ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ตามความเป็นจริงอย่างที่สุด

4.1.3 จากนั้นนำข้อมูลที่เสร็จสิ้นกระบวนการตรวจสอบตามวิธีการ นำข้อมูลทั้งหมดมาเรียบเรียงและเขียนเป็นรายงานศึกษา

4.1.4 หลังจากที่เขียนรายงานศึกษา ผู้ศึกษาจะจัดให้ผู้ที่ได้รับการสัมภาษณ์มาร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หรือจัดให้มีการสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์และกลุ่มคนอื่นๆ ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดความเห็นต่อข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในรายงานการศึกษา ทั้งนี้ เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องข้อมูลระหว่างผู้อำนวยการส่วนและหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 นำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของบุคลากรในเรือนจำจังหวัดสตูล ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

4.1.5 เขียนรายงนการศึกษาฉบับสมบูรณ์

4.2 เชิงปริมาณ

แบบสอบถามเชิงปริมาณฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นเอง มีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

4.1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในเรื่องการพัฒนาตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา และใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4.1.2 สร้างแบบสอบถาม และตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่า ครอบคลุมวัตถุประสงค์ จากการนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 2 ท่านและสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางด้านรัฐศาสตร์ จำนวน 1 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

4.1.3 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (try-out) กับบุคลากรของเรือนจำจังหวัดสงขลา เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ได้ค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.99 ซึ่งมากกว่า 0.80 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อถือได้สามารถนำไปเก็บข้อมูลได้จริง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้รวบรวมและดำเนินการเก็บข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้

5.1 การศึกษาเอกสาร เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

5.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากข้าราชการระดับผู้บัญชาการเรือนจำ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการส่วน จำนวน 2 คน และข้าราชการระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 7 คน ของเรือนจำจังหวัดสตูล รวม 10 คน และจากการตอบแบบสอบถามของข้าราชการ จำนวน 44 คน พนักงานราชการ จำนวน 10 คน ลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 2 คน รวม 56 คน

5.3 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยจากการค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำรา ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความจากวารสาร และเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำมาวิเคราะห์สังเคราะห์ และเรียบเรียงให้มีความสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ และคำถามของงานที่ศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพและเป็นปัจจุบัน

5.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์จากจากข้าราชการผู้บัญชาการเรือนจำ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการส่วน จำนวน 2 คน และข้าราชการระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 7 คน ของเรือนจำจังหวัดสตูล รวม 10 คน และจากการตอบแบบสอบถามของข้าราชการ จำนวน 44 คน พนักงานราชการ จำนวน 10 คน ลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 2 คน รวม 56 คน

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

6.1.1 ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นการศึกษาในแต่ละประเด็น

6.1.2 ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจำนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

6.1.3 ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

6.1.4 ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเพื่อสรุปผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยใช้การนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบพรรณนา

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ใช้สถิติพรรณนา (descriptive statistics) ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

2. เพื่อศึกษาปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

3. เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

สำหรับในบทนี้ ผู้ศึกษาขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป แสดงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป แสดงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป แสดงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เจ้าพนักงานเรือนจำจำนวน 56 ตัวอย่าง โดยจำแนกตาม เพศ สถานภาพ ระยะเวลาทำงาน ระดับ และคุณวุฒิ ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	43	76.79
หญิง	13	23.21
รวม	56	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 76.79 และเพศหญิง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 23.21

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ข้าราชการ	44	78.57
พนักงานราชการ	10	17.86
ลูกจ้างเหมาบริการ	2	3.57
รวม	56	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 78.57 รองลงมาคือ พนักงานราชการจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86 และลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.57

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	10	17.86
มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี	26	46.43
มากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 15 ปี	6	10.71
มากกว่า 15 ปี	14	25
รวม	56	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 46.43 รองลงมาคือ มากกว่า 15 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 25 น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86 และ มากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 15 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 10.71

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระยะเวลาการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ปฏิบัติงาน	3	6.82
ปฏิบัติการ	3	6.82
ชำนาญงาน	28	63.63
ชำนาญการ	10	22.73
ชำนาญการพิเศษ	0	0
รวม	44	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ครองตำแหน่งระดับชำนาญงาน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 63.63 รองลงมาคือ ระดับชำนาญการ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 22.73 และระดับปฏิบัติงานและระดับปฏิบัติการ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.82

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา

ระยะเวลาการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	33.93
ปริญญาตรี	33	58.93
ปริญญาโท	4	7.14
สูงกว่าปริญญาโท	0	0
รวม	56	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีคุณวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 58.93 รองลงมาคือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี 19 คน คิดเป็นร้อยละ 33.93 และระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ประกอบด้วย ด้านการนำองค์การ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ มีผลการสรุปภาพรวมและรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 โดยภาพรวม

ระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
ด้านการนำองค์การ	4.27	0.68	มากที่สุด	3
ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	4.21	0.68	มากที่สุด	5
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.28	0.65	มากที่สุด	2
ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	4.21	0.63	มากที่สุด	5
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	4.22	0.62	มากที่สุด	4
ด้านการมุ้งเน้นระบบปฏิบัติการ	4.21	0.66	มากที่สุด	5
ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ	4.29	0.65	มากที่สุด	1
รวม	4.24	0.65	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านแล้ว พบว่า ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 รองลงมาคือ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ด้านการนำองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการนำองค์การ

ด้านการนำองค์การ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ การมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน และการบรรลุผลยุทธศาสตร์ชาติและความความสามารถในการแข่งขัน	4.21	0.62	มากที่สุด	3
2. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและใช้เทคโนโลยี ด้านการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส	4.21	0.73	มากที่สุด	3
3. ผู้บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก	4.36	0.67	มากที่สุด	1
4. ผู้บริหารมีการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์	4.29	0.71	มากที่สุด	2
รวม	4.27	0.68	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการนำองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ผู้บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ การมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน และการบรรลุผลยุทธศาสตร์ชาติและความความสามารถในการแข่งขัน และ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและใช้เทคโนโลยี ด้านการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน	4.07	0.66	มาก	4
2. หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ	4.14	0.75	มาก	3
3. หน่วยงานมีแผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ	4.32	0.72	มากที่สุด	1
4. หน่วยงานติดตามผลหรือเป้าหมาย มีการแก้ไขปัญหา และรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ	4.29	0.62	มากที่สุด	2
รวม	4.21	0.69	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีแผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 รองลงมาคือ หน่วยงานติดตามผลหรือเป้าหมาย มีการแก้ไขปัญหา และรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงง่าย	4.32	0.61	มากที่สุด	1
2. หน่วยงานมีการประเมินผลความพึงพอใจ ความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์	4.25	0.67	มากที่สุด	3
3. หน่วยงานมีการสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่างที่ตองสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.27	0.62	มากที่สุด	2
4. หน่วยงานมีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองให้ทันตามความต้องการ	4.27	0.70	มากที่สุด	2
รวม	4.28	0.65	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้วพบว่า หน่วยงานมีระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงง่าย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 รองลงมาคือ หน่วยงานมีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองให้ทันตามความต้องการ และหน่วยงานมีการสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่างที่ตองสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 หน่วยงานมีการประเมินผลความพึงพอใจ ความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้

ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมากำหนดตัวชี้วัดติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์	4.09	0.64	มาก	4
2. หน่วยงานมีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัวชี้วัดเพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	0.64	มาก	2
3. หน่วยงานมีการใช้ความรู้และสติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล	4.45	0.60	มากที่สุด	1
4. หน่วยงานมีการบริการจัดการข้อมูลสารสนเทศและระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบมีประสิทธิภาพและใช้งานได้	4.11	0.62	มาก	3
รวม	4.21	0.63	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีการใช้ความรู้และสติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 รองลงมาคือ หน่วยงานมีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัวชี้วัดเพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 หน่วยงานมีการบริการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพและใช้งานได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีนโยบายและระบบการจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ	4.32	0.61	มากที่สุด	1
2. หน่วยงานมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	4.18	0.54	มาก	3
3. หน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพและความร่วมมือ	4.21	0.59	มากที่สุด	2
4. หน่วยงานมีระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้และมีจริยธรรม	4.16	0.73	มาก	4
รวม	4.22	0.62	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีนโยบายและระบบการจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 รองลงมาคือ หน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพและความร่วมมือ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 หน่วยงานมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ	4.18	0.64	มาก	3
2. หน่วยงานมีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการและการบริหาร	4.14	0.59	มาก	4
3. หน่วยงานมีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน	4.27	0.73	มากที่สุด	1
4. หน่วยงานมีการมุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์การและผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติและผลลัพธ์	4.23	0.66	มากที่สุด	2
รวม	4.21	0.65	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 รองลงมาคือ หน่วยงานมีการมุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์การและผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติและผลลัพธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และหน่วยงานมีกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ตามพันธกิจ	4.41	0.63	มากที่สุด	1
2. หน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและประชาชน	4.30	0.69	มากที่สุด	3
3. หน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย	4.34	0.72	มากที่สุด	2
4. หน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ด้านการเป็นต้นแบบ	4.21	0.56	มากที่สุด	5
5. หน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	4.29	0.65	มากที่สุด	4
6. หน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ	4.21	0.62	มากที่สุด	5
รวม	4.29	0.65	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ตามพันธ์กิจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 รองลงมาคือ หน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 และหน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและประชาชน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับเป้าหมายความสำเร็จของเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

เป้าหมายความสำเร็จของเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
การสานพลังทุกภาคส่วน	4.80	0.40	มากที่สุด	1
การสร้างนวัตกรรม	3.68	0.47	มาก	3
การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล	4.32	0.56	มากที่สุด	2
รวม	4.27	0.48	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับเป้าหมายความสำเร็จของเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า การสานพลังทุกภาคส่วน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 รองลงมาคือ การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 และการสร้างนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

จากการสัมภาษณ์ผู้บัญชาการเรือนจำ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการส่วน จำนวน 2 คน และหัวหน้าฝ่าย จำนวน 7 คน รวมจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 จำแนกเป็นรายด้านดังนี้

