

Scan

**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ :  
กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข**

**นางสาวพรทิพย์ ชมเดช**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**Factors Influencing the Successful of Public Sector Management Quality Award :  
A Case Study of Department of Disease Control, Ministry of Public Health**

**Miss Pornthip Chomdech**

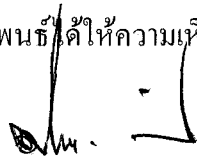
**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration**

**School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University**

**2007**

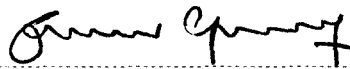
หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข  
ชื่อและนามสกุล นางสาวพรทิพย์ ชมเดช  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์  
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพร เลี่ยนสลาย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



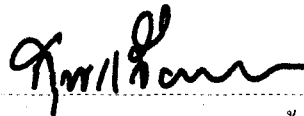
(อาจารย์ ดร.ดิเรก ถึงฝั่ง)

ประธานกรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)

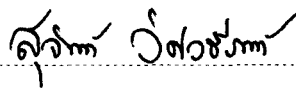
กรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพร เลี่ยนสลาย)

กรรมการ

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

วันที่ 7 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ :

กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

ผู้วิจัย นางสาวพรทิพย์ ชมเดช ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2) รองศาสตราจารย์

ดร.สุพร เสียนสลาย ปีการศึกษา 2550

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาประเมินระดับความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรค (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค (3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ข้าราชการ และพนักงานราชการในสังกัดกรมควบคุมโรค จำนวนทั้งสิ้น 356 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญ (2) ปัจจัยด้านระบบงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำโครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค (3) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคคือ บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ สำหรับข้อเสนอแนะที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นคือ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งควรมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรคณะทำงานและควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

คำสำคัญ ปัจจัยความสำเร็จ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

**Thesis title:** Factors Influencing the Success of Public Sector Management Quality Award :  
A Case Study of Department of Disease Control, Ministry of Public Health

**Researcher:** Miss Pornthip Chomdech **Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Theppasak Boonyarattaphan, Associate Professor (2) Dr. Suraporn Siensalai, Assistant Professor; **Academic year:** 2007

### **Abstract**

The objectives of this research were (1) to assess the level of implementing success of Public Sector Management Quality Award in Department of Disease Control (2) to study factors influencing the success of the Public Sector Management Quality Award in Department of Disease Control (3) to study the problems, obstacles, and to recommend the appropriate approach to Public Sector Management Quality Award in Department of Disease Control.

Samples consisted of 356 officials and bureaucratic officers in Department of Disease Control. Rating scales questionnaire with reliability at .97 was used as instrument. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, t-test and multiple regression.

The research result revealed that (1) the level of success of the implementation of Public Sector Management Quality Award in Department of Disease Control was less than 80 percent with statistical significant. (2) System, Staff participation, Style, Structure, Shared Value and Skill factors influenced the success of Public Sector Management Quality Award in Department of Disease Control (3) problems and obstacles in Public Sector Management Quality Award in Department of Disease Control were lack of skill, knowledge and understanding in the issue of personnel, also, the knowledge transfer did not cover all levels of personnel, as for the recommendation: the executives should set up clear implementation policy and direction and pass them on to all levels of personnel; moreover, all personnel and working committee should be provided with more knowledge and understanding on the issue, and the organization should provide the opportunity for new generation of workers to participate more in organizational management.

**Keywords:** Success Factors, Public Sector Management Quality Award, Department of Disease Control, Ministry of Public Health

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์อย่างใกล้ชิดนับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี ประธานกรรมการประจำสาขา วิชาวิทยาการจัดการ ที่ให้ความอนุเคราะห์หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล และขอขอบพระคุณ นายแพทย์สมชัย ภิญโญพรพาณิชย์ รองอธิบดีกรมควบคุมโรค ที่อนุญาตให้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย รวมทั้งคุณณัฐธิดา สวนครามดี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว คุณมยุรี จันทรวัดนายงค์ นักวิชาการเงินและบัญชี 8ว และบุคลากรทุกท่านที่เป็นผู้ให้ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับการช่วยเหลือจากคุณปานใจ เพ็ชรรัตนมณี และได้รับกำลังใจ จากคุณนัทธณญา ภารภัทรรังสีกร และคุณชวนพิศ ปลุกสร้าง เป็นอย่างดี ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีค่าเป็นอย่างยิ่ง ประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้สนใจงานด้าน การศึกษาทุกท่าน

นางสาวพรทิพย์ ชมเดช  
กุมภาพันธ์ 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ประเด็นปัญหาการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร.....	35
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์.....	47
แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน.....	51
แนวคิดเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้.....	56
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร.....	63
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการ.....	70
แนวคิดเกี่ยวกับผลการประเมินการดำเนินงาน.....	75
แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร.....	79
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	85

## สารบัญ ( ต่อ )

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	98
รูปแบบการวิจัย.....	98
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	98
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	101
การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	110
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	111
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	112
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	114
ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	114
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ.....	116
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม.....	127
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน.....	137
ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ.....	141
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	146
สรุปผลการวิจัย.....	146
อภิปรายผล.....	152
ข้อเสนอแนะ.....	159
บรรณานุกรม.....	162
ภาคผนวก.....	169
หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	171
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	172
ประวัติผู้วิจัย.....	187



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่าง ๆ.....	100
ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรของกรมควบคุมโรค.....	100
ตารางที่ 3.2 แสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระ.....	104
ตารางที่ 3.3 แสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรตาม.....	106
ตารางที่ 3.4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา.....	111
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน.....	115
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระในภาพรวม.....	117
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรความชัดเจนของยุทธศาสตร์.....	118
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรความชัดเจนของโครงสร้าง องค์กร.....	119
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรความพร้อมของระบบงาน.....	120
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรภาวะผู้นำ.....	122
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรการมีส่วนร่วมของ บุคลากร.....	123
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรทักษะของบุคลากร.....	125
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรค่านิยมร่วมและ และวัฒนธรรมองค์กร.....	126
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตามในภาพรวม.....	127
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร.....	128
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์.....	130
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	131

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้.....	132
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล.....	134
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ.....	135
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ.....	136
ตารางที่ 4.18 แสดงระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้.....	138
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	139
ตารางที่ 4.20 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการได้รับประโยชน์ จากการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้.....	142
ตารางที่ 4.21 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ.....	143
ตารางที่ 4.22 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้ประสบความสำเร็จ.....	144

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของความเป็นเลิศ.....	19
ภาพที่ 2.2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	28
ภาพที่ 2.3 แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสาร.....	46
ภาพที่ 2.4 ภาพแสดงกรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของภาครัฐ.....	49
ภาพที่ 2.5 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์.....	51
ภาพที่ 2.6 แสดงการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล.....	77
ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	94

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในภาวะปัจจุบันและการแข่งขันในทางเศรษฐกิจที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นอันสืบเนื่องมาจากกระเียบเศรษฐกิจใหม่ของโลกที่เน้นความเป็นเสรีนิยมทางเศรษฐกิจทำให้ธุรกิจเต็มไปด้วยการใช้กลยุทธ์ ถูกค้าคือบุคคลสำคัญที่อาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้ตัดสินความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ คำว่า “คุณภาพ” จึงมีบทบาทอย่างมากและถือเป็นหัวใจของการประกอบธุรกิจ ตลอดจนเป็นปัจจัยหลักในการควบคุมทางการบริหาร เพราะคุณภาพเป็นดัชนีชี้วัดให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ ในอดีตองค์กรต่าง ๆ เคยพูดถึงมาตรฐาน ISO 9000 กันอย่างแพร่หลายเพื่อเป็นการยืนยันถึงคุณภาพการบริหารจัดการภายในองค์กร แต่แท้จริงแล้ว ISO 9000 เป็นเพียงมาตรฐานรับรองคุณภาพของกระบวนการผลิตสินค้าและบริการซึ่งอาจเพียงพอแล้วสำหรับในอดีต แต่ในปัจจุบันเรื่องของคุณภาพนั้นมีหลายแง่มุมมากกว่า ISO แนวคิดเรื่องคุณภาพเริ่มแผ่กว้างไปถึง ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ซึ่งถูกพูดถึงกันมากในแง่ของตัวผลิตภัณฑ์ที่จะทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับเกิดแรงกระตุ้นใจในการปรับปรุงธุรกิจของตนสู่ความเป็นเลิศ

ปัจจุบันระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นแนวคิดที่ได้รับการตอบรับอย่างมากในภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากระบบ QC (Quality Control) และการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control : TQC) เรียกว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ในประเทศที่พัฒนาแล้วได้มีการนำระบบมาตรฐานการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประเทศดังกล่าวสามารถพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมั่นคง ยกตัวอย่างเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยใช้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA หรือรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด และเกณฑ์ดังกล่าวได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ กว่า 70 ประเทศทั่วโลกนำ

ไปปรับใช้ สำหรับประเทศไทยก็ได้ นำแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา มาประยุกต์ใช้จนเกิดเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือ Thailand Quality Award : TQA ซึ่งรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์เพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) และได้เริ่มประกาศมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ให้แก่องค์กรภาคธุรกิจเอกชนที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงานในระดับโลกเมื่อปี พ.ศ. 2545

กระแสการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและคุณภาพ ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด กระบวนการ ตลอดจนวิธีการบริหารใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนได้ การบริหารงานภาครัฐในประเทศไทยภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรี พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร ที่ได้ปฏิรูปโครงสร้างระบบราชการและต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้คนในหน่วยงานภาครัฐทำงานมุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ที่นำมาปรับใช้กับการบริหารราชการที่เรียกว่า การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ แต่จากการดำเนินงานที่มุ่งไปที่ผลลัพธ์เป็นหลักสำคัญ ทำให้ผู้บริหารหันไปสนใจที่จะบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายเพียงอย่างเดียวจนทำให้ละเลยที่จะจัดการกระบวนการทำงานภายในองค์กร จึงทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรขาดความยั่งยืนและก่อให้เกิดผลกระทบในระยะยาว ด้วยเหตุนี้แนวคิดการบริหารคุณภาพจึงถูกนำมาใช้กับภาครัฐ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยความร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกณฑ์คุณภาพของประเทศต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับแต่งให้สอดคล้องกับบริบทของระบบราชการไทยจนสามารถริเริ่มการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้มีเกณฑ์ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง โดยการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการดำเนินงานเพื่อให้หน่วยงานได้พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ระดับมาตรฐานสากล ทั้งนี้ เพราะระบบงานและกระบวนการที่ดีภายในองค์กรจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

Public Sector Management Quality Award : PMQA เป็นรางวัลคุณภาพที่มอบให้แก่องค์กรภาครัฐที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศที่ได้ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้ถูกพัฒนาขึ้นจากหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award : TQA เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางใน

การยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน ดังนั้นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่พัฒนาขึ้นนี้จะให้ความสำคัญทั้งในส่วนของกระบวนการและผลลัพธ์ในการดำเนินงาน โดยใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) และการสร้างความสมดุลของความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้โดยสอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งเป็นการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยในการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ดำเนินการศึกษาแนวทางและวางหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) พร้อมทั้งจัดทำเกณฑ์เพื่อเตรียมเผยแพร่ไปยังส่วนราชการต่าง ๆ ตั้งแต่ปี 2547 และในปี 2548 จึงได้ขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ในการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน พร้อมกันนี้ได้ดำเนินการจัดวางระบบและสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมส่วนราชการนำร่องเพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำหรับในปี 2549 ได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดเลือกในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในมิติด้านพัฒนาองค์กร และในปี 2550 ก็ได้กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดบังคับในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2550 ในมิติด้านพัฒนาองค์กรอีกเช่นเดียวกัน

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข เป็นหนึ่งในหน่วยงานราชการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสุขภาพของประชาชน มีพันธกิจในการวิจัย พัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีการป้องกันควบคุมโรคที่ได้มาตรฐานและสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชน ตลอดจนหน่วยงานระดับนานาชาติ ในการที่จะถ่ายทอดพันธกิจของกรมควบคุมโรคลงไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น การจัดการกระบวนการภายในให้เป็นระบบและมีคุณภาพเพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งต่อการที่จะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการเป็นกลไกด้านการป้องกันและควบคุมโรคของประเทศและระดับนานาชาติ กรมควบคุมโรคจึงได้ให้ความสำคัญในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2548 ภายหลังจากที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ ซึ่งได้จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรโดยแบ่งเป็น 2 ช่วงคือในเดือนสิงหาคมและกันยายน 2548 และในปี 2549 ก็ได้เลือกการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี 2549 ในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ก็เพื่อต้องการที่จะให้กรมควบคุมโรคมีการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อยกระดับการ

ทำงานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสุขภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนได้รับผลผลิตและบริการด้านการป้องกันและควบคุมโรคที่มีคุณค่าและตรงกับความต้องการมากที่สุด

แต่เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ต้องดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพที่ได้พัฒนาขึ้นจากหลักเกณฑ์และแนวคิดของภาคเอกชนตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award : TQA ซึ่งความแตกต่างระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน มีทั้งในด้านเงื่อนไข ลักษณะและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ประกอบกับเป็นเรื่องใหม่ในการปฏิบัติราชการในปัจจุบัน แนวคิดนี้เมื่อนำมาใช้กับองค์กรภาครัฐแล้วจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัจจัยอะไรที่จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเป็นนัยสำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

## 2. ประเด็นปัญหาการวิจัย

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อผลักดันให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในเชิงแข่งขัน ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะทราบถึง

- 2.1 เมื่อนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรคแล้วมีความสำเร็จอยู่ในระดับใด
- 2.2 มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค
- 2.3 มีปัญหาอุปสรรคอะไรในการดำเนินการ และมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรเพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จ

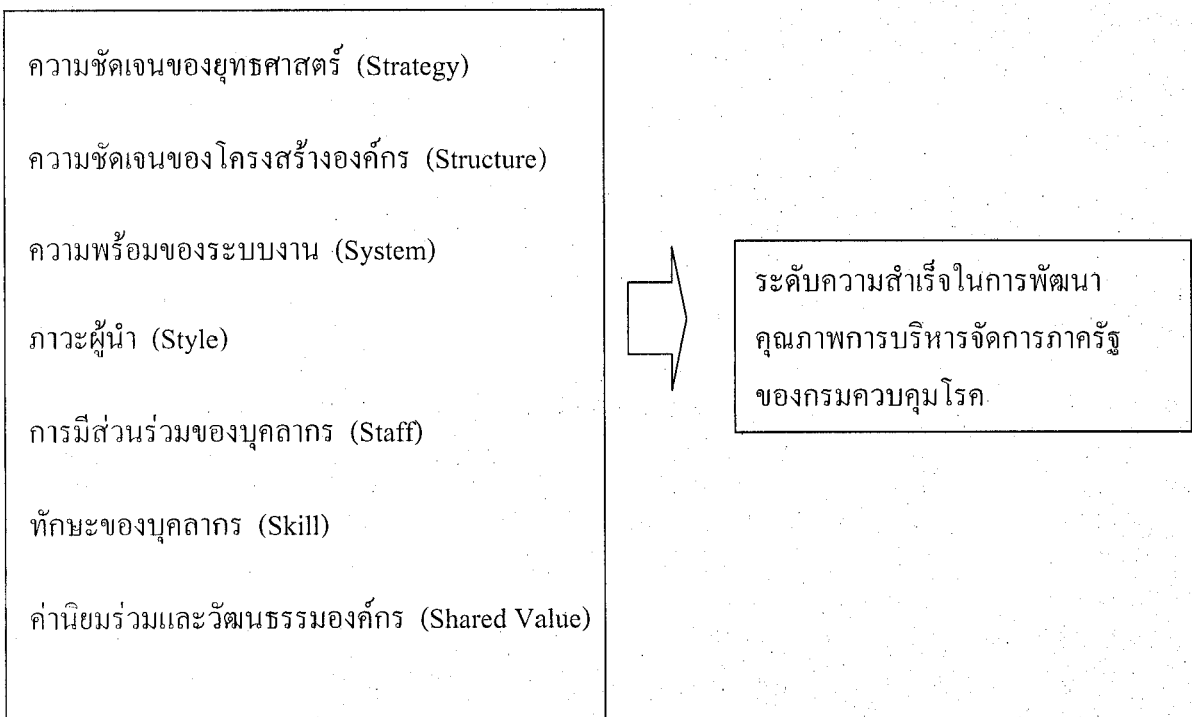
## 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 3.1 เพื่อศึกษาประเมินระดับความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรค
- 3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

3.3 เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

#### 4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยขอวางกรอบแนวคิดทางการบริหารที่เรียกว่า กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



สำหรับที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัยจะขอเสนอในบทที่ 2 ต่อไป



## 5. สมมติฐานการวิจัย

5.1 ความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

5.2 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

## 6. ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความชัดเจนขึ้น จึงได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้

6.1 ด้านเนื้อหา ศึกษาระดับความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

6.2 ด้านพื้นที่ ครอบคลุมหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 26 หน่วยงาน ดังนี้

6.2.1 *หน่วยงานส่วนกลาง* จำนวน 14 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานเลขานุการกรมกองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองแผนงาน กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สถาบันบำราศนราดูร สถาบันราชประชาสมาสัย สำนักกระบวนวิชา สำนักโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม สำนักโรคติดต่อทั่วไป สำนักโรคติดต่อทางแมลง สำนักโรคไม่ติดต่อ และสำนักโรคเอดส์ วัณโรคและโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์

6.2.2 *หน่วยงานส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค* จำนวน 12 หน่วยงาน

- 1) สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ
- 2) สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 สระบุรี
- 3) สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 3 ชลบุรี
- 4) สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 ราชบุรี
- 5) สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 5 นครราชสีมา
- 6) สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 6 ขอนแก่น
- 7) สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 อุบลราชธานี

- 8) สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 นครสวรรค์
- 9) สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 พิษณุโลก
- 10) สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 เชียงใหม่
- 11) สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 11 นครศรีธรรมราช
- 12) สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 สงขลา

### 6.3 ด้านตัวแปร ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่

**6.3.1 ตัวแปรอิสระ** คือ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

**6.3.2 ตัวแปรตาม** คือ ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

**6.4 ด้านประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งประกอบไปด้วยหน่วยงานในสังกัด จำนวน 26 หน่วยงาน โดยเป็นการเก็บข้อมูลจากตัวแทนของหน่วยงาน คือ

6.4.1 ข้าราชการสังกัดกรมควบคุมโรค

6.4.2 พนักงานราชการสังกัดกรมควบคุมโรค

**6.5 ด้านระยะเวลา** เป็นการศึกษาวิจัยการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ 2550 ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2549 – กันยายน 2550

## 7. ข้อจำกัดในการวิจัย

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐยังอยู่ในระหว่างขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ ซึ่งยังไม่สามารถบอกได้ว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จเท่านั้น

## 8. นิยามศัพท์เฉพาะ

8.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค หมายถึง ความคิดเห็นของตัวแทนของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในด้านการนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ

8.2 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง เป้าหมาย แผน แผนงาน/โครงการและแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้ง การถ่ายทอดนโยบาย ทิศทาง หรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคไปสู่การปฏิบัติ

8.3 ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร หมายถึง ความชัดเจนของโครงสร้างการจัดแบ่งหน่วยงานภายในกรมควบคุมโรค ความชัดเจนในการมอบหมายงานในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด การมอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร รวมถึง ความคล่องตัวและรวดเร็วของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

8.4 ความพร้อมของระบบงาน หมายถึง ความพร้อมใช้งานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมควบคุมโรค ความเพียงพอของงบประมาณที่ได้รับ การรวบรวมและการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม บุคลากร ความชัดเจนของวัฒนธรรมองค์กร ความสามารถของกรมควบคุมโรคในการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ความสามารถของกรมควบคุมโรคในการนำปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมถึงความคาดหวังของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

8.5 ภาวะผู้นำ หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารของกรมควบคุมโรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมถึงการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปสู่การปฏิบัติ การให้ความสำคัญและ

การให้การสนับสนุน การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ รวมทั้งการควบคุม ติดตามและกำกับดูแลของผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

**8.6 การมีส่วนร่วมของบุคลากร** หมายถึง การที่กรมควบคุมโรคเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิดและเสนอความเห็น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การได้รับประโยชน์ และการติดตามผลการดำเนินงานในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

**8.7 ทักษะของบุคลากร** หมายถึง ความรู้ ความสามารถและทักษะของคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับการฝึกอบรมและความรู้ความเข้าใจของบุคลากรของกรมควบคุมโรคเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรวมถึงความสามารถในภาพรวมของบุคลากรของกรมควบคุมโรคในการที่จะผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จ

**8.8 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง ความผูกพัน ความมุ่งมั่น การรับรู้ การยอมรับ และความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือของบุคลากรของกรมควบคุมโรค ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

## 9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยสามารถให้ผู้บริหารกรมควบคุมโรคนำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อเตรียมความพร้อมในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของกรมควบคุมโรคสู่ระดับมาตรฐานสากล

9.2 ความรู้และข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัยสามารถนำไปปรับใช้ในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานราชการทั่วไปได้

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากนักวิชาการและนักการบริหาร แต่เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาที่เน้นการนำไปใช้ เพื่อให้สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่นำเสนอจึงประกอบไปด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
5. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน
6. แนวคิดเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
7. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร
8. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการ
9. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน
10. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร
11. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

จากการที่ระบบราชการมักถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ไม่คล่องตัว มีความซับซ้อน มีการรวมอำนาจในการตัดสินใจ เน้นการใช้อำนาจ มีขีดความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ไม่รวดเร็ว ประกอบกับในระบบการปกครองระบอบประชาธิปไตยที่กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ต่างก็มุ่งหวังที่จะให้ภาครัฐออกนโยบายเพื่อรักษาผลประโยชน์ให้แก่กลุ่มตน ปัญหาสาธารณะ รวมตลอดถึงการถูกคาดหวังจากประชาชนต่อการให้บริการของภาครัฐ ทำให้ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แนวคิดการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ (Public

Management Reform) จึงเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรภาครัฐเกิดการตื่นตัวที่จะหาทางเพิ่มผลผลิต (productivity) จากการทำงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นแนวโน้มที่สำคัญในการบริหารงานภาครัฐที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้แนวคิด Reinventing Government ได้ถูกนำมาใช้ในการเปลี่ยนโฉมภาครัฐราชการ โดย เดวิด ออสบอร์น และ เทด เกบเลอร์ (David Osborne and Ted Gaebler อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ 2547: 205-206) ได้นำเสนอปรัชญาและความคิดในการเปลี่ยนโฉมภาครัฐราชการในหนังสือเรื่อง “Reinventing Government” ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำเอง (a catalytic government)
2. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a community-owned government)
3. ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)
4. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกำไร (a mission-driven government)
5. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government)
6. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองตอบต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (a customer-driven government)
7. ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)
8. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตมากกว่าที่จะคอยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (an anticipatory government)
9. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government)

10. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด  
(a market-oriented government)

ในส่วนของการนำแนวคิดของ Reinventing Government ไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้น เจฟฟรีย์ แอล. บรูดีนีย์และ เดล เอส. ไรท์ (Jeffrey L. Brudney and Deil S. Wright) อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 2547 : 206) ได้ทำการสำรวจหัวข้อเรื่องที่มีความสนใจในการนำไปใช้ใน American State Administration Agencies พบว่ามีขอบเขตครอบคลุมในหัวข้อเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดความชัดเจนของภารกิจ (Mission)
2. การฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชน
3. การปรับปรุงคุณภาพเพื่อเพิ่มคุณค่าในการทำงานของเจ้าหน้าที่
4. การลดระดับชั้นของการบังคับบัญชา
5. การสำรวจเปรียบเทียบ (Benchmarking) เพื่อการวัดผลงานที่เกิดขึ้น
6. การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ
7. การจัดสร้างระบบการวัดความพึงพอใจของลูกค้าหรือประชาชน
8. การปรับปรุงระบบการจัดซื้อ
9. การลดภาระค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน
10. การแปรรูปกิจกรรมของรัฐให้เป็นเอกชน (Privatization)
11. การปรับปรุงกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคล

จากแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ (Public Management Reform) ประกอบกับหลักการของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม ที่ได้ให้ความสำคัญกับประชาชนและมองว่าประชาชนเป็นหัวใจสำคัญในการบริหาร จึงทำให้มีการนำเอาหลักการบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เข้ามาใช้ในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน ซึ่งทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างก็ได้ให้ความสนใจและพยายามที่จะนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่ดีที่สุด ซึ่งหลักการบริหารดังกล่าวตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส สำนึกรับผิดชอบ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับแนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) ที่ให้ความสำคัญกับการนำเทคนิคและวิธีการบริหารงานไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารภาครัฐและการบริหารธุรกิจซึ่งเป็นกระแสที่มุ่งให้ความสำคัญต่อการประหยัด (economy) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) จากแนวความคิดดังกล่าวจึงทำให้เกิดเป็นแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public

Management) ขึ้น ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น ซึ่งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้ ได้มีนักวิชาการ ได้สรุปสาระสำคัญไว้ต่าง ๆ กันโดยเฉพาะ โจนาธาน บอสตัน และคณะ (Jonathan Boston และ คณะ อังใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2547 : 450-451) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ไว้ดังนี้

- 1) มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพหรือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ
- 2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักของความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุม ทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎหมาย เป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results)
- 3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
- 4) โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
- 5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหญ่ ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด
- 6) เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้ง การประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
- 7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้
- 8) เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)
- 9) มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน (monetary incentives)



10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณโดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

โอเวน อี ฮิวจ์ (Owen E. Hughes, 1998 อ้างถึงใน เพ็ญศรี มีสมนัย 2549: 3-11) ได้กล่าวถึง รูปแบบการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงจากการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิม (traditional public administration) ที่เน้นการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับการบรรลุถึงผลลัพธ์และการตระหนักในความรับผิดชอบของผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น

2) การเปลี่ยนแปลงการบริหารภาครัฐจากระบบราชการแบบเก่า (classic bureaucracy) ที่เน้นความเป็นทางการ ระดับชั้นการบังคับบัญชา การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร เน้นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ฯลฯ ไปสู่การทำให้องค์กรภาครัฐ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ หรือ การจ้างงานมีความยืดหยุ่นและเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการผ่อนคลายกฎระเบียบหรือข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้มีความยืดหยุ่นเพิ่มมากขึ้น

3) การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรภาครัฐและข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ จากที่กำหนดไว้คลุมเครือขาดความชัดเจนไปสู่ความเป็นธรรมและสามารถวัดได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรภาครัฐและข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐตามการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมโดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัดหลักที่สำคัญ คือ ความประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4) การเปลี่ยนแปลงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรภาครัฐระดับสูง จากการเป็นข้าราชการและความเป็นกลางไปสู่ความรับผิดชอบต่อการเมืองต่อรัฐบาลมากกว่าเดิม ดังจะเห็นได้จากการจัดทำข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระหว่างรัฐมนตรีกับปลัดกระทรวงหรืออธิบดี หรือ Service Delivery Agreement ซึ่งเป็นเครื่องกำกับให้ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อฝ่ายการเมืองมากขึ้น

5) การเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจจากการที่องค์กรภาครัฐ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐเป็นผู้ดำเนินการเองไปสู่การใช้หลักการทดสอบตลาด (market test) ในการดำเนินงาน เช่น การจ้างเหมาเอกชน (contract out) เป็นต้น ทำให้ลดต้นทุนหรือต้องการควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้

6) การเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจขององค์กรภาครัฐที่ดำเนินการกิจกรรมสาธารณะในทุก ๆ เรื่องไปสู่การลดบทบาทภารกิจขององค์กรภาครัฐไปสู่การแปรรูป ให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินงานหรือรูปแบบอื่น ๆ ทำให้สามารถควบคุม และ/หรือ ลดงบประมาณการดำเนินงานลงได้

แกรแฮม ซี สก็อต (Graham C. Scott, 2000 อ้างถึงใน เพ็ญศรี มีสมนัย 2549: 3-15) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญของธนาคารโลก และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูประบบราชการของประเทศนิวซีแลนด์ เห็นว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะเฉพาะดังนี้

- 1) บทบาทภารกิจภาครัฐที่ชัดเจน
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่ชัดเจน
- 3) ข้าราชการเป็นมืออาชีพและเป็นกลาง
- 4) มอบอำนาจการบริหาร
- 5) ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานการดำเนินงาน
- 6) ตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานภายนอก
- 7) เน้นความต้องการของลูกค้า
- 8) ใช้กลไกตลาด
- 9) การจัดโครงสร้างองค์กรและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่เอื้อต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- 10) การบริหารงานภาครัฐและเอกชนไม่แตกต่างกัน
- 11) การมอบอำนาจควบคู่กับความรับผิดชอบ
- 12) ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการและกฎระเบียบ
- 13) เน้นการจัดหน่วยงานเพื่อภารกิจเฉพาะเรื่อง
- 14) แปรรูปให้เป็นเอกชน/การจ้างเหมาให้ภาคอื่น ๆ รับผิดชอบดำเนินการแทนภาครัฐ
- 15) มีที่มาของบทบาทและอำนาจหน้าที่ชัดเจน
- 16) มีการทำสัญญาปฏิบัติงาน หรือ "Performance Agreement"
- 17) ประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารของภาคเอกชน

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว กระแสการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ทำให้ภาครัฐต้องให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ จึงทำให้องค์กรภาครัฐเริ่มให้ความสนใจในเรื่องคุณภาพมากขึ้นแนวคิดเรื่องคุณภาพจึงได้ถูกนำมาใช้ในภาคราชการของประเทศไทย โดยเริ่มมาจากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2532 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2540 รวมทั้งมติ ก.พ. และมติ ครม. ที่ได้กำหนดให้ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes : P.S.O.) เป็นระบบ

มาตรฐานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์รวมของภาครัฐทั้งระบบ ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เมื่อแนวคิดเรื่องระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ได้เริ่มแพร่หลายมากขึ้นเรื่อย ๆ และประเทศต่าง ๆ ได้มีการริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลขึ้น ประเทศไทยก็ได้มีการนำแนวทางรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา มาประยุกต์ใช้จนเกิดเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือ Thailand Quality Award เพื่อมอบให้แก่องค์กรภาคเอกชนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ จากการที่รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลดังกล่าว จึงได้มีการริเริ่มในการนำมาปรับใช้ในราชการ โดยกำหนดเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้นเพื่อให้หน่วยงานราชการได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวจะมีการมอบรางวัลให้แก่หน่วยงานราชการที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากลที่เรียกว่า Public Sector Management Quality Award : PMQA ซึ่งรายละเอียดของเกณฑ์รางวัลดังกล่าวจะขอก้าวในหัวข้อต่อไป

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมาที่มุ่งเน้นเฉพาะผลสัมฤทธิ์ (Results) ซึ่งไม่ได้รวมถึงเรื่องของกระบวนการ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการที่จะผลักดันและเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรภาครัฐเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ประกอบกับทิศทางของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งหลักการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงทำให้มีการนำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้กับหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ที่ให้ความสำคัญทั้งในเรื่องของกระบวนการและผลลัพธ์ในการดำเนินงาน รวมทั้งได้มีการนำแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) มาพัฒนาเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้องค์กรภาครัฐใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ และเพื่อให้มองเห็นความเชื่อมโยงและเป็นที่ยอมรับยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอนำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย และแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติมาอธิบายไว้ ณ ที่นี้ด้วย

## 2.1 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นเทคนิคการบริหารขั้นสูงที่ใช้ในการเพิ่มผลผลิตในองค์กร โดยมีปรัชญาพื้นฐานที่ว่า “วิธีที่ดีที่สุดจะเพิ่มยอดขายและทำกำไรให้แก่บริษัท คือ การทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้” ปัจจุบันองค์กรที่นำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้ามาใช้ก็เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ขณะเดียวกันก็ยังสามารถส่งผลต่อการลดต้นทุน ลดเวลาการส่งมอบ ลดอุบัติเหตุจากการทำงานรวมทั้งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีแนวคิดดังนี้

- 1) ผลิตภัณฑ์หรือบริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
- 2) ตระหนักอยู่เสมอว่ากระบวนการถัดไปหรือหน่วยงานถัดไปคือลูกค้า
- 3) เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ไม่รอตรวจสอบผลลัพธ์
- 4) การจัดทำมาตรฐานในการทำงานและการปฏิบัติงานตามมาตรฐานนั้น
- 5) เน้นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมเกิดขึ้นซ้ำ ไม่แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- 6) ปฏิบัติตามแนวคิดพื้นฐานของวงจรการจัดการ (P-D-C-A Cycle)

### 2.1.1 หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นปรัชญาของความมุ่งมั่นและการยอมรับอย่างกว้างขวางภายในองค์กรที่จะร่วมกันทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการทำงานเป็นทีม การเพิ่มความพอใจให้แก่ลูกค้า และการลดต้นทุนให้ต่ำลง เป็นความร่วมมือและมีการประสานงานในทุกหน้าที่งาน ทุกส่วนงาน และขยายครอบคลุมทั้งลูกค้าและผู้จัดหา (supplier) พนักงานจะได้รับการฝึกฝนอบรมและมอบอำนาจ (empowerment) เพื่อตัดสินใจซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามมาตรฐานคุณภาพสูงได้ ถือเป็นวิวัฒนาการความคิดทางการบริหารประเภทหนึ่งและเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดที่มีส่วนงานการควบคุมคุณภาพซึ่งรับผิดชอบในการตรวจสอบคุณภาพโดยตรงมาเป็นการมอบหมายให้พนักงานทุกคนทำการตรวจสอบและดูแลคุณภาพด้วยตนเองสรุปแล้วการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรก็คือ วิธีการเคลื่อนย้ายแนวคิดการควบคุมคุณภาพจากวิธีการควบคุมแบบเป็นทางการมาเป็นวิธีการควบคุมแบบการกระจายอำนาจนั่นเอง

### 2.1.2 สาระสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

1) พันธะผูกพันกับคุณภาพ (Commitment to Quality) ความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรขึ้นอยู่กับความเชื่อและความมุ่งมั่นเกี่ยวกับคุณภาพใน 4 ระดับ คือ พันธะผูกพันในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ พันธะผูกพันต่อลูกค้า พันธะผูกพันจากผู้บริหารระดับสูง

ในการสนับสนุนการจัดการเชิงคุณภาพ และพันธะผูกพันจากทุกคนในองค์การในการอุทิศตัวเพื่อช่วยในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและยอมรับว่าคุณภาพเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของความอยู่รอดขององค์การ

2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (*Continuous Improvement*) เป็นการจัดการเชิงคุณภาพที่ต้องอาศัยการปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีการสนับสนุนการกำหนด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน รวมทั้งวิธีการที่จะนำส่งสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า

3) การมีส่วนร่วมทั้งหมด (*Total Involvement*) การจัดการเชิงคุณภาพจะสำเร็จด้วยการทำงานซึ่งระดมจากบุคคลทุกระดับในทุกหน่วยงาน เพื่อระดมความเห็นจากหลายมุมมองเพื่อช่วยในการตัดสินใจ โดยจะอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม

4) การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีและวิธีการทางวิทยาศาสตร์อย่างกว้างขวาง (*Extensive Use of Scientific Tools, Technologies, and Methods*) การจัดการคุณภาพต้องมีการประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์แทนการใช้อารมณ์ความรู้สึกในการบริหาร

5) เน้นที่ลูกค้า (*Customers – Oriented*) ลูกค้าตามแนวคิดของการจัดการคุณภาพ หมายถึง ลูกค้าทั้งภายใน และลูกค้าภายนอก การทำงานที่ดีจะต้องไม่คำนึงถึงความสะดวกสบายในการทำงานของหน่วยงานตนเองเท่านั้น หากต้องพิจารณาถึงการสร้างความพอใจแก่หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องที่เป็นลูกค้าของการให้บริการ และต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าภายนอกด้วย

6) เน้นกระบวนการ (*Process – Oriented*) การปรับปรุงการทำงานจะเน้นการหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขในกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดปัญหา ดังนั้นแนวคิดการบริหารคุณภาพจึงเน้นการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้เห็นความสำคัญของกระบวนการและป้องกันปัญหาหรือข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดซ้ำ

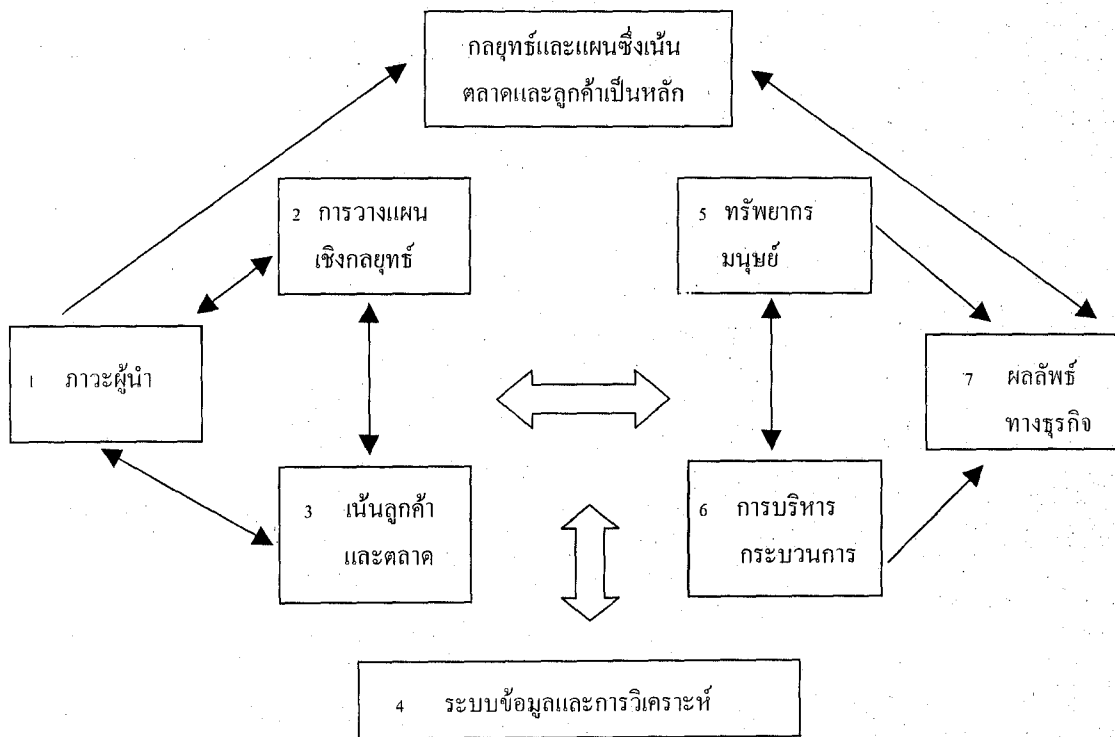
7) การให้การศึกษาและการฝึกอบรม (*Education and Training*) การให้การศึกษาและฝึกอบรมทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในทุกระดับจะทำให้การปรับปรุงคุณภาพกระทำได้อย่างเต็มที่

8) การเคารพความเป็นมนุษย์ (*Humanity*) โดยเชื่อว่ามนุษย์สามารถคิดด้วยตนเอง ตัดสินใจด้วยตนเองและปฏิบัติตามความริเริ่มของตนเองได้ มีการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

## 2.2 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา

ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่น ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการ

การผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งส่งสินค้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ ในปี ค.ศ.1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) โดยจัดเป็นรางวัลประจำปีเพื่อรับรู้ถึงบริษัทที่มีความเป็นเลิศด้านธุรกิจ โดยพิจารณาจากกลยุทธ์และผลประโยชน์ที่ได้รับจากกลยุทธ์ รางวัลดังกล่าวมีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของความเป็นเลิศ

1) ภาวะผู้นำ ศึกษาถึงความเป็นผู้นำในธุรกิจรวมทั้งการสร้างสรรค์ให้ลูกค้าดำรงคงอยู่กับธุรกิจ มีคุณค่าและความคาดหวังที่ชัดเจน มีระบบการบริหารจัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะตรวจสอบว่ามีการกำหนดทิศทางกลยุทธ์อย่างไร และสอดคล้องกับระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด

3) เน้นลูกค้าและตลาด ตรวจสอบว่าระบบของบริษัทที่ให้การเรียนรู้และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเป็นอย่างไรบ้าง ลูกค้ามีความพึงพอใจและยังคงอยู่หรือไม่ มีส่วนแบ่งตลาดและความสัมพันธ์เปรียบเทียบกับคู่แข่งอย่างไร

4) ระบบข้อมูลและการวิเคราะห์ พิจารณาการใช้ประโยชน์ของระบบข้อมูลต่อการบริหาร การวางแผนการตัดสินใจและการควบคุม ช่วยให้เกิดความสำเร็จได้อย่างไร

5) ทรัพยากรมนุษย์ ตรวจสอบพนักงานภายในองค์กรว่ามีการพัฒนาและใช้ประโยชน์ด้วยศักยภาพเต็มที่หรือไม่ วัตถุประสงค์ในการประเมินผลงานและการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนการมีส่วนร่วมและความเติบโตในสายงานของพนักงาน

6) การบริหารกระบวนการ ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งการออกแบบสินค้าหรือบริการ การจัดส่ง การวิจัยและพัฒนา ตลอดจนหน่วยงานบริการต่าง ๆ ในองค์กร

7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานของธุรกิจเป็นอย่างไร มีการปรับปรุงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของธุรกิจ หรือการสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งได้หรือไม่ อย่างไร

จากองค์ประกอบทั้ง 7 จะมีการให้คะแนนแต่ละองค์ประกอบตามเงื่อนไขที่กำหนด หลังจากที่ได้เปิดโอกาสให้บริษัทต่าง ๆ สมัครเข้ารับรางวัลล่วงหน้าแล้ว ต่อมาจะทำการรายงานผลให้บริษัทเหล่านั้นได้ทราบ บริษัทที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยในอัตราร้อยละ 70 ขึ้นไป จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการได้รับรางวัลคุณภาพ

ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาหรือการรับรางวัล MBNQA มีหลายประการ

1) เกิดการประเมินธุรกิจจากมุมมองภายนอก ซึ่งจะทำให้มีความพยายามพัฒนาปรับปรุงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

2) ถือเป็นการแข่งขันกับตัวเอง และรู้จักตื่นตัวตลอดเวลา

3) ความรู้ที่ได้จากการประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลที่ช่วยให้เกิดแนวทางการพัฒนาลูกค้า หุ้นส่วน ผู้จัดหา หรือแม้แต่คู่แข่ง

4) ทำให้เกิดการรวมกิจกรรม เพื่อเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิภาพโดยรวม

5) ช่วยทำให้องค์กรรู้ถึงสถานภาพ หรือจุดอ่อนที่ชัดเจน และสามารถเกิดความเข้าใจเพื่อเลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมนำมาช่วยในการปฏิบัติงาน

6) การมีส่วนร่วมชี้้นำให้ธุรกิจได้พบข้อมูลที่แลกเปลี่ยนมีเครือข่ายเชื่อมโยง และยังได้รับคำแนะนำหรือมีโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจเกิดขึ้นได้ เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ดี MBNQA ก็มีข้อควรคำนึงถึงหลายประการ เช่น รางวัลนี้เป็นรางวัลที่รับประกันระบบบริหารงานโดยรวม แต่ไม่ได้รับประกันตัวสินค้าหรือบริการ และผู้บริหารอาจไม่ได้ทำการแก้ไขปัญหอย่างต่อเนื่องและจริงจัง นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายและเวลาที่ต้องสูญเสียกับการดำเนินงานค่อนข้างสูงซึ่งอาจมีผลกระทบต่อต้นทุน เป็นต้น

ในปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอยู่ตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภทและทุกภาคส่วน ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลก และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติต่าง ๆ มากกว่า 70 ประเทศ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลกก็ว่าได้

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่าง ๆ

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

### 2.3 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

การนำแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกามาใช้ในกรณีของประเทศไทยนั้น ได้มีการริเริ่มให้มีการจัดทำรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยขึ้น เรียกว่า “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” หรือ “Thailand Quality Award” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่ได้ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) และได้เริ่มประกาศมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับโลก เมื่อปี พ.ศ. 2545 ภายใต้อาณัติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งได้มีการให้องค์กรที่ได้รับรางวัลนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ เผยแพร่เป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน โดยมุ่งหวังว่าการกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจปรับปรุง



ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นจะนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่อไป

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้กำหนดเกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ จำแนกออกเป็น 7 หมวด มีรายละเอียดดังนี้

**หมวด 1 ภาวะผู้นำ** จะเป็นการตรวจประเมินว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการอย่างไรในเรื่อง การนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการ จริยธรรมทางธุรกิจ การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน

**หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์** เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในกรณีที่ทำเป็น รวมทั้งวัดผลความคืบหน้าในการดำเนินการ โดยเทียบกับแผน

**หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด** เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการ

- 1) ค้นหาว่าลูกค้าและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไร และชอบอะไร
- 2) สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 3) ค้นหาและกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้มาซึ่ง ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้าซึ่งจะทำให้รักษาลูกค้าไว้ได้ การขยายตัวและความยั่งยืนของธุรกิจ

**หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการ เลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ สินทรัพย์ทางความรู้ และการพิจารณาผลการดำเนินการขององค์กร

**หมวด 5 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล** โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่า

- 1) ทั้ง 3 เรื่อง คือ ระบบงาน การทำให้พนักงานได้เรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน มีส่วนอย่างไรในการทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร

- 2) ความเอาใจใส่ขององค์กรในการสร้างและดำรงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานผูกพันมีส่วนร่วมอย่างไรในการช่วยทำให้ผลการดำเนินงานที่ออกมาเป็นเลิศ และทั้งพนักงานและองค์กรพัฒนาไปด้วยกัน

**หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** จะเป็นการตรวจประเมินประเด็นสำคัญ ๆ ของการจัดการกระบวนการที่มีอยู่ในสองประเภท คือ

1) ประเภทแรกว่าด้วยการจัดการกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ ตลอดจนกระบวนการสำคัญอื่น ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และให้กับตัวองค์กรเอง

2) ประเภทที่สองว่าด้วยการจัดการกระบวนการสำคัญต่าง ๆ ที่ช่วยทำให้กระบวนการในประเภทแรกดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ** เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและผลลัพธ์ของการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ สมรรถนะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ความพึงพอใจของลูกค้า การเงินและการตลาด ทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปฏิบัติการต่าง ๆ ภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบต่อสังคม

#### 2.4 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำหรับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในภาคราชการนั้น รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ประธานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้มีดำริที่จะสนับสนุนให้มีการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐ โดยได้กล่าวในฐานะที่เป็นประธานในพิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ประจำปี 2547 เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2548 มีใจความตอนหนึ่งว่า

“เมื่อสองปีเศษที่ผ่านมา รัฐได้ปฏิรูประบบราชการ หัวใจสำคัญของการปฏิรูประบบราชการไม่ได้อยู่ที่การมีกระทรวง ทบวง กรม มากขึ้นหรือน้อยลง แต่อยู่ที่การให้ผู้ปฏิบัติราชการทั้งหลายปฏิบัติงานของตนด้วยจิตวิญญาณ ด้วยความมีสำนึก ด้วยความรับผิดชอบ ด้วยความมีประสิทธิภาพ ด้วยความมีวิสัยทัศน์ ด้วยการรู้จักประเมินผล รู้จักการแข่งขัน รู้จักการปรับปรุง รู้จักการพัฒนา ซึ่งสปริตทั้งหมดที่ว่านี่คือสปริตของรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้เอง ความต่างอยู่ตรงที่ว่าใช้ในระบบของธุรกิจเอกชน ท่านนายกรัฐมนตรีได้ปรารถนาว่า หากนำไปใช้ในระบบงานของรัฐ ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและถ้าหากมีรางวัลออกมาได้ว่า หน่วยงานใดได้คุณภาพการปฏิบัติราชการแห่งชาติ หรือบริหารงานรัฐกิจสู่ความเป็นเลิศได้แล้วไซ้ ประชาชนจะได้รับการตอบสนองและการบริหารที่น่าจะดีขึ้นกว่านี้ก็เป็นอันมาก ซึ่งรัฐจะต้องคิดอ่านหาทางนำเรื่องนี้ไปปรับปรุงหรือประยุกต์ใช้ในโอกาสต่อไป”

นอกจากนี้ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาาระบบราชการ ได้มีการกำหนดให้เสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการ โดยให้ยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงานของภาครัฐ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องเร่งดำเนินการยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริหารจัดการ เพื่อผลักดันให้ระบบราชการมี

ประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานโดยเร็วต่อไป สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้นำเรื่องดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรีและได้มีมติเห็นชอบตามแนวทางดังกล่าวเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 สรุปดังนี้

- 1) เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- 2) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล
- 3) เพื่อให้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์กรและเป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

#### 2.4.1 หลักการดำเนินการ

นำแนวคิดและรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) มาปรับใช้ในบริบทของภาครัฐไทย โดยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาและเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งนำหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นแนวทางของ Balanced Scorecard มาปรับใช้โดยครอบคลุมใน 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านพัฒนาองค์กร แต่เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมามุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์ (Results) ซึ่งยังไม่รวมถึงเรื่องของกระบวนการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการผลักดันและเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังนั้นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่พัฒนาขึ้นนี้จะให้ความสำคัญทั้งในส่วนของกระบวนการและผลลัพธ์ในการดำเนินงานโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) และการสร้างความสมดุลของความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวทั้งภายนอกและภายในองค์กร กล่าวคือ

องค์กรต้องสร้างสมรรถนะขององค์กร (มุมมองด้านการพัฒนาและการเติบโต) เพราะฉะนั้นผู้นำองค์กรจึงมีความสำคัญ มีการใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการ มียุทธศาสตร์และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง สร้างศักยภาพของบุคลากรและสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากร กระบวนการภายในขององค์กรต้องมีประสิทธิภาพ (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) เช่น การจัดการให้กระบวนการสั้น กระชับ

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ) คือ การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีประสิทธิผล เช่น คุณภาพที่ดี มีค่าใช้จ่ายต่ำ และส่งมอบตรงเวลา

#### 2.4.2 ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ข้อคำถามต่าง ๆ แต่ไม่ใช่ รายการตรวจสอบ (Check List) และมีลักษณะสำคัญดังนี้

##### เกณฑ์มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้น เกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

##### เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจและกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้น ส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์กร” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิคต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม

เกณฑ์มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ส่วนราชการต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งสนับสนุนเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ดังนั้น เกณฑ์จึงเน้นความเชื่อมโยง สอดคล้องและบูรณาการกันระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลง

#### 2.4.3 องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็น ลักษณะสำคัญขององค์กร และส่วนที่เป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

##### ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

## ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้

### หมวด 1 การนำองค์กร

ในหมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการ ดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชนอย่างไร

### หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในหมวดของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นี้ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ รวมทั้งการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดี

### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

### หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ในหมวดของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงานบุคคล และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

#### หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

#### หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

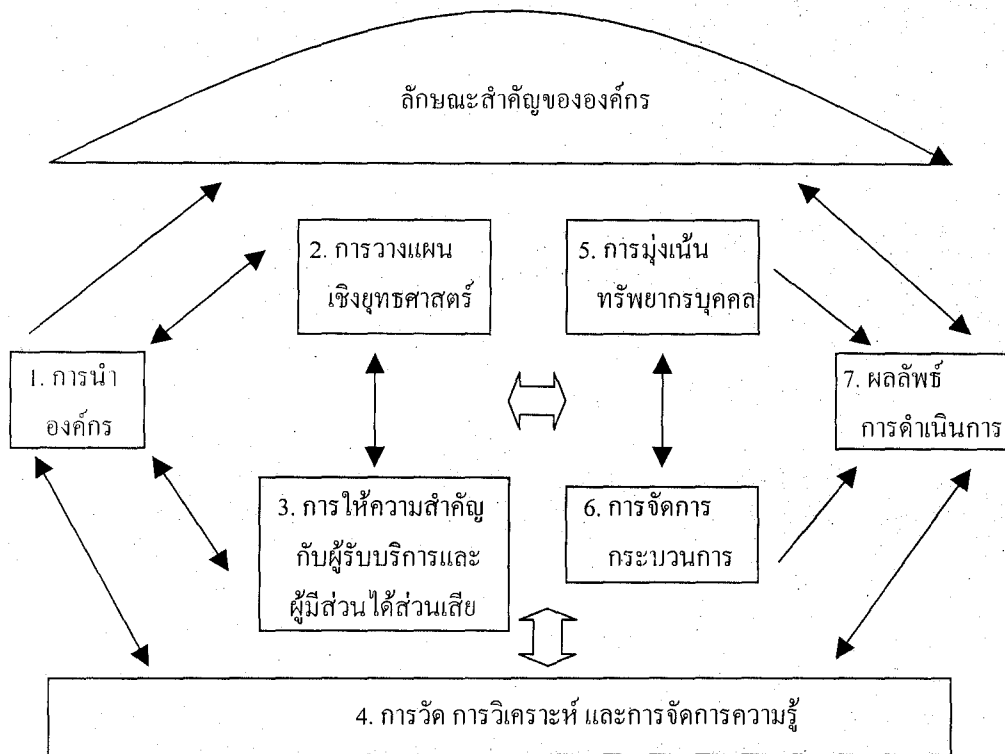
เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความสัมพันธ์กันในเชิงระบบ โดยสามารถอธิบายเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่ผลลัพธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่เป็นกระบวนการ แบ่งย่อยออกตามลักษณะการปฏิบัติการได้ 3 กลุ่มคือ

กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ

กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจริง

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งแบ่งออกเป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติประสิทธิผล คุณภาพประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 2.2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2.4.4 การนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้

ส่วนราชการสามารถใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ด้วยตนเองตามขั้นตอนการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (self - assessment) 10 ขั้นตอน โดยเริ่มต้นจากการกำหนดขอบเขตในการประเมิน กำหนดกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมิน และกำหนดแผนในการประเมิน จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง จัดทำแผนปรับปรุงแก้ไข ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ประเมินและปรับปรุงกระบวนการ การดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองของส่วนราชการจำเป็นต้องประเมินจากข้อมูลที่มีอยู่จริงในองค์กรมิใช่การคาดเดา ผลจากการประเมินดังกล่าวส่วนราชการจะทราบจุดอ่อนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงองค์กรซึ่งจะสามารถ นำผลที่ได้ไปสร้างแผนการปรับปรุงการดำเนินการและนำแผนการปรับปรุงไปปฏิบัติโดยบูรณาการเครื่องมือและโครงการต่าง ๆ ในการพัฒนาระบบราชการมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานของส่วนราชการต่อไป

#### 2.4.5 ประโยชน์จากการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสามารถนำไปประเมินองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรในภาพรวมเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้เมื่อส่วนราชการได้ประเมินตนเองตามลำดับขั้นตอนดังกล่าวและนำผลการประเมินมาพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้บรรลุเป้าหมายที่ดีแล้ว ก็อาจสมัครเข้ารับรางวัล PMQA (Public Sector Management Quality Award) ต่อไป ซึ่งการสมัครเข้ารับรางวัลนั้นส่วนราชการจะได้รับรายงานจากการประเมินโดยผู้ประเมินอิสระ ซึ่งจะได้รับทราบข้อมูลที่จะนำมาใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นต่อไปด้วย

#### 2.4.6 การดำเนินการ

ในปี 2549 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดเลือกในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กรตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปี 2549 ทั้งในระดับกรม ระดับจังหวัด และสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา คือ

##### ระดับกรม

“ตัวชี้วัดที่ 18 : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 3)”

##### ระดับจังหวัด

“ตัวชี้วัดที่ 14 : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 4)”

##### สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา

“ตัวชี้วัดที่ 17 : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)”

โดยกำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ 5 ขั้นตอน ซึ่งส่วนราชการที่เลือกเป็นตัวชี้วัด ต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้



ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ
ขั้นตอนที่ 1	จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ/จังหวัด/มหาวิทยาลัย
ขั้นตอนที่ 2	จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ/จังหวัด/มหาวิทยาลัย และจัดทำแผนดำเนินการพร้อมกำหนด ผู้รับผิดชอบในแต่ละหมวด (Category Champion) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พร้อมขออนุมัติแผนดำเนินการต่อผู้บังคับบัญชา
ขั้นตอนที่ 3	จัดอบรมคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
ขั้นตอนที่ 4	ความครบถ้วนของการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ขั้นตอนที่ 5	ความครบถ้วนของการจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในปี 2550 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับในส่วนราชการระดับกรม และเป็นตัวชี้วัดเลือกในสถาบันอุดมศึกษา

#### ระดับกรม

“ตัวชี้วัดที่ 16 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)” สำหรับตัวชี้วัดนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ให้ส่วนราชการกำหนดขอบเขตดำเนินการโดยเสนอเป็นภาพรวมของกรม โดยมีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมงานของทุกหน่วยงานในสังกัดที่เป็นราชการส่วนกลาง และรวมถึงราชการส่วนกลางที่ไปตั้งอยู่ในภูมิภาคด้วย เกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

1) ส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

เกณฑ์การให้คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ
ระดับ 1	ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ที่ได้ดำเนินการแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พร้อมจัดทำรายงานสรุปผล ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จ
ระดับ 2	ทบทวนรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้น ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ได้ดำเนินการแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ.2549 พร้อมจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จครบถ้วน

เกณฑ์การให้คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ
ระดับ 3	· จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 4	· จัดทำรายงานผลการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรที่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรในระดับ 3 ได้แล้วเสร็จอย่างน้อย 2 แผน โดยจัดส่ง ไปยังภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2550
ระดับ 5	· ดำเนินการได้แล้วเสร็จครบถ้วนตามแผนปรับปรุงองค์กรในระดับ 4 และมีรายงานสรุปผลการดำเนินงาน

## 2) ส่วนราชการที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีแรก

เกณฑ์การให้คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ
ระดับ 1	· จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ และจัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ (Roadmap) ที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร · จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการให้กับบุคลากรและคณะทำงานของส่วนราชการ
ระดับ 2	· จัดทำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 3	· จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 4	· จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 5	· จัดทำรายงานการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรได้แล้วเสร็จครบถ้วน

### สถาบันอุดมศึกษา

“ตัวชี้วัดที่ 21 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 2)” สำหรับตัวชี้วัดนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ให้สถาบันอุดมศึกษากำหนดขอบเขตดำเนินการโดยเสนอเป็นภาพรวมของสถาบันฯ โดยมีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมงานของทุกหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถาบันอุดมศึกษา โดยไม่รวมถึงวิทยาเขต ยกเว้นกรณีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ให้ครอบคลุมถึงวิทยาเขตต่าง ๆ ภายใต้งัดด้วยเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ
ระดับ 1	จัดทำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 2	จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด ได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 3	จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 4	จัดทำรายงานผลการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรที่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนที่ 3 อย่างน้อย 2 แผนได้แล้วเสร็จ โดยจัดส่งไปยังภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2550
ระดับ 5	ดำเนินการได้แล้วเสร็จครบถ้วนตามแผนปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนที่ 4 และมีรายงานสรุปผลการดำเนินงาน

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่ได้เลือกตัวชี้วัดนี้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 แล้ว ในการดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ให้ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรและรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นที่ได้จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และรายงานผลการทบทวนดังกล่าว ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

#### 2.4.7 การดำเนินการของกรมควบคุมโรค

ภายหลังจากที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมควบคุมโรคได้จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรมาตั้งแต่ปี 2548 โดยแบ่งเป็น 2 ช่วง คือในเดือนสิงหาคม และกันยายน 2548 สำหรับการดำเนินการในปี 2549 กรมควบคุมโรคได้เลือกตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” เป็นตัวชี้วัดเลือก ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนางานองค์กร ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปี 2549 และกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดที่ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคต้องดำเนินการในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนางานองค์กรตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ กรมควบคุมโรค (Bureau Scorecard) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 นำหนักร้อยละ 5 ซึ่งในการดำเนินการตามระดับขั้นความสำเร็จตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดกรมควบคุมโรคดำเนินการได้ครบทั้ง 5 ขั้นตอน และได้ประเมินให้คะแนนตนเอง รวมเป็นคะแนนระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้เป็น 5 คะแนน โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่เจ้าหน้าที่ของกรมควบคุมโรค

ขั้นตอนที่ 2 จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค และจัดทำแผนดำเนินการพร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละหมวด (Category Champion) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พร้อมขออนุมัติแผนดำเนินการต่อผู้บังคับบัญชา

ขั้นตอนที่ 3 จัดอบรมคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในปี 2550 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดบังคับ กรมควบคุมโรคจึงต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนดสำหรับส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดที่ 16 ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ให้นำหนักร้อยละ 5 รวมทั้งกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดที่ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคต้องดำเนินการในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ กรมควบคุมโรค (Bureau Scorecard) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ให้นำหนักร้อยละ 15 ซึ่งผลการดำเนินการของกรมควบคุมโรคในปี 2550 นี้กรมควบคุมโรคได้ดำเนินการตามระดับขั้นความสำเร็จตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนด โดยดำเนินการได้ครบทั้ง 5 ขั้นตอน และได้ประเมินให้คะแนนตนเอง รวมเป็นคะแนนระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้เป็น 5 คะแนน โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ที่ได้ดำเนินการแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พร้อมจัดทำรายงานสรุปผล ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

ขั้นตอนที่ 2 ทบทวนรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้น ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ได้ดำเนินการแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พร้อมจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำรายงานผลการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรที่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรในระดับ 3 ได้แล้วเสร็จจำนวน 2 แผน โดยจัดส่ง ไปยังภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2550

ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการได้แล้วเสร็จครบถ้วนตามแผนปรับปรุงองค์กร จำนวน 2 แผน พร้อมจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน

นอกจากนี้ในปี 2550 สำนักงาน ก.พ.ร. ยังได้พิจารณาคัดเลือกให้กรมควบคุมโรค เป็นหนึ่งในจำนวน 9 หน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมให้ส่วนราชการที่มีความพร้อมสมัครรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Fast Track) ซึ่งจะมีการเปิดตัวรางวัลอย่างเป็นทางการในปี 2552 ส่วนราชการที่เข้าร่วมโครงการฯ ดังกล่าว จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการสมัครเข้ารับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยจะต้องเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1) หลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- 2) แนวทางการเขียนรายงานผลการดำเนินการขององค์กรฉบับสมบูรณ์
- 3) เทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
- 4) แนวทางการเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับองค์กรในการนำไปปรับปรุง

เพื่อพัฒนาองค์กร

- 5) ศึกษาฐานในองค์กรที่มีวิธปฏิบัติที่ดีและนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

จากรายละเอียดที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่าการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ลักษณะสำคัญขององค์กรและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ส่วนที่เป็นลักษณะสำคัญขององค์กรจะเป็นการอธิบายถึงวิธีการดำเนินการขององค์กรซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวม โดยจะเป็นการให้ส่วนราชการได้ประเมินตนเองจากการตอบคำถามในส่วนที่เกี่ยวกับลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร สภาพการแข่งขัน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งโดยสรุปก็คือเป็นการอธิบายถึงโครงสร้างของส่วนราชการโดยรวมซึ่งสอดคล้องกับตัวแปรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร (Structure) ส่วนเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะเป็นการให้ส่วนราชการประเมินองค์กร

ด้วยตนเองตามเกณฑ์ 7 หมวด ประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

### 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสื่อสารภายในองค์กร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร จะเป็นการให้ส่วนราชการได้ประเมินตนเองจากคำถามที่มุ่งเน้นการปฏิบัติการของผู้บริหารของส่วนราชการในการดำเนินการในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งการกำกับดูแลตนเองที่ดีและการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสื่อสารภายในองค์กร

ในส่วนของแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสื่อสารภายในองค์กร ผู้วิจัยจะขอนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน คือ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

#### 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สำหรับความหมายที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการได้นิยามความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

เวบสเตอร์ (Webster, 1973 อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร 2546: 41) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ทำหน้าที่นำ ควบคุม บังคับบัญชาหรือเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือกิจกรรมนั้น ๆ

แคทซ์และคานัน (Katz and Kahn, 1973 อ้างใน ขงยุทธ เกษสาคร 2546: 41) ได้นิยามว่า ผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกรักของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่งโดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

พारेโต (Pareto อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ และ ปิยากร หวังมหาพร 2547: 90) นิยามว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในกิจกรรมใดก็ตามของมนุษย์ เช่น ไม่ว่าจะ เป็นด้านการเมือง ศิลปะหรือธุรกิจ

สตอกคิล (Stogdill, 1950 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม 2548 : 2) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกิจกรรมของการที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มเพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540: 195) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลผู้ที่มีความรู้ความสามารถ (ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือรอบรู้งานในหน้าที่) และสามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่น ๆ คล้อยตาม ทำตาม และร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือตามแนวทางที่ทำให้กระทำและด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทวีพร เฟ็งมาก (2546 : 25) ได้สรุปว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีอำนาจเหนือมนุษย์อื่นในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับและเชื่อฟังของสมาชิกในกลุ่มที่จะปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่ง สามารถให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ และบรรยากาศของการเป็นผู้นำองค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นปัจจัยผันแปรอันหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

วิเชียร วิทยอุดม (2548: 2) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ และนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

พิฟเฟอร์ และ เพรสทุส (Piffner and Presthus, 1960 อ้างถึงใน ทวีพร เฟ็งมาก 2546: 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการดำเนินการโดยกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

สมพร เฟื่องจันทร์ (2547: 188) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลหรือการจูงใจให้ผู้อื่นหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตาม ผลของการปฏิบัติตามจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายของ ผู้นำ ที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในกลุ่มให้สามารถใช้อำนาจ รวมทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มคล้อยตาม ปฏิบัติตามและร่วมมือกันด้วยความเต็มใจในการประสานสัมพันธ์เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับประเภทของผู้นำได้มีนักวิชาการ แสดงความคิดเห็นไว้ดังต่อไปนี้

โรนัลด์ ลิพพิท และ ราฟ ไวท์ (Ronald Lippitt and Ralph White อ้างถึงใน เนตรพัฒนา ยาวีราช 2547: 114) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ.1930 พบว่าผู้นำมี 3 ประเภท คือ

1) ผู้นำแบบอัตตนิยม เป็นผู้นำแบบเผด็จการ มีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยเป็นผู้สั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดกำหนดการทำงานที่ชัดเจนแสดงความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำความผิด ทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำ และอาจแสดงอาการก้าวร้าวได้

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง ผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

3) ผู้นำแบบเสรีนิยม หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเสรีภาพเต็มที่โดยผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่มีบทบาทมากนัก เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้งกัน

เรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert, 1967 อ้างถึงใน สมพร เฟื่องจันทร์ 2547: 192) ได้สรุปแบบแผนของพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 ประเภท คือ

1) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้เน้นการนิเทศงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะมีการควบคุมกำหนดอย่างใกล้ชิด การใช้อำนาจมักเน้นไปที่การบังคับ ลงโทษ เดินตามแผนงานอย่างเคร่งครัดและจะพยายามอธิบายขั้นตอนของงานอย่างละเอียด

2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำในกลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่มุ่งไปดูแลความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลักยิ่งกว่านั้นจะพยายามสร้างกลุ่มทำงานและการเจริญเติบโตของผู้ใต้บังคับบัญชาและการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์มักพอใจที่จะถูกขนานนามว่า เป็นผู้นำมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

เฟรด อี. ฟิดเลอร์ (Fred E. Fiedler อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2545: 288) ได้แบ่งรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relational-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน ซึ่งจะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2) ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure style)



โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545: 290)

ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบบงการ (Directive style) เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำโดยทำรายละเอียดที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานที่เฉพาะของงาน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) หรือผู้นำที่มุ่งงาน

2) ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน (Supportive style) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration behavior)

3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ

4) ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented style) เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ในเรื่องของคุณลักษณะของผู้นำ มีนักวิชาการได้แสดงความเห็นไว้ดังนี้

เฟรด อี. ฟิดเลอร์ (Fred E. Fiedler, 1967 อ้างถึงใน ทวีพร เฟื่องมาก 2546: 28) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1) ได้รับการแต่งตั้งดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้निเทศน์ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม

2) เป็นผู้ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่ม

3) เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคม

กวี วงศ์พูน (2535: 117 - 126) เชื่อว่าบุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะดังนี้

1) บุคลิกภาพ (Personality) เป็นเรื่องที่ติดมากับตัวบุคคลแต่ละคน ในส่วนที่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้ บุคลิกภาพดังกล่าวคือ

(1) ความสามารถในการปรับตัว

(2) ความต้องการที่จะนำซึ่งอาจเป็นความสามารถในส่วนลึกมองไม่เห็นชัดเจน แต่ก็สามารถค้นคว้าได้

(3) ความมั่นคงทางอารมณ์ ซึ่งแต่ละคนจะมีนิสัยทางด้านอารมณ์และการควบคุมอารมณ์ได้มากน้อยเพียงใด

(4) ความเป็นตัวของตัวเองมีอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ตามสภาพสังคม และวัฒนธรรม

(5) ความอดสาหะพยายาม หมายถึง ความอดทนของแต่ละบุคคลที่จะพยายามฟันฝ่าอุปสรรคนานานับประการ

(6) ความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นพรสวรรค์ของคนเราอย่างหนึ่งที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ แล้วคิดออกมาเป็นรูปธรรม

(7) ความคิดริเริ่ม ซึ่งสามารถปรับตัวได้เพราะความคิดต่าง ๆ จะแปลก ๆ ใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา หากทุกคนได้ใช้ความคิดดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา เพราะการคิดแต่ละคนนั้นย่อมแตกต่างกันออกไป

2) ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) สมองของเรานี้ธรรมชาติสร้างมาเพื่อใช้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความรู้ ความสามารถจะเห็นได้จาก

(1) เซาว์ปัญญาคน ทุกคนมีสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดแตกต่างกัน ไปอาจจะด้วยสาเหตุหลายประการ ทั้งเรื่องพันธุกรรม สภาพแวดล้อม การแข่งขัน การฝึกตนเอง ให้เป็นที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน

(2) ความแม่นยำในการตัดสินใจ เพราะเราต้องการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาในการทำงาน การดำรงชีพ การตัดสินใจที่แม่นยำจึงต้องอาศัยประสบการณ์

(3) ระดับความรู้ ทุกคนสามารถศึกษาเล่าเรียนได้ไม่เท่ากัน เพราะสมองของแต่ละคนไม่สามารถรับอะไรได้อย่างเต็มที่ คือ มีการจุความจำไว้เท่ากันก็จริงแต่การรับความรู้ การถ่ายทอดอาจจะมีบางสิ่งบางอย่างแตกต่างกันออกไป เราจึงวัดระดับความรู้ได้จากการศึกษาในระดับสูง ขึ้นไปของแต่ละคน

(4) ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา สื่อภาษาเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษยชาติ จะมีภาษาของตนเองหรือไม่ก็ตาม แต่การพูดถึงเป็นเรื่องของการสื่อความหมายให้สามารถเข้าใจกัน ผู้นำที่มีความสามารถในการพูดการเขียนย่อมได้เปรียบกว่า

3) คุณลักษณะทางด้านสังคม (Social Skill) การเข้าสังคมเป็นของคนทุกคน เพราะคนเราไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ การเข้าสังคมของแต่ละระดับต้องมีพิธีรีตรองแตกต่างกันออกไปตามสภาพการณ์และเหตุการณ์นั้น ๆ คุณลักษณะด้านสังคมมีดังนี้

(1) การรู้จักประนีประนอม การที่เราทำงานร่วมกับคนอื่น ผลประโยชน์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่น้อย ด้วยเหตุนี้จึงต้องการที่จะมาประสานผลประโยชน์หรือเป็นคนคอยประนีประนอมให้ทุกคนที่ร่วมงานเกิดความพอใจ

(2) ความสามารถในการบริหาร งานบริหารเป็นการใช้ศิลปะซึ่งแต่ละคนไม่สามารถใช้ ได้ทัดเทียมกัน ด้วยข้อจำกัดต่าง ๆ นานา การศึกษาเล่าเรียนก็จะเป็นส่วนประกอบในการบริหารได้บ้างเช่นกัน

(3) ความร่วมมือ ถือเป็นเรื่องสำคัญมากในการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องสามารถชักจูงใจให้ผู้ร่วมงานตั้งใจทำงานหรือทำตามที่ผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ

(4) ความเป็นที่นิยมชมชอบและเป็นที่รักใคร่ของคนทั่ว ๆ ไป

(5) ความเป็นนักการทูต การที่คนเราจะ เป็นนักการทูตที่ดีนั้นต้องอาศัยปฏิภาณไหวพริบแก้ปัญหาเรื่องใหญ่ให้กลายเป็นเรื่องเล็กต้องใช้ความสามารถหลายด้านประกอบกันมิใช่การพูดเพียงอย่างเดียว

4) คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) ถือเป็นเรื่องที่ดีตัวมาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจสรุปแก้ไข ปรับปรุงด้วยการให้อาหาร หรือรับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งการออกกำลังกายที่เหมาะสมด้วย คุณลักษณะด้านกายภาพมีดังนี้

(1) ส่วนสูง ถึงแม้ว่าทุกคนไม่สามารถจะสูงทัดเทียมกัน แต่ก็เป็นที่ประจักษ์แล้วว่า การรับประทานอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการนั้นมีส่วนทำให้คนเราสูงได้ ไม่เพียงเพราะพันธุกรรมเพียงอย่างเดียว

(2) น้ำหนัก การควบคุมน้ำหนักจะเห็นได้ชัดจากนักมวยเพราะการควบคุมย่อมเกิดผลตามที่เรต้องการหรือเป็นไปตามเป้าหมายระหว่างบุคคล มีนักจิตวิทยาได้ทำการทดสอบเรื่องน้ำหนักกับการเป็นภาวะผู้นำเหมือนกันแต่ไม่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ

(3) ความฝึกฝน นับเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการดำรงชีพ การที่ร่างกายของคนเราได้รับการออกกำลังกาย การฝึกฝนให้ใช้ความคิด การใช้สมอง การนั่งสมาธิ ล้วนแล้วแต่มีส่วนทำให้จิตใจเยือกเย็นสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำได้ในที่สุด

(4) ความสมบูรณ์ของร่างกาย การรักษาตนให้พ้นจากโรคภัยถือเป็นลาภอันประเสริฐตามหลักพุทธศาสนา ดังนั้นความสมบูรณ์ต้องมีส่วนประกอบด้านอื่นด้วย เช่น การรักษาความอบอุ่นของร่างกาย การพักผ่อนที่เพียงพอ การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

(5) ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสารที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการจูงใจ เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

(6) ความเจริญวัยด้านสังคม หมายถึง ความเป็นผู้ใหญ่ทางด้านอารมณ์คือความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งความสงบทางใจ เมื่อแพ้หรือประสบความสำเร็จทางด้านต่าง ๆ มีการควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเคารพในตนเองและมีความสนใจขอบเขตที่กว้าง

(7) แรงจูงใจภายใน เป็นความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จเป็นการตอบสนองความต้องการในระดับสูงของมนุษย์

(8) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงเป็นผู้ที่ยอมรับว่าการร่วมมือระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั่นเอง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547: 112-112) ได้อธิบายถึงผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1) มีแรงจูงใจสูง (Drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่ม

2) มีแรงจูงใจสูง (Leadership motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงจูงใจเท่านั้นแต่มีความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าตาม ความต้องการอำนาจคือความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับ ไว้วางใจและทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

3) มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาความสัตย์ซื่อ เพื่อทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ ส่วนความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือเท่านั้น

4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงานที่ทำทหายความสามารถเช่นเชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

5) มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ชอบแสวงหาความรู้ ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูง และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์กร

คุณสมบัติทั่วไปของผู้นำที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงานคือ

- 1) มีความเฉลียวฉลาด สติปัญญาดีมีการตัดสินใจที่ดีมีความสามารถในการพูด
- 2) ได้รับความสำเร็จในการศึกษา มีการศึกษาคดี และมีสุขภาพดี
- 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์
- 4) มีความมานะพยายามและผลักดันให้บรรลุความสำเร็จ
- 5) มีทักษะทางสังคม มีส่วนร่วมในสังคมและปรับตัวได้ดีกับกลุ่มและบุคคล
- 6) มีความปรารถนาที่จะมีสถานะตำแหน่งทางสังคมที่ดี

นอกจากนี้ ไมเคิล เจ. มาร์ครอท และ ดิน ดับบิล เอนเกิล (Michael J. Marguart and Dean W. Engel อ้างถึงใน จูทา เทียนไทย 2547: 139 - 140) ได้เขียนบทความชื่อ “HRD Competencies for a Shrinking World” ได้ระบุถึงทักษะของความเป็นผู้นำว่าควรประกอบไปด้วย คุณสมบัติ 5 ประการ ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้

1) ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้นำต้องรู้จักที่จะปรับตัวเองและองค์การของตนให้เข้ากับสภาพการณ์ที่อยู่รอบตัว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องภายในหรือภายนอกประเทศ ผู้นำจะต้องมีความรู้สึกที่ไวกับสิ่งรอบด้านและต้องเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องของสังคม ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถมากกว่าการจัดการให้องค์การของตนสอดคล้องกับสภาพต่าง ๆ เหล่านั้น แต่จะต้องรับรู้และยอมรับที่จะปรับตนเอง รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

2) การติดต่อสื่อสาร จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร จากการที่นักวิชาการ 2 ท่าน ได้ใช้เวลาศึกษาและเฝ้าสังเกตความสำเร็จของนักบริหารหลาย ๆ ท่าน พบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นสามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการเขียน การสนทนา หรือแม้แต่การติดต่อสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง ผู้นำประเภทที่เก่งแต่พูดหรือเขียนเก่งนับว่ายังไม่เพียงพอต้องเก่งทั้ง 2 ด้าน จึงจะถือว่าสมบูรณ์

3) การพัฒนาบุคลากรอื่น ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทักษะด้านนี้ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ตลอดจนประสบการณ์ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานกับ ผู้ได้บังคับบัญชา การสร้างสรรค์องค์การเพื่อตอบสนองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เข้ามาช่วยในการศึกษาและเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ

4) ความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำจะต้องมีทักษะในด้านการสร้างสรรค์อยู่ด้วย นั่นก็คือสามารถที่จะมีความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการแข่งขันทางการตลาดในยุคโลกาภิวัตน์ นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอด หรือสร้างบรรยากาศที่จะเป็นผู้นำสนับสนุนให้พนักงานได้เห็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความคิดสร้างสรรค์

5) พร้อมรับความรู้ใหม่ ถือว่าเป็นทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งกล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ ความรู้หรือทักษะใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะในขณะนี้ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจึงต้องพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำนั้นจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะทั่ว ๆ ไป เช่น บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ คุณลักษณะทางด้านสังคม และคุณลักษณะทางกายภาพ ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ในปัจจุบัน ผู้นำ นอกจากจะต้องมีคุณลักษณะทั่ว ๆ ไปดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้นำควรจะต้องมีคุณสมบัติและทักษะที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จ นั่นก็คือ การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ มีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีทักษะในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งจะต้องมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ความรู้หรือทักษะใหม่ ๆ และพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา

### 3.2 การสื่อสารภายในองค์กร

ในเรื่องของการสื่อสารภายในองค์กร ผู้วิจัยขอแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ประเด็น คือ ความหมาย แบบของการติดต่อสื่อสารและกระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งในส่วนของความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร ได้มีนักวิชาการให้นิยามและแสดงความเห็นไว้ดังนี้

วิลเลียม เอช. นิวแมน และ คาร์เลส อี. ซัมเมอร์ (William H. Newman and Charles E. Summer, 1961 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ 2539: 423) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความเห็น หรือความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป

เอฟ. เอ. คาร์เตอร์ และ เค. เอ. ฮาร์วูด (F.A. Carter และ K.A. Harwood, 1953 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ 2542 : 331) ได้นิยาม การติดต่อสื่อสารไว้ว่าเป็นกระบวนการส่งผ่านข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง

นอร์แมน บี. ซิกแบนด์ (Norman B. Sigband, 1969 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ 2542 : 331) ให้คำนิยามสำหรับการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นการส่งและการรับความคิด ความรู้สึกและทัศนคติโดยใช้ถ้อยคำหรือภาษาเพื่อก่อให้เกิดปฏิกิริยาได้ตอบ

เอลเมอร์ เอช. บูแรค และ นิโคลัส เจ. แมทธิส (Elmer H. Burack and Nicholas J. Mathys อ้างถึงใน ทองใบ สุคชารี 2547: 286) ได้ให้ความหมายของ การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการสื่อความหมายระหว่างบุคคล

อวยชัย ชบา (2538 : 326) ได้สรุปว่า การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของบุคคล 2 คน คือ ผู้ส่งข่าวสาร ผู้รับข่าวสาร การติดต่อสื่อสารจึงประกอบด้วย ผู้ส่งข่าวสาร ข่าวสาร ช่องทางการส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร การติดต่อสื่อสารจึงเป็นกระบวนการ

ทางสังคมที่ต่อเนื่อง ที่มีการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสาร เช่น ใช้คำพูดและไม่ใช้คำพูด หรืออื่น ๆ การแต่งกาย การจัดที่ทำงาน ฯลฯ และมีความแปรปรวนได้ตามสถานการณ์

ทองใบ สุทธาริ (2547 : 287) ได้สรุปว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่บุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ได้แลกเปลี่ยนสารสนเทศซึ่งกันและกัน โดยต่างฝ่ายต่างต้องแปลนัยแห่งความหมายของการสื่อสารให้ตรงกัน ทั้งนี้เพื่อจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ ได้สรุปว่า การสื่อสาร ในองค์การมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการประสานงาน
- 2) เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
- 3) เพื่อแสดงออกถึงความรู้สึกและอารมณ์

จากความหมายของ การสื่อสาร สรุปได้ว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการที่บุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความรู้สึก รวมทั้งทัศนคติ เพื่อเป็นการสื่อความหมายและแสดงออกถึงความรู้สึกและอารมณ์

### 3.2.1 แบบของการติดต่อสื่อสาร

ชงชัย สันติวงษ์ (2539: 424-426) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์การ ธุรกิจจะมีลักษณะเป็น 3 แบบ คือ

1) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง (downward communication) ตัวอย่างเช่น การออกคำสั่ง การให้ข้อเสนอแนะ หรืออื่น ๆ จะเป็นสิ่งที่จัดทำขึ้นได้โดยง่าย แต่ในทางปฏิบัติการติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้มักจะบกพร่องในแง่ที่ว่า มิได้มีการอธิบายถึงเหตุผลประกอบ รวมทั้งผู้บริหารมักจะมีได้แง่หรือชี้แจงให้ทราบว่าผลงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติหน้าที่นั้นได้ผลดีมากน้อยเพียงไร

2) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน (upward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ทำได้ยากมากและมักถูกละเลยหรือมองข้ามเสนอในสภาพที่เป็นจริง ถ้าหากองค์การใดเกิดความบกพร่องในเรื่องดังกล่าวแล้วก็จะก่อให้เกิดผลเสียหายในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เป็นอย่างมาก เพราะในขณะที่องค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ ระยะเวลาของการติดต่อสื่อสารจะยิ่งห่างไกลออกไปและต้องผ่านบุคคลที่อยู่ระหว่างกลางมากขึ้น ข่าวสารข้อมูลอาจถูกคัดแปลงหรือกลั่นกรอง ผู้บริหารจะไม่มีโอกาสทราบข้อเท็จจริงที่แท้ได้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียแก่การปฏิบัติงานของผู้บริหารได้

3) การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (horizontal communication) เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับตำแหน่งหรือส่วนต่าง ๆ ที่จะต้องประสานงาน หรือทำงานกันในลักษณะเป็นกลุ่ม (teamwork) ในระดับเดียวกัน แต่ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ก็คือ อาจก่อให้เกิดปัญหาในแง่ของการใช้อำนาจหน้าที่แบบเผด็จการของผู้บริหารที่อยู่เบื้องบนได้

สว้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2542: 341-346) ได้อธิบายว่าการติดต่อสื่อสารจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งนั้นอาจจะกระทำได้ 2 ทาง คือ

1) การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (formal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่เดินไปตามช่องทางการติดต่อสื่อสาร (channels of communication) ที่ปรากฏในแผนภูมิขององค์กร เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน โดยปกติการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือที่พยายามจะให้เกิดขึ้นนั้น อาจแยกได้ 3 ประเภท คือ

(1) การติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง นับเป็นแบบของการติดต่อสื่อสารที่สำคัญและทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม (classical theory of management) ที่ได้รับความสนใจแก่การติดต่อสื่อสารแบบนี้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะเกี่ยวข้องกับใช้อำนาจหน้าที่การสั่งงาน หรือการควบคุม นอกจากนี้การติดต่อแบบระดับบนลงสู่ระดับล่างยังเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลซึ่งอยู่ในระดับการบังคับบัญชาล่างได้ทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

(2) การติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน (upward communication) เป็นการส่งข่าวสารข้อมูลจากระดับผู้ปฏิบัติในระดับชั้นการบังคับบัญชาล่าง ๆ ขึ้นไปยังนักบริหารสูง ๆ โดยผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสาร วิธีการนี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานที่จะสามารถมีส่วนร่วมในการทำงาน

(3) การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนหรือแนวราบ (lateral or horizontal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการประสานงาน สอบถาม หรือปรึกษาหารือ โดยมากจะออกมาในรูปการประชุมคณะกรรมการและการส่งรายงานเวียนไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication or diagonal communication) ซึ่งอาจเรียกว่า การติดต่อสื่อสารแบบเถาองุ่น (grapevine) การติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของความซับซ้อนในองค์กรโดยทั้งหมด และเป็นการช่วยตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในแง่ของการส่งข่าวสารอันรวดเร็วที่ผู้ปฏิบัติงานสนใจหรือข่าวสารที่มีผลกระทบโดยเฉพาะถึงหน่วยงานของตนหรือกลุ่มงานของตน หรือกระทบถึง



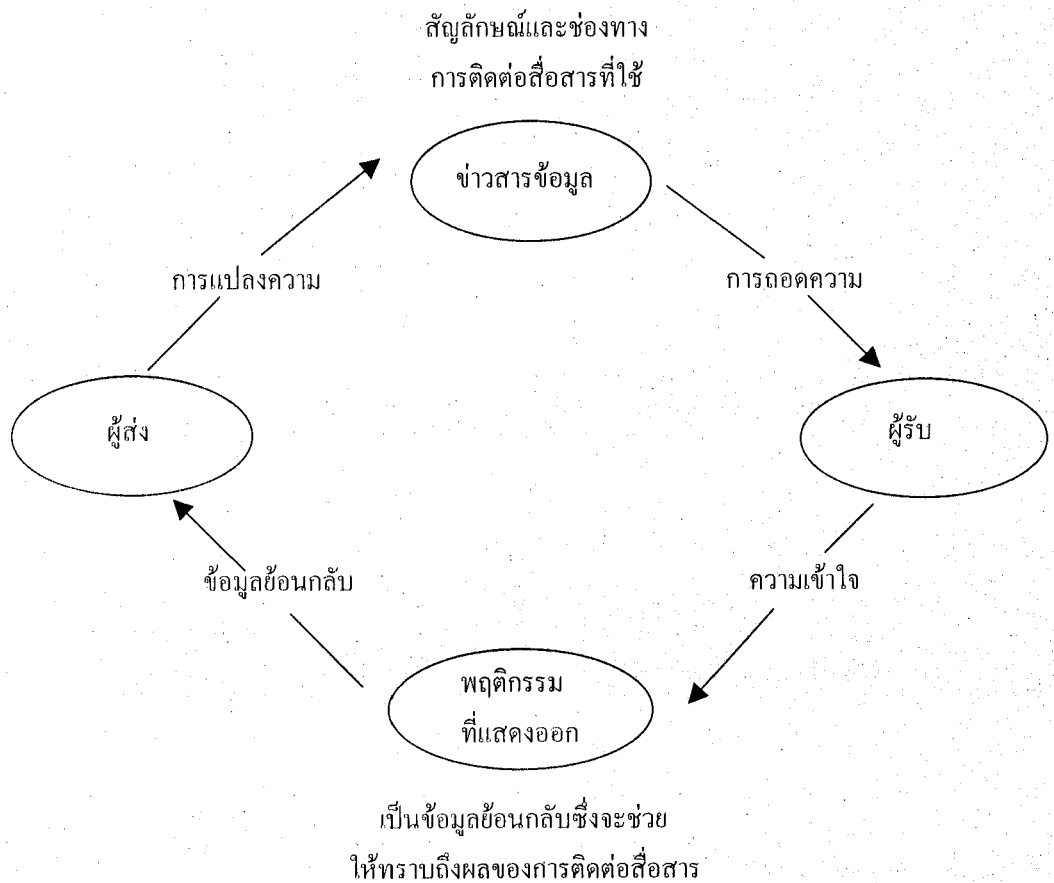
ตัวบุคคลก็ได้ วิถีทางของการติดต่อสื่อสารชนิดนี้สามารถติดต่อได้ใน 3 ทิศทาง ได้แก่ การติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน และการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันหรือในแนวนอน

3.2.2 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 426-428) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (process) อย่างหนึ่ง ซึ่งมีสาระสำคัญคือ เป็นการผ่านข่าวสาร ข้อมูลและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย

- 1) ผู้ส่งข่าวสารข้อมูล (sender)
- 2) ผู้รับข่าวสารข้อมูล (receiver)
- 3) ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (communication channel)
- 4) สัญลักษณ์ต่าง ๆ (symbols)

กระบวนการติดต่อสื่อสารสามารถแสดงได้ดังรูป



ภาพที่ 2.3 แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสาร

จากความหมายและแนวคิดของการติดต่อสื่อสาร สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็น กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารโดยผ่านผู้ส่งข่าวสาร ผู้รับข่าวสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และสัญลักษณ์ต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารเป็นหน้าที่พื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้ร่วมงานด้วยกันเอง การสื่อสารที่ชัดเจนจะสะท้อนให้เห็นถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

การศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าภาวะผู้นำและการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ สืบเนื่องมาจากการติดต่อสื่อสารเป็นหน้าที่พื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารที่ชัดเจนของผู้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึง นโยบาย ทิศทางและเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร ความมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับตัวแปร ภาวะผู้นำ (Style) ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้เป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จะเป็นการให้ส่วนราชการได้ประเมินตนเองจากคำถามที่เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำไว้เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจากแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งให้ความสำคัญต่อการนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพิ่มมากขึ้นทำให้การบริหารภาครัฐในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญต่อกระแสการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะเป็นวิธีการที่จะช่วยในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นหัวข้อที่มุ่งเน้นวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดทิศทาง การจัดทำเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการ โดยรวมและความสำเร็จในอนาคต รวมถึงการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

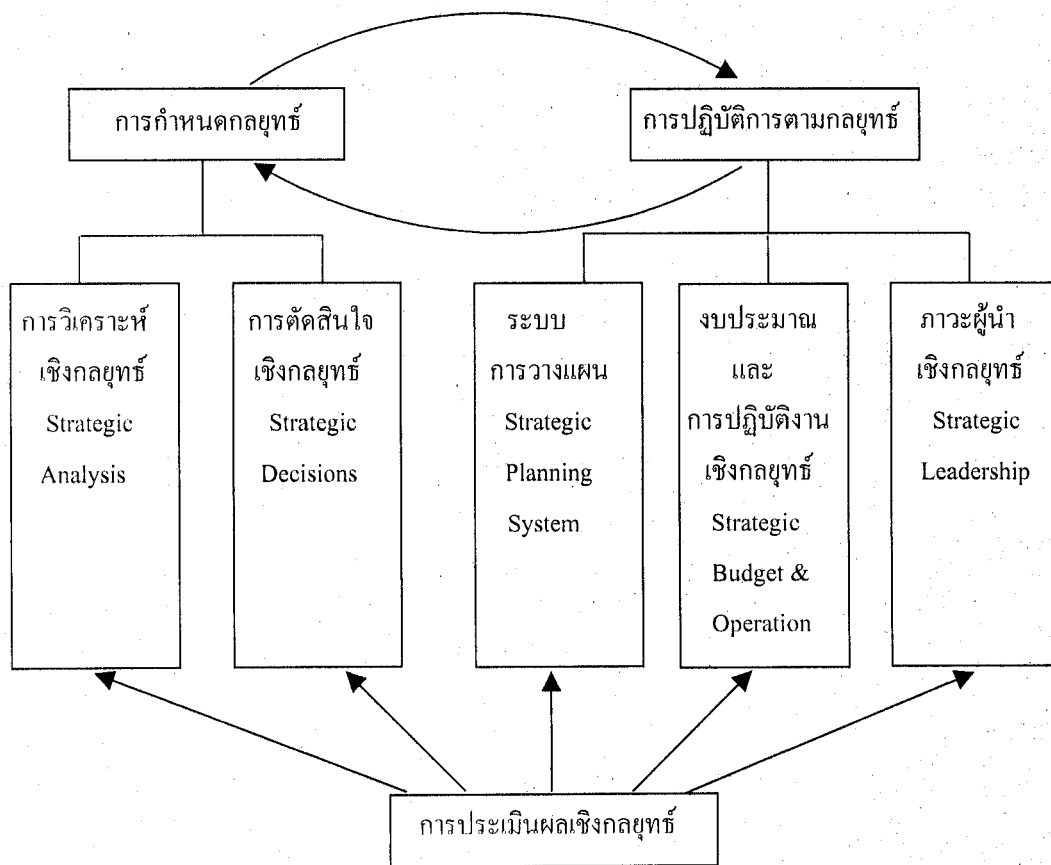
ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) นี้ เฟรด อาร์. เดวิด (Fred R. David อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์ 2548: 17) เห็นว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. ขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

ชลธิศ ธีระรัฐติ (2547: 186) ได้สรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรสมัยใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยกระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร ภายใต้กรอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีมิติของระยะเวลาที่ชัดเจนและการแปลงแนวความคิดไปสู่ผลสำเร็จทางรูปธรรม โดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น สามารถแบ่งกระบวนการทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกได้เป็น 2 ส่วน คือ กระบวนการวิเคราะห์หรือกำหนดแผนแม่บทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ซึ่งสามารถแสดงดังรูป



ภาพที่ 2.4 ภาพแสดงกรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของภาครัฐ  
(Public Sector Strategic Management Framework)

การปฏิรูประบบราชการทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และวิธีการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการ คล่องตัว รวดเร็ว มีขีดสมรรถนะและสร้างผลงานสูง (high performance) สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ประกอบกับเจตน์จำนงในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงทำให้ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้มีการนำเครื่องมือทางการบริหารใหม่ ๆ เข้ามาใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือที่ภาครัฐเรียกว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เข้ามาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ โดยได้กำหนดกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ครอบคลุมอย่างน้อย 3 ขั้นตอน คือ

**การคิดวางยุทธศาสตร์** เป็นขั้นตอนของการส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการคิดออกนอกกรอบและมองจากข้างนอกเข้ามาข้างใน (outside-in) เพื่อวางยุทธศาสตร์การทำงานอย่างเป็นระบบ

และเชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ซึ่งได้มีการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 – พ.ศ. 2551) ประกอบด้วย 9 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การขจัดความยากจน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- ยุทธศาสตร์ที่ 7 การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม
- ยุทธศาสตร์ที่ 8 การรักษาความมั่นคงของรัฐ
- ยุทธศาสตร์ที่ 9 การรองรับการเปลี่ยนแปลงและพลวัตโลก

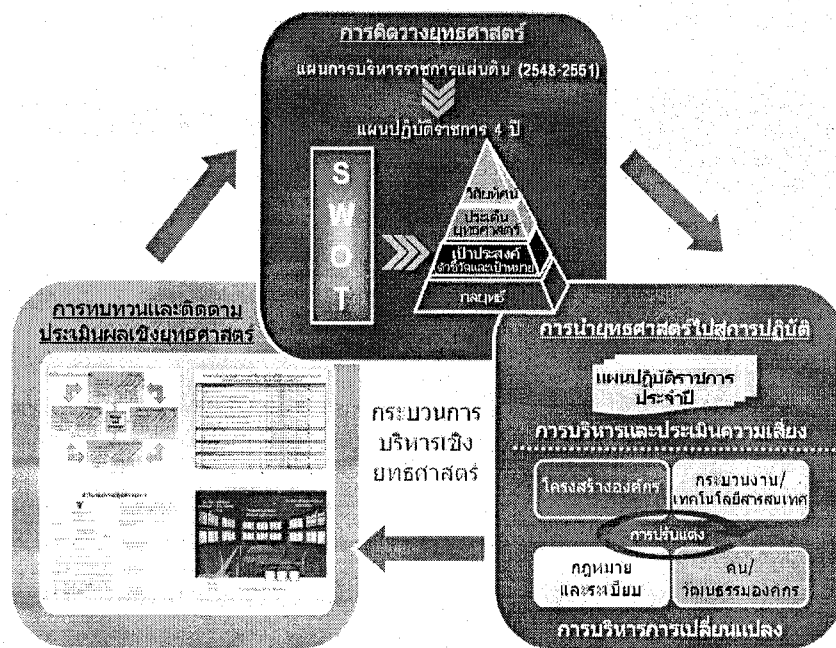
โดยในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของแต่ละกระทรวง ทบวง กรม และกลุ่มจังหวัด/จังหวัด ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนการบริหารราชการแผ่นดินได้มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในมิติต่าง ๆ อย่างสมดุล (Balanced Scorecard) รวมทั้งได้จัดให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการขึ้นเพื่อผูกมัดให้ผู้บริหารต้องมีการรับผิดชอบต่อผลงาน

#### **การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ**

ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัตินั้น ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการและการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรงบประมาณประจำปี นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญต่อเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการวางแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เพื่อพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะการปรับแต่ง (alignment) องค์กรประกอบในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบให้มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

#### **การทบทวนและติดตามประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์**

ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ได้กำหนดให้แต่ละส่วนราชการจัดทำรายงานประเมินผลตนเอง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการใช้จ่ายเงินและการปฏิบัติราชการตามเป้าหมายและตัวชี้วัดในทุกไตรมาสและในภาพรวมตลอดทั้งปี ผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ยังได้จัดให้มีการเข้าไปตรวจเยี่ยมและสอบทานรายงานปีละสองครั้ง โดยอาศัยผู้ประเมินอิสระบุคคลที่สามและกลไกการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (คตป.) รวมทั้งได้จัดให้มีการให้รางวัลตอบแทนตามผลงานแก่ผู้บริหาร ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงิน และในส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงินเพื่อสร้างแรงจูงใจในการบริหารราชการแนวใหม่



ภาพที่ 2.5 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สามารถสรุปได้ว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่เครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการเป็นเครื่องมือที่จะช่วยทั้งผู้นำฝ่ายการเมืองและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรภาครัฐในการที่จะนำองค์กรไปสู่ทิศทางหรือจุดมุ่งหมายอันเป็นที่พึงประสงค์ได้ รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและช่วยในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น รวมทั้งสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคสังคมอื่น ๆ ให้มากขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งสอดคล้องกับตัวแปร ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (Strategy) ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้เป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะเป็นการให้ส่วนราชการได้ประเมินตนเองจากคำถามที่เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับการกำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย รวมถึงการดำเนินการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจและนำไปสู่ การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี ซึ่งจะเห็นได้ว่าเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 นี้ ต้องการที่จะให้ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและ ต้องการที่จะให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการให้มากขึ้นทั้งนี้เพื่อให้การ บริหารงานภาครัฐสามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชนตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ New Public Management และรวมถึงแนวคิดเรื่อง Reinventing Government ที่ได้ให้ความสำคัญ กับการบริหารภาครัฐและต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองต่อการเรียกร้องของ ประชาชนผู้รับบริการมากขึ้น แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนจึงเป็นแนวคิดที่ถูกหยิบ ยยกมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารราชการของประเทศไทย ในปัจจุบัน

สำหรับความหมายของการมีส่วนร่วม ได้มีองค์การและนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

องค์การสหประชาชาติ (United Nations, Economic and Social Council Resolution อ้างถึงใน แสวง รัตนมงคลมาศ 2543 : 1) ได้ให้ความหมายของ การมีส่วนร่วม คือ การที่สมาชิก ทุกคนในชุมชนสามารถมีโอกาสเข้ามาดำเนินการและมีอิทธิพลในกิจกรรมและกระบวนการพัฒนา ทั้งยังได้รับผลแห่งกระบวนการพัฒนาเสมอกันอีกด้วย โดยมีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) เข้าร่วม การดำเนินงานในความพยายามในการพัฒนา 2) ได้รับส่วนแบ่งในผลประโยชน์ของการกระทำตาม ที่ควรจะเป็น และ 3) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายนโยบาย การวางแผน รวมทั้ง กิจกรรมในโครงการ

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา 2547: 126-127) มองว่าองค์การเป็นระบบที่มีวัตถุประสงค์ที่จะต้องประสานกิจกรรมและความร่วมมือของบุคคล หรือพลังต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยความคิดดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

- 1) องค์การเกิดขึ้นมาจากความจำเป็นของคนที่จะร่วมมือกันทำงานบางอย่างให้บรรลุ เป้าหมาย
- 2) การนำเอาคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมมือกันทำงานไม่ใช่ของง่าย จำเป็นต้องมีการจัดระบบความร่วมมือกัน (cooperative system) ขึ้นมา
- 3) องค์การจะดำรงอยู่ได้ต่อเมื่อคนที่มาร่วมกันทำงานได้สำเร็จ คือ บรรลุเป้าหมาย ขององค์การและสามารถสนองความต้องการของปัจเจกบุคคลด้วย
- 4) ความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของฝ่ายบริหาร

5) ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบภายในกรอบของศีลธรรมอันดี

แฟรงคลิน ลิสค์ (Franklyn Lisk, 1985 อ้างถึงใน ชินรัตน์ สมสืบ 2547: 253) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในมุมมองที่กว้างว่า เป็นการเข้าร่วมอย่างแข็งขันของประชาชนในการดำเนินการตัดสินใจในทุกระดับ และทุกรูปแบบของกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และโดยเฉพาะในบริบทของกระบวนการวางแผนที่มีการกำหนดรูปแบบ แนวคิดการมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับการเข้าร่วมของมวลชนอย่างกว้างขวาง ในการเลือกการบริหารและการประเมินผลของแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่จะนำมาซึ่งการยกระดับความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น

แสวง รัตนมงคลมาศ (2543: 2-3) ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมว่า หมายถึง ความร่วมมือของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนที่เห็นพ้องต้องกันและเข้าร่วมรับผิดชอบ หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เพื่อดำเนินการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในทางที่ต้องการด้วยความสมัครใจ โดยกระทำผ่านกลุ่มหรือองค์กรเพื่อให้บรรลุถึงการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ได้

ทวีพร เพ็งมาก (2546: 46) ได้สรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง ความร่วมมือของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนที่เห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการ และทิศทางของการเปลี่ยนแปลง จนเกิดการริเริ่มกิจกรรมหรือโครงการเพื่อดำเนินการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการด้วยความสมัครใจ ด้วยความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบ โดยการกระทำผ่านกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม การพิจารณาตัดสินใจและร่วมปฏิบัติการตามที่ได้ตัดสินใจร่วมกัน

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (อ้างใน ชินรัตน์ สมสืบ 2547 : 253) ได้ให้ความแตกต่างระหว่างการร่วมมือและการมีส่วนร่วม โดยระบุว่า การมีส่วนร่วมจะต้องคู่กับความรู้สึกเป็นเจ้าของ คนอื่นที่เข้ามาช่วยกันถือว่าเป็นการให้ความร่วมมือ การมีส่วนร่วมที่แท้จริงของประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา อันได้แก่ การศึกษาและวิเคราะห์ชุมชน การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การเลือกวิธีและวางแผนในการแก้ปัญหาการดำเนินงานตามแผนและขั้นสุดท้ายคือ การติดตามและประเมินผล

ชินรัตน์ สมสืบ (2547 : 254) สรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจในกระบวนการดำเนินโครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชนในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การใช้ประโยชน์ และการประเมินผล

จากความหมายของ การมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มคนได้มีโอกาสแสดงทัศนะและเข้าร่วมดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ด้วยความสมัครใจ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายในกิจกรรมที่วางไว้ โดยบุคคลหรือกลุ่มคนเหล่านี้สามารถ



เข้ามามีโอกาสในการคิดริเริ่ม พิจารณาตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ รวมทั้งร่วมรับประโยชน์จากกิจกรรมที่ได้ดำเนินการนั้น

### หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

ถวิลวดี บุรีกุล (2547: 245-246) ได้อธิบายว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของรัฐ หลักการมีส่วนร่วมประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 4 หลักการคือ

1) ระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้วางแผนโครงการและยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใด ๆ เช่น การแลกเปลี่ยน การแจกข่าว

2) ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าระดับแรก กล่าวคือ ผู้วางแผนโครงการเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น

3) ระดับการวางแผนร่วมกันและการตัดสินใจ เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าการปรึกษาหารือ กล่าวคือ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจ และวางแผนเตรียมโครงการและเตรียมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ

4) ระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจให้กับสาธารณชน เป็นระดับขั้นที่สูงที่สุดของการมีส่วนร่วม คือเป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบโครงการได้ตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีส่วนร่วมของประชาชนและได้มีการพัฒนาสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้นจนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่และเกิดประโยชน์สูงสุด

### รูปแบบและขั้นตอนการมีส่วนร่วม

โคเฮน และ อัฟฮอฟ (Cohen & Uphoff 1977 อ้างถึงใน ทวีพร เพิ่งมาก 2546: 47) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 แบบ คือ

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจปฏิบัติการ

2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากรการบริหาร และการประสานขอความร่วมมือ

3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางสังคม วัตถุ หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

ไพร์ตัน เตชะรินทร์ (2527 อ้างถึงใน ทวีพร เฟ็งมาก 2546: 48) กล่าวถึง ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้ คือ

- 1) ร่วมทำการศึกษา ค้นคว้าปัญหา และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน รวมตลอดจนความต้องการของชุมชน
- 2) ร่วมคิดหาและสร้างรูปแบบ และวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชน หรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสนองความต้องการของชุมชน
- 3) ร่วมวางแผนนโยบายหรือแผนงานหรือโครงการหรือกิจการ เพื่อจัดและแก้ไขปัญหา และสนองความต้องการของชุมชน
- 4) ร่วมตัดสินใจการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
- 5) ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) ร่วมลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชนตามขีดความสามารถของตนเองและของหน่วยงาน
- 7) ร่วมปฏิบัติตามนโยบายและแผน โครงการและกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

8) ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไว้ ทั้งโดยเอกชน และรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

ทวีพร เฟ็งมาก (2546: 49) ได้สรุปว่า ขั้นตอนการมีส่วนร่วม มี 3 ประการ คือ

1) ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ หมายถึง การเข้าร่วมประชุมในกลุ่มพัฒนาคุณภาพในหน่วยงานของตนเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เช่น การร่วมกำหนดปัญหา ค้นหาสาเหตุของปัญหา และหาวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหาของหน่วยงานหรือร่วมวางแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมพัฒนาหน่วยงาน ตลอดจนร่วมตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาหน่วยงานของตน เป็นต้น

2) ร่วมดำเนินการ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนด้านทรัพยากรในหน่วยงานของตน เช่น การเข้าร่วมในการบริหาร การร่วมออกแรงงาน การร่วมในการปฏิบัติตาม แผน โครงการหรือกิจกรรมพัฒนา ให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ ตลอดจนร่วมติดตามงานและประเมินผล เป็นต้น

3) ร่วมรับผลประโยชน์ หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานสามารถนำกิจกรรมใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ อาจจะเป็นทางวัตถุ ทางสังคม หรือโดยส่วนตัว เช่น สามารถนำความรู้ที่ได้จากการทำกิจกรรมพัฒนาไปใช้กับการปฏิบัติงาน หรือในทางส่วนตัว เช่น พัฒนาศักยภาพของตนเอง เป็นต้น

นอกจากนี้ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550) ยุทธศาสตร์ที่ 7 ได้มุ่งเน้นการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ให้ระบบการบริหารราชการเป็นระบบเปิดโดยประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องในภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึง ภาคประชาสังคมมีโอกาสเข้าร่วมใน 5 มิติ คือ (1) ร่วมคิดและเสนอความเห็น (2) ร่วมตัดสินใจ (3) ร่วมดำเนินการ (4) ร่วมรับประโยชน์ และ (5) ร่วมติดตามผลการดำเนินงาน

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและกระบวนการพัฒนา รวมทั้งได้รับประโยชน์จากกิจกรรมและกระบวนการพัฒนานั้นเสมอกัน ดังนั้นในการที่จะดำเนิน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนประชาชนทั่วไปแล้ว การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรจึงน่าจะเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสอดคล้องกับตัวแปร การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Staff) ซึ่งใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นหมวดที่ให้ส่วนราชการได้ประเมินองค์กรโดยการให้ตอบคำถามที่เน้นถึงวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการเลือกจัดการและใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงผลการดำเนินงานของส่วนราชการ รวมถึงการสร้างและจัดการองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและนวัตกรรมของส่วนราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน เพราะหากไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานและไม่มี การนำผลการวัดไปใช้ในการ

วิเคราะห์แล้วองค์กรก็จะไม่สามารถที่จะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี รวมไปถึงการสร้างและจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพได้

## 6.1 การวัดและการวิเคราะห์

การวัด (measurement) เป็นการกำหนดตัวเลขให้แก่คุณลักษณะ (attribute) ของบุคคล วัตถุ หรือเหตุการณ์ เพื่อสะท้อนระดับความมากน้อยของคุณลักษณะที่วัดตามกฎ (rule) ที่กำหนดไว้ จากนิยามนี้ มีสิ่งที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจร่วมกันสองประเด็นคือ (1) คุณลักษณะที่วัด และ (2) กฎที่ใช้ในการกำหนดตัวเลข

คุณลักษณะของบุคคล วัตถุ หรือเหตุการณ์ คือ สิ่งที่แสดงถึงลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคล วัตถุ หรือเหตุการณ์ที่ต้องการวัด ตัวอย่างเช่น เพศ ส่วนสูง น้ำหนัก ความเฉลียวฉลาด ความสว่าง ความดัง เป็นต้น ในการวัดอาจกระทำได้โดยการสังเกตโดยตรง แต่การวัดคุณลักษณะทางจิตวิทยา เช่น ความก้าวร้าว สติปัญญา ความรู้ในงาน จำเป็นต้องมีการอ้างอิงจากตัวชี้วัด (indicants) ของคุณลักษณะเหล่านั้น ตัวอย่างเช่น คะแนนที่ได้จากการทดสอบด้านคณิตศาสตร์จะเป็นสิ่งสะท้อนถึงความสามารถทางคณิตศาสตร์

กฎที่ใช้ในการกำหนดตัวเลข คือ หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตัวเลขให้แก่คุณลักษณะที่วัด กฎที่ใช้จะต้องมีมาตรฐาน ชัดเจนและง่ายต่อการเข้าใจ

ส่วนการวิเคราะห์ เป็นวิธีการที่จะสรุปผลลัพธ์หรือทำให้ข้อมูลกลายเป็นข้อสนเทศ ซึ่งเป็นผลสรุปที่มีความหมายและนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูล มีวิธีการที่จำเป็นต้องใช้ 2 ประเภท คือ

1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเหตุผล คือ การแปลความหรือความหมายโดยใช้หลักเหตุผล การวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้ไม่ต้องใช้หลักคณิตศาสตร์ เพียงแต่รวบรวมข้อเท็จจริงหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้วศึกษาความสัมพันธ์เพื่อตั้งเป็นข้อสมมติเพื่อใช้สรุปหรืออ้างอิงต่อไป

2) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ เป็นการนำเอาวิชาสถิติมาใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ข้อมูลวิธีนี้คือ การนำข้อมูลที่รวบรวมมาจัดหมวดหมู่เพื่อที่จะพิจารณาว่าข้อมูลที่เก็บมานั้นมีความหมายและมีความสัมพันธ์กันมากเพียงใด

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ได้ถูกนำมาใช้กับภาครัฐ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) จึงเป็นแนวทางการวัดผลการปฏิบัติงานของ

องค์การในเชิงกลยุทธ์ (strategic performance approach) หรือ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management :RBM) ซึ่งเน้นการวัดและการประเมินผลการดำเนินการทั้งระบบควบคู่กับการวัดผลการดำเนินงานเฉพาะด้านตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะยาวและระยะสั้นพร้อม ๆ กัน การวัดผลการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นหัวใจในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับในองค์กรภาครัฐ วัตถุประสงค์หลักของการวัดผลการปฏิบัติงานก็คือ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมตามความคาดหวังของประชาชน นอกจากนี้ การวัดผลการปฏิบัติงานยังสามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การ การปรับปรุงการมอบอำนาจและการกระจายความรับผิดชอบภายใน การจัดสรรงบประมาณ และการให้แรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่

การวัดผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและการเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวัดผลการปฏิบัติงานมีการวัดโดยใช้ตัวชี้วัดง่าย ๆ หรือต้องใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อน และสามารถวัดในหลายแง่มุม

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (อ้างถึงใน สุพจน์ ทรายแก้ว 2545: 145-146) ได้อธิบายว่าการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน สรุปได้ดังนี้

ความประหยัด (economy) เป็นการวัดและประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบทรัพยากรที่ต้องการสำหรับกิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดไว้กับปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ไปจริงในการดำเนินกิจกรรม เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นหรือให้ความสนใจต่อปัจจัยนำเข้า (input)

ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การที่กิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินไปโดยสามารถสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นกระบวนการ (process)

ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง การที่กิจกรรมการดำเนินงานขององค์การสามารถสร้างผลผลิตได้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความมีประสิทธิภาพจึงมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เป็นกระบวนการวัดผลงานที่เน้นด้านปัจจัย นำออกของการดำเนินงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management :RBM) ที่นิยมใช้กันมากในการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันคือ การวัดผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators) ซึ่ง สุพจน์ ทรายแก้ว (2545: 146) ได้ให้ความหมายของ ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators) สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดผลงาน หมายถึง สิ่ง que แสดง

ออกเป็นตัวเลขที่ใช้ในการวัดผล/บอกถึงผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางสังคมซึ่งเป็นนามธรรมให้เป็นตัวแปรที่เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ภายใต้ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตัวชี้วัดผลงานจึงมีลักษณะเป็นตัวแทนของสิ่งที่เป็นนามธรรม (proxy character) เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์และการติดตามผลในเชิงปริมาณ เป็นมาตรวัดที่ให้ค่าประเมินในรูปผลการคำนวณ

ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยตัวชี้วัดหลักที่สำคัญ 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

1) ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (input indicators) ได้แก่ ปริมาณหรือจำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการเพื่อก่อให้เกิดผลผลิต/ผลลัพธ์

2) ตัวชี้วัดผลผลิต (output indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมและ/หรือจำนวนผู้ได้รับการบริการ

3) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (outcome indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานในระดับเหนือกิจกรรม อันหมายถึง โครงการ/แผนงาน โดยการเทียบเคียงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นผลงานที่เป็นผลสืบเนื่องจากการได้มาซึ่งผลผลิตที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมที่ดำเนินการ

4) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (efficiency indicators) เป็นตัวชี้วัดผลงานที่บ่งชี้ประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน เป็นตัวชี้วัดในเชิงเปรียบเทียบระหว่างหน่วยข้อมูล 2 หน่วย (outputs/inputs) โดยทั่วไปจะแสดงในรูปของค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิตหรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ

5) ดัชนีวัดความคุ้มค่า (cost-effectiveness) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลลัพธ์ที่จะช่วยแสดงถึงความคุ้มค่าที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม

วารกรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2547: 324-326) ได้อธิบายว่า ขั้นตอนในการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) มีดังนี้

1) การทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Review) ในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรอีกครั้งหนึ่งว่า เป้าหมายสำคัญคืออะไร สิ่งที่จะต้องทำมีอะไรบ้าง และแนวทางที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จคืออะไร

2) การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factor-CSF) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาว่าปัจจัยหรือเงื่อนไขที่สำคัญต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จขององค์กรหรือกิจกรรมคือ สิ่งใดบ้าง ซึ่งโดยปกติมักจะกำหนดควบคู่กับขอบเขตผลลัพธ์สำคัญ หรือกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก

(Key Result Area : KRA) ซึ่งจะแสดงให้เห็นชัดเจนว่าในการดำเนินงานแต่ละด้านหรือแต่ละกิจกรรมนั้น ผลสัมฤทธิ์หลัก ที่ต้องการคืออะไร

3) กำหนด KPIs ของแต่ละปัจจัย เพื่อที่จะใช้เป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานในการวัดความสำเร็จตามปัจจัยต่าง ๆ โดย KPIs นั้น จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้วย อันจะนำไปสู่การสรุปผลว่ากิจกรรมหรือองค์การนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระดับใด

จากแนวคิดเกี่ยวกับการวัดและการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าแนวคิดการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) เป็นแนวคิดที่ต้องการให้ภาครัฐมีการบริหารงานที่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงานโดยให้ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงทำให้การวัดและการวิเคราะห์เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารงานดังกล่าวเพราะการมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้จะนำไปสู่การตัดสินใจทางการบริหารและการกำหนดนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจนขององค์กรต่อไป

## 6.2 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางการบริหารอีกเครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าขององค์กรในการที่จะบริหารจัดการทรัพยากร โดยเฉพาะความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีระบบและบูรณาการเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งในเรื่องของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา 2547: 31) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ดังนี้

1) การจัดการความรู้ มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้

2) การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต วิถีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3) การจัดการความรู้ต้องการผู้มีความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่ง สำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน อันได้แก่ การดึงดูด คนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถ ไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4) การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการ ความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความสำเร็จในชีวิตชีวา และความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการ ความรู้ เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (<http://www.kmi.or.th> 1 เมษายน 2550) ได้ให้ความหมายของ การจัดการความรู้ ( Knowledge Management) คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือ หรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคล หรือองค์กร การจัดการความรู้ จะต้องมีการจัดการครบทั้ง 3 องค์ประกอบของความรู้ คือ ความรู้ ฝังลึกในคน ความรู้แฝงในองค์กร และความรู้เปิดเผย รวมทั้งจะต้องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนา กิจกรรมหลัก (core activities) ขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย

นอกจากนี้ โนนากะ และ ทาคูชิ (Nonaka & Takeuchi, 1995 อ้างถึงใน <http://kmi.ot.th> 1 เมษายน 2550) เสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ ในองค์กร ได้แก่

1) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นความรู้หลักขององค์กรสำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร ต้องเรียงร้อยถ้อยคำให้กินใจและเข้าใจได้ง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้งจนเกิดเป็นความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

2) สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคน ๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรจึงจะเกิดพลังของการจัดการ ความรู้อย่างเต็มที่และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ ทีมจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่มคือ

3) สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือสภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือเน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงไม่ใช่ความรู้จากตำรา



4) จัดการความรู้ควบไปกับการพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคมหรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควรควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิภาพของงาน

5) เน้นการจัดองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อนหลัก ซึ่งโดยปกติแล้วในด้านการจัดการมักจะกล่าวถึงวิธีการจัดการแบบ “บนลงล่าง” (top-down) หรือ “ล่างขึ้นบน” (bottom-up) แต่ Nonaka & Takeuchi แนะนำว่ารูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน

6) การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” หมายถึงองค์กรที่มีหลายบริบท (context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (hyper+context) ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ซึ่งบริบทมีอยู่ 3 ชั้นด้วยกัน คือ (1) บริบทของระบบงานตามปกติเป็นรูปแบบขององค์กรแบบพีระมิดหรือ bureaucracy (2) บริบทของ Project Team ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ บริบทนี้การจัดองค์กรจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ และ (3) บริบทฐานความรู้ (Knowledge-base) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้นให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น

7) การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร น่าจะมีประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย คือ การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ intelligence การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์ หรือทำความดีให้แก่สังคม การเชื่อมโยงและสกัดความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรที่สำคัญในยุคสังคมเศรษฐกิจบนฐานความรู้ในปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นที่การบริหารทรัพยากรที่เกี่ยวกับความรู้ในองค์กร และนำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าขององค์กร การจัดการความรู้ไม่ได้เป็นเพียงแค่การนำ “ความรู้” มาจัดการเท่านั้น แต่มีความหมายรวมถึงการขุดค้น การรวบรวม การจัดหมวดหมู่ การจัดเก็บ การสื่อสารเพื่อถ่ายทอด การจัดกิจกรรมหรือกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อยกระดับความรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ถือได้ว่าการดำเนินการตามหมวดนี้เป็น “สมอง” ที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องไปใน



สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร แนวนโยบายของรัฐบาลและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคต

3. ภารกิจด้านการจูงใจ(Motivation) เป็นความพยายามในการทำให้ทรัพยากรบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เกิดขวัญและกำลังใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนเองให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่

4. ภารกิจด้านการธำรงรักษา (Maintenance) เป็นภารกิจที่มุ่งเสริมสร้างให้ทรัพยากรบุคคลเกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

จากแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ทำให้แนวคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามามีบทบาทในกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนเป็นอย่างมากซึ่งเป็นแนวคิดที่ต้องการจะพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดย ไลล์ เอ็ม สเปนเซอร์ และ ไชนี่ เอ็ม สเปนเซอร์ (Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer อ้างถึงใน สุขชัย ยาวะประภาส 2548: 36-37) ได้นิยามว่า

“A Competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation” ซึ่งอาจจะแปลแบบจับความได้ว่า

“สมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้”

ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. (2547: 10) ได้นิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Other Characteristics) ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

การที่จะพิจารณาว่าสิ่งใดที่จะสามารถเรียกว่าสมรรถนะได้นั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

- 1) เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปพฤติกรรมการทำงาน
- 2) มีความสัมพันธ์กับงาน หรือสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- 3) สังเกตได้ วัดหรือประเมินได้อย่างเป็นระบบด้วยวิธีการหรือเครื่องมือที่เหมาะสม
- 4) สร้างหรือพัฒนาให้มีในตัวบุคคลได้

สมรรถนะที่นำไปใช้ในองค์การ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะขององค์การ (Organization Competency) เป็นสมรรถนะระดับองค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยเป็นสมรรถนะที่เป็นหลักซึ่ง ส่งผลให้องค์การมีผลงานที่แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ

2) สมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Job-related Competency) เป็นสมรรถนะระดับบุคคลที่บุคคลต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในภารกิจหรือตำแหน่งต่าง ๆ ประสบความสำเร็จได้ผลผลิตตามที่องค์การต้องการ

สมรรถนะของบุคคลเป็นผลรวมจากสมรรถนะขององค์การและสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1) สมรรถนะทั่วไป (Generic Competency หรือ Core Competency) เป็นสมรรถนะของบุคคลที่ปฏิบัติงานในทุก ๆ กลุ่มงาน หรือทุก ๆ ตำแหน่งจำเป็นต้องมี เพื่อให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จ เช่น การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ ฯลฯ

2) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นสมรรถนะของบุคคลที่ปฏิบัติงานเฉพาะในกลุ่มงานหรือเฉพาะตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานของตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การบรรลุผลสำเร็จ เช่น ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล ความคิดสร้างสรรค์ ฯลฯ

ในส่วนของสมรรถนะที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น สุขชัย ยาวะประภาส (2548: 50-52) ได้อธิบายว่า แนวคิดสมรรถนะที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลแล้วจะพบว่า คำว่า “สมรรถนะ” ได้แทรกซึมไปสู่ทุกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็น การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การประเมิน ตลอดจนการให้ค่าตอบแทน ทุกอย่างจะเป็นไปบนพื้นฐานแนวคิดของสมรรถนะ โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ (recruitment and selection) การสรรหาบุคลากรจากภายนอกและภายในองค์การเองจะช่วยให้้องค์การสามารถคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง การค้นหาผู้สมัครที่มีทักษะหรือคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานได้อย่างแม่นยำ อันก่อให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

2) การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (training need & development plan) เป็นการช่วยกำหนดทิศทางการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดบุคลากรนั้นว่ามีความสามารถหรือ

ทักษะเป็นพิเศษทางด้านใดหรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใด จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาได้ตรงเป้าหมายมากขึ้น

3) การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร (career plan & succession plan) ทำให้หน่วยงานสามารถทราบถึงจุดแข็ง-จุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคน ทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาในทักษะที่ยังขาด ช่วยให้องค์กรและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (performance appraisal) มีความเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง การวางตัวตายตัวแทนภายในองค์กรหรือการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์กรและบุคลากรได้รับทราบถึงสมรรถนะของตัวเองบุคลากรเอง และสมรรถนะโดยรวมขององค์กร เพื่อวางแผนดำเนินการต่อไปในอนาคต

5) ค่าตอบแทน (compensation) การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นเพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อสมรรถนะของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ที่มีสมรรถนะสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่า บุคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารความสามารถของบุคลากรโดยอาศัยสิ่งจูงใจได้มากขึ้นด้วย

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะ สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน เพราะสมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลและแต่ละบุคคลจะมีองค์ประกอบของสมรรถนะที่แตกต่างกันออกไป สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

### 7.1 วัฒนธรรมองค์กร

ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรมไว้มากมายแต่ก็ยังไม่มีการสรุปที่แน่นอน คำจำกัดความของคำว่า วัฒนธรรม มีแตกต่างกันถึง 164 คำจำกัดความ (Kroeber & Kluckhohn, 1952 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 188) ซึ่งครอบคลุมเรื่อง ความรู้ ค่านิยม ความชอบ อุปนิสัย ประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ พฤติกรรมและสิ่งของทางกายภาพ

เอ็ดการ์ ชายน์ (Edgar Schein, 1990 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 188) ได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร คือ (ก) รูปแบบฐานคติพื้นฐาน (ข) ซึ่งสร้างขึ้นหรือพัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่ง (ค) เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก

หรือการประสานงานภายใน (ง) และสามารถใช้งานได้ดีจนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง (จ) จึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ (ฉ) เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ การคิด และรู้สึกต่อปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมา วัฒนธรรมองค์การ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1) วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้ สามารถได้ยิน หรือรู้สึกได้ง่ายเมื่อเราเข้าไปองค์การใดองค์การหนึ่ง วัฒนธรรมทางกายภาพ จำแนกได้ 3 ประเภท คือ ประเภทวัตถุ ประเภทพฤติกรรม และ ประเภทภาษา

2) ค่านิยม (Values) เป็นหลักการ เป้าหมายและมาตรฐานทางสังคม ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บอกกว่าสมาชิกขององค์การให้ความสนใจในเรื่องใด เช่น อีสรภาพ ประชาธิปไตย ความมั่งคั่ง หรือความจงรักภักดี ค่านิยมนี้จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด เป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว

3) ฐานคติ (Assumptions) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ตัว ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมของคน หรือความคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือตั้งข้อสงสัยแต่อย่างใด

มอร์เฮด และ กริฟฟิน (Moorhead & Griffin, 1995 อ้างถึงใน นำชัย เตมศิริเกียรติ 2547: 5-1) ได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศิลธรรม ประเพณี เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือ ศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ดำเนิน นิชาย เรื่องราว และ ภาษาพิเศษ ฯลฯ วัฒนธรรมองค์การ จะประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) ความเป็นอิสระส่วนบุคคล พนักงานในองค์การจะต้องมีอิสระในความคิดและการกระทำ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในงาน และมีอิสระในความคิดสร้างสรรค์

2) โครงสร้างของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ นั้น ผู้บังคับบัญชาได้ใช้อำนาจควบคุมพนักงานให้ถือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับเหล่านั้นได้มากน้อยเพียงใด

3) ผลงาน/รางวัล จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานในองค์การให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ได้วางไว้มากน้อยเพียงใด

4) พฤติกรรมที่เสี่ยง ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความกล้าเสี่ยงได้มากน้อยเพียงใด

นอกจากนี้ นำชัย เตมศิริเกียรติ (2547: 1-7) ได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) คือ กลุ่มของบรรทัดฐาน ความเชื่อ ความเข้าใจ และค่านิยมร่วมที่บุคลากรยอมรับร่วมกันและจะสะท้อนถึงพฤติกรรมที่แสดงออก อาทิเช่น ด้านจริยธรรม ความผูกพันของพนักงาน ประสิทธิภาพ หรือการให้บริการลูกค้าและการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การยังช่วยควบคุมพฤติกรรมการตอบสนองกับสมาชิกในองค์กร ผู้ขายปัจจัยการผลิต ลูกค้าและบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรด้วย

จากความหมายของ วัฒนธรรมองค์การ ที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ฐานคติ ความเชื่อ ความศรัทธา และค่านิยม ที่บุคลากรภายในองค์การยอมรับร่วมกัน และถือปฏิบัติ ซึ่งสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้น และถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้ รวมทั้งยังช่วยควบคุมพฤติกรรมการตอบสนองของสมาชิกภายในองค์การ

สำหรับวัฒนธรรมที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร ชีร์คัคคี กำบรรณารักษ์ (2542 อ้างถึงใน นำชัย เตมศิริเกียรติ 2547: 5-6) ได้อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์การที่สามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ในพฤติกรรมของผู้บริหารและ/หรือ ผู้นำ ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1) รู้จักสัมมาคารวะต่อผู้อื่น
- 2) รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน
- 3) มีความสุภาพ วิริยะ
- 4) รู้จักทำงานเป็นระบบ
- 5) รู้จักทำงานเป็นทีม
- 6) มีความคิดสร้างสรรค์
- 7) ยึดมั่นในคุณธรรม
- 8) เน้นความเป็นเลิศ
- 9) มีความรักสามัคคี
- 10) เชื่อถือศรัทธาในธุรกิจตน
- 11) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 12) ตรงต่อเวลา
- 13) รู้จักนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้
- 14) พยายามขยายตลาดให้กว้างขวาง
- 15) ขายสินค้าให้ได้มากขึ้น
- 16) เป็นผู้นำองค์กรที่เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น

17) ประหยัด ขยัน อดทน

18) ยึดมั่นในสิ่งที่ดี

จากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นความเชื่อหรือค่านิยมร่วมกันของบุคลากร ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความคิดหรือพฤติกรรม การมีวัฒนธรรมองค์การที่ดีจะสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ การปฏิรูประบบราชการไทย พ.ศ. 2545 ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของโลกยุคโลกาภิวัตน์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจึงได้การเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-พ.ศ. 2550) จำนวน 7 ยุทธศาสตร์ ซึ่งในยุทธศาสตร์ที่ 5 เป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภาครัฐโดยตรง โดยกำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของข้าราชการให้ทำงานที่ยึดประโยชน์สุขของประชาชน เป้าหมายของหน่วยงานและประเทศชาติเป็นสำคัญ ข้าราชการซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวจักรที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนให้พัฒนาระบบราชการประสบความสำเร็จจึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติราชการเพื่อให้สอดคล้องกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี กล่าวคือ

ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี	Integrity
ขยันตั้งใจทำงาน	Activeness
มีศีลธรรม คุณธรรม	Morality
รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม	Relevancy
มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	Efficiency
มีส่วนร่วม โปร่งใส	Accountability
มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย	Democracy
มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน	Yield

จากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นกำลังสำคัญในการที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร สมรรถนะของบุคลากรรวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันเพราะสมรรถนะเป็นสิ่งที่บุคคลหรือองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในระดับบุคคลหรือองค์กรบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของบุคลากรให้ทำงานโดยยึดประโยชน์สุขของประชาชน เป้าหมายของหน่วยงานและประเทศชาติก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นเดียวกันที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องดำเนินการควบคู่กันไปกับการ



พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้ระบบราชการเป็นระบบที่สนองต่อความต้องการของประชาชนมากที่สุด

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งประกอบไปด้วยแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ และวัฒนธรรมองค์กร จะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลโดยตรง ซึ่งบุคคลจะต้องได้รับการพัฒนาและปรับเปลี่ยนไปพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ตามในการบริหารราชการในปัจจุบัน วัฒนธรรมองค์กรถือได้ว่ามีส่วนสำคัญในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จเพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อหรือค่านิยมร่วมของบุคลากร ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความคิดหรือพฤติกรรมของบุคคล การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและชัดเจนจะเป็นตัวชี้นำพฤติกรรมของบุคลากรให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล รวมทั้งสอดคล้องกับตัวแปรทักษะของบุคลากร (Skill) และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) ซึ่งใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## 8. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นหมวดที่มุ่งเน้นถึงข้อกำหนดในการจัดการกระบวนการด้านผลผลิตและบริการที่สร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมถึงการจัดการกระบวนการสนับสนุนที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการ ซึ่งในการที่จะจัดการทั้งกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพนั้น ระบบหรือส่วนประกอบภายในขององค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะองค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์ตอบโต้กับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกอยู่ตลอดเวลา ระบบหรือส่วนประกอบภายในจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งฟรีเมอนท์ อี แคสต์ และ เจมส์ อี โรเซนซวิก (Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, 1979 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์ 2531: 32-39) ได้อธิบายว่าองค์การประกอบด้วยระบบย่อยตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไปและระบบย่อยเหล่านี้ต่างก็มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีความสำคัญต่อระบบใหญ่เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่งต่างก็จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ เสมอ นอกจากนี้ยังมองว่าองค์การเป็นระบบเปิด (Open system) ซึ่งมีความสัมพันธ์ได้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอก กระบวนการและกลไกการแปรรูป

(Transforming mechanism) และผลผลิตที่ได้รับ (Outputs) ซึ่งจะส่งต่อไปยังผู้ใช้ (Users) ในขณะเดียวกันก็จะมีกลไกการป้อนกลับของข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การ

องค์ประกอบด้านระบบย่อยอย่างน้อยมี 6 ระบบ คือ

1) ระบบย่อยด้านเป้าหมาย องค์การถูกสร้างขึ้นมาอย่างจงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะบางเป้าหมายหรือหลาย ๆ เป้าหมาย

2) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระบบย่อยนี้จะประกอบด้วยเครื่องมือเครื่องจักร วิธีและกระบวนการทำงาน รวมถึงความรู้หรือวิทยาการสมัยใหม่ ซึ่งองค์การนำมาใช้เพื่อแปรทรัพยากรต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นผลผลิตหรือบริการต่าง ๆ ตามความต้องการของระบบย่อยด้านเป้าหมาย

3) ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยงานหรือกิจกรรมทั้งหมดที่องค์การต้องดำเนินการ จะพบว่าระบบย่อยนี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เนื่องจากมีการใช้เครื่องมือและเครื่องจักรในการปฏิบัติงาน

4) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยนี้หมายถึง แผนผังการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึง กฎ ระเบียบต่าง ๆ ระบบอำนาจหน้าที่ ใครรายงานต่อใคร การสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุมและการตัดสินใจ ระบบย่อยนี้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับระบบย่อยด้านเทคโนโลยีและด้านงาน

5) ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยนี้แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

(1) องค์ประกอบด้านทักษะและความสามารถของสมาชิกในองค์การ

(2) ลักษณะปรัชญาของภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำในองค์การ

(3) องค์ประกอบอย่างเป็นทางการขององค์การ เช่น การบริหารงานบุคคล การให้รางวัล การประเมินผล การสื่อสาร เป็นต้น

(4) องค์ประกอบอย่างไม่เป็นทางการ เช่น ทักษะคติ ค่านิยม พฤติกรรมการต่อต้านและการรวมกลุ่ม

6) ระบบย่อยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ระบบย่อยนี้เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์ อาจส่งผลกระทบต่อองค์การทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ เดวิด อีสตัน (David Easton อ้างถึงใน ผลิตา ไชยสร 2547: 24-25)

ได้นำเสนอแนวคิดการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) โดยแบ่งระบบออกเป็น ส่วน ๆ ดังนี้

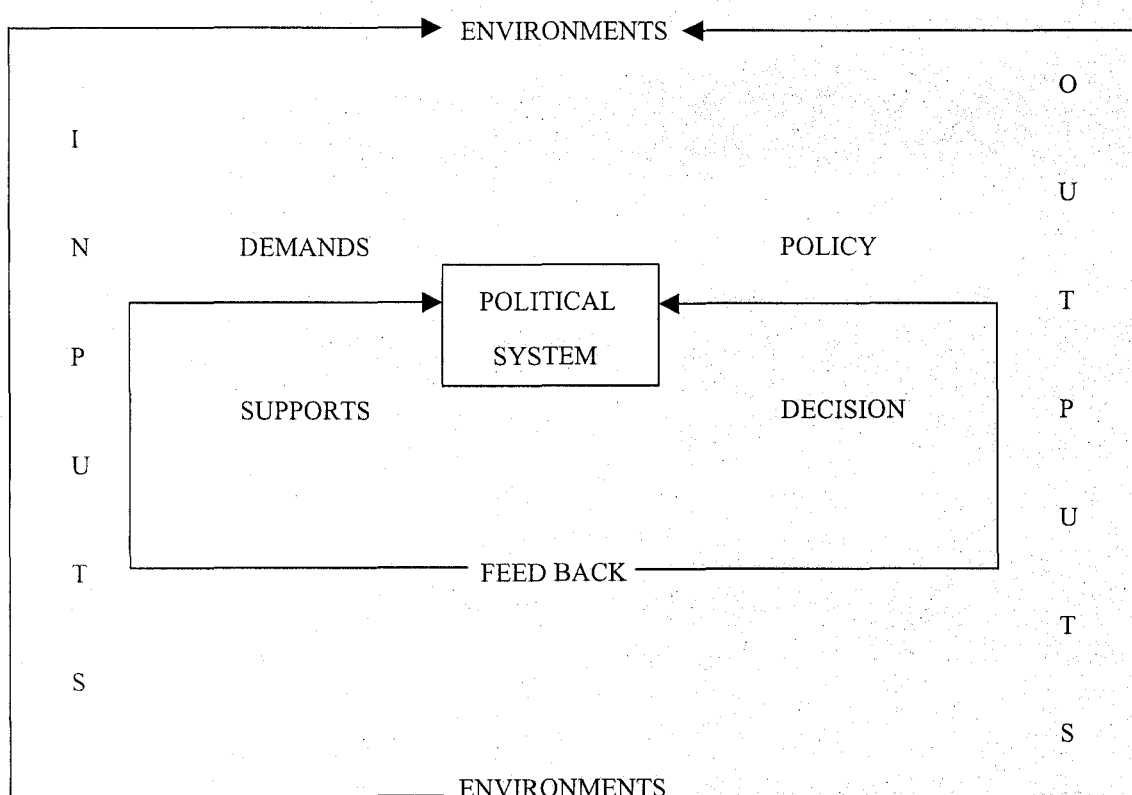
1) ระบบการเมือง (political system) คือ ระบบ หรือ แบบแผนพฤติกรรมความสัมพันธ์ทางการเมืองของมนุษย์ภายใต้อิทธิพลของแรงกดดันจากสภาวะแวดล้อม โดยระบบการเมืองจะทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและขณะเดียวกันก็ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะแวดล้อม

2) ส่วนนำเข้า (inputs) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นวัตถุดิบในการที่จะนำเข้าสู่ระบบการเมืองเพื่อก่อให้เกิดการพิจารณากลับกรองปัจจัยนั้น ยังผลให้เกิดเป็นนโยบายหรือการตัดสินใจดำเนินการ

3) ส่วนผลผลิตออกมา (outputs) เมื่อมีการเรียกร้องเข้าสู่ระบบการเมืองแล้วก็จะผ่านกระบวนการเป็นขั้นตอน ผลสุดท้ายจะได้ส่วนที่ผลผลิตออกมาในรูปของนโยบาย (policy) หรือการตัดสินใจดำเนินการ (decision)

4) ผลสะท้อนกลับ (feedbacks) หมายถึง ส่วนที่ส่งผลกลับคืน ได้แก่ ข่าวสารที่ส่งกลับมายังระบบการเมืองเพื่อให้ทราบนโยบายการตัดสินใจดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ เป็นที่พอใจหรือสามารถตอบสนองต่อการเรียกร้องได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

5) สภาวะแวดล้อม (environment) หมายถึง ปรัชญาการณต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการทำหน้าที่ของระบบการเมือง



ที่มา: David Easton. (1966) "Categories for the System Analysis of Politics" in *Varieties of Political Theories*. New Jersey: Prentice Hall.

การบริหารราชการแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับปริมาณทรัพยากรนำเข้า ใช้กฎระเบียบที่รัดกุมควบคุมการปฏิบัติราชการมิให้ข้าราชการใช้ดุลพินิจมากเกินไปรวมถึงกระบวนการทำงานที่ลดต้นทุนตามสายการบังคับบัญชาทำให้ผลผลิตของระบบราชการมีต้นทุนสูง ประชาชนได้รับบริการที่ล่าช้า ไม่สะดวก แนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้าง การกระจายอำนาจ การจัดองค์กรตามกลไกตลาด จึงทำให้มีการนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เข้ามาปรับใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรภาครัฐในรูปของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรภาครัฐได้มีการเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง หรือ Blueprint for Change เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการโดยบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความพร้อมในการสนับสนุนและผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการบังเกิดผลทางปฏิบัติ ทั้งนี้เป็นการสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้กำหนดแนวทางการบริหารราชการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ

- 1) ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพ เป็นการปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการงานโดยวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต
- 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพ เป็นการวางระบบอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ
- 3) ด้านการเสริมสมรรถนะขององค์กรซึ่งต้องจัดทำ Human Capital Development Program เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการวางแผนการพัฒนาองค์กร และการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

สำหรับขั้นตอนในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดขั้นตอนไว้ดังนี้

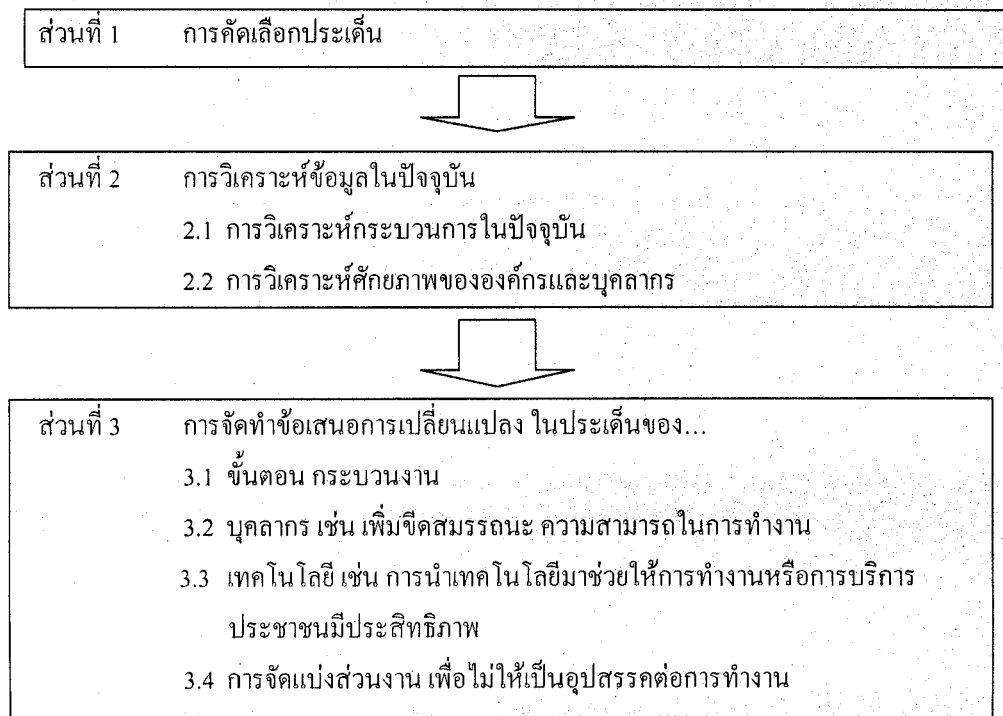
- 1) การพิจารณาวิสัยทัศน์ของส่วนราชการว่ามีภาพอนาคตหรือปลายทางที่หวังให้ส่วนราชการเป็นหรือต้องการไปให้ถึงอย่างไร ต้องเป็นภาพที่ชัดเจนและแน่นอน โดยทุกคนในองค์กรต่างรับรู้ร่วมกัน
- 2) เมื่อได้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว ก็จะถึงขั้นตอนของการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึงแผนปฏิบัติหรือวิธีการทำอย่างไรที่จะสามารถไปถึงหรือบรรลุวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์อาจมิได้หลายประเด็นแต่ควรมีการส่งผลให้บรรลุ

เชื่อมโยง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งอาจต้องดูความสอดคล้องไปจนถึงระดับกระทรวง

3) การกำหนดเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาว่าหน่วยงานมีความคาดหวังอะไร เพื่อที่จะนำมาเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์นั้น

4) การกำหนดกลยุทธ์ โดยศึกษา วิเคราะห์ จากประเด็นยุทธศาสตร์ว่ามีกระบวนการหรือวิธีดำเนินการอย่างไร ที่สามารถผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จเป็นจริงหรือเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ได้

โดยสรุปแล้วภาพรวมของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ



จากแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการกระบวนการสรุปได้ว่า องค์กรเป็นระบบของสังคมระบบหนึ่งซึ่งประกอบไปด้วยระบบย่อยหลาย ๆ ระบบ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ต่างก็มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป การจัดการเกี่ยวกับระบบย่อยต่าง ๆ เหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญขององค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานราชการซึ่งเป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แนวทางการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทำให้หน่วยงานราชการต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และปรับปรุงกระบวนการทำงานรวมทั้งระบบงานเพื่อให้เกิดผลิตภาพที่

ตรงต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้นการจัดการกระบวนการภายในองค์กรจึงถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารราชการในปัจจุบัน เพราะการจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการของส่วนราชการ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ รวมทั้งสอดคล้องกับตัวแปรความพร้อมของระบบงาน (System) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## 9. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ จะเป็นหมวดที่เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร และนอกจากนี้ยังเป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ปัญหาจากการบริหารราชการแบบเดิมทำให้มีการนำแนวคิดการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) เข้ามาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนรวมทั้งยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความก้าวหน้าของการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ซึ่งในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) นี้ ทิพาดี เมฆสวรรค์ (อ้างถึงใน เพ็ญศรี มีสมนัย 2549: 3-39) ได้กล่าวว่า ระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) เป็นระบบการบริหารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นไปที่ผลงานอันได้แก่ ผลผลิต(outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) เป็นหลักมากกว่ามุ่งเน้นปัจจัยนำเข้า (inputs) หรือวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงานนั้น เช่น กฐระเบียบ เป็นต้น โดยประยุกต์ใช้ระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่อาศัยตัวชี้วัด (performance indicators) เป็นตัวสะท้อนผลงานต่อสาธารณะและเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{ผลสัมฤทธิ์ (results)} = \text{ผลผลิต (outputs)} + \text{ผลลัพธ์ (outcomes)}$$

จากแนวคิดการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมจึงทำให้มีการนำเทคนิคการวัดผลการดำเนินงานของภาคเอกชนที่เรียกว่า Balance Scorecard มาปรับใช้เพื่อเป็นกรอบการวัดผลการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard ปัจจุบันกำลังได้รับความนิยมอย่างมากในองค์กรต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน เพราะนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลองค์กรแล้ว ยังสามารถนำแนวคิด Balanced Scorecard นี้ไปประยุกต์ใช้ในวัตถุประสงค์และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น ใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งโรเบิร์ต เอส. แคปแลน และ เดวิด พี. นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996 อ้างถึงใน วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ 2547: 326) ได้เสนอรูปแบบการวัดผลการดำเนินการของธุรกิจซึ่งได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่วัดกันเฉพาะปัจจัยทางการเงินเท่านั้นมาเป็นการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced) ปัจจัยด้านการเงิน (Financial) และการวัดปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Financial) ด้วย รวม 4 ด้าน คือ

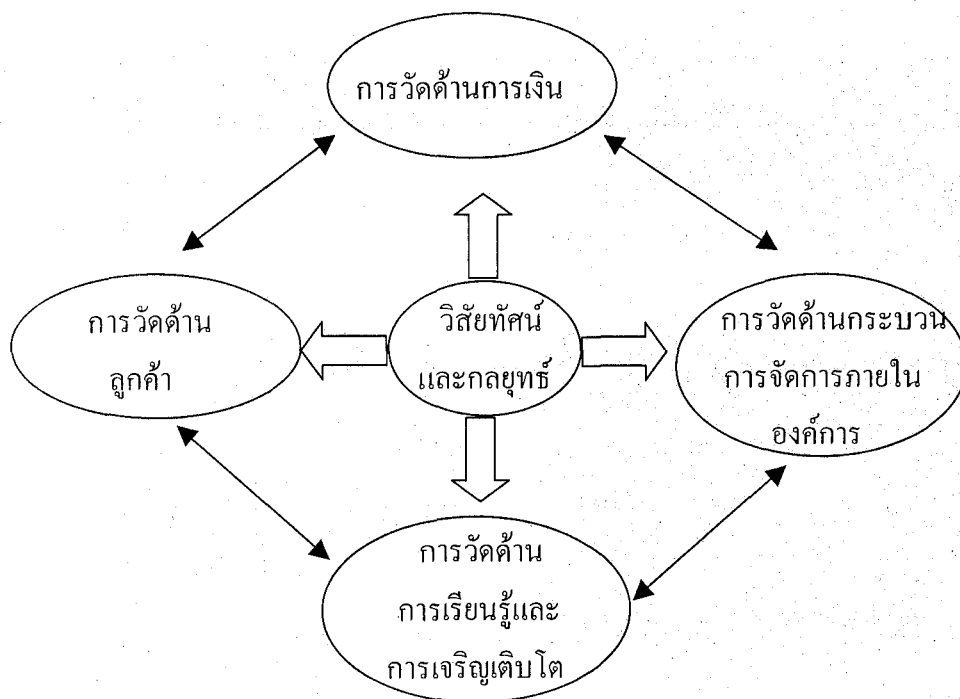
1) การวัดด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดผลการดำเนินการหรือความสำเร็จที่ผ่านมาเพื่อจะได้ทราบว่ากลยุทธ์ขององค์กร การบริหาร และการนำไปสู่การปฏิบัติ ประสบผลสำเร็จเพียงใด วัดดูประสงค์ในการวัดทางการเงินจะเกี่ยวข้องกับการวัดความสามารถในการทำกำไรอันเป็นผลมาจากการประกอบการ รายได้ ผลตอบแทนจากการลงทุน กระแสเงินสด สภาพคล่องทางการเงิน และการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ

2) การวัดด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการวัดการดำเนินการในปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องแยกแยะลูกค้าและการแบ่งส่วนตลาดที่หน่วยธุรกิจจะเข้าแข่งขันและพิจารณาผลการดำเนินการของหน่วยธุรกิจในกลุ่มเป้าหมาย การวัดด้านลูกค้าจะวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร อัตราการคงอยู่ของลูกค้าเก่า การเข้ามาของลูกค้าใหม่ ผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ คุณค่าที่องค์กรให้แก่ลูกค้าในตลาดเป้าหมาย รวมไปถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กรเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วย

3) การวัดด้านกระบวนการจัดการภายใน (Internal Business Process Perspective) จะเป็นทั้งการวัดกระบวนการบริหารจัดการภายในซึ่งมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร นั่นก็คือ วัดว่ากระบวนการบริหารจัดการภายในดี

คุณค่าในตลาดเป้าหมายได้เพียงใด และผลการบริหารจัดการภายในสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้นในระดับใด เป็นการวัดเกี่ยวกับระบบและวิธีการดำเนินการ รวมทั้งการคิดค้นกระบวนการใหม่ ๆ ทั้งกระบวนการประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ซึ่งประกอบด้วย การออกแบบผลิตภัณฑ์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กับกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ การวัดด้านกระบวนการจัดการภายในจึงเป็นการวัดสิ่งที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เพื่อควบคุมและพัฒนาการปฏิบัติการต่อไป

4) การวัดด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรจะต้องสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตและการพัฒนาในระยะยาวเพื่อพัฒนาศักยภาพและความพร้อมขององค์กรสำหรับการแข่งขันในตลาดโลก การเรียนรู้และการเจริญเติบโตมีที่มาจาก 3 แหล่งคือ ทรัพยากรมนุษย์ ระบบและแนวปฏิบัติขององค์กร ซึ่งในการวัดจะต้องวัดระดับการพัฒนาทักษะของพนักงาน การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาระบบ รวมทั้งการพิจารณาทบทวนแนวปฏิบัติการประจำขององค์กร เพื่อความพร้อมสำหรับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันใหม่ การวัดด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตจึงเป็นการวัดถึงโอกาสความสำเร็จในอนาคต โดยการวัดทั้ง 4 ด้าน หรือ 4 มิติ นี้ จะอยู่บนความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร



ภาพที่ 2.6 แสดงการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล



สำหรับในภาคราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้นำการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard มาใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักขององค์กรในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมุ่งให้องค์กรหรือหน่วยงานราชการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนรวมทั้งสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยในการประเมินผลจะแบ่งมิติการประเมินผลไว้ 4 มิติ ซึ่งในแต่ละมิติจะกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการและเป็นภาคบังคับที่ทุกส่วนราชการจะต้องถูกประเมิน ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำหรับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 4 มิติ ประกอบด้วย

#### **มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ**

หลักการ ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ

#### **มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ**

หลักการ ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ เช่น ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

#### **มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ**

หลักการ ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

#### **มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร**

หลักการ ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การบริหารความรู้ในองค์กร การจัดการสารสนเทศ การพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน สรุปได้ว่าการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นความพยายามในการวิเคราะห์ผลหรือประเมินผลกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสนเทศที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อใช้สำหรับการตัดสินใจคุณค่า ผลผลิต กระบวนการ จุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน หรือทางเลือกต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งถือได้ว่ามีความสำคัญมากในการปฏิบัติงานขององค์กร ในปัจจุบันเพราะการประเมินผลจะนำมาซึ่งการปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน ซึ่งเป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการใน 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยวัดจากตัวชี้วัดความก้าวหน้า เพื่อประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิตและบริการที่มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน กับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการโดยรวม

ภายใต้การบริหารงานขององค์กรภาครัฐในปัจจุบันจะพบว่าองค์กรภาครัฐจะต้องบริหารงานเพื่อตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนมากยิ่งขึ้น การปรับเปลี่ยนแนวคิด กระบวนการ ตลอดจนวิธีการบริหารใหม่ ๆ ในการบริหารงานภาครัฐจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในช่วงของกระแสการปฏิรูปที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพโดยมีการนำหลักการและแนวคิดของการบริหารธุรกิจมาใช้มากขึ้น ซึ่งถึงแม้ว่าการบริหารงานภาครัฐจะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แตกต่างไปจากการบริหารธุรกิจก็ตาม แต่ขอบเขตที่ซ้อนกันระหว่างการบริหารงานภาครัฐและการบริหารธุรกิจก็คือทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจต่างก็ต้องนำการบริหารมาใช้เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเหมือนกัน หลักการบริหารต่าง ๆ จึงสามารถถูกนำมาใช้ได้ทั้งในองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคธุรกิจ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามนัยของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ก็นำหลักการและแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นที่นิยมในภาคธุรกิจเอกชนมาประยุกต์ใช้ในบริบทของภาคราชการไทย ก็เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ซึ่งในการที่จะพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานภาครัฐ รวมทั้งสามารถเรียนรู้และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ทฤษฎีและแนวคิดทางการบริหารเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบัน ดังนั้นเพื่อความสมบูรณ์และชัดเจนของเนื้อหาผู้วิจัยจึงจะขอกกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน

## 10. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร

การบริหารถือได้ว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำองค์กรในการที่จะบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร ผู้วิจัยจะขอนำเสนอถึงแนวคิดทางการบริหารที่เป็นที่ยอมรับ คือ แนวคิดของเฟรดเดอริก ดับบลิว เทเลอร์ แนวคิดของเฮนรี ฟาโยล แนวคิดของคูลิค และ เออร์วิค แนวคิดที่เกี่ยวกับทรัพยากรทางการบริหาร และกรอบแนวความคิดทางการบริหารของแมคคินซี

(McKinsey 7S Framework) ที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

เฟรดเดอริก ดับบลิว เทเลอร์ (Frederick W. Taylor อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ 2530: 45-49) ได้เสนอใช้หลักต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานหรือที่เรียกว่า “การบริหารที่มีหลักเกณฑ์” โดยมีพื้นฐานอยู่ในหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1) การต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” (one best way) สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง กล่าวคือ จะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์

2) การต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักจัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน และจะต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกวิธี ในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

3) ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงานควบคู่กับการพิจารณาคนงาน จะทำให้คนงานไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้นเพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

4) การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่จะต้องไม่ใช่โดยการไปลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ 2530 : 49-53) ได้เสนอทฤษฎีการบริหาร ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) เกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร (management functions) จะประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordination) และ การควบคุม (Controlling)

2) ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่าง ๆ

3) เกี่ยวกับหลักการบริหาร (management principles) หลักทั่วไปที่ใช้ในการบริหาร 14 ข้อ ซึ่งใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร ได้แก่

- (1) หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- (2) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
- (3) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

- (4) หลักของการชำระไว้ซึ่งสายงาน
- (5) หลักของการแบ่งงานกันทำ
- (6) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย
- (7) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม
- (8) หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน
- (9) หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง
- (10) หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย
- (11) หลักของความเสมอภาค
- (12) หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน
- (13) หลักของความคิดริเริ่ม
- (14) หลักของความสามัคคี

กูลิค และ เออร์วิค (Gulick and Urwick อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549: 1-8) ได้เสนอหน้าที่และบทบาททางการบริหาร 7 ประการ หรือที่นิยมเรียกสั้น ๆ ว่า POSDCORB คือ

1) Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้ พร้อมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ

2) Organizing (O) หมายถึง การจัดรูปโครงการหรือองค์การ หรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย ๆ แต่ละหน่วยงานไว้ หรืออาจจะเป็นอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมกับกำหนดลักษณะและวิธีการดำเนินงานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันลงไป

3) Staffing (S) หมายถึง การบริหารอันเกี่ยวกับการจัดกลุ่มบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ตลอดจนบุคลากรทุกประเภทของหน่วยงาน การบริหารบุคคลดังกล่าว จะเริ่มจากการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ปลดออก และไล่ออก เพื่อให้สภาพการทำงานเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ

4) Directing (D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์โครงการของงานโดยรอบคอบแล้วว่ามีเตรียมคนอย่างไร จัดรูปงานอย่างไร รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

5) Coordinating (Co) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ดังได้กล่าวมาแล้วใน organizing ว่ามีการจัดแบ่งสายงานการบังคับบัญชาอย่างไรบ้าง coordination

จะเป็นการประสานงานของหน่วยงานดังกล่าว เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อน และเกิดความขัดแย้งกันและการบริหารในลักษณะนี้เพื่อให้ทุกหน่วยงานทำงานประสานกลมเกลียวกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานดังกล่าว

6) Reporting (R) หมายถึง การเสนอรายงานการทำงานต่าง ๆ ในรายงานการบังคับบัญชาให้ทราบโดยตลอดสายงานการบริหาร โดยการผ่านสายงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานกันภายในหน่วยงานเดียวกันและกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งจะเป็นการทำให้การทำงานเกิดความรอบคอบ มีหลักฐานและเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน และเป็นการบำรุงขวัญของบุคลากรในการทำงานไปด้วย

7) Budgeting (B) หมายถึง การจัดทำงบประมาณเงิน เป็นการวางแผนของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ การจัดทำบัญชีและการควบคุม เพื่อให้เกิดการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบ

ในส่วนที่เกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2546: 9) ได้อธิบายว่าทรัพยากรหรือปัจจัยที่นักบริหารต้องให้ความสนใจเพื่อให้การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้คือ

คน (Man) เป็นทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์การ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการเพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ ความรู้สึก ดังนั้นการบริหารจึงให้ความสำคัญกับคนมากที่สุด

เงิน (Money) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การดำเนินการต่อไปได้

วัสดุ (Materials) วัสดุหรือวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น จำเป็นต้องมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำ เพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

เครื่องจักร (Machine) เครื่องจักร อุปกรณ์ที่มีศักยภาพที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการผลิตเช่นกัน

วิธีการบริหารหรือวิธีการปฏิบัติ (Management or Method) การจัดการหรือการบริหารในองค์การธุรกิจ ประกอบด้วย ระบบการผลิตหรือระบบการให้บริการต่าง ๆ หากมีระบบที่ชัดเจนตลอดจนมีระเบียบขั้นตอนวิธีการต่าง ๆ ในการทำงาน ย่อมส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549: 1-6) ได้ให้ความหมายของการบริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรทางการบริหาร โดยได้ให้ความหมายว่า การบริหารหมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 1-11) ได้อธิบายว่า ในการบริหารนอกจากกระบวนการบริหาร โดยอาศัยปัจจัยด้านการตัดสินใจสั่งการ การติดต่อสื่อสาร ยังมีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการบริหารที่เรียกว่า ทรัพยากรบริหาร ซึ่งแต่เดิมเรียกว่า 4Ms หรือ Four Ms แต่ในปัจจุบันนักบริหารเห็นว่าน่าจะต้องมีในเรื่องของเทคโนโลยี (technology) และสารสนเทศ (information) โดยเรียกรวม ๆ กันว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) รวมอยู่ด้วย อย่างไรก็ตามองค์ประกอบของการบริหารควรมีสองสิ่งใดบ้างนั้นขึ้นอยู่กับแนวความคิดของนักบริหารแต่ละคนซึ่งอาจจะแตกต่างกันไป

องค์ประกอบของการบริหารที่เป็นทรัพยากรบริหารที่สำคัญ ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุ (material) ที่รวมถึงเครื่องมือเครื่องใช้ และการจัดการ (management) เทคโนโลยี และสารสนเทศ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุมการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องจัดองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวให้สมดุลกัน ในการปฏิบัติกิจกรรมหรือดำเนินโครงการใด ๆ ก็ตามเพื่อให้การบริหารงานเกิดปัญหาได้

#### กรอบแนวความคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

อำนาจ วัฒนจินดา (อ้างใน <http://chiangmaihealth.com> 15 กรกฎาคม 2550) ได้อธิบายว่า กรอบแนวความคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) โดย โรมัส เจ ปีเตอร์ส และ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบัน โดยนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยต่าง ๆ ว่า องค์การนั้น ๆ มีจุดแข็ง และจุดอ่อนในปัจจุบันทั้ง 7 ประการอย่างไร ซึ่งกรอบแนวความคิดของแมคคินซี ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจ คืออะไรและควรจะเป็นอะไร ใครเป็นผู้รับบริการ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยจะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2) โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้ทราบขอบเขตของงาน มีความ

สะดวกในการติดต่อประสานงานผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3) ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตามประเมินผล ฯลฯ

4) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

5) บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรเหมาะสมยิ่งขึ้น

6) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กันไป

7) ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนด

บรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

จากแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร สรุปได้ว่า ในการดำเนินงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรจำเป็นจะต้องมีกระบวนการทางการบริหารเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้นก็ต้องขึ้นอยู่กับแนวความคิดของนักบริหารแต่ละคนว่าจะใช้วิธีการบริหารงานแบบใด สำหรับในการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะขอใช้กรอบแนวความคิดทางการบริหารของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย เพราะเป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบัน

## 11. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพที่ถูกนำมาใช้กับภาครัฐที่ได้พัฒนาขึ้นจากหลักเกณฑ์และแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของของประเทศไทย สหรัฐอเมริกาและของประเทศไทย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวกับระบบคุณภาพต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้อ้างอิงในการวิจัยครั้งนี้ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

พัชรา มิ่งไม้ (2543) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้กับการบริหารงานของกองตรวจคนเข้าเมือง ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้กับการบริหารงานของกองตรวจคนเข้าเมือง ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ และ (2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้กับการบริหารงานของกองตรวจคนเข้าเมือง ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ โดยผลการศึกษาพบว่า ความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้ในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ อายุ รายได้ ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การประสานงาน และ งบประมาณ ไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้ในหน่วยงาน แต่ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การสนับสนุนของผู้บริหาร ความพร้อมของบุคลากร การจัดการในองค์กร นโยบายขององค์กร กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพมาใช้

ทวีพร เฟื่องมาก (2546) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลนราธิวาสราชนครินทร์ อำเภอเมืองจังหวัดนราธิวาส มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรอง



คุณภาพโรงพยาบาล และ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยด้านองค์การกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งผลการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลนราธิวาสราชนครินทร์ ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกเป็นรายด้าน ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพรองลงมาคือ ด้านระบบคุ้มครองสิทธิผู้ป่วยและดูแลจริยธรรมองค์กร ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลได้แก่ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความเชื่อถือของหัวหน้าหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความผูกพันกับองค์กร

อุไรรัตน์ ศรีสม (2546) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ของบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดหนองคายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ระบบมาตรฐาน 1104 : ระบบการพัฒนาบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการรับรู้ของบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดหนองคายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในระบบมาตรฐาน 1104 (2) เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับระบบมาตรฐาน P.S.O. 1104 กับบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดหนองคายจากลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะด้านเศรษฐกิจและสังคม ตำแหน่งทางราชการ และสิ่งสนับสนุนอื่นที่เกี่ยวข้อง และ (3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาวิจัยพบว่า (1) บุคลากรสาธารณสุขจังหวัดหนองคายมีการรับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามเกณฑ์มาตรฐาน P.S.O.1104 อยู่ในระดับสูง ร้อยละ 55.30 (2) อายุมากมีการรับรู้มากกว่าอายุน้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพศชายมีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาสูงที่แตกต่างกันมีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน รายได้สูงมีการรับรู้สูงกว่าผู้มีรายได้ต่ำน้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประสบการณ์มากขึ้นมีการรับรู้มากกว่าผู้มีประสบการณ์น้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การเป็นคณะกรรมการ P.S.O. มีการรับรู้มากกว่าไม่ได้เป็นคณะกรรมการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตำแหน่งผู้บริหารมีการรับรู้มากกว่าตำแหน่งผู้ปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การได้รับการอบรม P.S.O. มีการรับรู้มากกว่าการไม่ได้รับการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ที่ได้รับข้อมูลข่าวสารมีการรับรู้มากกว่าการไม่ได้รับการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ที่ได้รับข้อมูลข่าวสารมีการรับรู้มากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (3) ปัญหาอุปสรรคที่พบคือบุคลากรสาธารณสุขส่วนใหญ่ยังขาดความรู้เกี่ยวกับระบบมาตรฐาน P.S.O.1104 ไม่ได้รับข้อมูลข่าวสาร นโยบายไม่ชัดเจน ขาดผู้รับผิดชอบ โดยเฉพาะ โดยให้ข้อเสนอแนะว่าหน่วยงานควรมีนโยบายในการดำเนินงานชัดเจน สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

สุธิมา สวงนศักดิ์ (2546) ศึกษาวิจัยเรื่อง อุปสรรคในการนำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล : ศึกษากรณีโรงพยาบาลเจ้าคุณไพบูลย์ พนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคของการนำระบบเอชเอมาใช้และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล เสนอแนวทางในการใช้ระบบเอชเอ ให้ประสบผลสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลและผู้ปฏิบัติจากหน่วยงานและทีมคร่อมสายงาน จำนวนรวม 26 คน จากการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ การสัมภาษณ์เจาะลึก วิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัยและนำเสนอข้อมูลในรูปการบรรยาย ผลการศึกษาพบว่าอุปสรรคในการนำระบบเอชเอมาใช้ที่สำคัญได้แก่ การวางแผนและจัดทำแผน ที่ยังไม่สามารถนำแผนมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้ ขาดความเชื่อมโยงของแผนระดับองค์กรกับหน่วยงาน การจัดรูปงานที่มีลักษณะผสมของโครงสร้างที่ยืดเป้าหมายกับกระบวนการเกิดปัญหาความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่การจัดคนเข้าทำงาน หน่วยงานขาดการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ อัตรากำลังไม่เหมาะสม ขาดภาวะผู้นำในผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนในนโยบาย บุคลากรขาดความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ ทศนคติต่อการพัฒนาต่ำ การไม่ยอมรับผู้นำในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพและอุปสรรคในการทำหน้าที่ผู้ประสานงาน ดังนั้นแนวทางการใช้ระบบคุณภาพเอชเอ เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรมีการวางแผนงานที่ดี มีนโยบายในการพัฒนางานที่ชัดเจนมีขอบเขตเป้าหมายในการดำเนินงาน แผนสามารถสื่อสารให้เข้าใจง่าย เพื่อกระตุ้นให้คนทำงานตื่นตัวและเกิดความรู้สึกร่วม รวมทั้งการให้เอกภาพในการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการยอมรับต่อผู้นำในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพให้องค์กรประสบความสำเร็จ

อภิชาติ อนันตชัยสิทธิ์ (2548) ได้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ : กรณีศึกษา บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด เป็นการศึกษาถึงมุมมองด้านระบบปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นมา กรอบแนวคิด และเกณฑ์การให้คะแนนขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการ รวมไปถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) การศึกษาครั้งนี้เป็นกรณีศึกษาจากองค์กรตัวอย่างที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยนำเกณฑ์ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศอันได้แก่ ความชัดเจนเป็นรูปธรรมในการนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ การพัฒนาบุคลากร เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยใช้วิธีศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อศึกษาหลักฐานสนับสนุนวิธีปฏิบัติ

ที่ทำให้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ แล้วนำข้อมูลที่ได้ทั้งจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ต่าง ๆ มาสรุปผลที่ทำให้ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาศไทย จำกัด ประสบความสำเร็จในการจัดการบริหารด้านต่าง ๆ จากการศึกษพบว่า บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาศไทย จำกัด เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นลูกค้าและมีการบริหารที่เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึง พนักงาน ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ ชุมชนและสังคม พร้อมทั้งมีระบบผู้นำที่ดีส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการและระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการมุ่งเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง แบบยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

อัจฉรา สุขศิลป์ (2549) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้วยการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : ศึกษากรณี กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ตรวจสอบนิจณ์ระดับคุณภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (2) ปรับปรุงระดับคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการด้วยกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ PDCA และ (3) ประเมินระดับคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการหลังการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นเกณฑ์ตรวจสอบนิจณ์ระดับคุณภาพ ประกอบด้วย 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ เพื่อหากระบวนการที่เป็นจุดอ่อนมาปรับปรุงคุณภาพ โดยใช้แนวคิดการปรับปรุงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพของวิพรจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ใช้วงจรของเดมมิงเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพ และใช้เทคนิค SW 1H ในการวางแผนมอบหมายงานในแต่ละกิจกรรม ผลการตรวจสอบนิจณ์ระดับคุณภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการก่อนการปรับปรุงคุณภาพ พบว่า หมวดที่เป็นจุดแข็งคือ หมวด 1 การนำองค์กร ข้อ 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม มีระดับคุณภาพสูงสุด คือ มีกระบวนการ มีวิธีปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นได้ หมวดที่เป็นจุดอ่อน คือ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ ข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีระดับคุณภาพต่ำสุด คือ เริ่มจัดทำระบบ เริ่มมีการปฏิบัติเป็นบางส่วน ผู้วิจัยได้เลือกข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นกระบวนการที่จะปรับปรุงคุณภาพ ผลการปรับปรุงระดับคุณภาพของกระบวนการข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยได้กำหนดวิธีการ ตัวชี้วัดคุณภาพ ค่าเป้าหมาย เพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการ ได้ 5 กิจกรรม คือ กิจกรรมที่ 1 ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารด้วยวิธีการจัดทำคู่มือรับคำร้องเพื่อรับฟังความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ กิจกรรมที่ 2 ปรับปรุงกระบวนการด้วยการจัดทำบัตรคิว ลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ และจัดเก็บข้อมูลผู้มาขอรับบริการให้เป็นปัจจุบัน กิจกรรมที่ 3 ปรับปรุง

ข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัยด้วยวิธีการจัดทำแผ่นพับเผยแพร่ข้อมูลและบริการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง กิจกรรมที่ 4 ปรับปรุงสถานที่และสิ่งแวดล้อมด้วยวิธีการจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมสำหรับการนั่งรอรับบริการ และ กิจกรรมที่ 5 ปรับปรุงแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผลการทดลองปฏิบัติ พบว่า ทุกกิจกรรมได้ค่าปฏิบัติจริงสูงกว่าค่าเป้าหมาย แสดงว่า ทุกกิจกรรมสามารถยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ ผลการเริ่มจัดทำระบบ เริ่มมีการปฏิบัติเป็นบางส่วน มีแนวทางเป็นระบบ มีการนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกองค์ประกอบ และผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการพบว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายแสดงว่า ผลของการยกระดับคุณภาพกระบวนการที่สูงขึ้นทำให้ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้นด้วย ผลของการวิจัยในครั้งนี้ ได้แบบอย่างของกระบวนการปรับปรุงคุณภาพเพื่อยกระดับคุณภาพของกระบวนการที่เป็นจุดอ่อนเท่านั้น จึงควรทำการศึกษาวิจัยต่อในเรื่อง การออกแบบระบบบริหารกระบวนการพัฒนาจุดแข็งให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มารับบริการของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ โดยการเปรียบเทียบการให้บริการของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการกับองค์กรอื่น เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการด้วยการเทียบรอย (benchmarking)

จากการที่เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ถูกพัฒนาขึ้นจากแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เพื่อให้การศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ในครั้งนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอกรณีศึกษา Best Practices ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งเป็นผลงานวิจัยภายใต้โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จำนวน 2 องค์กรคือ บริษัทไทยครีติกไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด มาอธิบายไว้ ณ ที่นี้ด้วย

บริษัทไทยครีติกไฟเบอร์ จำกัด เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เป็นองค์กรแรก ในปี พ.ศ. 2545 เป็นกรณีศึกษาที่ให้มุมมองของระบบปฏิบัติการ (System Operations) ครอบคลุมทุกระบบตามกรอบการดำเนินงานที่เป็นเลิศของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด สารสนเทศและการวิเคราะห์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในระบบการนำองค์กรของ บริษัท ไทยครีติกไฟเบอร์ จำกัด เริ่มจากความชัดเจนเป็นรูปธรรมของระบบการนำที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างผู้นำมาก

กว่าผู้ตาม ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

ความเป็นเลิศในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด เริ่มจากการจัดทำกลยุทธ์ที่มีการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ มีการตั้งข้อกำหนดเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า (Inputs) ขั้นตอน (Steps) กรอบเวลา (Time Bound) และผู้เกี่ยวข้อง (Involvement) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความชัดเจนในทุกขั้นตอน การจัดทำกลยุทธ์ที่นำข้อกำหนดเหล่านี้มาออกแบบเป็นกระบวนการ ทำให้การจัดทำกลยุทธ์ของ บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด เป็นกระบวนการที่เป็นมาตรฐานสามารถปฏิบัติซ้ำได้อีก (Repeatable) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้รับการกำหนดโดยคำนึงถึงความสมดุลในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยใช้เครื่องมือ X-Matrix ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ประจำปีของผู้บริหารระดับสูง

การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาดเริ่มจากการกำหนดเป็นค่านิยมองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามความคาดหวัง และที่เหนือกว่าความคาดหวัง โดยเริ่มจากการกำหนดวิธีรับฟัง เรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการของลูกค้า

บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด พัฒนาระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการกำหนดและคัดเลือกตัวชี้วัดคือ มีความสอดคล้องกันของตัวชี้วัดทั่วทั้งองค์กรตามแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานใช้เครื่องมือ Target Correlation Matrix เพื่อหาความสัมพันธ์อิทธิพลของตัวชี้วัดนำที่มีต่อตัวชี้วัดตามและใช้การวิเคราะห์ความผันแปร (Variance Analysis) เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและการดำเนินงานที่สามารถทำได้ดีที่สุด โดยนำเสนอในรูปของรายงานทางการเงิน

ด้านการพัฒนาบุคลากรนั้น บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด มีปรัชญาที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีและเก่งในสังคม ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงมุ่งเน้นที่การฝึกอบรมและการพัฒนาคุณภาพชีวิต ในด้านการฝึกอบรมมีการกำหนดโปรแกรมฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรที่ครอบคลุมความจำเป็นด้านต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาคุณภาพชีวิตจะมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรทุกระดับบริหารและพนักงานทั่วไป

กระบวนการภายในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน ความเป็นเลิศในการจัดการกระบวนการของ บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด เกิดจากการบ่งชี้ข้อกำหนด (Requirements) ในทุกกระบวนการ

และใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน การปรับปรุงกระบวนการตั้งอยู่บนหลักของวงจร PDCA กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกิดจากการกำหนดเป้าหมายระดับองค์กรที่มีแนวทางที่ชัดเจนและมีการสื่อสารและแปลงไปเป็นเป้าหมายระดับฝ่ายและระดับแผนกในรูปของดัชนีชี้วัด

สำหรับบทเรียนจากกรณีศึกษา Best Practices ที่ทำให้บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและให้คุณค่ากับทรัพยากรบุคคล การที่ผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบการบริหารตามแนวทาง TQM เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากคุณลักษณะเด่นของแนวทางดังกล่าวคือ “การมีส่วนร่วมของพนักงาน” ซึ่งนับสำคัญก็คือการให้คุณค่ากับทรัพยากรบุคคล การมีส่วนร่วมของพนักงานไม่ได้มุ่งเพื่อประโยชน์ของตนหรือหน่วยงานแต่มุ่งเน้นที่การปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร

2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศเกิดจาก “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” ในทุกกระบวนการ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม และช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานและขององค์กร

3. การมีมุมมองเชิงระบบของผู้บริหาร ด้วยการจัดระบบปฏิบัติการต่าง ๆ ในองค์กรด้วยการบูรณาการ (Integration) ของระบบต่าง ๆ เข้าเป็นหนึ่งเดียว การบูรณาการของระบบเป็นลักษณะความเชื่อมโยง กลมกลืนกันของแผนงาน กระบวนการต่าง ๆ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์ และการเรียนรู้ของพนักงานและขององค์กร

4. การบริหารโดยใช้ข้อเท็จจริง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการวางแผน การตัดสินใจ และการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เกิดจากการที่ผู้บริหารใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐาน ซึ่งนอกจากจะเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานแล้วยังเป็นการแสดงภาวะผู้นำขององค์กรอีกด้วย

บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด เป็นบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย ที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ในปี พ.ศ. 2546 เป็นบริษัทที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานทั้งด้านปฏิบัติการและการจัดการ ยึดมั่นในกระบวนการปรับปรุงและกระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทุกกระบวนการทำงานของบริษัทตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต่อเนื่องและความเชื่อมโยงกันทั้งระบบ โดยนำระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) มาใช้ ซึ่ง Best Practices บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ระบบการนำที่มีประสิทธิผล โดยมีการผลักดันค่านิยมองค์กรอย่างเป็นทางการซึ่งทำให้พนักงานทุกคนมีหลักการที่ช่วยชี้นำการตัดสินใจและปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบริษัท รวมทั้ง

การจัดให้มีการสื่อสารในหลายรูปแบบซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนได้รับการถ่ายทอดสิ่งที่บริษัทต้องการสื่อสาร

2. การดำเนินธุรกิจภายใต้ระบบธรรมาภิบาล โดยมีได้เพียงยึดถือหลักการที่เป็นลายลักษณ์อักษรในคู่มือเท่านั้นแต่ยังได้มีการลงมือปฏิบัติให้เกิดผลอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

3. การวางแผนกลยุทธ์ที่มีกระบวนการ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ การมีแนวทางที่เป็นระบบ การใช้แนวทางที่มีขอบเขตรอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ การปรับปรุงแนวทางด้วยการเรียนรู้อันเกิดจากการประเมินรอบเวลา และความสอดคล้องของแนวทางกับความต้องการและความจำเป็นในการบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์กร

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีบูรณาการ โดยมีการแปลงนโยบายและแผนการดำเนินงานประจำปีและกระจายลงสู่การปฏิบัติเป็นแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงาน ซึ่งมีการกำหนดแผน ตัวชี้วัดและการตั้งเป้าหมาย ตลอดจนมีการวัดและใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการวางแผน การควบคุมติดตาม และการวิเคราะห์

5. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยนวัตกรรมบริการ โดยใช้โปรแกรม KOR ซึ่งถือว่าเป็นนวัตกรรมด้านการตลาดที่สร้างความแตกต่างด้านบริการและมีคุณค่าในสายตาของลูกค้า

6. การร่วมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้ลูกค้าด้วยบริการพิเศษเฉพาะราย โดยมีการจัดแบ่งกลุ่มลูกค้าไว้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานการให้บริการแก่ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

7. ระบบการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อการนำไปใช้อย่างสอดคล้องและทั่วถึงทั้งองค์กร โดยมีระบบการวัดและการวิเคราะห์ที่มีทิศทางเดียวกัน และมีการบูรณาการของการวัดและการวิเคราะห์ด้วยการมองภาพองค์กรในแนวราบ

8. การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งตอบสนองความจำเป็นและทิศทางธุรกิจขององค์กร ด้วยการเตรียมและพัฒนาบุคลากรให้พร้อมเพื่อรองรับการที่บริษัทจะต้องมีการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ

9. การออกแบบกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างมีบูรณาการ ด้วยการเลือกใช้และนำการบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพตามแบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาศไทย จำกัด มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมีดังนี้

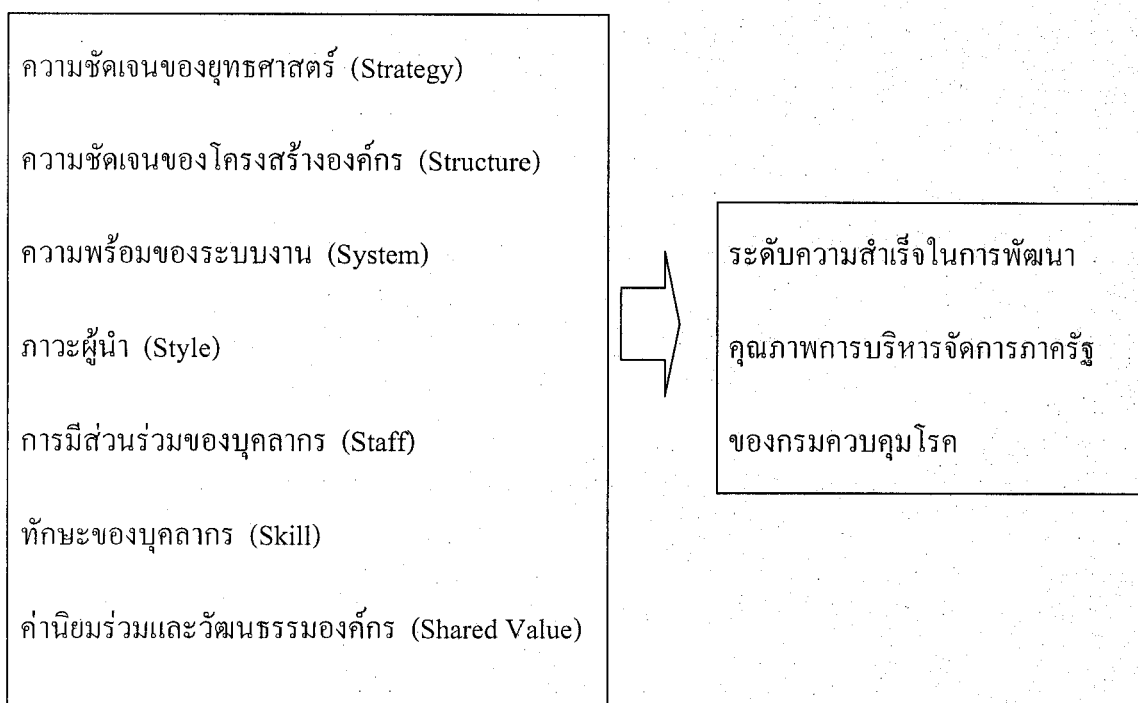
1. การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม การที่บริษัทนำระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มาใช้ทำให้สามารถเข้าใจปัจจัย “การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม” ของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจให้มีการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การที่ผู้นำกำหนดทิศทางและนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีทิศทางและนโยบาย เมื่อสื่อสารไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กรอย่างทั่วถึง ทำให้พนักงานเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เมื่อประกอบกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมจึงทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย
3. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีรากฐานมากจากองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ อุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ และระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)
4. การมุ่งเน้นกระบวนการและความสัมพันธ์สอดคล้องของกระบวนการ โดยองค์กรเชื่อว่าผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลย่อมเกิดจากกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ สอดคล้องและเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน
5. การเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA การมุ่งเน้นกระบวนการที่มีการบูรณาการเข้ากับแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามแนวคิด TQM
6. การบริหารโดยใช้ข้อเท็จจริง การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ ตรง น่าเชื่อถือ และไม่มีอคติ ตลอดจนแผนปฏิบัติการมีความน่าเชื่อถือ
7. การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการให้บริการลูกค้าของพนักงานทำให้เกิดความเข้าใจในความต้องการ และสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างแท้จริงและสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

จากการสำรวจวรรณกรรมทั้งในส่วนของแนวคิด ทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัย สามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้ดังนี้

1) ตัวแปรอิสระด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการ ได้แก่ เจฟฟรีย์ แอล. บรูคเนย์ และ เดิล เอส. ไรท์ (Jeffrey L. Brudney and Deil S. Wright อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์ 2547: 206) ที่สรุปถึงการนำแนวคิด Reinventing Government ไปใช้ประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดความชัดเจนของภารกิจ (Mission) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของแกรแฮม ซี สก็อต (Graham C. Scott, 2000 อ้างถึงใน เพ็ญศรี มีสมนัย 2549: 3-15) ที่เห็นว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะเฉพาะส่วนหนึ่งก็คือ การกำหนดบทบาทภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ กุลิกและเออร์วิค (Gulick and Urwick อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549: 1-8) ที่ได้เสนอหน้าที่และบทบาททางการบริหารตามหลัก POSDCORB โดยเห็นว่าหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นการวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ถึงงานที่จะต้องปฏิบัติ รวมทั้งการกำหนดแนวทางของการปฏิบัติไว้พร้อมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ของโครงการหรือกิจกรรม

2) ตัวแปรอิสระด้านความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดของโจนาธาน บอสตันและคณะ (Jonathan Boston และคณะ อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2547: 450-451) ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่า ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการให้มีขนาดเล็กกลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับโดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่เชิงพาณิชย์ การโอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลางเพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ แกรแฮม ซี สก๊อต (Graham C. Scott, 2000 อ้างถึงใน เพ็ญศรี มีสมนัย 2549: 3-15) ที่เห็นว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ควรมีลักษณะเฉพาะ โดยจัดโครงสร้างองค์กรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่เอื้อต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและแนวคิดของ เจฟฟรีย์ แอล. บรู๊ดนีย์ และ เดล เอส. ไรท์ (Jeffrey L. Brudney and Deil S. Wright อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์ 2547: 206) ที่สรุปถึงการนำแนวคิด Reinventing Government ไปใช้ที่ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการลดระดับชั้นของการบังคับบัญชาและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งแนวคิดของ กุลิก และ เออร์วิก (Gulick and Urwick อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549: 1-8) ที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับหน้าที่และบทบาททางการบริหารที่เรียกว่า POSDCORB ที่เห็นว่า หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารประการหนึ่งก็คือ การจัดรูปโครงสร้างหรือองค์กรหรือเค้าโครงของการบริหาร (Organizing)

3) ตัวแปรอิสระด้านความพร้อมของระบบงาน (System) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้รับการสนับสนุนจากแนวคิด Reinventing Government ของ เดวิด ออสบอร์น และ เทด เกบเลอร์ (David Osborne and Ted Gaebler อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์ 2547: 205-206) ที่ได้นำเสนอปรัชญาและความคิดในการเปลี่ยนโฉมภาครัฐที่ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่สนองต่อการเรียกร้องของประชาชนผู้รับบริการมากขึ้น และแนวคิดของ เดวิด อีสตัน (David Easton อ้างถึงใน ผลิตา ไชยสร 2547: 24-25) ที่ได้นำเสนอแนวคิดการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) โดยแบ่งระบบออกเป็น ส่วน ๆ ประกอบด้วย ระบบการเมืองที่ต้องทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะแวดล้อม ส่วนนำเข้า ส่วนผลิตออกมา ผลสะท้อนกลับ และสภาวะแวดล้อม ซึ่งได้แก่ สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ในปี 2546 ซึ่งพบว่าปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ประสบ

ความสำเร็จ ก็คือ การมุ่งเน้นกระบวนการและความสัมพันธ์สอดคล้องของกระบวนการ โดยเชื่อว่า ผลลัพธ์ที่มีต่อประสิทธิผลย่อมเกิดจากกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องและเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน

4) ตัวแปรอิสระด้านภาวะผู้นำ (Style) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดของ โอเวน อี ฮิวจ์ (Owen E. Hughes 1998 อ้างถึงใน เพ็ญศรี มีสมนัย 2549: 3-11) ที่ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรภาครัฐระดับสูงจากการเป็นข้าราชการและความเป็นกลางไปสู่ความรับผิดชอบต่อการเมืองต่อรัฐบาลมากกว่าเดิม รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไมเคิล เจ. มาร์ครอท และ ดิน ดับเบิลยู เอนเกิล (Michael J. Marguart and Dean W. Engel อ้างถึงใน จุฑา เทียนไทย 2547: 139-140) ที่ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ ควรมีคุณสมบัติด้านการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการพัฒนาบุคลากรอื่น ด้านความคิดสร้างสรรค์และการพร้อมรับความรู้ใหม่ ๆ นอกจากนี้ ฟรีมอนท์ อี แคสท และ เจมส์ อี โรเซนชวิก (Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, 1979 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์ 2531: 32-39) ที่เห็นว่า คนเป็นระบบย่อยขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบของระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะและความสามารถของสมาชิกในองค์กร ภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำในองค์กร องค์ประกอบอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ พัชรา มิ่งไม้ (2543) ได้ชี้ให้เห็นว่าการสนับสนุนของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความเป็นไปได้ในการนำระบบคุณภาพมาใช้ในองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาศไทย จำกัด ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ในปี 2546 ซึ่งพบว่าปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาศไทย จำกัด ประสบความสำเร็จก็คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

5) ตัวแปรอิสระด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Staff) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550) ที่ได้มุ่งเน้นการบริหารราชการ โดยให้ระบบการบริหารราชการเป็นระบบเปิดโดยประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องในภาคส่วนต่าง ๆ มีโอกาสเข้าร่วมในการบริหารราชการใน 5 มิติ คือ การร่วมคิดและเสนอความเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมร่วมประโยชน์และ ร่วมติดตามผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับปัจจัยที่ทำให้บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2545 โดยปัจจัยประการหนึ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จก็คือ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและให้คุณค่ากับทรัพยากรบุคคล รวมทั้งปัจจัยที่ทำให้บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาศไทย จำกัด ได้รับรางวัลคุณภาพ

แห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2546 ประการหนึ่งก็คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม

6) ตัวแปรอิสระด้านทักษะของบุคลากร (Skill) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดของศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. (2547: 10) ที่ได้อธิบายถึง สมรรถนะว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย สมรรถนะทั่วไป และ สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง นอกจากนี้ ฟรีมอนท์ อี แคสท์ และ เจมส์ อี โรเซนชวิก (Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, 1979) อ้างถึงใน สุรินทร์ เลขาพันธ์ 2531: 32-39) เห็นว่า คนเป็นระบบย่อยขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบของระบบย่อยด้านคนจะประกอบไปด้วย ทักษะและความสามารถของสมาชิกในองค์กร ความเป็นผู้นำ องค์ประกอบอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เกี่ยวกับเรื่องนี้ พัชรา มิ่งไม้ (2543) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความพร้อมของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความเป็นไปได้ในการนำระบบคุณภาพมาใช้ในองค์กร รวมทั้งปัจจัยที่ทำให้บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2546 ประการหนึ่งก็คือ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการให้บริการลูกค้าของพนักงาน

7) ตัวแปรอิสระด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ที่ได้กำหนดกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการและเหมาะสมกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี คือ I AM READY ซึ่งประกอบด้วย ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) มีส่วนร่วม โปร่งใส (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย (Democracy) และมีผลงานมุ่งเน้นผลงาน (Yield) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ชีรศักดิ์ กัปรณารักษ์ (2542 อ้างถึงใน นำชัย เตมศิริเกียรติ 2547: 5-6) ที่ได้อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จนั้นจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารและ/หรือผู้นำเป็นหลัก และสอดคล้องกับปัจจัยที่ทำให้ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ในปี 2546 ปัจจัยหนึ่งก็คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ อุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ และระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) และสอดคล้องกับแนวคิดของ ทวีพร เฟื่องมาก (2546) ที่เห็นว่าความสัมพันธ์กับหัวหน้าหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความผูกพันองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยใช้การศึกษาวิจัยเชิงประเมิน (Evaluation Research) เนื่องจากการประเมินความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ และการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพราะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของตัวแทนกรมควบคุมโรค ได้แก่ข้าราชการและพนักงานราชการของหน่วยงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุขโดยใช้การสอบถามความคิดเห็นจากตัวแทนของหน่วยงานซึ่งเป็นข้าราชการและพนักงานราชการในสังกัดกรมควบคุมโรค ประกอบด้วยบุคลากรของหน่วยงานในส่วนกลาง 14 แห่ง จำนวน 1,437 คน บุคลากรของหน่วยงานส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค 12 แห่ง จำนวน 1,787 คน รวมเป็นประชากร 3,224 คน

##### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย ได้แก่ บุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการและพนักงานราชการในสังกัดกรมควบคุมโรค จำนวน 356 คน แบ่งเป็น บุคลากรของหน่วยงานในส่วนกลาง 158 คน และบุคลากรของหน่วยงานส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน 198 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Yamane (อ้างถึงใน คำรงค์ วัฒนา 2547: 114-115) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน 5% ซึ่งคำนวณตามสูตร

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

โดยที่  $e$  = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากร

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

แทนค่าโดย

$$n = \frac{3,224}{1 + (3,224 \times 0.05^2)}$$

$$= 355.84$$

$$\text{ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} = 356$$

### 2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

2.3.1 การสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มระดับบุคคล คือ บุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการและพนักงานราชการในสังกัดกรมควบคุมโรค โดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น เป็นวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (quota sampling) เพื่อให้ได้ตัวแทนของแต่ละหน่วยงาน จำนวน 356 คน จากประชากร 3,224 คน ดังนั้น ในแต่ละกลุ่มของประชากรจะได้รับส่วนแบ่งตามจำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มของประชากร ซึ่งคำนวณจาก

$$\frac{\text{จำนวนประชากรของแต่ละหน่วยงาน} \times 356}{3,224}$$

$$3,224$$

2.3.2 หลังจากที่ได้จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มประชากรแล้ว ในการแจกแบบสอบถามจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยเลือกแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรของกรมควบคุมโรค

หน่วยงาน	จำนวนบุคลากร			จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
	ข้าราชการ	พนักงาน ราชการ	รวม	
<b>หน่วยงานส่วนกลาง</b>				
สำนักงานเลขานุการกรม	34	5	39	4
กองการเจ้าหน้าที่	47	10	57	6
กองคลัง	41	2	43	5
กองแผนงาน	34	15	49	5
กลุ่มตรวจสอบภายใน	8	2	10	1
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	4	3	7	1
สถาบันบำราศนราดูร	314	4	318	35
สถาบันราชประชาสมาสัย	221	3	224	25
สำนักกระบวนวิชา	107	4	111	12
สำนักโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม	76	2	78	9
สำนักโรคติดต่อทั่วไป	120	7	127	14
สำนักโรคติดต่อทางเดินหายใจ	75	18	93	10
สำนักโรคไม่ติดต่อ	57	3	60	7
สำนักโรคเอดส์ วัณโรคและโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์	218	3	221	24
<b>หน่วยงานส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค</b>				
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ	114	4	118	13
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 สระบุรี	110	14	124	14
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 3 ชลบุรี	158	11	169	19
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 ราชบุรี	115	15	130	14
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 5 นครราชสีมา	141	15	156	17
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 6 ขอนแก่น	166	11	177	20
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 อุบลราชธานี	103	10	113	13
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 นครสวรรค์	123	34	157	17
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 พิษณุโลก	105	11	116	13
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 เชียงใหม่	190	23	213	24
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 11 นครศรีธรรมราช	132	16	148	16
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 สงขลา	154	12	166	18
รวม	2,967	257	3,224	356

ที่มา: กองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค (2550) จำนวนบุคลากรของกรมควบคุมโรค

ข้อมูล ณ วันที่ 1 เมษายน 2550 กรุงเทพมหานคร กรมควบคุมโรค

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แบบสอบถามที่สร้างขึ้นในการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบเลือกตอบและเติมข้อความ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ การเป็นคณะทำงาน และการได้รับการฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดให้

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

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดให้

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

ส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



จากกรอบแนวความคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) ที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบไปด้วยตัวแปรที่สามารถอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ค่อนข้างชัดเจน เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อใช้ประกอบการสร้างแบบสอบถามในการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
1. ความชัดเจนของยุทธศาสตร์	1. ระดับความชัดเจนของนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 2 ข้อ 1
	2. ระดับความชัดเจนของแผน แผนงาน/โครงการ และแผนปฏิบัติการในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 2 ข้อ 2
	3. ระดับความชัดเจนของการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคไปสู่การปฏิบัติ	ส่วนที่ 2 ข้อ 3
2. ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร	4. ระดับความชัดเจนของโครงสร้างการจัดแบ่งหน่วยงานภายในของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 2 ข้อ 4
	5. ระดับความชัดเจนของการมอบหมายงานในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด	ส่วนที่ 2 ข้อ 5
	6. ระดับความชัดเจนในการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 2 ข้อ 6
	7. ระดับความคล่องตัวและรวดเร็วของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 7

ตารางที่ 3.2 แสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระ (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
3. ความพร้อมของระบบงาน	8. ระดับความพร้อมใช้งานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมควบคุมโรคต่อการสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 8
	9. ระดับความเพียงพอของงบประมาณที่กรมควบคุมโรคได้รับต่อการสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 9
	10. ระดับความสำเร็จในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรภายในกรมควบคุมโรคต่อการสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 10
	11. ระดับความสำเร็จในการสร้างบรรยากาศของกรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มบุคลากรของกรมควบคุมโรคต่อการสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 11
	12. ระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 12
	13. ระดับความสามารถของกรมควบคุมโรคในการนำปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 13
	14. ระดับความชัดเจนของวัฒนธรรมองค์กรของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 2 ข้อ 14
	15. ระดับความคาดหวังของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 15

ตารางที่ 3.2 แสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระ (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
4. ภาวะผู้นำ	16. ระดับความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกรมควบคุมโรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 16
	17. ระดับความชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปสู่การปฏิบัติของผู้บริหารของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 2 ข้อ 17
	18. ระดับการให้ความสำคัญและการให้การสนับสนุนของผู้บริหารกรมควบคุมโรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 18
	19. ระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารกรมควบคุมโรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 19
	20. ระดับการให้ความสำคัญในการควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลของผู้บริหารกรมควบคุมโรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 20
5. การมีส่วนร่วมของบุคลากร	21. ระดับการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดและเสนอความเห็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 21
	22. ระดับการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 22
	23. ระดับการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 23
	24. ระดับการได้รับประโยชน์ของบุคลากรจากการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 24
	25. ระดับการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 25

ตารางที่ 3.2 แสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระ (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
6. ทักษะของบุคลากร	26. ระดับความรู้ ความสามารถและทักษะของคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 2 ข้อ 26
	27. ระดับการได้รับความรู้จากข้อมูลข่าวสารของบุคลากรของกรมควบคุมโรคเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 27
	28. ระดับการได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรของกรมควบคุมโรคเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 28
	29. ระดับความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรของกรมควบคุมโรคในภาพรวมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ 29
	30. ระดับความสามารถของบุคลากรของกรมควบคุมโรคในภาพรวมในการที่จะผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จ	ส่วนที่ 2 ข้อ 30
7. ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร	31. ระดับความผูกพันและมุ่งมั่นของบุคลากรของกรมควบคุมโรคในการที่จะผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จ	ส่วนที่ 2 ข้อ 31
	32. ระดับการรับรู้ของบุคลากรของกรมควบคุมโรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 2 ข้อ 32
	33. ระดับการยอมรับของบุคลากรในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 2 ข้อ 33
	34. ระดับความพร้อมและการให้ความร่วมมือของบุคลากรของกรมควบคุมโรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 2 ข้อ 34

ตารางที่ 3.3 แสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ระดับความสำเร็จใน การพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ ของกรมควบคุมโรค	<b>หมวด 1 การนำองค์กร</b>	
	1. ระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงใน การกำหนดวิสัยทัศน์ของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 35
	2. ระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงใน การกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของ กรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 36
	3. ระดับความชัดเจนของผู้บริหารระดับสูงในการ สื่อสารเรื่องทิศทางการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 37
	4. ระดับของผลการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค ต่อการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม	ส่วนที่ 3 ข้อ 38
	5. ระดับการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง ในการกระตุ้นให้บุคลากรของกรมควบคุมโรคมี การปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม	ส่วนที่ 3 ข้อ 39
	<b>หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</b>	
	6. ระดับความชัดเจนของกระบวนการจัดทำ ยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 40
	7. ระดับความชัดเจนในการกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์หลักของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 41
	8. ระดับความชัดเจนในการแปลงแผนกลยุทธ์มา เป็นแผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการของ กรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 42
9. ระดับความชัดเจนในการถ่ายทอดแผนงาน/ โครงการ/แผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค ไปสู่การปฏิบัติ	ส่วนที่ 3 ข้อ 43	

ตารางที่ 3.3 แสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรตาม (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	<b>หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>	
	10. ระดับการนำความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 44
	11. ระดับการนำความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 45
	12. ระดับความสามารถของกรมควบคุมโรคในการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนและผู้รับบริการ	ส่วนที่ 3 ข้อ 46
	13. ระดับความสามารถของกรมควบคุมโรคในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส่วนที่ 3 ข้อ 47
	14. ระดับการให้ความสำคัญในการนำผลการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 48
	15. ระดับการให้ความสำคัญในการนำผลการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 49
	<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้</b>	
	16. ระดับความชัดเจนและครอบคลุมของตัวชี้วัดต่อบทบาทและภารกิจของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 50
	17. ระดับความชัดเจนของระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 51
	18. ระดับการให้ความสำคัญในการนำผลการประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 52

ตารางที่ 3.3 แสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรตาม (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	19. ระดับการให้ความสำคัญในการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 53
	20. ระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกรมควบคุมโรคต่อการมีส่วนร่วมช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ	ส่วนที่ 3 ข้อ 54
<b>หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</b>		
	21. ระดับการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรของกรมควบคุมโรคได้เข้ามามีส่วนร่วมและเสนอความคิดเห็นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	ส่วนที่ 3 ข้อ 55
	22. ระดับการให้ความสำคัญในการเปิดช่องทางให้บุคลากรของกรมควบคุมโรคได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาทักษะ	ส่วนที่ 3 ข้อ 56
	23. ระดับความชัดเจนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดระบบคุณธรรม	ส่วนที่ 3 ข้อ 57
	24. ระดับความชัดเจนและเหมาะสมของระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	ส่วนที่ 3 ข้อ 58
	25. ระดับประสิทธิภาพของระบบการสรรหาว่าจ้างและการรักษาบุคลากร	ส่วนที่ 3 ข้อ 59
	26. ระดับการให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ 60
	27. ระดับความชัดเจนของเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 61
	28. ระดับการให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ 62

ตารางที่ 3.3 แสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรตาม (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	<b>หมวด 6 การจัดการกระบวนการ</b>	
	29. ระดับประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานของกรมควบคุมโรคต่อการมีส่วนช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในการให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส่วนที่ 3 ข้อ 63
	30. ระดับประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานหลักต่อการสนับสนุนให้บรรลุตามพันธกิจของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 64
	31. ระดับประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสนับสนุนต่อการมีส่วนช่วยให้บรรลุตามพันธกิจของกรมควบคุมโรค	ส่วนที่ 3 ข้อ 65
	<b>หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ</b>	
	32. ระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อ 66
	33. ระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส่วนที่ 3 ข้อ 67
	34. ระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อ 68
	35. ระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อ 69
	36. ระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการดำเนินงานในภาพรวมต่อการบรรลุตามพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อ 70



#### 4. การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ไปทดสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ ดั่งขั้นตอนต่อไปนี้

4.1 การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ ของคำถามแต่ละข้อ เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

4.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่ทำการศึกษา จำนวน 30 ชุด จึงนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์หาความมัน โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาค (Cronbach's alpha coefficient method) ได้ค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ที่ .9734 ตามสูตร (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และ อัจฉรา ชานีประศาสน์ 2545: 149)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{S_x^2} \right)$$

$\alpha$  = ค่าความเที่ยง

$n$  = จำนวนข้อ

$s_i^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$S_x^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

โดยมีรายละเอียดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) จำแนกตามตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

ตัวแปร	ด้าน	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ตัวแปรอิสระ	ความชัดเจนของยุทธศาสตร์	.9730
	ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร	.9734
	ความพร้อมของระบบงาน	.9730
	ภาวะผู้นำ	.9732
	การมีส่วนร่วมของบุคลากร	.9728
	ทักษะของบุคลากร	.9733
	ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร	.9730
ตัวแปรตาม	หมวด 1 การนำองค์กร	.9728
	หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	.9730
	หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	.9730
	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	.9730
	หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	.9728
	หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	.9728
	หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	.9729

4.3 นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

4.4 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

5.1 จัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคในการตอบแบบสอบถาม

5.2 นำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ขออนุญาตต่ออธิบดีกรมควบคุมโรคเพื่อเก็บข้อมูล

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 แบบ คือ เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพผสมผสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลในแง่มุมต่าง ๆ ครบถ้วนและเป็นข้อมูลเสริมในการตีความหมายผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

5.3.1 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณใช้วิธีการแจกแบบสอบถาม โดยหน่วยงานในส่วนกลาง จำนวน 14 หน่วยงาน ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง สำหรับหน่วยงานส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน 12 หน่วยงาน ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือที่ได้รับการอนุญาตให้เก็บข้อมูลแล้วจัดส่งทางไปรษณีย์และแนบไปรษณีย์ให้ส่งกลับ รวมจำนวน 356 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 356 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 จากจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

5.3.2 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์คณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

5.4 ดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 15 สิงหาคม – 30 กันยายน 2550

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน คือ

### 6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น

6.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างใช้ค่าทางสถิติ คือ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

6.1.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ใช้ค่าทางสถิติ คือ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยรวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยการอิงเกณฑ์ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้นดังนี้

$$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0.8$$

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	5.00 – 4.20	หมายความว่า	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.19 – 3.40	หมายความว่า	มาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.39 – 2.60	หมายความว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.59 – 1.80	หมายความว่า	น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.79 – 1.00	หมายความว่า	น้อยที่สุด

### 6.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลสมมุติฐาน

- 1) การทดสอบแบบ t – test เพื่อประเมินความสำเร็จของกรมควบคุมโรค ในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้
- 2) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นต่อน (Stepwise Regression) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค ได้แก่ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

## 6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น

6.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์ด้วยการ แจกแจงความถี่ และบรรยายสรุป เกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐ

6.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์คณะทำงานดำเนินการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค วิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการจำแนกประเภท ข้อมูล (Typology)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ การเป็นคณะทำงาน และการเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจง

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

1. การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและการสัมภาษณ์คณะทำงาน

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 9 ประเด็น ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ การเป็นคณะทำงาน และการเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจง ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน

ข้อมูลพื้นฐาน ของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n = 356)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	92	25.8
หญิง	264	74.2
2. อายุ		
ต่ำกว่า 40 ปี	127	35.7
40 - 49 ปี	155	43.5
50 ปี ขึ้นไป	74	20.8
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	35	9.8
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	188	52.8
สูงกว่าปริญญาตรี	133	37.4
4. สถานภาพ		
ข้าราชการ	309	86.8
พนักงานราชการ	47	13.2
5. ตำแหน่ง		
สายงานวิชาการ	204	57.3
สายงานบริหาร	152	42.7
6. หน่วยงานที่สังกัด		
ส่วนกลาง	158	44.4
ส่วนภูมิภาค	198	55.6
7. ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ		
ต่ำกว่า 10 ปี	151	42.4
10 - 20 ปี	104	29.2
20 ปี ขึ้นไป	101	28.4

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน ของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n = 356)	ร้อยละ
8. การเป็นคณะกรรมการ		
เป็น	181	50.8
ไม่เป็น	175	49.2
9. การเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจง		
เคย	287	80.6
ไม่เคย	69	19.4

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 264 คน (ร้อยละ 74.2) มีอายุอยู่ระหว่าง 40-49 ปี (ร้อยละ 43.5) และระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด (ร้อยละ 52.8) เมื่อพิจารณาตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ (ร้อยละ 86.8) ดำรงตำแหน่งในสายงานวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 57.3) สังกัดหน่วยงานส่วนกลาง (ร้อยละ 44.4) และหน่วยงานส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค (ร้อยละ 55.6) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการที่กรมควบคุมโรคต่ำกว่า 10 ปี (ร้อยละ 42.4) เป็นคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ร้อยละ 50.8) และส่วนใหญ่เคยเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ร้อยละ 80.6)

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ คือ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร จะนำเสนอในภาพรวมและจำแนกรายด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมเป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 ด้าน คือ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระในภาพรวม

ด้าน ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ (N = 356)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ความชัดเจนของยุทธศาสตร์	3.35	.607	ปานกลาง
2.	ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร	3.20	.534	ปานกลาง
3.	ความพร้อมของระบบงาน	3.17	.518	ปานกลาง
4.	ภาวะผู้นำ	3.08	.625	ปานกลาง
5.	การมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.15	.581	ปานกลาง
6.	ทักษะของบุคลากร	3.03	.513	ปานกลาง
7.	ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร	2.95	.567	ปานกลาง
	รวม	3.13	.437	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.13 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีความชัดเจนของยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.35 รองลงมาคือ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.20 และความพร้อมของระบบงานมีค่าเฉลี่ย 3.17 ตามลำดับ ส่วนค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จน้อยที่สุดคือมีค่าเฉลี่ย 2.95



## 2. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกรายด้าน

### 2.1 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรความชัดเจนของยุทธศาสตร์ เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความชัดเจนของนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมาย แผนแผนงาน/โครงการและแผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งความชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคไปสู่การปฏิบัติ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรความชัดเจนของยุทธศาสตร์

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ความชัดเจนของนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมาย ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐของกรมควบคุมโรค	3.49	.669	มาก
2.	ความชัดเจนของแผน แผนงาน/โครงการและแผน ปฏิบัติการในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค	3.38	.688	ปานกลาง
3.	ความชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางหรือ เป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคไปสู่การปฏิบัติ	3.19	.713	ปานกลาง
	รวม	3.35	.607	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรคในการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.35 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความชัดเจนของนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดโดยมีค่าเฉลี่ย 3.49 รองลงมาคือ ความชัดเจนของ แผน แผนงาน/โครงการและแผนปฏิบัติการในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.38 และความชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนิน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.19 ตามลำดับ

## 2.2 ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรโครงสร้างองค์กร เป็นการแสดงความเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความชัดเจนของโครงสร้างการจัดแบ่งหน่วยงานภายในกรมควบคุมโรค ความชัดเจนในการมอบหมายงานในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด ความชัดเจนในการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร รวมทั้งความคล่องตัวและรวดเร็วของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ความชัดเจนของโครงสร้างการจัดแบ่งหน่วยงานภายในกรมควบคุมโรค	3.07	.821	ปานกลาง
2.	ความชัดเจนในการมอบหมายงานในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด	3.32	.709	ปานกลาง
3.	ความชัดเจนในการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค	3.28	.678	ปานกลาง
4.	ความคล่องตัวและรวดเร็วของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค	3.10	.661	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.20</b>	<b>.534</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า โครงสร้างองค์กรของกรมควบคุมโรคต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.20 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความชัดเจนในการมอบหมายงานในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 รองลงมา

คือความชัดเจนในการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค มีค่าเฉลี่ย 3.28 และความคล่องตัวและรวดเร็วของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค มีค่าเฉลี่ย 3.10 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความชัดเจนของโครงสร้างการจัดแบ่งหน่วยงานภายในกรมควบคุมโรค โดยมีค่าเฉลี่ย 3.07

### 2.3 ความพร้อมของระบบงาน

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรความพร้อมของระบบงาน เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความพร้อมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมควบคุมโรค ความเพียงพอของงบประมาณที่กรมควบคุมโรคได้รับ การรวบรวมและการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรภายในกรมควบคุมโรค การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มบุคลากร ความสามารถของกรมควบคุมโรคในการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ความสามารถของกรมควบคุมโรคในการนำปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ความชัดเจนของวัฒนธรรมองค์กร และความคาดหวังของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรความพร้อมของระบบงาน

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ความพร้อมใช้งานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมควบคุมโรค	3.37	.775	ปานกลาง
2.	ความเพียงพอของงบประมาณที่กรมควบคุมโรคได้รับ	3.42	.767	มาก
3.	การรวบรวมและการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรภายในกรมควบคุมโรค	3.21	.717	ปานกลาง
4.	การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มบุคลากร	2.99	.808	ปานกลาง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5.	ความสามารถของกรมควบคุมโรคในการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3.14	.649	ปานกลาง
6.	ความสามารถของกรมควบคุมโรคในการนำปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3.03	.729	ปานกลาง
7.	ความชัดเจนของวัฒนธรรมองค์กร	2.95	.822	ปานกลาง
8.	ความคาดหวังของสำนักงาน กพร. ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3.25	.712	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.17</b>	<b>.518</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีความพร้อมด้านระบบงานต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.17 เมื่อพิจารณาจากข้อพบว่า ความเพียงพอของงบประมาณที่กรมควบคุมโรคได้รับมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.42 รองลงมาคือ ความพร้อมใช้งานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.37 และความคาดหวังของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.25 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความชัดเจนของวัฒนธรรมองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย 2.95

#### 2.4 ภาวะผู้นำ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรภาวะผู้นำ เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ การให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนของผู้บริหารในการ

ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การควบคุม ติดตามและกำกับดูแลของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรภาวะผู้นำ

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3.26	.697	ปานกลาง
2.	ความชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ	3.05	.694	ปานกลาง
3.	การให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนของผู้บริหารในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3.16	.761	ปานกลาง
4.	การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	2.96	.840	ปานกลาง
5.	การควบคุม ติดตามและกำกับดูแลของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	2.96	.760	ปานกลาง
	รวม	3.08	.625	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารกรมควบคุมโรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.08 เมื่อพิจารณารายข้อกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.26 รองลงมาคือ การให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนของผู้บริหารในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.16 และความชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.05 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย

ต่ำสุดมี 2 ข้อ คือ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการดำเนินการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ และการควบคุม ติดตามและกำกับดูแลของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.96

### 2.5 การมีส่วนร่วมของบุคลากร

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรการมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นการ แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการเปิด โอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดและเสนอความเห็น ในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การได้รับประโยชน์ของบุคลากรจากการดำเนินการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการติดตามผลการ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดและเสนอ ความเห็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ	3.19	.711	ปานกลาง
2.	การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ	3.05	.770	ปานกลาง
3.	การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3.22	.723	ปานกลาง
4.	การได้รับประโยชน์ของบุคลากรจากการดำเนินการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3.23	.671	ปานกลาง
5.	การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการ ติดตามผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ	3.06	.707	ปานกลาง
รวม		3.15	.581	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าบุคลากรของกรมควบคุมโรคมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.15 เมื่อพิจารณารายชื่อกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า บุคลากรของกรมควบคุมโรคได้รับประโยชน์จากการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.23 รองลงมา คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.22 และการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดและเสนอความเห็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.19 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.05

## 2.6 ทักษะของบุคลากร

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรทักษะของบุคลากร เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและทักษะของคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค การได้รับความรู้จากข้อมูลข่าวสารของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งความสามารถของบุคลากรในภาพรวมในการที่จะผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรทักษะของบุคลากร

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ความรู้ ความสามารถและทักษะของคณะทำงาน ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3.39	.752	ปานกลาง
2.	การได้รับความรู้จากข้อมูลข่าวสารของบุคลากร เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3.04	.669	ปานกลาง
3.	การได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	2.90	.748	ปานกลาง
4.	ความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	2.75	.677	ปานกลาง
5.	ความสามารถของบุคลากรในภาพรวมในการที่จะ ผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ	3.05	.701	ปานกลาง
	รวม	3.03	.513	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าบุคลากรของกรมควบคุมโรคมีทักษะด้าน  
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.03 เมื่อพิจารณา  
รายข้อกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าความรู้ความสามารถและทักษะของคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.39 รองลงมา คือ ความสามารถของ  
บุคลากรในภาพรวมในการที่จะผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.05 และ การได้รับความรู้จากข้อมูลข่าวสารของบุคลากรเกี่ยวกับ  
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.04 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ  
ความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
โดยมีค่าเฉลี่ย 2.75



## 2.7 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความผูกพันและมุ่งมั่นของบุคลากรในการที่จะผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ การรับรู้ของบุคลากรในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การยอมรับของบุคลากรในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ รวมทั้งความพร้อมและการให้ความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ความผูกพันและมุ่งมั่นของบุคลากรในการที่จะผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ	3.00	.710	ปานกลาง
2.	การรับรู้ของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	2.89	.673	ปานกลาง
3.	การยอมรับของบุคลากรในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้	2.90	.678	ปานกลาง
4.	ความพร้อมและการให้ความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3.02	.664	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>2.95</b>	<b>.567</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.9 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรของกรมควบคุมโรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.95 เมื่อพิจารณารายข้อกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ความพร้อมและการให้ความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.02 รองลงมาคือ ความผูกพันและมุ่งมั่นของบุคลากรในการที่จะผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.00 และ การยอมรับของบุคลากรในการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ มีค่าเฉลี่ย 2.90 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การรับรู้ของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.89

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม คือ ระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค จะนำเสนอในภาพรวมและจำแนกตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคในภาพรวม เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตามในภาพรวม

หมวด	รายการ	ระดับความสำเร็จ (N = 356)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	การนำองค์กร	3.30	.581	ปานกลาง
2.	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3.23	.561	ปานกลาง
3.	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.04	.599	ปานกลาง
4.	การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	3.10	.571	ปานกลาง
5.	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	2.96	.549	ปานกลาง
6.	การจัดการกระบวนการ	3.21	.561	ปานกลาง
7.	ผลลัพธ์การดำเนินการ	3.15	.506	ปานกลาง
	รวม	3.14	.461	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.14 เมื่อพิจารณาความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีความสำเร็จในด้านการนำองค์กร สูงที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย 3.30 รองลงมาคือ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 3.23 และการจัดการกระบวนการ มีค่าเฉลี่ย 3.21 ตามลำดับ ส่วนการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 2.96

2. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคจำแนกตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 1 การนำองค์กร

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ของกรมควบคุมโรค การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของกรมควบคุมโรค ความชัดเจนในการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องทิศทางการดำเนินงานของกรมควบคุมโรคผลการดำเนินงานของกรมควบคุมโรคต่อการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม และการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในการกระตุ้นให้บุคลากรของกรมควบคุมโรคมีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ของกรมควบคุมโรค	3.42	.792	มาก
2.	การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของกรมควบคุมโรค	3.42	.741	มาก

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ความชัดเจนของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ของกรมควบคุมโรค	3.30	.644	ปานกลาง
2.	ความชัดเจนในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักของ กรมควบคุมโรค	3.32	.640	ปานกลาง
3.	ความชัดเจนในการแปลงแผนกลยุทธ์มาเป็นแผนงาน/ โครงการ/แผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรค	3.17	.642	ปานกลาง
4.	ความชัดเจนในการถ่ายทอดแผนงาน/โครงการ/แผน ปฏิบัติการของกรมควบคุมโรคไปสู่การปฏิบัติ	3.14	.634	ปานกลาง
	รวม	3.23	.561	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.23 เมื่อพิจารณารายข้อกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าความชัดเจนในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักของกรมควบคุมโรคมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 รองลงมา คือ ความชัดเจนของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค มีค่าเฉลี่ย 3.30 และ ความชัดเจนในการแปลงแผนกลยุทธ์มาเป็นแผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ย 3.17 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความชัดเจนในการถ่ายทอดแผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.14

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการนำความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค การนำความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค

ความสามารถของกรมควบคุมโรคในการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนและผู้รับบริการ  
ความสามารถของกรมควบคุมโรคในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้ความสำคัญ  
ในการนำผลการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการ  
ดำเนินงานของกรมควบคุมโรค และการให้ความสำคัญในการนำผลการวัดความไม่พึงพอใจของ  
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค  
ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสีย

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	การนำความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค	3.03	.809	ปานกลาง
2.	การนำความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค	2.99	.723	ปานกลาง
3.	ความสามารถของกรมควบคุมโรคในการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนและผู้รับบริการ	3.13	.659	ปานกลาง
4.	ความสามารถของกรมควบคุมโรคในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.15	.600	ปานกลาง
5.	การนำผลการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค	2.99	.744	ปานกลาง
6.	การนำผลการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค	2.92	.782	ปานกลาง
	รวม	3.04	.599	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.04 เมื่อพิจารณารายชื่อกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือความสามารถของกรมควบคุมโรคในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ย 3.15 รองลงมาคือ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนและผู้รับบริการมีค่าเฉลี่ย 3.13 และการนำความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค มีค่าเฉลี่ย 3.03 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การนำผลการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค โดยมีค่าเฉลี่ย 2.92

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความชัดเจนและครอบคลุมของตัวชี้วัด (KPIs) ต่อบทบาทและภารกิจของกรมควบคุมโรค ความชัดเจนของระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของกรมควบคุมโรค การให้ความสำคัญในการนำผลการประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค การให้ความสำคัญในการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค และความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกรมควบคุมโรคต่อการมีส่วนร่วมช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ตัวชี้วัด (KPIs) มีความชัดเจนและครอบคลุมตามบทบาทและภารกิจของกรมควบคุมโรค	3.17	.698	ปานกลาง
2.	ความชัดเจนของระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของกรมควบคุมโรค	3.16	.707	ปานกลาง

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.	การนำผลการประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดมาใช้ ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค	2.96	.724	ปานกลาง
4.	การให้ความสำคัญในการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานของ กรมควบคุมโรค	3.01	.713	ปานกลาง
5.	ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ต่อการมีส่วนร่วม ช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ	3.21	.683	ปานกลาง
รวม		3.10	.571	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.10 เมื่อพิจารณารายข้อกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ต่อการมีส่วนร่วมช่วยทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.21 รองลงมา คือ ตัวชี้วัด (KPIs) มีความชัดเจนและครอบคลุมตามบทบาทและภารกิจของกรมควบคุมโรค มีค่าเฉลี่ย 3.17 และความชัดเจนของระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของกรมควบคุมโรค มีค่าเฉลี่ย 3.16 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การนำผลการประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค โดยมีค่าเฉลี่ย 2.96

#### หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการส่งเสริมและการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและเสนอความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การเปิดช่องทางให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาทักษะ ความชัดเจนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดระบบคุณธรรม ความชัดเจนและเหมาะสม

ของระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ประสิทธิภาพของระบบการสรรหา ว่าจ้างและการรักษาบุคลากร การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความชัดเจนของเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค รวมทั้งการให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและเสนอความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	3.05	.700	ปานกลาง
2.	การเปิดช่องทางให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาทักษะ	3.14	.660	ปานกลาง
3.	ความชัดเจนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดระบบคุณธรรม	2.88	.738	ปานกลาง
4.	ความชัดเจนและเหมาะสมของระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	2.73	.755	ปานกลาง
5.	ประสิทธิภาพของระบบการสรรหา ว่าจ้างและการรักษาบุคลากร	2.95	.714	ปานกลาง
6.	การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.05	.698	ปานกลาง
7.	ความชัดเจนของเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค	3.03	.668	ปานกลาง
8.	การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	2.84	.784	ปานกลาง
	รวม	2.96	.549	ปานกลาง



จากตารางที่ 4.15 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.96 เมื่อพิจารณารายชื่อกิจกรรมตัวอย่างเห็นว่า การเปิดช่องทางให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาทักษะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.14 รองลงมา คือ การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและเสนอความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ย 3.05 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความชัดเจนและเหมาะสมของระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.73

#### หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานของกรมควบคุมโรคต่อการมีส่วนร่วมช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในการให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานหลักต่อการสนับสนุนให้บรรลุตามพันธกิจของกรมควบคุมโรค และประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสนับสนุนต่อการมีส่วนร่วมช่วยให้บรรลุตามพันธกิจของกรมควบคุมโรค ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานของกรมควบคุมโรคต่อการมีส่วนร่วมช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในการให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.08	.630	ปานกลาง
2.	ประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานหลักต่อการสนับสนุนให้บรรลุตามพันธกิจของกรมควบคุมโรค	3.35	.667	ปานกลาง
3.	ประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสนับสนุนต่อการมีส่วนร่วมช่วยให้บรรลุตามพันธกิจของกรมควบคุมโรค	3.18	.711	ปานกลาง
รวม		3.21	.561	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.16 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กรมควบคุมโรคมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การจัดการกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.21 เมื่อพิจารณารายชื่อกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานหลักต่อการสนับสนุนให้บรรลุตามพันธกิจของกรมควบคุมโรค มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.35 รองลงมาคือประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสนับสนุนต่อการมีส่วนร่วมช่วยให้บรรลุตามพันธกิจของกรมควบคุมโรค มีค่าเฉลี่ย 3.18 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานของกรมควบคุมโรคต่อการมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำเร็จในการให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.08

#### หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กร และผลการดำเนินงานของกรมควบคุมโรคในภาพรวมต่อการบรรลุตามพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1.	ความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค	3.16	.584	ปานกลาง
2.	ความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.06	.608	ปานกลาง
3.	ความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	3.17	.556	ปานกลาง
4.	ความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กร	3.15	.636	ปานกลาง
5.	ผลการดำเนินงานในภาพรวมของกรมควบคุมโรคต่อการบรรลุตามพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์	3.19	.581	ปานกลาง
	<b>รวม</b>	<b>3.15</b>	<b>.506</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.17 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.15 เมื่อพิจารณารายข้อกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าผลการดำเนินงานในภาพรวมของกรมควบคุมโรคต่อการบรรลุตามพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.19 รองลงมาคือ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.17 และความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค มีค่าเฉลี่ย 3.16 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.06

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

1. ความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

#### 1. การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้

การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ วิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5.1 ที่ผู้วิจัยตั้งไว้ว่า ความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ อยู่ในระดับร้อยละ 80 ในการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานไว้ดังนี้

$H_0$  ความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้อยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80

$H_1$  ความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้อยู่ในระดับร้อยละ 80

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ  $H_0$  จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการคือ

- 1) Sig. (2-tailed) < .05 และ

2

- 2)  $t > 0$

ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการมาใช้

ระดับความสำเร็จ	n	$\bar{x}$	S.D.	t	Sig.
ร้อยละ 80	356	3.14	.461	-43.145	.000
<b>รวม</b>	<b>356</b>	<b>3.14</b>	<b>.461</b>		

จากตารางที่ 4.18 ระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า Sig. = .000 และ  $t = -43.145$   
ซึ่งเข้าเงื่อนไขเพียงประการเดียว ดังนั้นจึงยืนยัน  $H_0$  ปฏิเสธ  $H_1$  จึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่  
ระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
มาใช้อยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน  
ข้อที่ 5.1

## 2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนา  
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression)  
เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5.2 ที่ผู้วิจัยตั้งไว้ว่า ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้าง  
องค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และ  
ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐของกรมควบคุมโรค ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานไว้ดังนี้

$H_0$  ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อม  
ของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรม  
องค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

$H_1$  ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อม  
ของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรม  
องค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

## ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (n = 356)

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการการถดถอย (Model)					
	1	2	3	4	5	6
1. ความพร้อมของระบบงาน	.729	.536	.389	.309	.283	.266
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร		.319	.270	.245	.209	.175
3. ภาวะผู้นำ			.251	.224	.184	.195
4. ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร				.178	.163	.152
5. ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร					.139	.107
6. ทักษะของบุคลากร						.096
Constant	1.086	.833	.802	.660	.624	.573
R	.729	.772	.791	.803	.808	.811
R <sup>2</sup>	.532	.596	.626	.644	.654	.658
R <sup>2</sup> Change	.532	.064	.030	.018	.010	.004
Std. Error of the Estimate	.31604	.29383	.28312	.27668	.27336	.27204
F	401.963	260.775	196.649	158.823	132.089	111.873
Sig.(P)	.000	.000	.000	.000	.000	.000

\* P < .05

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอย ตัวแปรอิสระลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยคือ ความพร้อมของระบบงาน โดยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ร้อยละ 53.20 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 (R<sup>2</sup> Change = 0.532, P = .000) ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากร มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 6.40 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 (R<sup>2</sup> Change = .064, P = .000) ตัวแปรลำดับที่สามที่ถูกนำเข้าสู่สมการได้แก่ ภาวะผู้นำ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 3 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 (R<sup>2</sup> Change = 0.03, P = .000) ตัวแปรลำดับที่สี่ที่ถูกนำเข้าสู่สมการ ได้แก่ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.8 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 (R<sup>2</sup> Change = 0.018, P = .000) ตัวแปรลำดับที่ห้าที่ถูกนำเข้าสู่สมการ ได้แก่ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้

ร้อยละ 1 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $R^2$  Change = 0.01,  $P = .000$ ) และตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวแปรสุดท้าย ได้แก่ ทักษะของบุคลากร มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.4 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $R^2$  Change = 0.04,  $P = .000$ )

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ร้อยละ 65.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .658,  $P = .000$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ (1) ความพร้อมของระบบงาน ( $Beta = .266$ ,  $P < .05$ ) (2) ภาวะผู้นำ ( $Beta = .195$ ,  $P < .05$ ) (3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร ( $Beta = .175$ ,  $P < .05$ ) (4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ( $Beta = .152$ ,  $P < .05$ ) (5) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ( $Beta = .107$ ,  $P < .05$ ) และทักษะของบุคลากร ( $Beta = .096$ ,  $P < .05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค กล่าวอีกนัยหนึ่งคือยังมีความพร้อมด้านระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากร จะยังมีส่วนผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย} \quad Y = .573 + .266 X_1 + .195 X_2 + .175 X_3 + .152 X_4 + .107 X_5 + .096 X_6$$

โดยที่  $Y$  คือ ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

$X_1$  คือ ความพร้อมของระบบงาน

$X_2$  คือ ภาวะผู้นำ

$X_3$  คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร

$X_4$  คือ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร

$X_5$  คือ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

$X_6$  คือ ทักษะของบุคลากร

## ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ

การนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้เป็นผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จากแบบสอบถามปลายเปิดและจากการสัมภาษณ์คณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค โดยจะนำเสนอโดยแบ่งเป็นหัวข้อดังนี้

1. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการได้รับประโยชน์จากการนำระบบ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรค
2. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค
3. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการนำระบบการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐให้ประสบความสำเร็จ
4. ความคิดเห็นของคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของกรมควบคุมโรค

1. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการได้รับประโยชน์จากการนำระบบ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรค

เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ ประโยชน์ที่กรมควบคุมโรคจะได้รับจากการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาใช้ โดยจำแนกเป็น 2 ประเด็น คือ การได้รับประโยชน์ และการไม่ได้รับประโยชน์ รายละเอียด ดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการได้รับประโยชน์จากการนำระบบ  
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้

รายการ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1. ได้ประโยชน์ - เป็นการพัฒนางานและองค์กร	112	58.03
- ไม่แสดงความคิดเห็น	48	24.87
- ทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง	18	9.33
- ทำให้การทำงานมีทิศทางมากขึ้น	10	5.18
- ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม	4	2.07
- เพื่อตอบตัวชี้วัด	1	0.52
รวม	193	100
2. ไม่ได้ประโยชน์- ไม่แสดงความคิดเห็น	10	31.25
- ค่าเงินงานไม่ต่อเนื่องและจริงจัง	6	18.75
- ทำเพื่อตอบตัวชี้วัด	6	18.75
- บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจ	4	12.60
- การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติยังไม่ชัดเจน	3	9.38
- ทำได้แต่ทางทฤษฎี	1	3.12
- ความแตกต่างของระดับความรู้ ของบุคลากร	1	3.12
รวม	32	100

จากตารางที่ 4.20 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ทำให้กรมควบคุมโรคได้รับประโยชน์ โดยเมื่อพิจารณาตามรายการที่กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นพบว่า การนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ทำให้เป็นการพัฒนางานและองค์กรมากที่สุด (ร้อยละ 58.03) และทำเพื่อตอบตัวชี้วัดเป็นความเห็นน้อยที่สุด (ร้อยละ 0.52) ในส่วนของความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ทำให้ไม่ได้ประโยชน์ โดยเห็นว่าไม่ได้ประโยชน์โดยไม่แสดงความคิดเห็นมากที่สุด (ร้อยละ 31.25) และไม่ได้ประโยชน์เนื่องจากทำได้แต่ทางทฤษฎีและยังมีความแตกต่างของระดับความรู้ของบุคลากร เป็นความเห็นที่น้อยที่สุด (ร้อยละ 3.12)



2. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค รายละเอียดดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รายการ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1. บุคลากรยังขาดทักษะความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ทั่วถึง	59	30.90
2. การให้ความร่วมมือการยอมรับและการมีส่วนร่วมของบุคลากร	42	21.99
3. ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญ รวมทั้งไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินการ	24	12.56
4. งานประจำมีปริมาณมาก	17	8.90
5. วัฒนธรรมองค์กร	12	6.28
6. บุคลากรยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	11	5.76
7. นโยบาย ทิศทางและการนำไปปฏิบัติยังไม่ชัดเจน	10	5.23
8. ขาดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	5	2.62
9. งบประมาณในการดำเนินการไม่เพียงพอ	3	1.57
10. โครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม	2	1.05
11. ขาดแคลนบุคลากร	2	1.05
12. ขาดการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้รับทราบ	2	1.05
13. การประเมินผลการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน	1	0.52
14. มีตัวชี้วัดมากเกินไป	1	0.52
<b>รวม</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.21 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจรวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ทั่วถึงบุคลากรทุกระดับ (ร้อยละ 30.90) รองลงมาได้แก่

ปัญหาเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือ การให้การยอมรับและการมีส่วนร่วมของบุคลากร (ร้อยละ 21.99) และปัญหาเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญ รวมทั้งไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินการ (ร้อยละ 12.56) ตามลำดับ ส่วนปัญหาอุปสรรคที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ความไม่ชัดเจนของการประเมินผลการดำเนินงาน และปัญหาเกี่ยวกับการที่มีตัวชี้วัดมากเกินไป (ร้อยละ 0.52)

### 3. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐให้ประสบความสำเร็จ

เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการที่จะนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐให้ประสบความสำเร็จ รายละเอียดดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ข้อเสนอแนะในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐ

รายการ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1. ควรเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ	46	32.62
2. ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุน	22	25.60
3. ผู้นำองค์กรต้องมีนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติได้	18	12.77
4. ควรให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	12	8.51
5. ควรกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือจากบุคลากร	12	8.51
6. ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้	10	7.10
7. ควรมีการนำมาใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง	7	4.96
8. ควรมีการมอบรางวัลและสิ่งจูงใจให้แก่หน่วยงานที่มีความมุ่งมั่น	6	4.25
9. ควรมีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม	5	3.55
10. ควรลดตัวชี้วัดให้น้อยลง	3	2.13
<b>รวม</b>	<b>141</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.22 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำระบบการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐให้ประสบความสำเร็จ โดยส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ควรเสริม สร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้แก่บุคลากรทุกระดับ (ร้อยละ 32.62) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับ ควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุน (ร้อยละ 15.60) และผู้นำองค์กรต้องมีนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติได้ (ร้อยละ 12.77) ตามลำดับ และข้อเสนอแนะที่กลุ่มตัวอย่าง ได้ให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือควรลดตัวชี้วัดให้น้อยลง (ร้อยละ 2.13)

#### 4. ความคิดเห็นของคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของกรมควบคุมโรค

การสัมภาษณ์คณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ กรมควบคุมโรค ในประเด็นที่เกี่ยวกับประโยชน์ของการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคได้รับประโยชน์จากการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐโดยเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรมีวิสัยปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการบริหารจัดการ สำหรับปัจจัยที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรม ควบคุมโรคให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าปัจจัยสำคัญก็คือการมีส่วนร่วม ของบุคลากรทุกระดับและการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง สำหรับปัญหาอุปสรรคในการ ดำเนินการ ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการที่สำคัญมี 2 ประเด็นคือ ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับข้อคำถามที่มีจำนวนมากและเข้าใจยากทำให้เกิดปัญหาในการตีความคำถาม และการตอบคำถามและปัญหาอุปสรรคอีกประการหนึ่งคือการที่ผู้ระดับสูงยังไม่ตระหนักถึงความ สำคัญในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรวมทั้งมีส่วนร่วมในการดำเนินการ อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ในส่วนของข้อเสนอแนะที่จะทำให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าควรให้ความรู้แก่บุคลากร ทุกระดับและให้ทำความเข้าใจกับบุคลากรว่าการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไม่ใช่ เครื่องมือทางการบริหาร แต่เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศ รวมทั้งให้มีการ กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสอดแทรกอยู่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานด้วยความชัดเจนในการดำเนินงานรวมทั้งการถ่ายทอดไปสู่บุคลากรทุกระดับ นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ยังให้ข้อเสนอแนะว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดเป็นมาตรการหรือ บทลงโทษสำหรับผู้บริหารสำหรับหน่วยงานที่ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารมีส่วนรับผิดชอบต่อผลสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐด้วย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยใช้การศึกษาวิจัยเชิงประเมิน (Evaluation Research) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัย จะทำการนำเสนอผลการวิจัย แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเมินระดับความสำเร็จของ กรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ และเพื่อศึกษาถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งปัญหา อุปสรรค และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของกรมควบคุมโรค ประกอบด้วยข้าราชการและพนักงานราชการ จำนวน 356 คน โดยแบ่งเป็น บุคลากรของหน่วยงาน ในส่วนกลาง จำนวน 158 คน และบุคลากรของหน่วยงานส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ใน ส่วนภูมิภาค จำนวน 198 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมเท่ากับ .97 สำหรับหน่วยงาน ในส่วนกลางเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย ตนเอง และหน่วยงานส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการจัดส่ง ทางไปรษณีย์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ค่า t-test และ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

##### 1.3 ผลการวิจัย

**1.3.1 กลุ่มตัวอย่าง** ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 40-49 ปี ระดับการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการใน สายงาน

วิชาการ และมีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการที่กรมควบคุมโรคต่ำกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่เป็น  
 คณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรวมทั้งเคยเข้ารับการอบรม/สัมมนา/  
 ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### 1.3.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของ  
 โครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของ  
 บุคลากร และ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนา  
 คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาจาก  
 ปัจจัยรายด้านพบว่า

#### 1) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ายุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรคในการพัฒนา  
 คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่ามีชัดเจนของ  
 นโยบาย ทิศทาง หรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด  
 และเห็นว่ามีชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนา  
 คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปสู่การปฏิบัติในที่สุด

#### 2) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าโครงสร้างองค์กรของกรมควบคุมโรคใน  
 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่ามีชัดเจน  
 ชัดเจนในการมอบหมายงานในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่  
 หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดมากที่สุด และเห็นว่ามีชัดเจนของโครงสร้างองค์กรการจัดแบ่ง  
 หน่วยงานภายในน้อยที่สุด

#### 3) ความพร้อมของระบบงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระบบงานของกรมควบคุมโรคต่อการ  
 พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่ามีชัดเจน  
 เพียงพอของงบประมาณที่ได้รับมากที่สุด และเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความชัดเจนน้อยที่สุด

#### 4) ภาวะผู้นำ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารกรมควบคุมโรคต่อ  
 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่ามีชัดเจนในการ  
 กำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด และเห็นว่า

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการดำเนินการ รวมทั้งการควบคุม ติดตามและกำกับดูแลในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

5) *การมีส่วนร่วมของบุคลากร*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรกรมควบคุมโรค ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าบุคลากรได้รับประโยชน์จากการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด และเห็นว่ามีโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

6) *ทักษะของบุคลากร*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าบุคลากรของกรมควบคุมโรคมีทักษะด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าคณะทำงานมีความรู้ความสามารถและทักษะในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด และเห็นว่าบุคลากรในภาพรวมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

7) *ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรของกรมควบคุมโรคต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าบุคลากรมีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด และเห็นว่าบุคลากรมีการรับรู้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**1.3.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม**

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า

*หมวด 1 การนำองค์กร*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการนำองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าผลการดำเนินงานของกรมควบคุมโรคมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมมากที่สุด และเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรมีการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมน้อยที่สุด

### หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่ามี ความชัดเจนในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักมาก ที่สุด และเห็นว่ามี ความชัดเจนในการถ่ายทอดแผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ น้อยที่สุด

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่ากรมควบคุมโรคสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากที่สุด และเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีการนำผลการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานน้อยที่สุด

### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ต่อการมีส่วนร่วมช่วยทำให้ บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ มากที่สุด และเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีการนำผลการ ประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานน้อยที่สุด

### หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่า กรมควบคุมโรคมีการเปิดช่องทางให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาทักษะมากที่สุด และเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีความชัดเจนและเหมาะสมของระบบการให้รางวัล และสิ่งจูงใจ น้อยที่สุด

### หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานหลักของกรมควบคุมโรคมีส่วนช่วยสนับสนุนให้บรรลุ ตามพันธกิจมากที่สุด และเห็นว่าประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานของกรมควบคุมโรคมี ส่วนร่วมช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในการให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียน้อยที่สุด

### หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมควบคุมโรคมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านผลลัพธ์การดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าผลการดำเนินงานในภาพรวมของกรมควบคุมโรคบรรลุตามพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์มากที่สุด และเห็นว่าผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประสบความสำเร็จน้อยที่สุด

#### 1.3.4 การประเมินความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนา

คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้พบว่า ระดับความสำเร็จของกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05

#### 1.3.5 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการ

พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค พบว่าจากตัวแปรอิสระ 7 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงานภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค จำนวน 6 ตัวแปร คือ ความพร้อมด้านระบบงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากรภาวะผู้นำ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากร โดยสามารถนำมาอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 65.8 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อนำตัวแปรอิสระ 6 ตัวแปรมาเปรียบเทียบโดยมีการควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้วพบว่า ความพร้อมของระบบงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากรตามลำดับ

ในทิศทางของความสัมพันธ์พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยังมีความพร้อมด้านระบบงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากร จะช่วยย้ําให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น



### 1.3.6 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐ พบว่า

1) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการได้รับประโยชน์จากการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ในกรมควบคุมโรค กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า การนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ทำให้เกิดประโยชน์ต่อกรมควบคุมโรค โดยเป็นการพัฒนางานและองค์กรมากที่สุด

2) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งการถ่ายทอดและการให้ความรู้ก็ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ

3) ข้อเสนอแนะในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐให้ประสบความสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ควรมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่บุคลากรทุกระดับ ผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุน รวมทั้งผู้นำองค์กรต้องมีนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติได้

4) ความคิดเห็นของคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จก็คือการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับรวมทั้งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ข้อคำถามมีจำนวนมากและเข้าใจยากทำให้เกิดปัญหาในการตีความและตอบคำถามและปัญหาเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารระดับสูงยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญและยังมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐค่อนข้างน้อย ข้อเสนอแนะในการที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จคือควรมีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับ ควรกำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสอดแทรกอยู่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งนี้เพื่อความชัดเจนในการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดมาตรการหรือบทลงโทษสำหรับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้วย

## 2. อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อประเมินความสำเร็จของกรมควบคุมโรคในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ เป็นการประเมินความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ พบความสำเร็จอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 สามารถอธิบายได้ว่า