3.1 ด้านการนำองค์การ

1) ระบบการนำองค์การของส่วนราชการได้สร้างองค์การที่ยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ และมุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน และการบรรลุผลยุทธศาสตร์ชาติและความสามารถในการแข่งขัน โดยผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดสตูลได้กำหนดวิสัยทัศน์ของเรือนจำ คือ “องค์กรสมรรถนะสูงด้านการควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังแบบมืออาชีพ บูรณาการ มาตรฐานและนวัตกรรม” ที่ตอบสนองต่อพันธกิจ คือ “ควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง” โดยมีการประเมินความเสี่ยงของแผนงาน โครงการ นำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกมาวิเคราะห์เพื่อให้เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ แผนยุทธศาสตร์กระทรวง

ยุติธรรม 20 ปี และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีการถ่ายทอดและกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ ของแต่ละฝ่ายสร้างความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน เพื่อปฏิบัติและดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางองค์การ โดยมุ่งหวังที่จะบรรลุพันธกิจของเรือนจำ ผู้ต้องขังกลับตัวเป็นคนดี ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ สังคมให้การยอมรับมีความมั่นคงทางด้านอาชีพ ไม่กลับมากระทำผิดซ้ำอีก โดยผู้บัญชาการเรือนจำให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ในการดำเนินงาน จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอและเหมาะสม จัดโครงสร้างขององค์การให้รองรับกับทิศทางการดำเนินงาน มีความคล่องตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ส่งเสริม ผลักดัน สร้างบรรยากาศในองค์การให้เจ้าพนักงานเรือนจำมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงาน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน ต่อยอด สร้างความรู้ใหม่ และนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีการพัฒนาผลการดำเนินงาน โดยติดตาม ทบทวน และประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากตัวชี้วัดที่สำคัญ สร้างแจงจูงใจ ความผูกพันให้กับเจ้าพนักงานเรือนจำ มีการสื่อสารกันทั้งสองทาง รับฟังเสียงสะท้อนและความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าที่ตรงกัน ไม่เกิดความสับสน

2) การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดสตูล มีการกำชับการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าพนักงานเรือนจำให้อยู่ในกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องโดยให้บุคลากรรับทราบและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ไม่เป็นสื่อติดต่อทั้งโดยตรงและโดยอ้อมระหว่างผู้ต้องขังกับญาติของผู้ต้องขัง ไม่เรียกรับสิ่งของหรือทรัพย์สินจากผู้ต้องขังหรือญาติผู้ต้องขัง และมีบทลงโทษอย่างชัดเจนกรณีที่เจ้าพนักงานเรือนจำกระทำผิดวินัย โดยให้เจ้าพนักงานเรือนจำยึดมั่นในหลักประชาธิปไตยเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ให้เจ้าพนักงานเรือนจำปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โดยสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด เช่น งานพัสดุ มีการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง การเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP) และเว็บไซต์ของหน่วยงาน การบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) จัดทำรายงานทางการเงินได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องตามหลักการบัญชีตลอดจนปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง การรับเงินผ่านเครื่องรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ด้วยเครื่อง EDC ตลอดจนการประกาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานให้เป็นองค์การที่เน้นการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล หลักสิทธิมนุษยชน หลักทัณฑวิทยา และให้ความสำคัญกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีช่องทางรับข้อร้องเรียนผ่านทางโทรศัพท์ ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ กล่องรับข้อร้องเรียน และตู้แดง สำหรับผู้ต้องขัง

3) การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก เรือนจำจังหวัดสตูลประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานทั้งในด้านการควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เช่น การขออัตรากำลัง

จากเรือนจำกลางสงขลา ตรวจค้นเข้าเมืองจังหวัดสตูลในการย้ายระบายผู้ต้องขัง โครงการราชทัณฑ์ปันสุข ด้านการแพทย์ ร่วมมือกับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสตูล โรงพยาบาลสตูล ให้บริการทางด้านการตรวจรักษาผู้ต้องขัง ทั้งแบบเข้ามาบริการภายในเรือนจำ แบบ Telemedicine หากผู้ต้องขังรายใดต้องได้รับการรักษาอย่างทันทีก็สามารถเข้ารับการรักษาได้ที่โรงพยาบาลสตูล และในด้านการบำบัดน้ำเสีย เรือนจำจังหวัดสตูลได้ร่วมกับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสตูล กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข เข้าตรวจคุณภาพน้ำเสีย เพื่อวางแผนการบำบัดน้ำเสียของเรือนจำ ในขณะเดียวกันด้านการศึกษาและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เรือนจำจังหวัดสตูลร่วมมือกับสำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดสตูล สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสตูล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จัดการศึกษาและอบรมผู้ต้องขังในหลักสูตรต่างๆ โดยจัดให้ผู้ต้องขังทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ตามความต้องการเรียนรู้ของแต่ละคน

4) การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์ จังหวัดสตูลมีเรือนจำจำนวน 1 แห่ง คือ เรือนจำจังหวัดสตูล รองรับการดำเนินงานของศาลจังหวัดสตูล ซึ่งคาดการณ์ได้ว่ามีจำนวนผู้ต้องขังเกินความจุของเรือนจำเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความแออัดของผู้ต้องขัง มีการวางแผนย้ายระบายผู้ต้องขังที่คดีถึงที่สุดเพื่อไปคุมขังยังสถานที่ต่างๆ เป็นระยะ โดยได้รับอนุญาตจากกรมราชทัณฑ์ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ต้องขังมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ประกอบกับมุ่งหวังให้ผู้ต้องขังมีจำนวนที่ลดน้อยลงโดยใช้กลไกต่างๆ ทั้งด้านการพักการลงโทษกรณีปกติ และกรณีมีเหตุพิเศษ การลดวันต้องโทษจำคุก ด้านการพัฒนาพฤตินิสัย เน้นการสร้างงาน สร้างอาชีพ การฝึกวิชาชีพ นำศาสนามาฝึกสภาพจิตใจให้เป็นคนดี ช่วยเหลือสังคม การพัฒนาห้องสมุด ส่งเสริมการกีฬาและดนตรี ซึ่งจะช่วยให้ผู้ต้องขังมีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อเนื่องไปจนหลังพ้นโทษโดยจะไม่หวนกลับมากระทำผิดซ้ำอีก จัดให้มีการติดตามผู้พ้นโทษโดยมีการสำรวจข้อมูลผู้ต้องขังก่อนพ้นโทษ บันทึกข้อมูลลงในระบบข้อมูลผู้ต้อง (17 ระบบ) โดยได้รับความยินยอมจากผู้ต้องขังในการเผยแพร่ข้อมูลส่วนตัวเพื่อการประสานส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานเครือข่ายภายนอกเพื่อติดตามการดำเนินชีวิตภายหลังพ้นโทษ

3.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน เรือนจำจังหวัดสตูลมีภารกิจในการควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังซึ่งถือว่าเป็นงานที่ยากมากเป็นพิเศษเพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของผู้ต้องขังให้เป็นปกติเหมือนบุคคลทั่วไป โดยมีการวางแผนที่ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งได้มีการประเมินความเสี่ยงทั้งทางตรงและทางอ้อมในการดำเนินงานของเรือนจำที่จะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และความสงบเรียบร้อยของประเทศชาติ มุ่งหวังจะสร้างนวัตกรรมใหม่ในการ

ควบคุมผู้ต้องขังและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง ให้มีความรู้ ความชำนาญ เพิ่มพูลฝีมืออาชีพ ให้สามารถสร้างอาชีพได้หลังพ้นโทษ โดยการประสานกับหน่วยงานภายนอกร่วมกันติดตามผู้พ้นโทษ เพื่อลดการกระทำผิดซ้ำ ในด้านการควบคุมใช้เทคโนโลยีต่างๆ ช่วยในการควบคุม การตรวจค้นตัวผู้ต้องขังโดยใช้เครื่องตรวจจับโลหะและเครื่องเอกซเรย์แบบสายพาน โดยไม่ได้เป็นการละเมิดสิทธิของผู้ต้องขัง ป้องกันการนำสิ่งของต้องห้ามเข้าภายในเรือนจำ และการลักลอบเก็บสิ่งของต้องห้ามเพื่อเป็นอุปกรณ์ในการหลบหนี

2) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ เรือนจำจังหวัดสตูล จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีการมอบหมายภารกิจต่างๆ ไปแต่ละฝ่ายร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของเรือนจำ เช่น ฝ่ายทัณฑปฏิบัติดำเนินการด้านงานทัณฑปฏิบัติ งานอภัยโทษ งานลดวันต้องโทษ จำคุก งานพักการลงโทษ งานจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง โดยปฏิบัติงานร่วมกับศาลจังหวัดสตูล สำนักงานอัยการจังหวัดสตูล ผู้ว่าราชการจังหวัดสตูล ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ ดำเนินการด้านการศึกษา งานพัฒนาจิตใจ งานชุมชนบำบัด โดยประสานงานร่วมกับ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสตูล วัดพิทักษ์คลองขุด ฝ่ายฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง ดำเนินงานด้านการฝึกวิชาชีพ โดยประสานงานร่วมกับ สำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดสตูล วิทยาลัยชุมชนจังหวัดสตูล เรือนจำได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ปัจจัยทางด้านการเมือง นโยบายที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้ต้องราชทัณฑ์ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและความสุขของคนในชุมชน เรือนจำต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาพฤตินิสัยและปรับเปลี่ยนทัศนคติผู้ต้องขังให้กลับตัวเป็นคนดีของสังคม ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ หากเศรษฐกิจดีภาคส่วนต่างๆ มีโอกาสในการจ้างแรงงานผู้ต้องขัง โดยสามารถนำความรู้จากการฝึกวิชาชีพออกไปประกอบอาชีพภายหลังพ้นโทษ ทำให้เกิดรายได้ แต่หากเศรษฐกิจไม่ดี ขาดรายได้จะเป็นสาเหตุของการก่ออาชญากรรม เป็นต้น ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์การ โดยได้นำนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงยุติธรรม และนโยบายผู้บริหารกรมราชทัณฑ์ มาเป็นแนวทางในการบริหารงานของเรือนจำ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐาน พัฒนางานราชทัณฑ์ให้มีความชัดเจนสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงตามแผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้สามารถพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรมทันต่อสถานการณ์ ทั้งในด้านการควบคุมและการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง

3) แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปทุกภาคส่วนโดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก โดยเจ้าพนักงานเรือนจำมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของเรือนจำ มีการถ่ายทอดนโยบายการบริหารระดับกรม สู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับเรือนจำ

4) การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ เรือนจำจังหวัดสตูลมีการกำหนดเป้าหมายในด้านการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย ติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดในระดับต่างๆ ทั้งของระดับบุคคลและระดับองค์การ และจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโควิค 19 ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่จัดตั้งไว้ จึงได้มีการปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานต่างๆ เช่น ระบบการเยี่ยมญาติผ่าน Application Line เป็นการสร้างขวัญและกำลังให้กับผู้ต้องขัง ในปี พ.ศ. 2564 การเยี่ยมญาติผ่าน Application Line ยังไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร และเกิดความขัดข้องในหลายด้าน แต่ในปี พ.ศ. 2565 การเยี่ยมญาติผ่าน Application Line ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก มีการบริหารจัดการอย่างรวดเร็ว เพื่อให้บรรลุตามแผนที่วางไว้ และจากการนำ Application Line เข้ามาใช้ในการเยี่ยมญาติ เรือนจำได้มีการพัฒนาให้สามารถสั่งซื้อสินค้าให้กับผู้ต้องขังผ่าน Application Line ได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาของญาติผู้ต้องขังได้อีกทางหนึ่ง

3.3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) ระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงในทุกระดับ เรือนจำจังหวัดสตูลใช้ระบบฐานข้อมูลผู้ต้องขัง (17 ระบบ) ในการบันทึกข้อมูลของผู้ต้องขัง เช่น ชื่อ สกุล เลขบัตรประจำตัวประชาชน ข้อหาหรือฐานความผิด ลายนิ้วมือ ตำหนิรูปพรรณ สภาพของร่างกายและจิตใจ ความรู้ความสามารถ รายชื่อญาติ วันพ้นโทษ วันลดโทษ จำนวนคดี ชั้นผู้ต้องขัง ข้อมูลการจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง การคัดกรองข้อมูลผู้ต้องขังก่อนพ้นโทษ เพื่อขอรับความช่วยเหลือและส่งเสริมการมีงานทำ (CARE: Center for Assistance to Reintegration and Employment) ฯลฯ ซึ่งเรือนจำจังหวัดสตูลใช้ระบบฐานข้อมูลผู้ต้องขัง (17 ระบบ) เชื่อมโยงในการให้บริการผู้ต้องขัง เช่น ระบบขายสินค้าภายในเรือนจำ รายชื่อญาติในการเยี่ยม การตรวจสอบวันพ้นโทษ การตรวจสอบจำนวนวันที่ได้รับการลดวันต้องโทษ พร้อมกันนี้ระบบฐานข้อมูลผู้ต้องขัง (17 ระบบ) ยังเชื่อมโยงกับข้อมูลจากศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกระบวนการยุติธรรมต้นแบบ (Data Exchange Center: DXC) ที่เชื่อมโยงกับ 26 หน่วยงานภายนอก เช่น เรือนจำได้ให้ความสำคัญกับผู้มาติดต่อ เช่น ญาติผู้ต้องขัง ทนาย เจ้าหน้าที่ศาล ตำรวจ ในการสืบค้นข้อมูลผู้ต้องขังต่างๆ เช่น หมายคดี จำนวนครั้งที่เคยรับโทษและคดีที่ผ่านมา วันพ้นโทษ แต่ด้วยข้อมูลของผู้ต้องขังถือเป็นความลับ เป็นข้อมูลส่วนบุคคลที่ไม่สามารถเผยแพร่ได้ จึงมีการจำกัดการเข้าถึงข้อมูลในระบบข้อมูลผู้ต้องขัง (17 ระบบ)

2) การประเมินความพึงพอใจ ความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ เรือนจำจังหวัดสตูลได้จัดให้มีการอบรม และพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขังในหลักสูตรต่างๆ และได้มีการประเมินผลการดำเนินงานของหลักสูตร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงหรือแก้ไข หลักสูตรการอบรมและพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง ในด้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ญาติผู้ต้องขัง) เรือนจำจังหวัดสตูลได้มีการประเมินความพึงพอใจเป็นระยะๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการในด้านต่างๆ ซึ่งจากการประเมินผลต่างๆ ทำให้องค์การสามารถนำมาปรับปรุงและแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นที่ยอมรับของสังคม

3) การสร้างนวัตกรรมการบริการ ที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มและต่างความต้องการ มุ่งเน้นให้มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรค ปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ และจากการจำแนกลักษณะผู้ต้องขังแต่ละคน ทำให้ทราบถึงข้อมูลต่างๆ ของผู้ต้องขัง ความต้องการในการเรียนรู้ อบรม และฝึกวิชาชีพ โดยให้ผู้ต้องขังทุกคนได้รับการเรียน อบรม และฝึกวิชาชีพในหลักสูตรต่างๆ ตามความถนัดและความต้องการ เพื่อให้มีความรู้ติดตัวสามารถนำไปประกอบอาชีพภายหลังพ้นโทษ

4) กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการ เรือนจำจังหวัดสตูลมีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนที่สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกทั้งกลุ่มผู้ต้องขัง ญาติผู้ต้องขัง และบุคคลที่มาติดต่อราชการ โดยมีมาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียนและตอบกลับข้อร้องเรียนดังกล่าว มีการนำ Facebook, Line เข้ามาช่วยในการรับข้อร้องเรียน พร้อมทั้งสามารถตอบกลับได้ทันที สำหรับข้อร้องเรียนของผู้ต้องขัง ได้มีการสืบสวนหาข้อเท็จจริงเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด

3.4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

1) การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิผล รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก เรือนจำจังหวัดสตูลได้มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และตัววัดทั้งในระดับปฏิบัติการและยุทธศาสตร์ โดยตัววัดทั้งหมดมีการปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน นโยบายของรัฐบาล พร้อมทั้งสามารถนำข้อมูลมาปรับใช้ในการดำเนินขององค์การ ซึ่งได้มีการรายงานผลความก้าวหน้าของแผนงานต่างๆ ผ่านระบบออนไลน์ พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานให้ประชาชนได้รับทราบผ่านทางเพจของเรือนจำ เว็บไซต์ของกรมราชทัณฑ์ ในการจัดเก็บข้อมูลผู้ต้องขัง เรือนจำได้ใช้ระบบฐานข้อมูลผู้ต้องขัง (17 ระบบ) ของกรมราชทัณฑ์ มีการแบ่งปันข้อมูลกับหน่วยงานในกรมราชทัณฑ์ การจัดการด้านการเข้าถึงข้อมูลในระดับต่างๆ แตกต่างกันไป โดยองค์การได้จัดทำเกณฑ์การพิจารณาตัวชี้วัดในแต่ละระดับ ซึ่งสามารถวัดผลได้อย่างต่อเนื่อง โดยตัววัดสามารถเทียบเคียงกับระดับ

ความสำเร็จได้ เช่น ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำ ระดับความสำเร็จของการมีสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานสำหรับผู้ต้องขัง ด้านที่นอน ด้านโรงจัดเลี้ยง ด้านสถานพยาบาล ด้านขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ร้อยละความพึงพอใจของผู้ต้องขังต่อการจัดการศึกษาสายสามัญ เป็นต้น

2) การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก เรือนจำจังหวัดสตูลได้มีการวิเคราะห์ข้อมูล และตัววัดในทุกระดับ โดยมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในครั้งก่อนและครั้งปัจจุบันเพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเพื่อนำไปแก้ไข นำเทคโนโลยีมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความรวดเร็วและตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันถ่วงที เช่น ในด้านการจำแนกลักษณะผู้ต้องขังแต่ละคน ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ การจำแนกลักษณะผู้ต้องขังขั้นพื้นฐาน การจำแนกลักษณะผู้ต้องขังเพื่อการแก้ไข และการจำแนกลักษณะผู้ต้องขังเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย เพื่อประโยชน์ในการควบคุม และการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังด้านการอบรมแก้ไข และพัฒนาพฤตินิสัย โดยมุ่งหวังให้ผู้ต้องขังสามารถปรับสภาพชีวิตความเป็นอยู่ในสอดคล้องกับกฎระเบียบของเรือนจำ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ต้องขังเป็นรายบุคคล โดยมีการจัดโปรแกรมในการอบรมและฝึกวิชาชีพ ตามความถนัดและความต้องการเรียนรู้ของผู้ต้องขังเป็นรายบุคคล และจัดเก็บข้อมูลการอบรมและฝึกวิชาชีพในระบบฐานข้อมูลผู้ต้องขัง (17 ระบบ) เพื่อสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การพักการลงโทษ การลดวันต้องโทษ และภายใต้ศูนย์ประสานงานและส่งเสริมการมีงานทำ (CARE : Center for Assistance to Reintegration and Employment) สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อช่วยเหลือผู้ต้องขังหลังพ้นโทษ ในด้านการมีงานทำ

3) การใช้ความรู้ และสติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล หน่วยงานมีองค์ความรู้ด้านการควบคุมและแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง ด้านการจู่โจมตรวจค้น รวมถึงการสืบเสาะหาข่าวจากกลุ่มผู้ต้องขัง มีการถ่ายทอดความรู้จากเจ้าหน้าที่รุ่นก่อนสู่เจ้าหน้าที่รุ่นใหม่เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาทั้งในด้านการควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง นำปัญหาจากเรือนจำอื่นมาถอดบทเรียน เพื่อวิเคราะห์และแก้ปัญหาจนเกิดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี เช่น จากกรณีการเกิดจลาจลของผู้ต้องขังในเรือนจำต่างๆ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 หรือ Covid – 19 เรือนจำจังหวัดสตูลได้มีการถอดบทเรียนจากกรณีดังกล่าวโดยมีการจัดการในด้านการสืบเสาะหาข่าวของผู้ต้องขัง และมีการวางแผนการจัดการต้นเหตุของปัญหา โดยการจัดทำห้องกักโรคแยกคุมขังผู้ต้องขังที่ติดเชื้อและผู้ต้องขังกลุ่มเปราะบาง มีการปรับปรุงด้านการสื่อสารระหว่างผู้ต้องขังและพยาบาลเรือนจำ เช่น การใช้วิทยุสื่อสาร และกล้องวงจรปิดชนิดโต้ตอบกันได้ มาใช้ในการติดต่อสอบถามอาการลดการสัมผัสอย่างใกล้ชิด ทำให้เรือนจำจังหวัด

สตูลไม่มีเหตุจลาจลภายในเรือนจำ ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 หรือ Covid – 19 และไม่มีผู้ต้องขังเสียชีวิตจากการติดเชื้อ

4) การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพและใช้งานได้ เรือนจำจังหวัดสตูลได้ใช้ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลกระบวนการยุติธรรม (DXC: Data Exchange Center) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเจ้าหน้าที่ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวในการตรวจสอบข้อมูลประวัติบุคคล มีกระทรวงยุติธรรม โดยสำนักงานกิจการยุติธรรม กำกับดูแล และบริหารจัดการข้อมูลสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความปลอดภัยในการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และเรือนจำได้เพิ่มการลงทุนโดยการนำสินค้าที่จัดขายภายในร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขัง มาวางขายให้กับญาติผู้ต้องขังในรูปแบบ Online โดยให้ญาติสามารถซื้อสินค้าให้กับผู้ต้องขังได้โดยตรงผ่าน Application Line และโอนเงินผ่านธนาคาร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขัง ผ่านการให้บริการในรูปแบบ e-Service โดยสามารถใช้ Application Line ในการซื้อสินค้า Online จากร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขัง และจองคิวในการเยี่ยมผู้ต้องขัง ทั้งการเยี่ยมผ่าน Application Line และการมาเยี่ยมด้วยตนเองที่เรือนจำ เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับแก่ญาติและผู้ต้องขัง

3.5 การมุ่งเน้นบุคลากร

1) นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ เรือนจำจังหวัดสตูล ได้รับการจัดสรรกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่จากกรมราชทัณฑ์ โดยมีระบบการสรรหา และบรรจุอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเหมาะสม เมื่อเจ้าพนักงานเรือนจำได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเข้าปฏิบัติหน้าที่ในเรือนจำแล้ว จะมีการหมุนเวียนทดลองงานในฝ่ายต่างๆ ของเรือนจำจนครบแล้วจึงไปปฏิบัติหน้าที่ประจำในฝ่ายที่มีความถนัดและความสามารถของแต่ละคน ซึ่งจะเป็นการใช้ความรู้และประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ในการจัดการด้านบุคลากรมีการพัฒนาทักษะของเจ้าพนักงานเรือนจำอย่างต่อเนื่องให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีการรองรับความก้าวหน้า เปิดโอกาสและสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนสามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองและพัฒนาความสามารถของตนในระยะยาว ตามสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนอย่างเท่าเทียม มีระบบการประเมินประสิทธิผลการทำงานของทุกคนอย่างชัดเจน โปร่งใส

2) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ ซึ่งเอื้อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจโดยบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนและนำมาวิเคราะห์การทำงานและการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมเป็นไปตาม

กรอบของกฎหมายด้วยความเป็นธรรม เคารพสิทธิและเสรีภาพของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน มีการพัฒนาระบบงานให้มีความคล่องตัว การทำงานเป็นทีม สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกเพื่อร่วมกันแก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เช่น สำนักงานฝีมือแรงงานจังหวัดสตูล สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสตูล วิทยาลัยชุมชนสตูล วัดป่าช้าไทย เป็นต้น

3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ มีการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา มีทักษะรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อองค์การเกิดความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นมาตรฐาน สร้างการทำงานเป็นทีมและรับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้อง จัดการปัญหาได้อย่างแม่นยำ และรวดเร็ว มีกระบวนการในการค้นหาปัจจัยที่จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันและการปฏิบัติงานที่ดี

4) ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้และความมีจริยธรรม มีระบบการพัฒนาบุคลากรทุกระดับทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้เป็นนักคิด มีความสามารถใจการตัดสินใจ มีแผนพัฒนาบุคลากรที่ต้องสนองต่อยุทธศาสตร์ มีการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การโดยเน้นให้บุคลากรให้มีความรู้ สติปัญญา ความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะด้านการควบคุมและการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะด้านดิจิทัลทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเจ้าพนักงานเรือนจำทุกคนก่อนเข้าปฏิบัติงานภายในเรือนจำจะต้องได้รับการอบรมในหลักสูตรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ซึ่งเป็นหลักสูตรที่คณะกรรมการราชทัณฑ์กำหนด โดยจะอบรมเป็นเวลาประมาณ 2 เดือน เพื่อให้พนักงานเรือนจำได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำ ระเบียบและวิธีปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2560 กฎกระทรวง ระเบียบข้อบังคับและประกาศต่างๆ มีการศึกษาดูงานจากเรือนจำอื่นเพื่อเรียนรู้การบริหารงานเรือนจำและเพื่อนำมาปฏิบัติงานในเรือนจำ

3.6 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

1) กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เรือนจำจังหวัดสตูลมีกระบวนการทำงานที่มีการออกแบบตั้งแต่ต้นจนจบ มีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศจากภาคส่วนต่างๆ เช่น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานอัยการสูงสุด กรมการปกครอง กรมคุมประพฤติ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมราชทัณฑ์ กรมการขนส่งทางบก กรมสอบสวนคดีพิเศษ เป็นต้น โดยนำประโยชน์จากเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้ในกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อประชาชนและ

สังคมตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการทำงานพร้อมทั้งทบทวนหรือออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เทียบเคียงกับเรือนจำใกล้เคียง

2) การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง ปรับปรุงผลผลิต กระบวนการและการบริการ เรือนจำจังหวัดสตูลสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ในการด้านบริการและบริหารงานของเรือนจำ โดยในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 หรือ Covid – 19 ทำให้เกิดนวัตกรรมในการปรับปรุงการแก้ไขปัญหาในด้านการบริการ เช่น การเยี่ยมญาติผ่านไลน์ และมีการต่อยอดจนเป็นการสั่งซื้อของผ่านไลน์ ในด้านการควบคุมผู้ต้องขัง จัดให้มีการบริหารห้องแยกโรคที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เพียงพอและสามารถควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 หรือ Covid – 19 ได้

3) การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์ต้นทุน และการลงทุนในทรัพยากรต่างๆ เช่น ต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง โดยมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน เพิ่มขีดความสามารถและการแข่งขัน นำผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับต้นทุนมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน

4) การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติและผลลัพธ์ เรือนจำได้มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่มีต่อผลลัพธ์ของการบรรลุพันธกิจ เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม เช่น กระบวนการควบคุมผู้ต้องขัง หากมีการแหกหักหลบหนี ทำให้สังคมไม่มีความปลอดภัย หรือไม่สามารถแก้ไขพฤตินิสัยของผู้ต้องขังได้ ผู้ต้องขังกลับมากระทำผิดซ้ำ

3.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

1) การบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจ โดยเรือนจำจังหวัดสตูลมีตัวชี้วัดด้านการควบคุมและการพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง เช่น จำนวนครั้งของการตรวจค้นสิ่งของต้องห้าม จำนวนครั้งของผู้ต้องขังที่หลบหนีสำเร็จ จำนวนผู้ต้องขังที่ตายผิดธรรมชาติในเรือนจำ จำนวนโปรแกรมหรือหลักสูตรที่นำมาใช้ในการอบรมเพื่อแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขังตามรูปแบบที่กรมราชทัณฑ์กำหนด ร้อยละของผู้ต้องขังที่ผ่านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพกระทำผิดซ้ำ ร้อยละของนักโทษเด็ดขาดที่ผ่านกระบวนการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด ในขณะเดียวกันยังมีตัวชี้วัดด้านการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล เช่น จำนวนผู้ต้องขังที่ได้รับรางวัลปันผลจากการฝึกวิชาชีพ เป็นต้น

2) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน โดยเรือนจำจังหวัดสตูลได้ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (ผู้ต้องขัง) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ญาติผู้ต้องขัง ทนายตำรวจ เจ้าหน้าที่ศาล) มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระดับความสำเร็จของ

การจัดสิ่งของจำเป็นขั้นพื้นฐาน สำหรับผู้ต้องขังครบ 5 ด้าน (ด้านที่นอน ด้านสูทกรรม ด้านโรงเลี้ยงอาหาร ด้านสถานพยาบาล และด้านการกำจัดขยะและสิ่งปฏิกูล) มีการเปรียบเทียบราคาสินค้าของร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขังกับร้านเอกชนภายนอก ร้อยละความพึงพอใจของผู้ต้องขังต่อการบริการเกี่ยวกับอาหารปรุงสดที่จำหน่ายแก่ผู้ต้องขัง ร้อยละของผู้ต้องขังที่พ้นโทษส่งขอรับการสงเคราะห์ค่าพาหนะและได้รับการช่วยเหลือ ร้อยละความพึงพอใจขอผู้รับบริการงานเยี่ยมญาติ ร้อยละของประชาชนที่มารับบริการได้รับการความสะดวกในการสนทนากับผู้ต้องขังโดยฝ่ายห้องเยี่ยม เป็นต้น

3) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย โดยเรือนจำจังหวัดสตูลให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน ส่งเสริมให้มีการอบรมและพัฒนาตามภารกิจงาน พร้อมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่เรือนจำมีการสอบเพื่อเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง โดยมีตัวชี้วัด เช่น ร้อยละความพึงพอใจของข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสวัสดิการ จำนวนด้านตามแผนปฏิบัติการพัฒนามาตรฐานคุณภาพชีวิตเจ้าหน้าที่ 8 ด้าน (1. Happy Body (สุขภาพดี) 2. Happy Heart (น้ำใจงาม) 3. Happy Society (สังคมดี) 4. Happy Relax (ผ่อนคลาย) 5. Happy Brain (หาความรู้) 6. Happy Soul (ทางสงบ) 7. Happy Money (ปลอดหนี้) 8. Happy Family (ครอบครัวดี)) พร้อมทั้งการร่วมกับหน่วยงานภายนอกในกระทรวงยุติธรรมออกพื้นที่ให้ความรู้แก่ชุมชนด้านกระบวนการยุติธรรม

4) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ โดยเรือนจำจังหวัดสตูลมีมาตรฐานด้านการควบคุมผู้ต้องขังที่เข้มงวด ทำให้ไม่มีการแหกหักหลบหนีของผู้ต้องขังได้สำเร็จ มีระบบการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง จนได้รับรางวัลและการยกย่อง เช่น ได้รับการยกย่องจากกรมราชทัณฑ์ในการเป็นเรือนจำปลอดบุหรี่และงดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาสูบ ได้รับการประเมินองค์กรส่งเสริมคุณธรรม จากผู้ว่าราชการจังหวัดสตูล ได้รับรางวัลที่ 2 ประเภทเครื่องเรือนไม้ จากงานนิทรรศการผลิตภัณฑ์ราชทัณฑ์ ได้รับมาตรฐานคุณภาพสถานบำบัดฟื้นฟูสมรถภาพผู้ติดยาเสพติดในระบบต้องโทษ จากกรมการแพทย์ และเป็นเรือนจำที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ด้านการติดตามและสนับสนุนผู้พ้นโทษ ที่ผ่านการอบรมโครงการพระราชทาน “โคกหนองนาแห่งน้ำใจและความหวังกรมราชทัณฑ์”

5) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เรือนจำจังหวัดสตูลร่วมกับจังหวัดสตูลจำหน่ายผลิตภัณฑ์ราชทัณฑ์ งานกาชาดเป็นประจำทุกปี ร่วมกับยุติธรรมให้ความรู้กับชุมชนในโครงการ “ยุติธรรมเคลื่อนที่” และร่วมกับกรมราชทัณฑ์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ราชทัณฑ์ผ่านทางเว็บไซต์ Shopee และมีตัวชี้วัดร้อยละของผู้ต้องขังป่วยในเรือนจำที่ได้รับการตรวจรักษาโรคเบื้องต้น จำนวนครั้งในการประสานหน่วยงานภายนอกเข้าร่วมเป็นเครือข่ายให้บริการสุขภาพแก่ผู้ต้องขัง ร้อยละของผู้ต้องขังที่ได้รับการตรวจรักษาจากแพทย์และ

แพทย์ลงความเห็นส่งตัวไปรับการรักษาต่อได้รับการออกไปรับการรักษาภายนอกเรือนจำครบทุกราย เป็นต้น

6) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ จากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโควิค 19 ทำให้ประชาชนงดการเดินทาง หรือออกนอกพื้นที่ เรือนจำจังหวัดสตูลจึงได้ใช้ระบบเทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกแก่ญาติผู้ต้องขัง โดยการเยี่ยมญาติ การสั่งซื้อสินค้า ผ่าน Application Line การอบรมผู้ต้องขังผ่านระบบออนไลน์

จากผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 56 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน ประกอบกับผลการวิเคราะห์ปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เพื่อมุ่งหวังจะเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนประเทศด้วยยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 พัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน จึงมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานในด้านต่างๆ ทั้งด้านองค์การ มีการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส สามารถตรวจสอบการทำงานได้ การให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การคิดค้นนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ทันสมัย เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน การร่วมมือกันของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคประชาชน ประสานความร่วมมือทำงานร่วมกันแบบบูรณาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ได้แก่

1. การสานพลังทุกภาคส่วน เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน หรือทำงานด้วยกัน ไปสู่การร่วมมือกันอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานได้มีการร่วมมือกับหน่วยงานภาคนอกทั้งภาครัฐ และภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น โครงการราชทัณฑ์ปันสุข ศูนย์ประสานงานและส่งเสริมการมีงานทำ (CARE: Center for Assistance to Reintegration and Employment) และโครงการอื่นที่เกี่ยวกับการอบรม พัฒนาพฤตินิสัย และการฝึกวิชาชีพจากหน่วยงานภายนอก โดยแต่ละกิจกรรมจะมีการร่วมมือกันวางแผนการดำเนินงาน แบ่งปันและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน เพื่อมุ่งหวังให้ผู้ต้องขังได้รับสิทธิตามหลักกฎหมาย หลักมนุษยชน เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤตินิสัยของผู้ต้องขังให้กลับตัวเป็นคนดีของสังคม การช่วยเหลือภายหลังพ้นโทษให้สามารถอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างสงบสุข

2. การสร้างนวัตกรรม เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ อันจะเกิดผลกระทบมหาศาลเพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการ โดยหน่วยงานได้มีการคิดค้นนวัตกรรมการเยี่ยมญาติ จากการเผยระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โควิค 19 กรมราชทัณฑ์มีนโยบายงดการเยี่ยมญาติแบบปกติที่เรือนจำ จึงได้มีการคิดค้นการเยี่ยมญาติออนไลน์ผ่าน Application Line เพื่อการเป็นการสร้างขวัญและกำลังให้ผู้ต้องขังได้รับสิทธิในการเยี่ยมญาติ ซึ่งญาติให้การตอบรับต่อการเยี่ยมญาติออนไลน์ผ่าน Application Line เป็นอย่างดี และได้มีการพัฒนาต่อยอดมาเป็นการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ให้กับผู้ต้องขัง

3. การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลข้อมูลผ่านคลาวด์คอมพิวติ้ง อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟนและการทำงานร่วมกันเครื่องมือต่างๆ โดยหน่วยงานมีการรายงานผลการดำเนินงานและข้อมูลต่างๆ ผ่านระบบออนไลน์ ใช้เทคโนโลยดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเช่น การเบิกจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ GFMIS การจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบ e-GP การรับเงินผ่านเครื่องรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ (EDC) การนำสินค้าที่ผลิตจากฝีมือผู้ต้องขังออกจำหน่ายผ่านระบบออนไลน์ (Shopee) การบันทึกข้อมูลผู้ต้องขังโดยระบบบันทึกข้อมูลผู้ต้องขัง (17 ระบบ) การเชื่อมโยงข้อมูลจากศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกระบวนการยุติธรรมต้นแบบ (DXC) และการให้บริการญาติผ่าน Application Line ซึ่งหน่วยงานได้มีระบบการบริหารจัดการด้านการเข้าถึงข้อมูลของบุคคลและเครือข่ายในการเข้าถึงข้อมูลที่มีผลกระทบต่อสิทธิของผู้ต้องขังและญาติผู้ต้องขัง

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

จากการสัมภาษณ์ ข้าราชการระดับผู้บัญชาการเรือนจำ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการส่วน จำนวน 2 คน และข้าราชการระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 7 คน รวม 10 คน และการตอบแบบสอบถามข้าราชการ จำนวน 44 คน พนักงานราชการ จำนวน 10 คน ลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 2 คน รวม 56 คน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 4.15 ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

ปัญหาของการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0	เสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0
ด้านการนำองค์การ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่งมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากภายในและภายนอกองค์การโดยคำนึงถึงผลกระทบของสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอก แต่ด้วยมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำในระดับบริหารบ่อยครั้ง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การไม่ต่อเนื่องเมื่อผู้บริหารคนใหม่ไม่เห็นด้วย การตอบสนองในทางลบต่อนโยบายของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บริหารคนใหม่ และเกิดการเสียสัมพันธ์ภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสะท้อนกลับถึงปัญหาของการปฏิบัติงานตามนโยบาย	**ด้านการนำองค์การ** เสนอแนะแนวทางการพัฒนาโดยการเปลี่ยนแปลงนโยบายให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ การปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การ การถ่ายทอดนโยบายและการติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย โดยเฉพาะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การสั่งการจะต้องเปิดเผยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องผู้บริหารอยู่ใกล้ชิดกับปัญหามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการทำงานเป็นทีม
ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์การมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายส่งผลให้เกิดความท้าทายในด้านการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง ซึ่งเป็นงานที่ยากมากเพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของบุคคล และอุปสรรคขององค์การที่เป็นผลกระทบจากด้านเศรษฐกิจ โดยหากเศรษฐกิจดี ผู้พ้นโทษมีงานทำเกิดรายได้ และไม่กลับมากระทำผิดซ้ำ หากเศรษฐกิจเกิดความผันผวนจะเป็นสาเหตุของการเกิดอาชญากรรม ทำให้มีผู้กระทำผิดเพิ่มมากขึ้น	**ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** เสนอแนวทางพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านการอบรม พัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อให้มีบุคลากรด้านนี้เป็นการเฉพาะ รองรับต่อแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ สร้างความเชื่อมั่นในสังคม และร่วมกับหน่วยงานภายนอกในการอบรมและฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง เสริมสร้างทักษะด้านทางวิชาชีพ เสริมสร้างความเข้มแข็งในจิตในของผู้ต้องขัง หวาดกลัวต่อการกระทำผิดกฎหมาย

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัญหาของการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0	เสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างนวัตกรรมด้านการบริการให้กับผู้รับบริการจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา หรือ โควิค 19 คิดค้นนวัตกรรมด้านการเยี่ยมญาติออนไลน์ ผ่าน Application Line ซึ่งในระหว่างการรับบริการองค์การไม่สามารถควบคุมญาติผู้ต้องขัง ได้มีการถ่ายภาพหน้าจอขณะเยี่ยมญาติไปเผยแพร่ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งยากต่อการป้องกันและควบคุม	**ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เสนอแนวทางป้องกันการนำภาพขณะเยี่ยมญาติ Application Line โดยการใช้มาตรการทางด้านวินัยแก่ผู้ต้องขังอย่างจริงจัง ประชาสัมพันธ์ให้ญาติผู้ต้องขังรับทราบถึงระเบียบการเยี่ยมญาติและมาตรการด้านการลงโทษกรณีการเผยแพร่ภาพผู้ต้องขังโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือกรณีอื่น ๆ
ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ องค์การมีตัววัด ที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการและในระดับยุทธศาสตร์ มีการใช้ความรู้และสติในการแก้ไขปัญหา มีกระบวนงานที่เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตามหลักสากล มีการจัดเก็บข้อมูล สารสนเทศที่ปรับตัวเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล ด้านการจัดการความรู้ ยังขาดการจัดการที่เป็นรูปธรรมเห็นได้เด่นชัด มีเพียงการถ่ายทอดด้วยวาจาจากเจ้าหน้าที่รุ่นก่อนสู่เจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ ซึ่งอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน หรืออาจไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามกฎ ระเบียบหรือนโยบายที่เกี่ยวข้อง	**ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้** เสนอแนวทางให้มีระบบการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ ทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน เพื่อง่ายต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ และง่ายต่อการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ลดความคลาดเคลื่อนจากการปฏิบัติงาน พร้อมกับให้มีการทบทวนองค์ความรู้ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและนโยบายที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัญหาของการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0	เสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร องค์การมีการระบบการจัดการด้านการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย มีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี เพื่อให้รองรับกับภารกิจงานที่ตอบสนองต่อนโยบายของกรมราชทัณฑ์ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และมุ่งเน้นต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยใช้งบประมาณให้น้อยที่สุด ส่งผลให้บุคลากรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ตอบสนองต่อแนวปฏิบัติล่าช้า มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	**ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร** เสนอแนวทางให้มีการพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีศักยภาพและทักษะที่สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การพัฒนาการบริการภาครัฐเพื่อประชาชน สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อสร้างการเรียนรู้ใหม่ สร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ยืดหยุ่น ต่อเนื่อง พร้อมปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะสามารถขับเคลื่อนภารกิจที่ท้าทายขององค์การและการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการด้วยการสร้างนวัตกรรมและตอบสนองต่อประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ องค์การมีกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศจากภาคส่วนต่างๆ มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงปรับปรุงผลผลิต กระบวนการและการบริการ แต่องค์การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเป็นจำนวนมาก เช่น งบประมาณในการซ่อมแซม งบประมาณค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น องค์การได้รับแนวทางการดำเนินงานในด้านต่างๆ จากกรมราชทัณฑ์ เพื่อนำมาปฏิบัติงาน แต่ด้วยวัฒนธรรม สถานที่ งบประมาณ และบุคลากรของหน่วยงาน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแนวทางได้อย่างเต็มที่ หรือเต็มรูปแบบตามแนวทางที่กำหนด	**การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ** เสนอแนวทางในการจัดทำคู่มือการลดต้นทุนการปฏิบัติงาน การลดใช้พลังงานขององค์การ นำสิ่งของเหลือใช้ภายในองค์การมาประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมช่วยในการดำเนินงานหรือเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ เช่น ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการทำงานแทนระบบ manual ปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัญหาของการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0	เสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0
ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์การมีการบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจขององค์การ ในด้านการควบคุมผู้ต้องขัง ส่วนในด้านการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง องค์การยังไม่สามารถจะพัฒนาพฤตินิสัยได้อย่างยั่งยืน โดยมีผู้กระทำผิดซ้ำอีกจำนวนมาก	**ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ** เสนอแนวทางด้านการพัฒนาพฤตินิสัยอย่างจริงจัง การติดตามหลังพ้นโทษ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกร่วมติดตามผู้พ้นโทษให้ความช่วยเหลือด้านอาชีพ พร้อมทั้งนำเสนอผลงานที่โดดเด่นของผู้ต้องขังในระหว่างต้องโทษเพื่อให้สังคมเกิดการยอมรับ และการนำตัวอย่างผู้พ้นโทษเข้าร่วมเป็นวิทยากรให้กำลังแก่ผู้ต้องขังในเรือนจำ

บทที่ 5
สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0
2. เพื่อศึกษาปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0
3. เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงผสมวิธี (Mixed Method) ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ เจ้าหน้าที่เรือนจำจังหวัดสตูล จำนวน 66 คน โดยแยกเป็น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ จำนวน 10 คน ประชากรสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ จำนวน 56 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างสำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ และแบบสอบถามสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ วิเคราะห์ในรูปแบบพรรณนา และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ คือ การใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผู้ศึกษานำมาสรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ผู้ศึกษาได้นำมาสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 76.79 เป็นข้าราชการ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 78.57 มีระยะเวลาการทำงาน มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 46.43 ครองตำแหน่งระดับชำนาญงาน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 63.63 คุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 58.93

1.1.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 เมื่อแยกเป็นรายด้านแล้ว พบว่า ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 รองลงมาคือ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ด้านการนำองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.22 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ และด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ตามลำดับ

1.1.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 สามารถจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

1) ด้านการนำองค์การ

(1) ระบบการนำองค์การของส่วนราชการได้สร้างองค์การที่ยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ และมุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน และการบรรลุผลยุทธศาสตร์ชาติและความสามารถในการแข่งขัน โดยผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดสตูลได้กำหนดวิสัยทัศน์ของเรือนจำ คือ “องค์กรสมรรถนะสูงด้านการควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง แบบมืออาชีพ บูรณาการ มาตรฐานและนวัตกรรม” ที่ตอบสนองต่อพันธกิจ คือ “ควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง” เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม 20 ปี และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติและดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ จัดโครงสร้างให้คล่องตัวและรองรับการดำเนินงานมีการพัฒนา ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

(2) การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส กำชับการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าพนักงานเรือนจำให้อยู่ในกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องโดยให้บุคลากรรับทราบและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีบทลงโทษอย่างชัดเจนกรณีที่เจ้าพนักงานเรือนจำกระทำผิดวินัย มีการประกาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานให้เป็นองค์การที่เน้นการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล หลักสิทธิมนุษยชน หลักทัณฑวิทยา และให้ความสำคัญกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีช่องทางรับข้อร้องเรียนผ่านทางโทรศัพท์ ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ กล่องรับข้อร้องเรียน

(3) การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก เรือนจำจังหวัดสตูลมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานทั้งในด้านการควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เช่น ขออัตรากำลังในย้ายผู้ต้องขัง โครงการราชทัณฑ์ปันสุข

(4) การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์ มีการคาดการณ์จำนวนของผู้ต้องขังที่เกินความจุของเรือนจำ จึงได้มีการวางแผนย้ายระบายผู้ต้องขัง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ต้องขังมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ประกอบกับมุ่งหวังให้ผู้ต้องขังมีจำนวนที่ลดน้อยลงโดยใช้กลไกต่างๆ ทั้งด้านการพักการลงโทษกรณีปกติ และกรณีมีเหตุพิเศษ การลดวันต้องโทษจำคุก ด้านการพัฒนาพฤตินิสัย เน้นการสร้างงาน สร้างอาชีพ การฝึกวิชาชีพ นำศาสนามาฝึกสภาพจิตใจให้เป็นคนดี ช่วยเหลือสังคม การพัฒนาห้องสมุด ส่งเสริมการกีฬาและดนตรี ซึ่งจะช่วยให้ผู้ต้องขังมีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อเนื่องไปจนหลังพ้นโทษ โดยจะไม่หวนกลับมากระทำผิดซ้ำอีก

2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

(1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน เรือนจำจังหวัดสตูลมีภารกิจในการควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังซึ่งถือว่าเป็นงานที่ยากมากเป็นพิเศษเพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของผู้ต้องขังให้เป็นปกติเหมือนบุคคลทั่วไป ซึ่งได้มีการประเมินความเสี่ยงทั้งทางตรงและทางอ้อมในการดำเนินงานของเรือนจำที่จะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และความสงบเรียบร้อยของประเทศชาติ มุ่งหวังจะสร้างนวัตกรรมใหม่ในการควบคุมผู้ต้องขังและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง ให้มีความรู้ ความชำนาญ เพิ่มพูลฝีมืออาชีพ ให้สามารถสร้างอาชีพได้หลังพ้นโทษ

(2) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ เรือนจำจังหวัดสตูล จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีการมอบหมายภารกิจต่างๆ ไปแต่ละฝ่ายร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของเรือนจำ มีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกเรือนจำ นำนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงยุติธรรม และนโยบายผู้บริหารกรมราชทัณฑ์ มาเป็นแนวทางในการบริหารงานของเรือนจำ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐาน พัฒนางานราชทัณฑ์ให้มีความชัดเจนสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงตามแผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้สามารถพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรมทันต่อสถานการณ์ ทั้งในด้านการควบคุมและการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง

(3) แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปทุกภาคส่วนโดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก โดยเจ้าพนักงานเรือนจำมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของเรือนจำ มีการถ่ายทอดนโยบายการบริหารระดับกรม สู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับเรือนจำ

(4) การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของเรือนจำมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย ติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ ทั้งของระดับบุคคลและระดับองค์การ นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน

3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) ระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงในทุกระดับ เรือนจำจังหวัดสตูลใช้ระบบฐานข้อมูลผู้ต้องขัง (17 ระบบ) ในการบันทึกข้อมูลของผู้ต้องขัง ซึ่งเชื่อมโยงกับระบบขายสินค้าภายในเรือนจำ ข้อมูลจากศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกระบวนการยุติธรรมต้นแบบ (Data Exchange Center: DXC) ที่เชื่อมโยงกับ 26 หน่วยงานภายนอก

(2) การประเมินความพึงพอใจ ความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ เรือนจำจังหวัดสตูลได้มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ต้องขังจากการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงหรือแก้ไข ในด้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ญาติผู้ต้องขัง) เรือนจำจังหวัดสตูลได้มีการประเมินความพึงพอใจเป็นระยะๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการในด้านต่างๆ ซึ่งจากการประเมินผลต่างๆ ทำให้องค์การสามารถนำมาปรับปรุงและแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นที่ยอมรับของสังคม

(3) การสร้างนวัตกรรมการบริการ ที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มและต่างความต้องการ มุ่งเน้นให้มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรค ปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(4) กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการ เรือนจำมีมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียนและตอบกลับข้อร้องเรียนดังกล่าวได้มีการสืบสวนหาข้อเท็จจริงเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด

4) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

(1) การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิผล รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก เรือนจำจังหวัดสตูลได้มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และตัววัดทั้งในระดับปฏิบัติการและยุทธศาสตร์ โดยปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน นโยบาลของรัฐบาล มีการรายงานผลความก้าวหน้าของแผนงาน เปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนได้รับทราบ มีการจัดการด้านการเข้าถึงข้อมูลในระดับต่างๆ

(2) การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก เรือนจำจังหวัดสตูลได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลและตัววัดในทุกระดับ โดยมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในครั้งก่อนและครั้งปัจจุบันเพื่อแก้ไขปัญหานำเทคโนโลยีมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความรวดเร็วและตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันถ่วงที

(3) การใช้ความรู้ และสติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล มีการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติและคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รุ่นก่อน และนำมาปรับให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตามหลักสากล นำปัญหาจากเรือนจำอื่นมาถอดบทเรียน เพื่อวิเคราะห์และแก้ปัญหาจนเกิดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

(4) การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพและใช้งานได้ การใช้ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลกระบวนการยุติธรรม (DXC: Data Exchange Center) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเจ้าหน้าที่ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวในการตรวจสอบข้อมูลประวัติบุคคล เพิ่มการลงทุนโดยการนำสินค้าที่จัดขายภายในร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขัง มาวางขายให้กับญาติผู้ต้องขังในรูปแบบ Online และจองคิวในการเยี่ยมผู้ต้องขัง ทั้งการเยี่ยมผ่าน Application Line และการมาเยี่ยมด้วยตนเองที่เรือนจำ เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับแก่ญาติและผู้ต้องขัง