ด้านการนำองค์กร น่าจะเกิดจากประสิทธิภาพของกระบวนการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารเกี่ยวกับทิศทางงานของกรมควบคุมโรคยังขาดความชัดเจน จึงทำการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคขาดความชัดเจนตามไปด้วย รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการดำเนินการควบคุมติดตามและกำกับดูแลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐยังอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย จึงอาจทำให้ขาดความชัดเจนในทิศทางงานดำเนินการและอาจจะทำให้ได้ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคได้ไม่ครบถ้วน

ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ น่าจะเกิดจากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักของกรมควบคุมโรค จะมุ่งเน้นไปที่การเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุม โรคและภัยสุขภาพซึ่งเป็นภารกิจหลักเป็นส่วนใหญ่ โดยอาจมองว่าการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรซึ่งไม่ใช่ภารกิจหลัก จึงทำให้การถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางและเป้าหมาย รวมทั้ง แผนงาน/โครงการและแผนปฏิบัติการในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคจึงยังไม่มี ความชัดเจนเท่าที่ควร เป็นเพียงแต่ปฏิบัติตามขั้นตอนที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดเท่านั้น

ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย น่าจะเกิดจากการที่กรมควบคุมโรคมีการนำความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ประกอบการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานค่อนข้างน้อย จึงทำให้กรมควบคุมโรคขาดข้อมูล

สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับที่สำคัญที่จะทำให้เข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ผลผลิตและบริการที่กรมควบคุมโรคจะส่งมอบจึงอาจจะไม่ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบัน

ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ น่าจะเกิดจากการที่กรมควบคุมโรคยังไม่ได้มีการนำผลการวัดและประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติราชการมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมทั้งการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอาจจะมีการจัดเก็บแบบแยกส่วนยังไม่มีกระบวนการให้เป็นระบบที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกันได้ทุกระบบ จึงทำให้การติดตามผลการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนการวางแผนและปรับปรุงผลการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค

ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล น่าจะเกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมควบคุมโรคยังใช้ระบบอุปถัมภ์ โดยยังมีการประเมินจากผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย ทำให้บุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ อาจเกิดจากการที่กรมควบคุมโรคยังไม่ได้มีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบ จึงไม่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร

ด้านการจัดการกระบวนการ น่าจะเกิดจากการที่กรมควบคุมโรคมีภารกิจหลักในด้านการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ดังนั้นกระบวนการปฏิบัติงานหลัก จึงมุ่งเน้นไปที่การสนับสนุนให้บรรลุตามภารกิจเป็นส่วนใหญ่ แต่ในด้านการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น กรมควบคุมโรคอาจจะยังไม่มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สามารถเชื่อมโยงให้บรรลุตามภารกิจและในขณะเดียวกันก็บรรลุตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย จึงทำให้การจัดการกระบวนการของกรมควบคุมโรคที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ น่าจะเกิดจากการที่กรมควบคุมโรคยังไม่ได้มีการนำความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ประกอบการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินงาน ขาดการบูรณาการของระบบข้อมูลและสารสนเทศและระบบการวัด รวมทั้งการเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นยังมีการดำเนินการอยู่ใน

ระดับค่อนข้างน้อย ทำให้ขาดข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการยกระดับคุณภาพ เพิ่มผลิตภาพและปรับปรุงการดำเนินงาน จึงทำให้ผลลัพธ์การดำเนินการของกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระจำนวน 7 ด้าน คือ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค ซึ่งผลจากการทดสอบสมมติฐานเป็นการยืนยันถึงความสำคัญของตัวแปรอิสระจำนวน 6 ตัวแปร จากทั้งหมด 7 ตัวแปร ได้แก่

- 1) ความพร้อมของระบบงาน
- 2) ภาวะผู้นำ
- 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร
- 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร
- 5) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร
- 6) ทักษะของบุคลากร

ซึ่งตัวแปรอิสระที่สามารถนำไปอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

### **2.2.1 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยความพร้อมของระบบงานกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

ในด้านปัจจัยความพร้อมของระบบงานสอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิด อีสตัน (David Easton อ้างถึงใน ผณิตา ไชยสร 2547: 24-25) และ ฟรีเมนท์ อี แคสท์ และ เจมส์ อี โรเซนซวิก (Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, 1979 อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์ 2531: 32-39) ที่ชี้ให้เห็นว่า องค์กรเป็นระบบเปิดที่มีความสัมพันธ์ได้ต่อกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและในขณะเดียวกันก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะแวดล้อมเพื่อรักษาไว้ซึ่งคุณภาพขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พัชรา มิ่งไม้ (2543) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้กับการบริหารงานของกองตรวจคนเข้าเมือง ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพมาใช้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยภายใต้โครงการรางวัล

คุณภาพแห่งชาติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติกรณีศึกษา Best Practices ของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในปี พ.ศ. 2546 ที่ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด เป็นองค์กรที่มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศปัจจัยสำคัญประการหนึ่งก็คือ การมุ่งเน้นกระบวนการและความสัมพันธ์สอดคล้องของกระบวนการที่เชื่อว่า ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลย่อมเกิดจากกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ สอดคล้องและเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน

## 2.2.2 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำกับความสำเร็จใน

### การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในด้านปัจจัยภาวะผู้นำพบว่าสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพัชรา มิ่งไม้ (2543) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้กับการบริหารงานของกองตรวจคนเข้าเมือง ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ ผลการศึกษาพบว่าการสนับสนุนของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพมาใช้นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยภายใต้โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติกรณีศึกษา Best Practices ของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในปี พ.ศ. 2546 ที่ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด เป็นองค์กรที่มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ก็คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ซึ่งการที่ผู้นำกำหนดทิศทางและนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และเมื่อมีการสื่อสารไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กรอย่างทั่วถึง จะทำให้พนักงานเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และเมื่อประกอบกับปัจจัยการทำงานเป็นทีม จึงทำให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรจนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกี่ยวกับเรื่องนี้ สุทธิมา สงวนศักดิ์ (2546) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง อุปสรรคในการนำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล : ศึกษากรณี โรงพยาบาลเจ้าคุณไพบูลย์ พนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ได้ชี้ให้เห็นว่า การนำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรมีการวางแผน มีนโยบายในการพัฒนางานที่ชัดเจน มีแผนที่สามารถสื่อสารให้เข้าใจยกรวมทั้งการให้เอกภาพในการบังคับบัญชา เพื่อกระตุ้นให้เกิดการยอมรับต่อผู้นำในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพให้ประสบความสำเร็จ

### 2.2.3 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในด้านปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรสอดคล้องกับแนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ 2530: 49-53) ที่ชี้ให้เห็นเกี่ยวกับหลักการทั่วไปที่ใช้ในการบริหารซึ่งใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหลักของการแบ่งงานกันทำ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-พ.ศ.2550) ยุทธศาสตร์ที่ 7 ที่ได้มุ่งเน้นการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่ ให้ระบบราชการเป็นระบบเปิด โดยประชาชนและผู้เกี่ยวข้องในภาคส่วนต่างๆ รวมถึงภาคประชาสังคม มีโอกาสเข้าร่วมใน 5 มิติ คือ ร่วมคิดและเสนอความเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับประโยชน์ และร่วมติดตามผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยภายใต้โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรณีศึกษา Best Practices ของบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในปี พ.ศ. 2546 ที่ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด เป็นองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ก็คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการทำงานเป็นทีม โดยใช้การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจ และที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ สุธิมา สงวนศักดิ์ (2546) ได้ชี้ให้เห็นว่า ในการนำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จนั้น อุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ บุคลากรยังขาดความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารควรมีนโยบายในการพัฒนางานที่ชัดเจน มีเป้าหมายในการดำเนินงาน มีแผนที่สามารถสื่อสารให้เข้าใจง่าย เพื่อกระตุ้นให้คนทำงานตื่นตัว และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อการพัฒนาคุณภาพให้ประสบความสำเร็จ

### 2.2.4 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยความชัดเจนของโครงสร้างองค์กรกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในด้านปัจจัยความชัดเจนของโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของ กุลลิค และ เออร์วิค (Gulick and Urwick อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549 : 1-8) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการจัดรูปโครงการหรือองค์การ หรือเค้าโครงของการบริหารที่กำหนดอำนาจที่ของหน่วยงานย่อยๆ แต่ละหน่วยงานรวมทั้งความชัดเจนในการกำหนดอำนาจหน้าที่ตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงาน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกันที่สัมพันธ์กันตามลำดับชั้นและอำนาจหน้าที่ และสอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตันและคณะ (Jonathan Boston และคณะ อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2547: 450-451) ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ

แนวใหม่ว่า ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่เชิงพาณิชย์ การโอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลางเพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ แกรแฮม ซี สก็อต (Graham C. Scott, 2000 อ้างถึงใน เพ็ญศรี มีสมนัย 2549: 3-15) ที่เห็นว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ควรมีลักษณะเฉพาะ โดยจัดโครงสร้างองค์กรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่เอื้อต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและแนวคิดของ เจฟฟรีย์ แอล. บรูดีนีย์ และ เดล เอส. ไรท์ (Jeffrey L. Brudney and Deil S. Wright อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 2547: 206) ที่สรุปถึงการนำแนวคิด Reinventing Government ไปใช้ที่ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการลดระดับชั้นของการบังคับบัญชาและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ในส่วนที่รวมทั้งแนวคิดของ กุลิก และ เออร์วิก (Gulick and Urwick, 2549: 1-8) ที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับหน้าที่และบทบาททางการบริหารที่เรียกว่า POSDCORB ที่เห็นว่าหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารประการหนึ่งก็คือ การจัดรูปโครงการหรือองค์การหรือเค้าโครงของการบริหาร (Organizing) เกี่ยวกับเรื่องนี้ สุธิมา สงวนศักดิ์ (2546) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง อุปสรรคในการนำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล : ศึกษากรณี โรงพยาบาลเจ้าคุณไพบูลย์ พนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ได้ชี้ให้เห็นว่าแนวทางในการนำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาใช้ให้ประสบความสำเร็จประการหนึ่งก็คือ การให้ออกภาพในการบังคับบัญชา

### **2.2.5 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร กับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

ในด้านปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ธีรศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2542 อ้างถึงใน นำชัย เตมศิริเกียรติ 2547: 5-6) ที่ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ในพฤติกรรมของผู้บริหารและ/หรือผู้นำ ประกอบด้วย การตรงต่อเวลา การทำงานเป็นระบบ การทำงานเป็นทีม มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น และสอดคล้องกับผลงานวิจัยภายใต้โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติกรณีศึกษา Best Practices ของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในปี พ.ศ. 2546 ที่ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด เป็นองค์กรที่มีวิธปฏิบัติที่เป็นเลิศ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ก็คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีรากฐานมาจากองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่ อุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ และระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทวีพร เฟื่องมาก (2546) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่

มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลนราธิวาสราชนครินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส ที่พบว่า ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความผูกพันองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล เกี่ยวกับเรื่องนี้ สุธิมา สงวนศักดิ์ (2546) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยอุปสรรคในการนำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล : ศึกษากรณี โรงพยาบาลเจ้าคุณพิบูลย์ พิพนทวน จังหวัดกาญจนบุรี ได้ชี้ให้เห็นว่าในการนำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรมีการวางแผน มีนโยบายที่ชัดเจน มีแผนที่สามารถสื่อสารให้เข้าใจง่ายเพื่อกระตุ้นให้คนทำงานตื่นตัวและเกิดความรู้สึกร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อการพัฒนาคุณภาพให้ประสบความสำเร็จ

### 2.2.6 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยทักษะของบุคลากรกับ

#### ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในด้านปัจจัยทักษะของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดด้านสมรรถนะของศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน กพ. (2547: 19-20) ที่ชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะระดับบุคคลที่บุคคลต้องมี มีความจำเป็นต้องการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานตามภารกิจหรือตำแหน่งต่างๆ ประสบความสำเร็จได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ ฟรีมอนท์ อี แคสท์ และ เจมส์ อี โรเซนชวิก (Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig 1979 อ้างใน สุนันทา เลาหพันธ์ 2531: 32-39) เห็นว่า คนเป็นระบบย่อยขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบของระบบย่อยด้านคนจะประกอบไปด้วย ทักษะและความสามารถของสมาชิกในองค์กร ความเป็นผู้นำ องค์ประกอบอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ พัทธา มิ่งไม้ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้กับการบริหารงานของกองตรวจคนเข้าเมือง ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนของผู้บริหาร ความพร้อมของบุคลากร การจัดการในองค์กร นโยบายขององค์กร กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพมาใช้

ในส่วนของการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์กับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถอธิบายได้ดังนี้

กรณีการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์กับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นั่นคือ ความชัดเจนของนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมาย แผน แผนงาน/โครงการและแผนปฏิบัติการ รวมทั้งความชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ไปสู่การปฏิบัติ ไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค น่าจะเกิดจากการที่กลุ่มตัวอย่างมองว่ากรมควบคุมโรคมีภารกิจเกี่ยวกับการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุม โรคและภัยสุขภาพ รวมทั้งมีพันธกิจในการวิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้เทคโนโลยีการป้องกันควบคุมโรคที่ได้ มาตรฐาน และสามารถประยุกต์ใช้ได้ให้แก่องค์กรที่เกี่ยวข้องและประชาชน ตลอดจนหน่วยงานระดับนานาชาติ จึงทำให้แผนยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรคปี 2550-2553 ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในปัจจุบันมุ่งเน้นไปที่การให้บริการทางด้านวิชาการและเทคโนโลยีการป้องกันและควบคุม โรคเพื่อลดโรคและเพื่อให้ประชาชนมีพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้องเป็นส่วนใหญ่ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจึงมุ่งแก้ปัญหาโรคที่เป็นปัญหาสำคัญของประเทศและท้องถิ่นตามเป้าหมายของกระทรวงสาธารณสุข (Public Service Agreement) และเป้าหมายการให้บริการของกรมควบคุมโรค (Service Delivery Agreement) จึงทำให้นโยบาย แผน แผนงาน/โครงการ และแผนปฏิบัติการในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเพียงส่วนหนึ่งในกระบวนการพัฒนาองค์กรซึ่งไม่จำเป็นต้องมีการนำไปเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค ด้วยเหตุผลดังกล่าวกลุ่มตัวอย่างจึงอาจเห็นว่าความชัดเจนของยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาวิจัยที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค มีจำนวน 6 ตัวแปร คือ ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมองค์กร และ ทักษะของบุคลากร ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

**3.1.1 ด้านระบบงาน** ควรมีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานหลักของกรมควบคุมโรคที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเชื่อมโยงให้บรรลุตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรคด้วย โดยควรจะมีการนำข้อมูลที่ได้จากการรับฟัง ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียมาใช้ในการพิจารณาทบทวนเพื่อปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรมีการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นกลไกในการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมควบคุมโรค

**3.1.2 ด้านภาวะผู้นำ** ผู้บริหารระดับสูงของกรมควบคุมโรคควรมีส่วนร่วมในการ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่การกำหนดและการถ่ายทอดนโยบายและ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การให้ความสำคัญ การให้การ สนับสนุน การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ รวมทั้งการควบคุม ติดตามและกำกับดูแลการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคอย่างใกล้ชิด เพราะการที่ผู้บริหารได้เข้ามามี ส่วนร่วมในการดำเนินการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและการเอาใจใส่ของผู้บริหารซึ่งจะก่อให้เกิด ขวัญและกำลังใจ รวมทั้งเป็นการสร้างเสริมบรรยากาศในการทำงานให้เกิดขึ้นตั้งแต่คณะทำงาน และบุคลากรของกรมควบคุมโรคด้วย

**3.1.3 ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร** กรมควบคุมโรคควรเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในทุกขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดและเสนอความเห็น การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมรับ ประโยชน์ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงานเพราะการเปิด โอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ จะก่อให้เกิดความร่วมมือ การร่วมแรงร่วมใจและ ความมุ่งมั่นในการที่จะผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ

**3.1.4 ด้านโครงสร้างองค์กร** ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานจาก สายการบังคับบัญชาแบบแนวตั้งมาสู่โครงสร้างการบริหารงานแบบแนวราบ (flat organization) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความคล่องตัว รวดเร็วในการปฏิบัติงาน เน้นระบบความร่วมมือในการปฏิบัติงาน รวมทั้งควรจัดให้มีการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการหรือทีมงานเพื่อเพิ่มความคล่องตัวใน การบริหารจัดการ

**3.1.5 ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร** ควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้ยอมรับถึงความสำคัญและคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับจาก การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการตื่นตัวและ เกิดความกระตือรือร้นในการที่จะผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ กรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จ

**3.1.6 ด้านทักษะของบุคลากร** ควรมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจรวมทั้งจัด ให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะบุคลากรระดับปฏิบัติที่จะมี

โอกาสได้เข้าร่วมรับการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจค่อนข้างน้อย ทั้งนี้เพราะการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจจะทำให้การดำเนินงานในภาพรวมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ก่อให้เกิดการรับรู้ การยอมรับ และความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากร นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาทักษะของคณะทำงานให้มีศักยภาพในการที่จะเป็นแกนนำและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคให้ประสบความสำเร็จ

นอกจากข้อเสนอแนะที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น หากจะให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ตามทัศนะของผู้วิจัย กรมควบคุมโรคควรมีการดำเนินการดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงของกรมควบคุมโรคควรมีการสื่อสารในเรื่องนโยบายและทิศทางในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ชัดเจน มีการสื่อสารไปสู่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง/สำนัก/สถาบันและหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด ให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพราะการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับกอง/สำนัก/สถาบัน จะนำไปสู่การให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเกิดการรับรู้ เกิดการยอมรับและความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้งในระดับหน่วยงานและระดับกรม

2) ควรกำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสอดคล้องอยู่ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งในระดับกรมหรือระดับหน่วยงานทั้งนี้เพื่อความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ

3) ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคด้วยเพื่อจะได้แนวความคิดที่หลากหลายมากขึ้นซึ่งจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากรของกรมควบคุมโรคด้วย

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาเฉพาะ กรมควบคุมโรคซึ่งเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพียงแห่งเดียว ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาส่วนราชการอื่นในกระทรวงสาธารณสุขด้วย เพื่อจะได้สามารถศึกษาและเปรียบเทียบถึงความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

3.2.2 ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพียง 7 ตัวแปร คือ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่น่าจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เช่น ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม การเรียกร้องของกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการสนับสนุนของระบบการเมือง เป็นต้น

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุ่ม (2535) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ยุทธรินทร์การพิมพ์
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงาน (2545) *คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* กรุงเทพมหานคร อาทิตย์ โพรดักส์ กรุป
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน (2549) *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.2550* กรุงเทพมหานคร วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน (2549) *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ.2550* กรุงเทพมหานคร วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย
- จุฑา เทียนไทย (2547) *การจัดการ มุมมองนักบริหาร* กรุงเทพมหานคร ฟิสิกส์ เซ็นเตอร์
- ชินรัตน์ สมสืบ (2547) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการมีส่วนร่วม” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 12 หน้า 254 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชลธิศ ธีระจิติ (2547) “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 9 หน้า 186 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ดำรง วัฒนา (2538) “การวิจัยเชิงปริมาณทางรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *ประมวลสาระระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 3 หน้า 102 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เทพศักดิ์ บุญยรัตนพันธุ์ (2547) “รัฐประศาสนศาสตร์กับปฏิรูประบบราชการ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 11 หน้า 206 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- \_\_\_\_\_ (2549) “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐ : กระแสของการบริหารสมัยใหม่.” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน) หน้า 16 - 17
- ทวีพร เฟื่องมาก (2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล : กรณีศึกษา โรงพยาบาลนราธิวาสราชนครินทร์ อำเภอเมืองจังหวัดนราธิวาส” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*

- ทองใบ สุธาชัย (2547) *ทฤษฎีองค์การ : วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎีและการประยุกต์*  
พิมพ์ครั้งที่ 6. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร  
แซทไฟร์ พรินติ้ง
- ทิพาดี เมฆสุวรรณค์ (2545) *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ชุดวิชาที่ 2 การบริหารมุ่ง  
ผลสัมฤทธิ์* กรุงเทพมหานคร อาทิตย์ โพรดักส์ กรุ๊ป
- ทิพาดี เมฆสุวรรณค์ และ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2545) *การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง  
และสังคมที่ดี* กรุงเทพมหานคร อาทิตย์ โพรดักส์ กรุ๊ป
- ธงชัย สันติวงษ์ (2530) *องค์การและการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ธงชัย สันติวงษ์ (2539) *องค์การและการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547) *การจัดการสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร  
เซ็นทรัล เอ็กเพรส
- นำชัย เต็มศิริเกียรติ (2547) *เอกสารประกอบการสอนกระบวนวิชาการจัดการองค์การธุรกิจ  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- ผณิตา ไชยสร (2547) .”การขยายบทบาทของกองกำลังป้องกันตนเองของญี่ปุ่นยุคหลังสงครามเย็น”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิทยา บวรวัฒนา (2547) “แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์สหรัฐอเมริกา 1”  
ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ* หน่วยที่ 3 หน้า 126-127  
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) *การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้* กรุงเทพมหานคร  
เอ็กชเปอร์เน็ท
- พัชรา มิ่งไม้ (2543) .”การศึกษาความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้กับ  
การปฏิบัติงานของกองตรวจคนเข้าเมือง ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สถาบัน (2547) *กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2002*. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
Thai Acrylic Fibre.  
\_\_\_\_\_ . (2549) *กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2003* พิมพ์ครั้งที่ 2. Thai Paper  
กรุงเทพมหานคร พิมพ์เส พรินท์ติ้ง เซ็นเตอร์

- เพ็ญศรี มีสมนัย (2549) “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร  
องค์การภาครัฐ หน้า 3-15 หน่วยที่ 3 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ยงยุทธ เกษสาคร (2546) *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม* กรุงเทพมหานคร เอส แอนด์ จี กราฟฟิค  
ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และ อัจฉรา ชำนิประศาสน์ (2545) *ระเบียบวิธีวิจัย* กรุงเทพมหานคร  
พิมพ์ดีการพิมพ์
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) “กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์” ใน เอกสารการสอน  
ชุดวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ หน่วยที่ 1 หน้า 1-8 นนทบุรี มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้* กรุงเทพมหานคร อริยชน  
วิเชียร วิฑูยอุดม (2548) *ทฤษฎีองค์การ* กรุงเทพมหานคร ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์  
\_\_\_\_\_ (2548) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ “รัฐประศาสนศาสตร์กับการทำงานของข้าราชการ” ใน *ประมวลสาระ  
ชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 13 หน้า 324-326  
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร ชรรณถาวร  
ศูนย์สรรหาและเลือกสรร คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน (2547) *การกำหนด  
สมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร* กรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.พ.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร จุฑาทอง
- ศุภชัย ยาวะประภาษ และปิยากร หวังมหาพร (2547) “การจัดการเชิงกลยุทธ์.” ใน *ประมวลสาระ  
ชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 14 หน้า 90 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สมพร เพ็องจันทร์ (2547) *แนวคิดและหลักการจัดการในองค์การสาธารณะ* กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2542) *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*  
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



- สุริมา สงวนศักดิ์ (2546) .”อุปสรรคในการนำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation :HA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล : ศึกษากรณี โรงพยาบาลเจ้าคุณไพบูลย์พนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุนันทา เลาพันธ์ (2531) การพัฒนาองค์การ กรุงเทพมหานคร รุ่งวัฒนา
- สุพจน์ ทราญแก้ว (2545) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ พระนครศรีอยุธยา เทียนวัฒนา
- สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2546) หลักการบริหารธุรกิจ กรุงเทพมหานคร จุดทอง
- แสวง รัตนมงคลมาส (2543) การระดมมวลชนและการมีส่วนร่วมของมวลชน องค์การ การทำ และการตัดสินใจ กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) “การพัฒนากุณาการบริหารจัดการ ภาครัฐ” ค้นคืนวันที่ 1 เมษายน 2550 จาก <http://www.opdc.go.th>
- สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ (2550) “กรอบความคิด 7S McKincey Framework” ค้นคืนวันที่ 15 กรกฎาคม 2550. จาก <http://chiangmaihealth.com>
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2550) “การจัดการความรู้” ค้นคืนวันที่ 1 เมษายน 2550 จาก <http://www.kmi.or.th>
- อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี (2547) “การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 6 หน้า 21 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ทศพร สิริสัมพันธ์ (2547) “ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 15 หน้า 450-451 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- อภิชาติ อนันตชัยสิทธิ์ (2548) “ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ กรณีศึกษา บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- อัจฉรา สุขศิลป์ (2549) “การปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้วยการประยุกต์ใช้เกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : ศึกษากรณี กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ” ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

อุไรรัตน์ ศรีสม (2546) .”การรับรู้ของบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดหนองคายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ระบบมาตรฐาน 1104 : ระบบการพัฒนาบุคลากร” วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

## ภาคผนวก



กรมควบคุมโรค
รับที่ 6377
วันที่ 28 ส.ค. 2550
เวลา 15.30

ที่ ศธ 0522.17/4 A87

สาขาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

28 สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิบดีกรมควบคุมโรค

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวพรทิพย์ ชมเดช นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่าน และข้อมูลจากหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค รวม 26 หน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในแบบสอบถาม ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

(นายสมชัย ภิญญไพฑูริการ)

รองอธิบดีปฏิบัติราชการแทน

อธิบดีกรมควบคุมโรค

28 ส.ค. 2550

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา  
กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามข้าราชการและพนักงานราชการของกรมควบคุมโรค เพื่อประกอบการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบ รวมทั้งคำตอบจะไม่มีเปิดเผยในที่ใด ๆ ให้เกิดความเสียหาย

2. เมื่อตอบเสร็จแล้ว กรุณาส่งกลับ นางสาวพรทิพย์ ชมเดช กองคลัง กรมควบคุมโรค ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 ภายในวันที่ 15 กันยายน 2550 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ติดตราไปรษณียากร และเจ้าหน้าที่ของไว้เรียบร้อยแล้ว

3. ลักษณะแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่ 3 ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพรทิพย์ ชมเดช

นักศึกษาระดับปริญญาโท

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

[missoooying@hotmail.com](mailto:missoooying@hotmail.com) โทร.08 9114 9554

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงหรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. ปัจจุบันอายุ .....ปี
3. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  
 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
 สูงกว่าปริญญาตรี
4. สถานภาพ  ข้าราชการ  พนักงานราชการ
5. ตำแหน่ง..... ระดับ .....
6. หน่วยงานที่สังกัด .....
7. ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการที่กรมควบคุมโรค..... ปี
8. ท่านเป็นคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือไม่  
 เป็น  ไม่เป็น
9. ท่านเคยเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
 ภาครัฐหรือไม่  เคย  ไม่เคย

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ข้อ	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>(1) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์</u> นโยบาย ทิศทาง หรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
2	แผน แผนงาน/โครงการ และแผนปฏิบัติการในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
3	การถ่ายทอดนโยบาย ทิศทาง หรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคไปสู่การปฏิบัติมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
4	<u>(2) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร</u> ท่านคิดว่าการจัดแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในกรมควบคุมโรคที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับใด					
5	ท่านคิดว่าการมอบหมายงานในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรมควบคุมโรคมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					



ข้อ	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	ท่านคิดว่ากรมมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมควบคุมโรคมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใดต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จ					
7	ท่านคิดว่ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมควบคุมโรคมีความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับใด					
8	<b>(3) ความพร้อมของระบบงาน</b> ท่านคิดว่าความพร้อมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมควบคุมโรคในปัจจุบันมีส่วนช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด					
9	ท่านคิดว่างบประมาณที่กรมควบคุมโรคได้รับมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
10	ท่านคิดว่าการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรภายในกรมควบคุมโรคที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยทำให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด					

ข้อ	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	ท่านคิดว่าการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มบุคลากรระดับล่างของกรมควบคุมโรคที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
12	ท่านคิดว่าการควบคุมโรคสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายตามแผนที่นำทางของกรมควบคุมโรคที่กำหนดไว้เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
13	ท่านคิดว่าการควบคุมโรคสามารถนำปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด					
14	ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของกรมควบคุมโรคที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
15	ท่านคิดว่าความคาดหวังของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีส่วนช่วยผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด					

ข้อ	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16	<u>(4) ภาวะผู้นำ</u> ท่านคิดว่าการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
17	ท่านคิดว่าการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
18	ท่านคิดว่าผู้บริหารของกรมควบคุมโรคให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด					
19	ท่านคิดว่าผู้บริหารของกรมควบคุมโรคมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด					
20	ท่านคิดว่าผู้บริหารของกรมควบคุมโรคมีการควบคุม ติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด					
21	<u>(5) การมีส่วนร่วมของบุคลากร</u> ท่านคิดว่ากรมควบคุมโรคเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดและเสนอความเห็นในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด					

ข้อ	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
22	ท่านคิดว่ากรมควบคุมโรคเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด					
23	ท่านคิดว่ากรมควบคุมโรคเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด					
24	ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมควบคุมโรคได้รับประโยชน์จากการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด					
25	ท่านคิดว่ากรมควบคุมโรคเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด					
26	<u>(6) ทักษะของบุคลากร</u> ท่านคิดว่าความรู้ ความสามารถและทักษะของคณะทำงานสามารถช่วยผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด					
27	ท่านได้รับความรู้มากน้อยเพียงใดจากข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่กรมควบคุมโรคประชาสัมพันธ์ให้ทราบ					
28	ท่านได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับใด					

ข้อ	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
29	ท่านคิดว่าในภาพรวม บุคลากรของกรมควบคุมโรคมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับใด					
30	ท่านคิดว่าในภาพรวม บุคลากรของกรมควบคุมโรคมีความสามารถที่จะผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด					
31	<u>(7) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร</u> ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมควบคุมโรคมีความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด					
32	ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมควบคุมโรคมีการรับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด					
33	ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมควบคุมโรคให้การยอมรับในการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับใด					
34	ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมควบคุมโรคมีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด					

## ส่วนที่ 3 ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ข้อ	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
35	<u>หมวด 1 การนำองค์กร</u> ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของกรมควบคุมโรคเพียงใด					
36	ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของกรมควบคุมโรคเพียงใด					
37	ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารในเรื่องทิศทางการดำเนินงานของกรมควบคุมโรคชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
38	ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานของกรมควบคุมโรคในปัจจุบันมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมได้มากน้อยเพียงใด					
39	ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงของกรมควบคุมโรคมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมมากน้อยเพียงใด					
40	<u>หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</u> ท่านคิดว่ากระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรคมีความชัดเจนอยู่ในระดับใด					
41	ท่านคิดว่าการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักของกรมควบคุมโรคมีความชัดเจนอยู่ในระดับใด					
42	ท่านคิดว่าการแปลงแผนกลยุทธ์มาเป็นแผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการของกรมควบคุมโรคมีความชัดเจนอยู่ในระดับใด					

ข้อ	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
43	ท่านคิดว่าการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติของกรมควบคุมโรคมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
44	<u>หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> ท่านคิดว่าการควบคุมโรคมีการนำความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด					
45	ท่านคิดว่าการควบคุมโรคมีการนำความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด					
46	ท่านคิดว่าการควบคุมโรคสามารถสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนและผู้รับบริการได้ดีอยู่ในระดับใด					
47	ท่านคิดว่าการควบคุมโรคสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดี อยู่ในระดับใด					
48	ท่านคิดว่าปัจจุบันกรมควบคุมโรคได้มีการนำผลการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด					
49	ท่านคิดว่าปัจจุบันกรมควบคุมโรคได้มีการนำผลการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด					

ข้อ	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
50	<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้</b> ท่านคิดว่าตัวชี้วัด (KPIs) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความชัดเจนและครอบคลุมตามบทบาทและภารกิจของกรมควบคุมโรคมากน้อยเพียงใด					
51	ท่านคิดว่าการติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของกรมควบคุมโรคมีความชัดเจนอยู่ในระดับใด					
52	ท่านคิดว่ากรมควบคุมโรคมีการนำผลการประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด					
53	ท่านคิดว่ากรมควบคุมโรคมีการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานอยู่ในระดับใด					
54	ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มีส่วนช่วยทำให้บุคลากรของกรมควบคุมโรคเกิดการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ได้มากน้อยเพียงใด					
55	<b>หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</b> ท่านคิดว่ากรมควบคุมโรคมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและเสนอความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ในระดับใด					
56	ท่านคิดว่าปัจจุบันกรมควบคุมโรคมีการเปิดช่องทางให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาทักษะอยู่ในระดับใด					



ข้อ	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
57	ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของกรมควบคุมโรคในปัจจุบันได้ใช้ระบบคุณธรรมมากน้อยเพียงใด					
58	ท่านคิดว่าระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของกรมควบคุมโรคมีความชัดเจนและเหมาะสมอยู่ในระดับใด					
59	ท่านคิดว่าระบบการสรรหา ว่าจ้างและการรักษาบุคลากรของกรมควบคุมโรคที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
60	ท่านคิดว่ากรมควบคุมโรคมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่ในระดับใด					
61	ท่านคิดว่าปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมโรคสอดคล้องกับพันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรคมากน้อยเพียงใด					
62	ท่านคิดว่ากรมควบคุมโรคมีการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
63	<b>หมวด 6 การจัดการกระบวนการ</b> ท่านคิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานของกรมควบคุมโรคที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยสนับสนุนต่อความสำเร็จในการให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากน้อยเพียงใด					
64	ท่านคิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานหลักของกรมควบคุมโรคที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น การดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรค มีส่วนช่วยสนับสนุนให้บรรลุตามพันธกิจของกรมควบคุมโรคมากน้อยเพียงใด					

ข้อ	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
65	ท่านคิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสนับสนุนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น สำนักงานเลขานุการกรม กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่มีส่วนช่วยให้บรรลุพันธกิจของกรมควบคุมโรคมากน้อยเพียงใด					
66	<u>หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ</u> ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด					
67	ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด					
68	ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด					
69	ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กรของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด					
70	ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานในภาพรวมของกรมควบคุมโรคบรรลุตามพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด					

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

1. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านได้รับประโยชน์จากการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปใช้หรือไม่

( ) ได้ ประโยชน์ที่ได้คือ.....

( ) ไม่ได้ เพราะ .....

2. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านยังมีปัญหา อุปสรรค อะไรบ้างในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

.....

.....

.....

3. เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร ในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐให้ประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

**\*\* ขอขอบคุณที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม \*\***

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวพรทิพย์ ชมเดช
วัน เดือน ปี เกิด	30 ตุลาคม 2518
สถานที่เกิด	อำเภอวิเศษชัยชาญ จังหวัดอ่างทอง
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจ (สาขาวิชาการบัญชี) วิทยาลัยเทคนิคอ่างทอง พ.ศ. 2538 ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา พ.ศ. 2541
สถานที่ทำงาน	กองคลัง กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่ง	นักวิชาการเงินและบัญชี