5) การมุ่งเน้นบุคลากร

(1) นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ เรือนจำจังหวัดสตูล ได้รับการจัดสรรกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่จากกรมราชทัณฑ์ โดยมีระบบการสรรหา และบรรจุอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเหมาะสม โดยให้เจ้าหน้าที่ได้หมุนเวียนทดลองงานในฝ่ายต่าง ๆ จนครบแล้วจึงจึงไปปฏิบัติหน้าที่ประจำในฝ่ายที่มีความถนัดและความสามารถของแต่ละคน ได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ สามารถวางแผนความก้าวหน้าของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม มีระบบการประเมินประสิทธิผลการทำงานของทุกคนอย่างชัดเจน โปร่งใส

(2) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ ซึ่งเอื้อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ สามารถเข้าถึงข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ใช้ในการทำงาน มีการมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมเป็นไปตามกรอบของกฎหมายด้วยความเป็นธรรม เคารพสิทธิและเสรีภาพของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน

(3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ มีการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา มีทักษะรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นมาตรฐาน สร้างการทำงานเป็นทีมและรับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้อง จัดการปัญหาได้อย่างแม่นยำ และรวดเร็ว

(4) ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้และความมีจริยธรรม มีระบบการพัฒนาบุคลากรทุกระดับทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะด้านดิจิทัลทันต่อการเปลี่ยนแปลง

6) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

(1) กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงต้นแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ กระบวนการทำงานที่มีการออกแบบตั้งแต่ต้นจนจบ มีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศจากภาคส่วนต่างๆ นำประโยชน์จากเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้ในกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อประชาชนและสังคมตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการทำงานพร้อมทั้งทบทวนหรือออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เทียบเคียงกับเรือนจำใกล้เคียง

(2) การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง ปรับปรุงผลผลิต กระบวนการและการบริการเรือนจำจังหวัดสตูลสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ในการด้านบริการและบริหารงานของเรือนจำ

(3) การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์ต้นทุน และการลงทุนในทรัพยากรต่าง ๆ มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน เพิ่มขีดความสามารถและการแข่งขัน นำผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับต้นทุนมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน

(4) การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติและผลลัพธ์ เรือนจำได้มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่มีต่อผลลัพธ์ของการบรรลุพันธกิจ เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม

7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

(1) การบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจ โดยเรือนจำจังหวัดสตูลมีตัวชี้วัดด้านการควบคุมและการพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง และตัวชี้วัดด้านการดำเนินงานตามนโยบาลของรัฐบาล

(2) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน โดยเรือนจำจังหวัดสตูลได้ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (ผู้ต้องขัง) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ญาติผู้ต้องขัง ทนาย ตำรวจ เจ้าหน้าที่ศาล) มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย โดยเรือนจำจังหวัดสตูลให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน ส่งเสริมให้มีการอบรมและพัฒนาตามภารกิจงาน พร้อมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่เรือนจำมีการสอบเพื่อเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง

(4) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ โดยเรือนจำจังหวัดสตูล มีมาตรฐานด้านการควบคุมผู้ต้องขังที่เข้มงวด ทำให้ไม่มีการแหกหักหลบหนีของผู้ต้องขังได้สำเร็จ มีระบบการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง จนได้รับรางวัลและการยกย่องต่างๆ

(5) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ร่วมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อดำเนินงานกิจการของเรือนจำ

(6) การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

1.3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 4 ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

ตารางที่ 5.1 ผลการศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

ปัญหาของการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0	เสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0
ด้านการนำองค์การ	**ด้านการนำองค์การ**
ผู้นำในระดับบริหารมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง การพัฒนาองค์การไม่ต่อเนื่อง การตอบสนองในทางลบต่อนโยบายของผู้ใต้บังคับบัญชา การเสียสัมพันธ์ภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสะท้อนกลับถึงปัญหาของการปฏิบัติงานตามนโยบาย	เปลี่ยนแปลงนโยบายให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ การปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การ การถ่ายทอดนโยบายและการติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย ผู้บริหารอยู่ใกล้ชิดกับปัญหามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ปัญหาของการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0	เสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0
ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ โดยหากเศรษฐกิจดีผู้พ้นโทษมีงานทำเกิดรายได้ และไม่กลับมากระทำผิดซ้ำ หากเศรษฐกิจเกิดความผันผวนจะเป็นสาเหตุของการเกิดอาชญากรรม ทำให้มีผู้กระทำผิดเพิ่มมากขึ้น	**ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** พัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านการอบรม พัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เสริมสร้างความเข้มแข็งในจิตในของผู้ต้องขัง หวาดกลัวต่อการกระทำผิดกฎหมาย
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำถ่ายภาพหน้าจอขณะเยี่ยมญาติออนไลน์ ไปเผยแพร่ผ่านสื่อสังคมออนไลน์	**ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ประชาสัมพันธ์ให้ญาติผู้ต้องขังรับทราบถึงระเบียบการเยี่ยมญาติ และมาตรการด้านการลงโทษกรณีการเผยแพร่ภาพผู้ต้องขังโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือกรณีอื่นๆ
ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ขาดระบบด้านการจัดการความรู้ ซึ่งอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน หรืออาจไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามกฎ ระเบียบหรือนโยบายที่เกี่ยวข้อง	**ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้** เสนอแนวทางให้มีระบบการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ ทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน เพื่อง่ายต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ และง่ายต่อการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ลดความคลาดเคลื่อนจากการปฏิบัติงาน พร้อมกับให้มีการทบทวนองค์ความรู้ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและนโยบายที่เกี่ยวข้อง
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร บุคลากรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ตอบสนองต่อแนวปฏิบัติล่าช้า มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	**ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร** พัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีศักยภาพและทักษะที่สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน สร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ยืดหยุ่น ต่อเนื่อง

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ปัญหาของการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0	เสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0
การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ องค์การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเป็นจำนวนมาก	**การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ** จัดทำคู่มือการลดต้นทุนการปฏิบัติงาน การลดใช้พลังงานขององค์การ นำสิ่งของเหลือใช้ภายในองค์การมาประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมช่วยในการดำเนินงาน
ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ การพัฒนาพฤตินิสัยยังไม่ยั่งยืน ผู้ต้องขังกระทำผิดซ้ำอีกจำนวนมาก	**ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ** พัฒนาพฤตินิสัยอย่างจริงจัง การติดตามหลังพ้นโทษ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกร่วมติดตามผู้พ้นโทษ การนำตัวอย่างผู้พ้นโทษเข้าร่วมเป็นวิทยากรให้กำลังแก่ผู้ต้องขังในเรือนจำ

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

2.1 อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.29 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.28 และด้านการนำองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 ตามลำดับ ซึ่งจากสถิติที่ได้จากการศึกษา แสดงให้เห็นว่า แม้องค์การจะไม่สามารถบรรลุพันธกิจด้านการพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขังมิให้กลับมากระทำผิดซ้ำได้ อาจเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกองค์การที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่องค์การยังสามารถบรรลุตัววัดในด้านอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการนำของผู้บริหารและความร่วมมือจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ที่ต้องการให้ภาครัฐมีความรับผิดชอบต่อสังคม พร้อมรับการตรวจสอบ มีความโปร่งใสในกระบวนการ

บริหารจัดการทุกขั้นตอน ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีส่วนร่วม (Participation) จากประชาชน ผู้ร่วมงาน ภายในองค์การและระหว่างองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และเกิดลักษณะการทำงาน สื่อสารสองทาง (Two-way Communication) คือ มีทั้งลักษณะการสั่งการจากเบื้องบน (Top-Down) และ การนำเสนอจากระดับล่างไปสู่ระดับบน (Bottom-Up) ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นในหน่วยงานได้ บุคลากรทุกระดับในองค์การเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมย่อมนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาบุคคลภายนอก และสอดคล้องกับการบริหารแบบบูรณาการของเฉลิม ศรีผดุง (2559) ซึ่งได้ให้ความเห็นว่า การบริหารราชการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เกิดผลสัมฤทธิ์ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด โดยมีการบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงานหรือโครงการ ทรัพยากรในองค์การและมีการประสานงานร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในสังคม อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารตามเกณฑ์รางรัฐคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ของสันติ เลิศไกร (2562) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะองค์การ เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และปัจจัยด้านกระบวนการในการปฏิบัติงาน อาจจะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.2 อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ของเรือนจำจังหวัดสตูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ของเรือนจำจังหวัดสตูล ทั้ง 7 ด้าน พบว่า องค์การมีระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน กำหนดวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ มีกระบวนการวางแผนที่ตอบสนองความท้าทายขององค์การในด้านการพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง มีระบบการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใสภายในองค์การ นำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานขององค์การ คิดค้นนวัตกรรมการเยี่ยมญาติออนไลน์ และต่อยอดถึงการขายสินค้าออนไลน์ ซึ่งให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดการสอบสวนข้อร้องเรียนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวดเร็ว ทันตามความต้องการ มีการถ่ายทอดคำแนะนำ ความรู้และประสบการณ์จากบุคลากรรุ่นก่อนสู่บุคลากรบรรจุใหม่ มีการถอดบทเรียนเพื่อวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาจนเกิดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่เห็นผลได้จริง มุ่งเน้นและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่ความรู้ ความเชี่ยวชาญ สามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว มีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี สร้างความรวมมือระหว่างหน่วยงาน มีกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ มีระบบการเชื่อมโยง

แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากเป็นข้อมูลสิทธิส่วนบุคคล จึงมีมาตรการด้านการเข้าถึงข้อมูลดังกล่าว มีตัวชี้วัดตัวชี้วัดต่างๆ ครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน แสดงให้เห็นว่า องค์การมีการนำแนวทางการบริหารราชการ 4.0 มาใช้ในการบริหารงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดขึ้นเพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยให้เป็นภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน มีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า มีขีดสมรรถนะสูง วิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น และความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา สอดคล้องกับแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง ของกรุงเทพธุรกิจ (2558) ที่มองว่า องค์การสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศได้ ประกอบไปด้วย การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร ความคล่องตัวสามารถรับมือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นอนาคตรักษาความสำเร็จทั้งในระดับปัจจุบันและอนาคต การจัดการนวัตกรรมรักษาผลการดำเนินงานที่ดี การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นจริง มีความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ชัดเจนและมีประสิทธิผล และยังสอดคล้องกับการศึกษาองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ของคมศักดิ์ เจียมวัฒนาเลิศ (2562) พบว่า องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ และโมเดลความเป็นตัวแทนและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3 อภิปรายผลตามวัตถุประสงที่ 4 ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 องค์การให้ความสำคัญกับการดำเนินการงานตามพันธกิจ มีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อตอบสนองต่อพันธกิจมุ่งให้เกินผลสัมฤทธิ์ ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของการดำเนินงาน แต่เนื่องจากเป็นพันธกิจที่มีความท้าทายด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล ประกอบกับมีปัจจัยหลายด้านและทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีภารกิจงานมากเกินอัตราเจ้าหน้าที่จนทำให้เกิดความตรากตรำจากการทำงาน มีความเหนื่อยล้า มีข้อจำกัดด้านหลักกฎหมาย หลักสิทธิมนุษยชน เสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการ

ดำเนินงานด้านการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง สร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ พร้อมเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านจิตใจของผู้ต้องขังในระหว่างต้องโทษ ให้มีความหวาดกลัวต่อการกระทำผิด นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน คิดค้นนวัตกรรมใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ขององค์การ สอดคล้องกับความเห็นของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2559) ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานแบบครบวงจรทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี และกฎระเบียบเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดตามเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับความเห็นของ Vivience Jupp and Mark P.Younger (2004) การเป็นองค์การสมรรถนะสูง มุ่งเน้นผลลัพธ์ ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่นและความกล้า ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาบุคลากร และยังสอดคล้องกับความเห็นของ Buytendijk (2006) การเป็นองค์การสมรรถนะสูงต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถบรรลุเป้าหมายได้ มีความสามารถปรับตัวให้สอดรับกับสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้

3.1.1 หน่วยงานควรเล็งเห็นความสำคัญของการเป้าหมายขององค์การ การปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การ การเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมกันแก้ไขปัญหา

3.1.2 หน่วยงานควรเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้สังคม และร่วมกับหน่วยงานภายนอกในการอบรมและฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง เสริมสร้างทักษะด้านทางวิชาชีพ เสริมสร้างความเข้มแข็งในจิตในของผู้ต้องขัง หวาดกลัวต่อการกระทำผิดกฎหมาย

3.1.3 หน่วยงานควรเล็งเห็นความสำคัญของการละเมิดด้านสิทธิของผู้ต้องขังการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าหน้าที่ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบถึงกฎระเบียบ และมาตรการด้านการลงโทษ

3.1.4 หน่วยงานควรเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์การ สร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลิตสื่อและจัดสถานที่ให้เหมาะสมและง่ายต่อการเรียนรู้ พร้อมทั้งจัดให้มีการทบทวนองค์ความรู้ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและนโยบายที่เกี่ยวข้อง

3.1.5 หน่วยงานควรเล็งเห็นความสำคัญของการสืบทอดตำแหน่งงาน การหมุนเวียนงาน เพื่อสร้างการเรียนรู้ใหม่ สร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ยืดหยุ่น ต่อเนื่อง พร้อมปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงสามารถตอบสนองต่อความท้าทายของเป้าหมายขององค์การ ด้วยการสร้างนวัตกรรมและตอบสนองต่อประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.6 หน่วยงานควรเล็งเห็นความสำคัญของการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการทำงาน หรือการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อให้ช่วยลดต้นทุนด้านการทำงาน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

3.1.7 หน่วยงานควรเล็งเห็นความสำคัญด้านการพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชน ในด้านการฝึกวิชาชีพ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของสังคมเกี่ยวกับผู้ต้องขัง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้พ้นโทษสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้อย่างมั่นคง ไม่หวนกลับไปกระทำผิดซ้ำ

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการศึกษาการพัฒนาหน่วยงานตามแนวทางระบบราชการ 4.0 ของเรือนจำหรือทัณฑสถานอื่นๆ เพื่อศึกษาในแต่ละประเด็นปัญหาด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น ด้านการนำองค์การ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นต้น เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์การที่จะบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

3.2.2 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับความคาดหวังของประชาชนต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติของเรือนจำจังหวัดสตูลรวมถึงเรือนจำหรือทัณฑสถานอื่นๆ ยกตัวอย่างเช่น ด้านการควบคุม ด้านการพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของประชาชนว่ามีความคาดหวังต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างไร เพื่อนำไปเป็นแนวทารการพัฒนาองค์การของเรือนำหรือทัณฑสถานในอนาคตต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2545. (9 ตุลาคม 2545).

กรุงเทพธุรกิจ. (17 กุมภาพันธ์ 2558). *TQA Story (5): คุณสมบัติขององค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืน*. สืบค้นจาก กรุงเทพธุรกิจ:https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/108634.

กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย. (2562). แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาระบบราชการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง* (หน่วยที่ 1, น. 1-10). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.

ดุษฎี ยศทอง. (2561). *แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช* (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพมหานคร.

ธีรีสา มัทวพันธุ์. (ม.ป.ป.). *การสร้างองค์กรนวัตกรรมภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน).

พรนิภา ธนาธรรมนันท์. (2561). *การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

พะสุ เดชะรินทร์. (2549). *โครงการพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สำหรับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพ็ญศรี ลี้สุวรรณกุล. (2559). *การพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, กรุงเทพมหานคร.

เพ็ญศิริ ฤทธิกร. (2559). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.

วิเชียร วิทยอุดม. (2552). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์ 2550.

วินุลาศ เจริญชัย. (2562). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *คู่มือ คำอธิบายและแนวปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. กรุงเทพฯ: สิรบุตรการพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)*. กรุงเทพฯ: พรีเมียร์ โปร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (9 ธันวาคม 2559). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. สืบค้นจาก กพร: https://www.opdc.go.th/content/Nzc

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2564). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับปรับปรุง 2565*. สืบค้นจาก https://office.dpt.go.th/asdg/th/manual-pmqa4-0/

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (1 เมษายน 2565). *การบริหารงานภาครัฐแบบมีส่วนร่วม*. สืบคืนจาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ: https://www.opdc.go.th/content/Mjc4Nw

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ การบริหารราชการแบบบูรณาการ*. สืบค้นจาก https://hss.moph.go.th/fileupload_doc_slider/2016-12-01-628-413.pdf

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองทีดี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานจังหวัดสตูล. (ม.ป.ป.). *แผนพัฒนาจังหวัดสตูล 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)*. สืบค้นจาก https://www.satun.go.th/news_devpro.

สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2559). *ภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

สุรศักดิ์ ชมารัมย์. (ม.ป.ป.). *ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารราชการไทย*.

อรทัย ก๊กผล. (2552). *คู่คิด คู่มือ การมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.

อัศมาอีล เบ็ญวาเด็ง. (2562). *การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เรื่อง “การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0” ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช การศึกษาครั้งนี้เพื่อศึกษาการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ของเรือนจำจังหวัดสตูล

ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ ..... นามสกุล .....

2. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

3. ระยะเวลาการทำงาน ..... ปี

4. ระดับ ☐ ผู้อำนวยการส่วน .....
☐ หัวหน้าฝ่าย .....

5. คุณวุฒิ ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโท ☐ สูงกว่าปริญญาโท

6. การสัมภาษณ์ วันที่ ..... เวลา .....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 ของเรือนจำจังหวัดสตูล

2.1 ด้านการนำองค์การ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.4 ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.6 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

ปัญหา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง “การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0” ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช การศึกษาครั้งนี้เพื่อศึกษาการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0 โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับเป้าหมายความสำเร็จการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. สถานภาพ ☐ ข้าราชการ ☐ พนักงานราชการ ☐ อื่น ๆ .....

3. ระยะเวลาการทำงาน ☐ น้อยกว่า 5 ปี ☐ มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี
☐ มากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 15 ปี ☐ มากกว่า 15 ปี

4. ระดับ ☐ ปฏิบัติงาน ☐ ปฏิบัติการ
☐ ชำนาญงาน ☐ ชำนาญการ
☐ ชำนาญการพิเศษ

5. คุณวุฒิ ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโท ☐ สูงกว่าปริญญาโท

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือในแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. ด้านการนำองค์การ					
1.1 ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ การมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน และการบรรลุผลยุทธศาสตร์ชาติและความความสามารถในการแข่งขัน					
1.2 ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและใช้เทคโนโลยีด้านการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส					
1.3 ผู้บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก					
1.4 ผู้บริหารมีการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์					
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์					
2.1 หน่วยงานมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน					
2.2 หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ					

การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
2.3 หน่วยงานมีแผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ					
2.4 หน่วยงานติดตามผลหรือเป้าหมาย มีการแก้ไขปัญหา และรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ					
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
3.1 หน่วยงานมีระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงง่าย					
3.2 หน่วยงานมีการประเมินผลความพึงพอใจ ความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ประโยชน์					
3.3 หน่วยงานมีการสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่างที่ตองสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
3.4 หน่วยงานมีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองให้ทันตามความต้องการ					
4. การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้					
4.1 หน่วยงานมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมากำหนดตัวชี้วัดติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์					
4.2 หน่วยงานมีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัวชี้วัดเพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4.3 หน่วยงานมีการใช้ความรู้และสติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล					

การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
4.4 หน่วยงานมีการบริการจัดการข้อมูล สารสนเทศและระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพและใช้งานได้					
5. การมุ่งเน้นบุคลากร					
5.1 หน่วยงานมีนโยบายและระบบการจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ					
5.2 หน่วยงานมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์					
5.3 หน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพและความร่วมมือ					
5.4 หน่วยงานมีระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้และมีจริยธรรม					
6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ					
6.1 หน่วยงานมีกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ					
6.2 หน่วยงานมีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการและการบริหาร					
6.3 หน่วยงานมีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน					
6.4 หน่วยงานมีการมุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์การและผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติและผลลัพธ์					

การพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูล ตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ					
7.1 หน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ตามพันธกิจ					
7.2 หน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและประชาชน					
7.3 หน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย					
7.4 หน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ด้านการเป็นต้นแบบ					
7.5 หน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม					
7.6 หน่วยงานมีตัวชี้วัดในการบรรลุผลลัพธ์ด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ					

ตอนที่ 3 เป้าหมายความสำเร็จการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือในแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับระดับเป้าหมายความสำเร็จการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

เป้าหมายความสำเร็จการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. การสานพลังทุกภาคส่วน					
2. การสร้างนวัตกรรม					
3. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล					

ส่วนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเรือนจำจังหวัดสตูลตามกรอบแนวทางระบบราชการ 4.0

ปัญหา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช