

**ความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ  
ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร**

**นางนิลวรรณ บุญยภาชิน**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

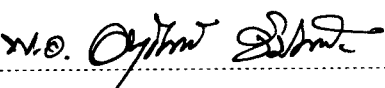
**The Readiness to Manage in Accordance with Public Sector  
Management Quality Criteria of Land Office in Bangkok  
Metropolitan Area**

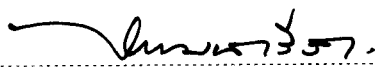
**Mrs. Nillawan Boonyaphathin**


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  
2008

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดิน  
ในเขตกรุงเทพมหานคร  
ชื่อและนามสกุล นางนิลวรรณ บุญภาชิน  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต  
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม

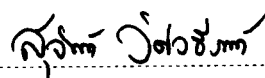
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ พันเอกอิทธิเดช จันทอทัย)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)  
วันที่ 27 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2552

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดิน  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย นางนิลวรรณ บุญภาชิน ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนต์รีวัต (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม

ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความพร้อมของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครในการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรระดับปฏิบัติและระดับบริหารเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร (3) ศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ และ(4) ศึกษาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครเพื่อให้มุ่งสู่การปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการซึ่งปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 1 - 7 จำนวน 506 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที

ผลการศึกษาพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร มีความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ทั้ง 6 หมวด อยู่ในระดับมาก (2) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างระดับเจ้าหน้าที่ กับระดับหัวหน้างาน พบว่าไม่มีความแตกต่าง (3) ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร คือ การปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้งซึ่งทำให้มีผลกระทบต่อการบริหาร เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาในการศึกษาและทำความเข้าใจในเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ความซับซ้อนยุ่งยาก ในการดำเนินงานตามเกณฑ์ และความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องใช้ (4) แนวทางการในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ คือ ผู้บริหารของหน่วยงานควร 1) บริหารงานด้วยความโปร่งใส และยุติธรรม 2) คำนึงถึงความต้องการและผลประโยชน์ของบุคลากร 3) สร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม 4) ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม 5) จัดให้มีเครื่องมือ เครื่องใช้ ให้เพียงพอ และทันสมัย เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย 6) สร้างแรงจูงใจและสนองความต้องการของบุคลากร โดยการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานล่วงเวลา

คำสำคัญ ความพร้อม เกณฑ์คุณภาพภาครัฐ สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร

**Thesis title:** The Readiness to Manage in Accordance with Public Sector Management Quality Criteria of Land Office in Bangkok Metropolitan Area

**Researcher:** Mrs. Nillawan Boonyaphathin; **Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Papavadee Montriwat, Associate Professor; (2) Narathip Sriram, Assistant Professor; **Academic year:** 2008

### **Abstract**

The purposes of this research were to (1) study the opinion of personnel on the readiness of Land Office in Bangkok Metropolitan area to manage in accordance with Public Sector Management Quality Criteria (2) compare the opinions of the operation personnel and the management on the readiness of Land Office in Bangkok Metropolitan area to manage in accordance with Public Sector Management Quality Criteria (3) study the problems and barriers in the management of Land Office in Bangkok Metropolitan area according to Public Sector Management Quality Criteria (4) study the approach to improve the management of Land Office in Bangkok Metropolitan area so the performance would be in accordance with Public Sector Management Quality Criteria.

This study was a survey research. Samples comprised 1-6 level officials of Land Office in Bangkok Metropolitan area, totally 506 samples. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard division and t-test.

Research results revealed that (1) the samples agreed that the readiness of Land Office in Bangkok Metropolitan area to manage in accordance with Public Sector Management Quality Criteria was in high level in all 6 criteria (2) when compared the opinions of the operation personnel and the management on the matter, no difference was found (3) problems and barriers in the management according to Public Sector Management Quality Criteria were frequent changes of executives which obviously affected the management, no time for staff to study so to understand well public sector quality criteria, the complexities and difficulties to perform in accordance with the criteria, and the inadequacy of office equipment (4) to improve the management, the executives should 1) perform in transparent and fair manner 2) consider the needs and benefits of personnel 3) create appropriate work atmosphere whereby the executives administered with ethics 4) act as role model to encourage the conformity to rules, regulations and ethics of personnel 5) provide adequate and modern equipment so to foster the operation which would lead to the satisfaction of stakeholders 6) motivate and satisfy personnel needs by providing them welfare and appropriate overtime payment.

**Keywords:** Readiness, Public Sector Management Quality Criteria, Bangkok Land Office

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงขึ้นได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต และผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม ซึ่งให้ความอนุเคราะห์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการศึกษาครั้งนี้ โดยท่านกรุณาได้ให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจแก้ไขให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้เขียนขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ในการเก็บข้อมูลภาคสนาม ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ท่านวิชา นิลเพชรพลอย รองอธิบดีกรมที่ดิน ท่านสุวัฒน์ แต่ถาวร ผู้ตรวจราชการกรมที่ดิน ตลอดจน เจ้าพนักงานที่ดิน กรุงเทพมหานครสาขา ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกเป็นอย่างยิ่งในการจัดเก็บแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดิน กรุงเทพมหานครทุกสาขา ที่ช่วยกรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ซึ่งทำให้การจัดเก็บข้อมูล เป็นไปอย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่ๆ และเพื่อนๆ ที่ให้ความรักความห่วงใย เป็นกำลังใจ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องท่านอื่น ๆ ที่มีส่วนทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปด้วยดี

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อกรมที่ดินไม่มากนักน้อย และเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษา เป็นพื้นฐานในการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อหรือก่อให้เกิดองค์ความรู้ในการบริหารงานในหน่วยงานภาครัฐต่อไป

นิลวรรณ นุณยกาธิน

พฤษภาคม 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร .....	8
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพและเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ .....	11
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความพร้อมในการนำเกณฑ์คุณภาพภาครัฐมาใช้ .....	28
โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานที่ดิน .....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	36
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	42
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	45
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	47
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	47
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความพร้อมในการบริหารงาน ตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร .....	49
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาอุปสรรคในการบริหาร ตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร .....	57
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมของ ความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดิน ในเขตกรุงเทพมหานครกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ .....	59
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	61
สรุปการวิจัย .....	61
อภิปรายผล .....	66
ข้อเสนอแนะ .....	74
บรรณานุกรม .....	76
ภาคผนวก .....	82
ก แบบสอบถาม .....	83
ข การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ .....	90
ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	94
ประวัติผู้วิจัย .....	96



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	แสดงเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนามาจาก MBQA ..... 17
ตารางที่ 3.1	ตารางประชากร ระดับ 1 – 7 ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ..... 42
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 47
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวนและร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 48
ตารางที่ 4.3	แสดงจำนวนร้อยละของระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 48
ตารางที่ 4.4	แสดงจำนวนร้อยละของระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 49
ตารางที่ 4.5	แสดงระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความพร้อมในการนำองค์กร ..... 49
ตารางที่ 4.6	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ ความพร้อมในการวางแผน เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ..... 50
ตารางที่ 4.7	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความพร้อมในการให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ..... 51
ตารางที่ 4.8	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความพร้อมในการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้..... 53
ตารางที่ 4.9	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความพร้อม ในการมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล ..... 54
ตารางที่ 4.10	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความพร้อมในการจัดการ กระบวนการ ..... 55
ตารางที่ 4.11	แสดงภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความพร้อมในการบริหาร ตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐในภาพรวม ทั้ง 6 หมวด ..... 56
ตารางที่ 4.12	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาอุปสรรคในการบริหาร ตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ..... 57
ตารางที่ 4.13	ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ..... 58
ตารางที่ 4.14	การเปรียบเทียบภาพรวมค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความพร้อม ในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐทั้ง 6 หมวด ของสำนักงานที่ดินในเขต กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งงาน ..... 59

## ญ

### สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	4
ภาพที่ 2.2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ .....	26
ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกรมที่ดิน .....	33
ภาพที่ 2.3 แสดงการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานที่ดิน .....	35

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐทั้งทางตรงและทางอ้อม การปฏิรูปทางการเมือง และวิกฤตเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อย่างรวดเร็ว การบริหารแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ไม่เพียงพอที่จะแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาครัฐจึงต้องปรับเปลี่ยน บทบาทในการบริหารจัดการเพื่อให้ระบบราชการสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติไว้เพื่อให้การบริหารราชการ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 – 2551 ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการ ได้มีการกำหนดให้เสริมสร้างความเป็นเลิศในระบบราชการ โดยให้ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงจัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐ โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามแนวทางที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำขึ้น เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานสากล และเป็นกรอบในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์กร เป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตามและ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐต่อไป(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2550 : 3)

กรมที่ดิน เป็นหน่วยงานภาครัฐในสังกัดกระทรวงมหาดไทย และเป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการสิทธิการถือครองที่ดินของรัฐและประชาชน โดยการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน ควบคุมและคุ้มครองที่ดินของรัฐ จัดที่ดินทำกินให้แก่ประชาชน การรังวัดและทำแผนที่ ควบคุมการจัดสรรที่ดิน อาคารชุด และการรังวัดเอกชน กรมที่ดินมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจของกรมที่ดิน ได้แก่สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานครและสาขา ซึ่งตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร สำนักงานที่ดินจังหวัด, สำนักงานที่ดินจังหวัดสาขา และสำนักงานที่ดินอำเภอ ซึ่งตั้งอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ในระบบงานที่ดินของประเทศไทยนั้น กรมที่ดินถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีวิวัฒนาการและการสั่งสมประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง มีวัฒนธรรมองค์กรและระบบงานที่เข้มแข็ง กรมที่ดิน เป็นหน่วยงานภาครัฐ ที่ประสบความสำเร็จในด้านการปรับปรุงองค์การ มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้งยังเป็นศูนย์กลางการประสานงานระหว่างกรมที่ดินกับหน่วยงานอื่น ๆ การจัดเก็บรายได้จากการให้บริการประชาชน มีการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจัดการที่ดินของประเทศ และมีการตอบสนองความต้องการด้านการรับรอง/คุ้มครองสิทธิในที่ดิน ปัจจุบันดังกล่าวจึงเป็นจุดเด่นที่ทำให้กรมที่ดินไม่มีแรงกดดันจากคู่แข่ง อย่างไรก็ตามก็ยังมีจุดอ่อนคือ การที่กรมที่ดินมี ระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก สลับซับซ้อนและไม่ทันสมัย ความไม่เพียงพอของงบประมาณและอัตรากำลังในบางส่วนงาน การบริหารและการพัฒนาบุคลากรยังไม่มีประสิทธิผลทำให้ขีดความสามารถของบุคลากรบางส่วนไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ และการมีภาพลักษณ์เชิงลบในเรื่องการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ (เอกสารประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์กรมที่ดิน 2544 : 17)

เมื่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาเป็นกรอบการดำเนินงานเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานสากล และเป็นกรอบในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์กร กรมที่ดินจึงต้องปรับบทบาท และเตรียมความพร้อมที่จะยกระดับการบริหารจัดการ เพื่อเป็นการส่งมอบคุณค่าที่ดี ทั้งผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการเพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานนั้น หน่วยงานของกรมที่ดินที่จะสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของกรมที่ดิน ก็คือสำนักงานที่ดินต่าง ๆ ที่เป็นหน่วยงานตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกรมที่ดินซึ่ง ปฏิบัติงานตามภารกิจของกรมที่ดิน มีหน้าที่ในการให้บริการในด้านการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมในอสังหาริมทรัพย์ การรังวัดออกโฉนดที่ดินเฉพาะราย การรังวัดแบ่งแยก สอบเขตที่ดิน การอนุญาตจัดสรรที่ดิน การจดทะเบียนอาคารชุด เพื่อให้บุคคลมี

ความเชื่อมั่นในการถือครองที่ดิน สำนักงานที่ดินเป็นหน่วยงานบริการของกรมที่ดิน ที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน ดังนั้น ความพึงพอใจในคุณภาพการบริหารจัดการ ของสำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร และสาขา ย่อมส่งผลให้เห็นถึงการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของกรมที่ดินเป็นรูปธรรมตามอย่างแท้จริง

ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษา ความพร้อมและปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของกรมที่ดิน โดยศึกษาเฉพาะกรณีของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อนำไปสู่การเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารของกรมที่ดินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการคือ

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ

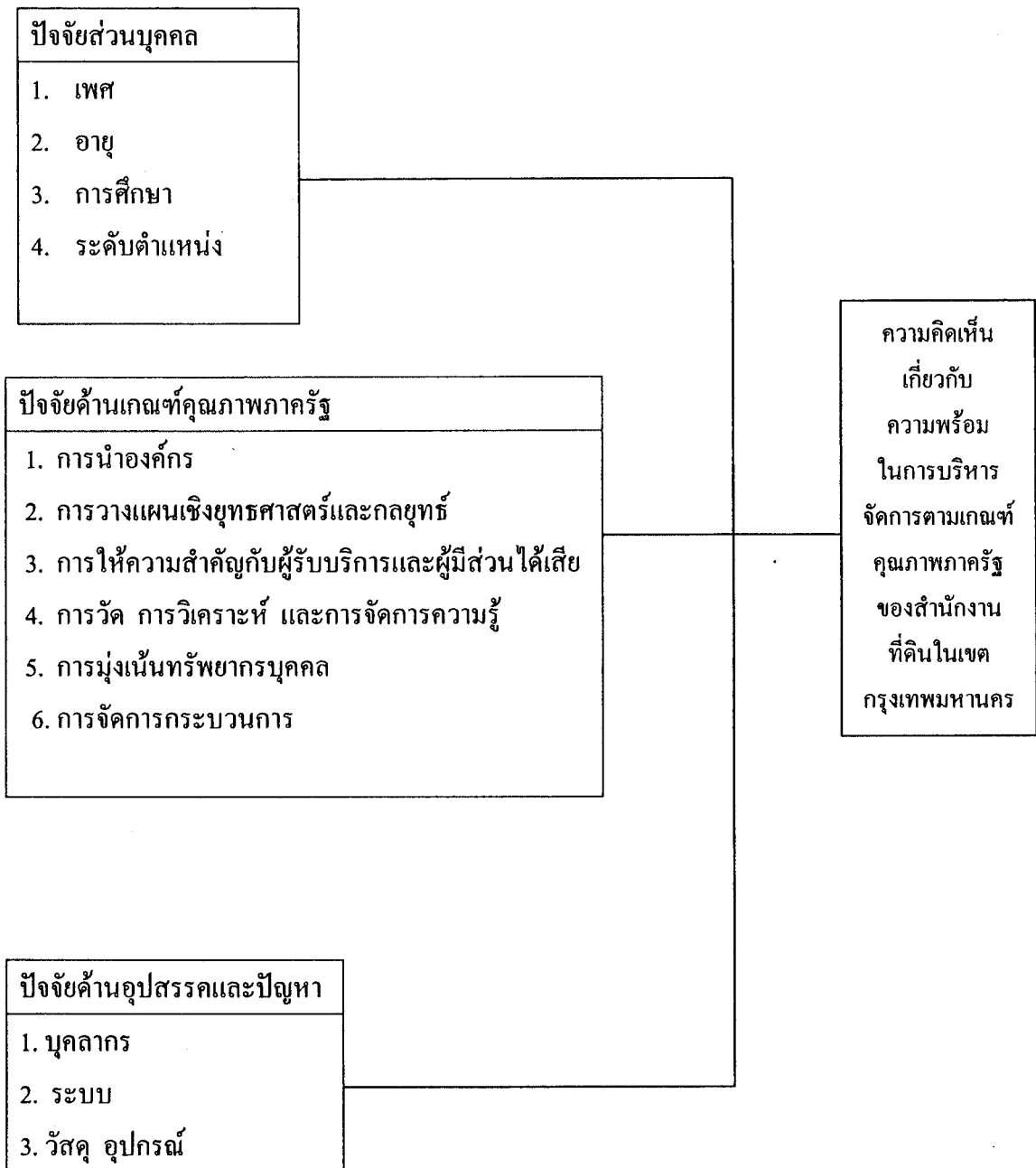
2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรระดับปฏิบัติและระดับบริหารเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ

2.3 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร

2.4 เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงการบริหาร ให้มุ่งสู่การปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษา แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ทั้งหมด 6 หมวด คือ การนำองค์กร, การวางแผนเชิงกลยุทธ์, การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย, การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล, การจัดการกระบวนการ รวมทั้งอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ สรุปเป็นกรอบแนวคิดดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 4. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร” มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

##### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้เกณฑ์คุณภาพในการบริหารภาครัฐ ครอบคลุมในเรื่องของ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ รวมทั้งหมด 6 หมวด รวมทั้งศึกษาปัญหา อุปสรรค ด้านบุคลากร ระบบ และวัสดุอุปกรณ์

##### 4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาคือ สำนักงานที่ดินทั้งหมดทุกแห่งที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสิ้น 17 แห่ง

##### 4.3 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือข้าราชการของกรมที่ดินที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร และสาขาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ลงมา จำนวน 506 คน โดยทำการศึกษาจากประชากรทั้งหมด

#### 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 เกณฑ์คุณภาพภาครัฐ หมายถึง เกณฑ์ที่นำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารเพื่อให้สำนักงานที่ดินมีกระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 6 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ

5.2 หมวดการนำองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับสูงของกรมที่ดินได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัด การกระจายอำนาจ และการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและยึดหลักจริยธรรม

5.3 หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานของกรมที่ดิน โดยคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมาเป็นปัจจัยในการวางแผน

5.4 หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย หมายถึง การรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย การสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจนกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน และการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย การใช้ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินการ ตลอดจนการติดตามข้อมูลจากผู้รับบริการ

5.5 หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดิน เพื่อประเมินผลการดำเนินการ เพื่อใช้ในการวางแผนเชิง กลยุทธ์ และการดำเนินการให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน การทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศถูกต้องทันสมัย เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ

5.6 หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การจัดระบบบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และความคล่องตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนการให้ค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจต่างๆ ตลอดจนการส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะใหม่

5.7 หมวดการจัดการกระบวนการ หมายถึง การจัดทำข้อกำหนด การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้เกิดการบริการที่ดี

5.8 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ การศึกษา ระดับตำแหน่งของข้าราชการสำนักงานที่ดินที่ศึกษา

5.9 บุคลากร หมายถึง ข้าราชการในสำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ ระดับ 7 ลงมา

5.10 ระบบ หมายถึง ระบบต่างๆ ที่ใช้ในการให้บริการประชาชนในสำนักงานที่ดิน

5.11 วัสดุอุปกรณ์ หมายถึง วัสดุสำนักงาน และอุปกรณ์ต่างๆ เครื่องมือและเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน

5.12 ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากสำนักงานที่ดินโดยตรง หรือผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

5.13 ผู้มีส่วนได้เสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของสำนักงานที่ดิน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากร

5.14 อธิบดี หมายถึง อธิบดีกรมที่ดินซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดในกรมที่ดิน

5.15 เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัด หมายถึง เจ้าพนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร และรวมถึงเจ้าพนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขา ซึ่งเป็น ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานที่ดิน มี



หน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้างในสำนักงานที่ดินฯ ให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย ที่กำหนดไว้

5.16 หัวหน้าฝ่าย หมายถึง หัวหน้าฝ่ายทะเบียน หัวหน้าฝ่ายรังวัด หัวหน้าฝ่าย  
อำนาจการ ซึ่งในที่นี้หมายถึงบุคลากรระดับบริหาร

5.17 หัวหน้างาน หมายถึง หัวหน้างานทะเบียนสิทธิและนิติกรรม หัวหน้างานรังวัด  
ซึ่งในที่นี้หมายถึงบุคลากรระดับปฏิบัติ

5.18 เจ้าหน้าที่ หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินตั้งแต่ ระดับ 5  
ลงมา ซึ่งในที่นี้หมายถึงบุคลากรระดับปฏิบัติ

5.19 ความพร้อม หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับความสามารถ  
ในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นการ  
สร้างความเชื่อมั่น ต่อประชาชนรวมทั้งพัฒนารูปแบบ วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เสมอภาค  
เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนและประเทศชาติ

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เป็นแนวทางการปรับปรุง การบริหารงานของสำนักงานที่ดิน เพื่อให้เป็นไป  
ตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ

6.2 ขยายเพิ่มพูนและเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการอย่างเป็นระบบ ทันสมัยและเป็น  
สากล โดยแบ่งเป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เป็นข้อคิดเห็น เกี่ยวข้องกับการบริหารตาม  
เกณฑ์คุณภาพภาครัฐ

6.3 เป็นพื้นฐานเพื่อศึกษาค้นคว้าหรือทำวิจัยต่อไป

6.4 เป็นแนวทางสำหรับนำไปปรับปรุงหรือประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการ  
บริหารจัดการของหน่วยงานองค์กร ส่วนราชการต่าง ๆ ให้บังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน  
และประเทศชาติ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เช่น นำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดแบบสอบถาม รวมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนา เป็นต้น โดยครอบคลุมหัวข้อในการศึกษาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ และเกณฑ์การจัดการคุณภาพภาครัฐ
3. แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการนำเกณฑ์คุณภาพมาใช้
4. โครงสร้างและ อำนาจหน้าที่ ของกรมที่ดิน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร

##### 1.1 ความหมายของการบริหาร

มีผู้อธิบายความหมายของการบริหารไว้หลากหลาย ที่สำคัญได้แก่

สมยศ นาวิการ (2536: 18) อธิบายว่า การบริหาร คือกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร และการควบคุมกำลัง ความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

เจริญผล สุวรรณโชติ (2544: 232) กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า คือ กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบริหารถือเป็นศิลปะของสถาบันทางสังคม ที่ดำเนินการตามที่มนุษย์กำหนดให้เป็นไปตามระเบียบที่วางไว้ จนถึงจุดหมายปลายทาง หรือความสำเร็จของงาน กระบวนการบริหารจะมีลักษณะที่คล้ายกัน แต่ต่างกันที่ผลผลิต (Product) และผลลัพธ์ (Outcome)

ธงชัย สันวงษ์ (2546: 18) กล่าวว่า การบริหาร คืองานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มาอยู่ร่วมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์

ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ กล่าวอย่างง่าย ๆ การบริหารก็คือ การทำงานให้เสร็จลงได้โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำให้เสร็จนั่นเอง

วิทยา คำนค่างกุล (2546: 29) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการบังคับบัญชา และการควบคุม ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550: 16) เสนอว่าการบริหาร เป็นกระบวนการที่ออกแบบสำหรับบุคคลเพื่อการทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเป็นกระบวนการของการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากร หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อม ซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Simon, Smithburg & Thompson (อ้างใน พชรินทร์ พลเยี่ยม 2549: 37) อธิบายว่าการบริหารเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มในการร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วม

Stephen P. Robbins, Mary Coulter (แปลโดย วิรัช สงวนวงษ์วาน 2551:24) กล่าวว่า การบริหาร คือ สิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานงาน การดูแลงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้อื่น เพื่อให้งานและกิจกรรมเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การประสานงานและดูแลงานของผู้อื่นจึงเป็นข้อแตกต่างที่แยกแยะผู้บริหารออกจากผู้ที่มิได้เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบงานเฉพาะของตนเอง

## 1.2 ปัจจัยพื้นฐานของการบริหาร

วิลเลียม ที. กรีนวูด (William T.Greenwood อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน 2526) ได้ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรการบริหาร ควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ (1) คน (Man), (2) เงิน (Money), (3) วัสดุสิ่งของ(Material), (4) อำนาจหน้าที่ (Authority), (5) เวลา(Time) (6) กำลังใจในการทำงาน (Will) และ (7) ความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) ทั้งนี้โดยย้มาถึงความสำคัญและความจำเป็นของอำนาจหน้าที่และเวลาในการบริหารงาน

โรบบิ้น (Robbin อ้างในพงษ์ศิริ แก้วหอม 2548: 16-17) ได้แบ่งองค์ประกอบของปัจจัยพื้นฐานที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่จะดำเนินภารกิจต่างๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดไว้ดังนี้

1) Human Resource (Man) คือ ทรัพยากรบุคคลซึ่งได้แก่ ผู้บริหารหรือพนักงานระดับต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นคนที่นำเอาวัตถุดิบหรือทรัพยากรอื่น ๆ มาผลิตเข้ากระบวนการจัดการขององค์การให้เกิดผลผลิตตามเป้าประสงค์

2) Capital (Money) คือ ทุน ซึ่งอาจจะเป็นเงินทุน งบประมาณ หรือที่ดินที่จำเป็นในการผลิตหรือดำเนินกิจกรรม

3) Raw Material คือ วัตถุดิบตั้งต้นที่จะนำเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิต หรืออาจจะเป็นวัสดุ เครื่องจักร ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการผลิต

4) Management หมายถึง กลุ่มกระบวนการ ซึ่งประกอบไปด้วยแผน การจัดการ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ทรัพยากรบุคคลจะเป็นตัวจักรสำคัญในการกระทำกับวัตถุดิบ โดยใช้ทุนเข้ามาช่วยเพื่อให้เกิดผลผลิตตามวัตถุประสงค์

5) Information คือ ข้อมูลข่าวสารที่ดำเนินต่อขององค์การ

### 1.3 องค์ประกอบของการบริหาร

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol อ้างใน วันชัย มีชาติ 2549: 35) ได้เสนอองค์ประกอบของการบริหาร 5 ประการ ได้แก่

1) การวางแผน (planning) ซึ่งได้แก่ การกำหนดภาพในอนาคตที่องค์การต้องการ จะบรรลุและวิธีการในการดำเนินการให้ประสบผล การวางแผนจะต้องมีลักษณะที่สำคัญคือ มีความเป็นเอกภาพ(unity) มีความต่อเนื่อง(continuity) มีลักษณะยืดหยุ่น (flexible) และมีความกระชับและชัดเจน(precision)

2) การจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ (organizing) องค์ประกอบในเรื่องการจัดการองค์การเป็นการพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานว่าใครควรทำอะไรในองค์การ ควรจะประกอบด้วยหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงใด และแต่ละหน่วยงานย่อยควรจะทำหน้าที่ใดจึงจะทำให้งานบรรลุผล

3) การสั่งการ(command) ได้แก่ การกำหนดหรือการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้ ผู้ที่สั่งการจะต้องมีความรู้ในเรื่องของคน สามารถจัดการหรือขจัดผู้ที่ไร้ความสามารถออกไปจากองค์การได้ สามารถยกตัวอย่างที่เห็นชัด สามารถสรุปการทำงานที่ผ่านมาได้ และไม่หมกมุ่นอยู่กับรายละเอียดมากนัก มีความสามารถในการเชื่อมโยงผลงานและบุคคลเข้าด้วยกัน

4) การประสานงาน(co-ordination) เป็นการสร้างความกลมกลืนในการปฏิบัติงานขององค์การให้ทุกส่วนในองค์การทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยการเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การเข้าด้วยกัน เป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ

5) การควบคุม (control) ได้แก่การตรวจสอบการดำเนินการขององค์การให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมจะเป็นหน้าที่ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนอย่างชัดเจน การควบคุมจะพิจารณาถึงข้อผิดพลาด และจุดอ่อนที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง

ลินคอล์น เออร์วิค และ ลูเชอร์ ฎุติก (อ้างใน วันชัย มีชาติ 2549: 40) ได้เสนอว่า การบริหารเป็นเรื่องของการประสานงานภายในองค์กร และเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ประกอบด้วยหน้าที่ 7 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การบริหารงานบุคคล (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การประสานงาน (Co-ordinating)
6. การรายงาน (Reporting)
7. การงบประมาณ (Budgeting)

## 2. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพและเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ

### 2.1 การจัดการคุณภาพ

#### 2.1.1 ความหมายของคำว่าคุณภาพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2539 ได้ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” คือ ลักษณะที่ดีเด่น ของบุคคลหรือสิ่งของ

รุ่ง แก้วแดง (2540: 142) ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพ หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าทั้งลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายในที่มีต่อสินค้าและบริการ สภาพแวดล้อมการทำงาน ภาพพจน์ขององค์กร การจัดการและงานประจำ

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540: 81-84) ได้กล่าวถึง ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ไว้ว่า แต่เดิมนั้น มีความหมายเพียงคุณสมบัติทางกายภาพเท่านั้น แล้วค่อย ๆ วิวัฒนาการ มีความหมายกว้างขึ้น จนปัจจุบัน คุณภาพ มีความหมายครอบคลุมไปถึงความต้องการ หรือความคาดหวัง รวมทั้งความพึงพอใจของลูกค้า

ศิริพร ขอพรกลาง (2546: 7) ให้ความหมายว่า คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะ หรือคุณสมบัติทุกประการของผลิตภัณฑ์ หรือพฤติกรรมทุกอย่างของการบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และรวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้บริโภค

วิฑูร สิมะโชคดี (2550: 22) ได้ให้กล่าวไว้ว่า “คุณภาพ” ของสินค้าหรือบริการ หมายถึง สินค้าหรือบริการที่ 1) ปราศจากการชำรุดหรือข้อบกพร่อง 2) เป็นไปตาม

ข้อกำหนด/ได้มาตรฐาน 3) เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า 4) สร้างความพึงพอใจ/ประทับใจให้แก่ลูกค้า และ 5) เป็นเลิศในทุกด้าน

อนุชา สุภทิตธิจันทร์ (2549) กล่าวว่า คุณภาพ คือ ระดับของคุณลักษณะที่อยู่ในผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์  
อดิศักดิ์ พงษ์พูนผงศักดิ์ (อ้างใน ศักดิ์ไทย สุริกิจบวร 2535: 21) ได้กล่าวว่า “คุณภาพเป็นระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ซึ่งสามารถแยกแนวความคิดออกเป็นสองแนวคิด คือ แนวความคิดสมัยเก่า เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม จนถึงสมัยสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งหมายถึงระดับที่ผลิต ได้ตามมาตรฐานซึ่งการผลิตมิได้คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้บริโภค แต่จะยึดถือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้จะต้องได้มาตรฐานตามที่กำหนด แต่แนวความคิดใหม่ คุณภาพ หมายถึง ความพึงพอใจ(satisfaction) ของผู้ใช้หรือความเหมาะสม (fitness)

สุจิน บุตรศรีสุวรรณ (2542: 14) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “คุณภาพ” ในด้านการบริการว่า คุณภาพคือ ความเป็นเลิศในทุกด้าน โดยเป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานที่ปราศจากข้อบกพร่อง สามารถสนองตอบต่อความต้องการ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการ

Joseph M. Juran (อ้างใน ครรชนี บุญเหมือนใจ 2548: 46) ได้ให้ความหมายของคุณภาพไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอยที่ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือ ผู้รับบริการต้องการ

คำจำกัดความของคำว่า “คุณภาพ” ตามมาตรฐาน ISO 8402 : 1994 (อ้างใน วิฑูร สิมะโชคดี 2550: 23) หมายถึง คุณสมบัติโดยรวมของผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการของกิจการ ตลอดจนองค์กรใด ๆ ที่แสดงถึงความสามารถในการตอบสนอง ทั้งความต้องการที่ชัดเจนและความต้องการที่แฝงเร้นของลูกค้า

### 2.1.2 ความหมายและแนวคิดของการจัดการคุณภาพ

ศิริพร ขอพรกลาง (2546: 10) ได้กล่าวถึงความหมายของ การจัดการคุณภาพ หรือการบริหารคุณภาพ (Quality Management) จากคำนิยาม ISO 8402 : 1994 ว่าเป็นหน้าที่ของการบริหารประเภทหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องด้วยการกำหนดและการนำไปปฏิบัติใช้งานจริงของนโยบายคุณภาพ

การบริหารคุณภาพ หมายถึง การจัดระบบคุณภาพโดยทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำอย่างเต็มที่เพื่อให้สินค้าและบริการ เป็นไปตามต้องการของลูกค้า (จาก <http://www.e-learning.mfu.ac.th> ค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2552)

ประนอม อุตกฤษฎ์ (2531: 97) ได้กล่าวถึง การบริหารคุณภาพว่า ในการบริหารคุณภาพสมัยใหม่นั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยทางด้านคุณภาพของผลผลิต และคุณภาพของชีวิตในการทำงานของบุคคลากรในหน่วยงาน จึงจะทำให้องค์กรเกิดความอยู่รอด มีความเจริญเติบโต และเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540: 84) การบริหารคุณภาพ คือ การดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งก็คือเป้าประสงค์นั่นเอง

ศิริพร ขอพรกลาง (2546: 14) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ (Quality Management) คือ หน้าที่ของการบริหารประเภทหนึ่งที่เกี่ยวข้องเนื่องด้วยการกำหนดและการนำไปปฏิบัติใช้งานจริงของนโยบายคุณภาพ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ข้อ (1) การวางแผนคุณภาพ (Quality Planing :QP) (2) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการวัดคุณสมบัติต่าง ๆ ของสินค้าหรือบริการว่าเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานตั้งไว้หรือไม่ อาจปฏิบัติตามวงจรของเดมมิ่ง คือ P-D-C-A (3) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement : QI) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทบทวน กิจกรรมวางแผนเป็นระยะเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปรับปรุงวิธีการทำงาน แก้ไขปัญหาในการทำงาน ปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เพื่อรักษาลูกค้าไว้ ลดความสูญเสียในกระบวนการสินค้าหรือบริการ

เดมมิ่ง (อ้างใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2540: 85-86) ได้วางหลักการบริหารจัดการคุณภาพไว้ 14 ข้อ ได้แก่

1. สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ
2. ขอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ๆ
3. ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ
4. ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินใจที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว
5. ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจร เดมมิ่ง (Deming cycle) เพื่อการปรับปรุงตามขั้นตอน วางแผน-ลองทำ-ตรวจสอบ-ลงมือปฏิบัติ ซึ่งเรียกว่า Plan Do Check Act หรือ P-D-C-A ต่อเนื่องกันไป
6. ทำการฝึกอบรมทักษะ
7. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น
8. กำจัดความกลัวให้หมดไป
9. ทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ
10. ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ
11. ยกเลิกการกำหนดจำนวน โควตาที่เป็นตัวเลข

12. ยกเลิกสิ่งที่กีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน
13. การศึกษาและการเจริญเติบโต
14. ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

ฟิลิป บี. ครอสมบี้ (Crosby อ้างใน สุรศักดิ์ นานานุกูล 2529: 25) กล่าวถึงขั้นตอนของการบริหารคุณภาพที่บริษัทอเมริกันจำนวนมากใช้ปฏิบัติ 14 ขั้นตอน ดังนี้

1. ฝ่ายจัดการระดับสูงมอบหมายผู้บริหารระดับสูงคนหนึ่ง หรือทีมหนึ่งให้ศึกษาเรื่องคุณภาพอย่างลึกซึ้งและต่อเนื่อง โดยถือเป็นงานหลัก
2. ฝ่ายจัดการระดับสูงกำหนดจุดยืน และนโยบายคุณภาพให้ชัดเจนในการประชุมฝ่ายจัดการทุกครั้งต้องมีวาระ Quality First คือ คุณภาพมาก่อน และฝ่ายจัดการต้องเตรียมสุนทรพจน์ และคำพูดเกี่ยวกับคุณภาพ เพื่อที่จะกล่าวย้ำกับทุก ๆ คนในองค์กรตลอดเวลา
3. ตั้งคณะกรรมการระดับสูงเป็นทีมปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement Team) โดยมีประธานที่สามารถเข้าถึงฝ่ายจัดการระดับสูง และสามารถตัดสินใจในเรื่องนโยบายได้ และมีผู้ประสานงานที่ทำงานเต็มเวลา
4. วางมาตรการวัดคุณภาพของแต่ละหน่วยงาน โดยพยายามให้ลูกค้าและหน่วยงานถัดไปเป็นผู้กำหนดระดับคุณภาพ
5. ทำการสำรวจต้นทุนของการรักษาคุณภาพ (Cost of Quality) เพื่อแสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันองค์กรสร้างคุณภาพด้วยวิธีการตรวจสอบ หรือวิธีป้องกันวิธีไหนมากน้อยกว่ากัน เพื่อจะได้วางแผนขยายกิจกรรมในด้านการป้องกัน เพราะกิจกรรมทั้งด้านการป้องกันคุณภาพเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับทำให้งานมีคุณภาพ ส่วนกิจกรรมอีกประเภทหนึ่งเป็นกิจกรรมเพื่อแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดไปแล้ว
6. สร้างจิตสำนึกในคุณภาพ โดยเน้นการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่ต้น (Do It Right the First Time)
7. ส่งเสริมทุกคนในองค์กรแก้ปัญหา โดยวิธีป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีก เช่น การวางระบบงาน และการทำกิจกรรมคิวซี เป็นต้น เพราะการกำหนดเป็นระบบงาน หรือมาตรฐานคิวซี จะเป็นการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำอีก
8. ส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรทำกิจกรรมกลุ่ม และให้กลุ่มต่าง ๆ ดังเป้าหมายปรับปรุงคุณภาพ โดยสอดคล้องกับแนวทางต่าง ๆ ข้างต้น
9. ส่งเสริมให้กิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรพยายามแสดงปัญหาที่ จะต้องแก้ไข ตามแนวคิดที่ว่า ที่ใดไม่มีปัญหา ที่นั้นไม่มีความเจริญ (No Problem - No Progress)



โครงการลักษณะนี้บางที่เรียกว่า Error – Cause Removal ซึ่งต่างจากโครงการเสนอความคิดริเริ่ม (Suggestion Plan) ตรงที่เสนอแต่ปัญหาโดยไม่ต้องมีการแก้ไข

10. วางแผนจัดงาน “วันคุณภาพ” หรือ “มหกรรมคุณภาพ” หรือ “วันที่ความผิดพลาดเป็นศูนย์” เรียกว่า Zero Defects Day เพื่อเป็นเป้าหมายรณรงค์กิจกรรมลดความผิดพลาดต่าง ๆ

11. ลงทุนฝึกอบรมในเรื่องคุณภาพแก่พนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะมีการอบรมทั้งในทางกว้าง คือความกว้างขวางขอบเขตการอบรมทั้งในด้านแนวคิดแนวปฏิบัติ วิธีการ และวิธีบริหารกิจกรรมคุณภาพ และอบรมในทางลึก คือความลึกซึ้งในเนื้อหาแต่ละเรื่องที่กำลังอ้างถึง

12. สร้างความประทับใจในงาน “วันแห่งคุณภาพ” หรือ “วันที่ความผิดพลาดเป็นศูนย์” การจัดงานให้ดีและมีเกียรติจะเป็นวันที่สร้างความพอใจให้แก่พนักงาน และเป็นวันที่ผู้บริหารจะได้แสดงความประทับใจและแสดงความผูกพันต่อการรณรงค์คุณภาพอย่างต่อเนื่อง

13. การให้เกียรติและการยอมรับพนักงานที่มีคุณภาพ โดยให้พนักงานคัดเลือกพนักงานดีเด่น หรือพนักงานคุณภาพกันเอง หรือคัดจากกิจกรรมกลุ่มคุณภาพต่าง ๆ

14. การตั้งชมรมหรือคณะกรรมการผู้ส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพ เพื่อให้มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน

### 2.1.3 การจัดการคุณภาพทั่วไป

1) ไอเอสโอ 9000 หรือ International Organization for Standardization เป็นองค์กรระหว่างประเทศที่ว่าด้วยการมาตรฐาน ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2489 มีสำนักงานอยู่ที่กรุงเจนีวา ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ โดยมีคณะกรรมการวิชาการ (Technical Committees – TC) ทำหน้าที่ในการจัดเตรียมและขักร่างมาตรฐานระหว่างประเทศต่าง ๆ เช่น ISO 9000 เป็นระบบการจัดการมาตรฐานของระบบการบริหารจัดการอย่างหนึ่งว่าด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการผลิต และส่งมอบผลิตภัณฑ์ การบริการที่มีคุณภาพ และมีการปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า มาตรฐาน ISO 9000 เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพเพื่อพัฒนาและยกระดับการบริหาร การดำเนินงานหรือการจัดการคุณภาพ โดยเน้นการสร้างคุณภาพภายในองค์กร ซึ่งไม่ได้จำกัดว่าจะเป็นองค์กรประเภทใด ขนาดเท่าใด ผลิตสินค้าและให้บริการแบบใด มีแนวความคิดที่สำคัญ คือ สามารถตรวจติดตามระบบคุณภาพได้โดยผ่านทางเอกสาร ISO 9000 สมอ. ได้นำมาประกาศใช้ในประเทศไทย เมื่อปี 2534 ในชื่อ “อนุกรมมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ มอก.-ISO 9000” เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถสร้างสรรค์สินค้าและบริการให้ได้ตามที่

ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการพึงพอใจ กล่าวได้ว่า ISO 9000 เป็นมาตรฐานที่มีได้หมายถึงการรับประกันสินค้าและบริการดังเช่นสัญลักษณ์ มอก. ของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม แต่หมายถึงสินค้าและบริการจะมีคุณภาพได้ เกิดขึ้นจากระบบที่มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ จุดประสงค์ของ ISO 9000 (บรรจง จันทมาศ 2540: 15-16) ได้แก่

- เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
- เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
- เพื่อสร้างประสิทธิภาพที่ดีขึ้นภายหลังการจัดทำระบบคุณภาพ
- เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ องค์กร และกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท
- เพื่อการวางแผนคุณภาพและการดำเนินงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

2) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันธุรกิจเนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่น ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกาไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) กรอบแนวคิดของเกณฑ์ดังกล่าวเกิดจากการระดมสมองจากผู้บริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่บูรณาการกันอย่างไรบ้าง

MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์อย่างใหญ่หลวงของการมี MBNQA คือ การมีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอยู่ตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร

ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกา มีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตน มากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายมาเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2550: 4)

ตารางที่ 2.1 แสดงเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนามาจาก MBQA

ประเทศ	ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนามาจาก MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบ รางวัล
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

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

3) รางวัลเดมมิง (Deming Prize) เป็นรูปแบบความเป็นเลิศทางธุรกิจที่เริ่มต้นก่อนแบบอื่นเนื่องจากประเทศญี่ปุ่นได้รับแนวคิดในเรื่อง คุณภาพ จาก ดร. เดมมิง (W. Edwards Deming) ชาวอเมริกัน ตั้งแต่ ค.ศ. 1946 และแนวความคิดนี้ก่อให้เกิดผลดีที่เห็นเด่นชัด ทำให้อุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ดังนั้น สหพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น (Union of Japanese Scientists and Engineers: JUSE) จึงได้เสนอรูปแบบความเป็นเลิศในธุรกิจของประเทศญี่ปุ่นและตั้งชื่อให้เป็นเกียรติแก่ ดร. เดมมิง เมื่อ ค.ศ. 1951 ในระยะแรกองค์กรที่ได้รับรางวัลเป็นองค์กรของประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น ต่อมาได้ขยายการพิจารณารางวัลไปสู่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก สำหรับประเทศไทยธุรกิจปูนซีเมนต์ ก็ได้รับรางวัลเดมมิง ด้านการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์ (Edward Sallis แปลโดย สมาน อัสวภูมิ 2542)

4) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award - TQA) เป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินใจ เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา โดยประเทศไทยได้มีการจัดตั้งรางวัล

คุณภาพแห่งชาติ เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการในประเทศไทย ได้มีการเผยแพร่สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพไปใช้โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาความสามารถด้านการบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงานให้อยู่ในมาตรฐานระดับโลก (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2550 : 24 - 25)

5) การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management-TQM) เป็นแนวคิดที่นำมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน บูรณาการหน้าที่และกระบวนการภายในองค์กร เพื่อที่จะปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยมีเป้าหมายคือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งหมายรวมถึง ลูกค้าภายใน (internal customer) และลูกค้าภายนอก (external customer) โดยการมุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพ ทุกส่วน ทุกแผนก และทุกฝ่ายอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กรที่ต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง และถ่ายทอดให้ทุกคนรับรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยเชื่อมั่นในความสามารถและความต้องการในการพัฒนางานของตนเองของพนักงานทุกคน ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะต้องกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับและทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการและร่วมรับผิดชอบ (collaborative) ในทุกขั้นตอนการผลิตหรือการปฏิบัติงาน ช่วยกันค้นหาปัญหาในการปฏิบัติงาน และวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อช่วยกันยกระดับคุณภาพในทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ โดยเชื่อมั่นว่าเมื่อทุกขั้นตอนมีคุณภาพ ผลิตสินค้าหรือบริการที่ออกมาจึงมีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการและความแตกต่างและความคาดหวังของลูกค้าได้ (วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ 2548 : 319)

คุณภาพทั่วทั้งองค์กรประกอบด้วยคุณภาพที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. คุณภาพของสินค้าและบริการ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผู้บริโภคสินค้า และบริการขององค์กร
2. คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นปัจจัยที่จะสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน ซึ่งเป็นลูกค้าภายในขององค์กร

การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม มีหลักการที่มุ่งเน้นคุณภาพการปฏิบัติงานและความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (กฤษฎี อุทัยรัตน์, 2544, 71)

1) การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (quality oriented) องค์การ TQM จะต้องยึด “คุณภาพ” เป็นแกนหลักในการบริหารจัดการคุณภาพในที่นี่ หมายถึง คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ดังนั้นการมุ่งเน้นที่คุณภาพก็คือ การยึดความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินงาน (customer focus)

2) การปรับปรุงกระบวนการ (process improvement) การที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้นั้น ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องมองที่กระบวนการบริหารจัดการ โดยยึดกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบครบวงจร และบุคลากรแต่ละคนในกระบวนการสามารถทำงานในหน้าที่ของตนที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องทุกครั้งด้วย (right the first time and right every time) จึงจะนับว่ามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนั้นการทำงานจึงต้องอาศัย “บุคลากรที่มีคุณภาพ” และมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (total involvement) การบริหารคุณภาพเป็นระบบซึ่งเน้นให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการสร้างสรรค์คุณภาพ และการดำเนินงานปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นหรือก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการซึ่งเป็นระบบมีเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งในประเทศญี่ปุ่นเรียกระบบบริหารนี้ว่า TQC หรือ Total Quality Control ในขณะที่ประเทศทางตะวันตกและประเทศไทยรู้จักในนาม TQM หรือ Total Quality Management นั่นเอง

#### 2.1.4 การจัดการคุณภาพภาครัฐ

1) มาตรฐาน P.S.O. ระบบมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes : P.S.O.) คือระบบมาตรฐานคุณภาพหรือการประกันคุณภาพ ที่ได้รับการออกแบบให้เหมาะสมกับระบบราชการไทย โดยเฉพาะ เป็นระบบคุณภาพที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์รวมของราชการทั้งระบบและเพื่อให้ทุกส่วนราชการของภาครัฐ โดยมีเป้าหมายเป็นผลสัมฤทธิ์ที่ปลาย โดยระบบมาตรฐานสากลนี้มีที่มาจาก

1. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2532 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2540

2. แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540 – 2544

3. แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 11 พฤษภาคม

2542

4. มติของ ก.พ. ในการประชุมครั้งที่ 8/2541 เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2541 ได้มีมติเห็นชอบให้จัดทำและพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ(Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes) ในทุกส่วนราชการ โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ

5. มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 27 ตุลาคม 2541 กำหนดนโยบายให้จัดทำและพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานภาครัฐ (P.S.O.) ในทุกส่วนราชการ

6. มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 14 มีนาคม 2543 ให้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ. 2543

การกำกับดูแลระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของภาครัฐ หรือระบบ P.S.O. นี้อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย สังกัด สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. (ชินรัตน์ สมสืบ 2548 : 288)

2) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award - PMQA) เป็นโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะยกระดับการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้มีระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเทียบเท่ามาตรฐานระดับสากล จึงได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award มาปรับใช้ ให้สอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลของนานาชาติ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ เป็นการนำแนวคิดของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรภาครัฐ และเรียกชื่อใหม่ว่า “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ในการจัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และได้้นำแนวคิดดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้

เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 โดยมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินการดังนี้  
(เทศกคดี บุลยรัตน์ 2548: 19)

- 1) เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- 2) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้ เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล
- 3) เพื่อให้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์กรและเป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

### 2.1.5 เกณฑ์การจัดการคุณภาพทั่วไป

นักวิชาการ ได้อธิบายเกี่ยวกับเกณฑ์การจัดการคุณภาพทั่วไปหลายเกณฑ์ที่สำคัญ ได้แก่

1) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) ประกอบไปด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้  
(เฉลิมชัย สุขไพบูลย์ 2544: 43-44)

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ความสำเร็จของผู้บริหารในการสร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า
2. ข้อมูล ข่าวสาร และการวิเคราะห์ หมายถึง ประสิทธิภาพของการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร /การวิเคราะห์ และเน้นจุดสำคัญสำหรับการวางแผนและการปรับปรุงอย่างมีคุณภาพ
3. กลยุทธ์ในการวางแผน หมายถึงการรวบรวมข้อกำหนดในการปฏิบัติในการวางแผนและสร้างกลยุทธ์เพื่อประกันคุณภาพของผลผลิตและการบริการ
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ หมายถึง ความสำเร็จของความพยายามที่จะพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของคุณภาพในหน่วยงานและจุดประสงค์ของการปฏิบัติ
5. การจัดการตามกระบวนการ หมายถึง ประสิทธิภาพของระบบและการปฏิบัติให้มั่นใจในคุณภาพของทุกหน่วยงานรวมทั้งหน่วยงานข้างเคียงที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน

6. คุณภาพและผลการดำเนินงาน หมายถึง มาตรการในการแสดงให้ เห็นถึงความก้าวหน้าที่ประสบความสำเร็จและการปรับปรุงคุณภาพด้วยมาตรการภายในที่เป็นเชิง ปริมาณ

7. การให้ความสำคัญและความพึงพอใจแก่ลูกค้า หมายถึง ผลของ ระบบซึ่งให้ความสำคัญแก่ลูกค้า การรับฟังความต้องการและความคิดเห็นของลูกค้าตลอดจน ความสำเร็จในการตอบสนองสิ่งต่าง ๆ

2) เกณฑ์รางวัลคุณภาพประเทศออสเตรเลีย (Australian Business Excellence Award – ABEA) (ทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2550: 35) ประกอบด้วย

1. Leadership
2. Strategy and Planning Processes
3. Knowledge and Information
4. People
5. Customer and Market Focus
6. Innovation, Quality and Improvement
7. Success and Sustainability

3) เกณฑ์รางวัลแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award - SQA) (ทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2550: 35) ประกอบด้วย

1. Leadership
2. Planning
3. Information
4. Customer and Market Focus
5. Human Resource Focus
6. Process Management
7. Business Results

4) เกณฑ์รางวัลคุณภาพของสหภาพยุโรป (European Quality Award) (เฉลิมชัย สุขไพบูลย์ 2544: 32) ประกอบด้วย

- 1) ความเป็นผู้นำ
- 2) นโยบายและกลยุทธ์
- 3) การจัดการเรื่องบุคลากร



- 4) ทรัพยากรต่างๆ
  - 5) กระบวนการผลิต
  - 6) ความพอใจของลูกค้า
  - 7) ผลกระทบต่อสังคม
  - 8) ผลการดำเนินงานธุรกิจ
- 5) เกณฑ์รางวัลเดมมิง (Deming Prize) ( เฉลิมชัย สุขไพบูลย์ 2544 : 32)

#### ประกอบด้วย

1. แผนงานและนโยบายบริษัท
2. องค์กรและการจัดการ
3. การศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ
4. การรวบรวม ถ่ายทอดและการใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ เรื่อง

#### คุณภาพ

5. การวิเคราะห์
6. การตั้งมาตรฐาน
7. การควบคุม
8. การรับประกันด้านคุณภาพ
9. ผลที่ได้รับ
10. แผนงานในอนาคต

6) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award - TQA) (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธ์ 2549 : 16-18) จำแนกออกเป็น 7 หมวด มีรายละเอียดดังนี้

หมวด 1 ภาวะผู้นำ เพื่อตรวจประเมินว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- การนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
- การกำกับดูแลกิจการ
- จริยธรรมทางธุรกิจ
- การปฏิบัติตามกฎหมาย
- ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน

**หมวด 2** การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจประเมิน องค์กรมีวิธีการ  
 อย่างในการ

- กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรนำ
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม
- ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในกรณีที

จำเป็น

- วัดผลความคืบหน้าในการดำเนินการ โดยเทียบกับแผน

**หมวด 3** การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด เป็นการตรวจประเมิน  
 ว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการ

- ค้นหาว่าลูกค้าและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไร และชอบอะไร
- สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
- ค้นหาและกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้มาซึ่ง ลูกค้าใหม่ ความพึง

พอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้าซึ่งจะทำให้รักษาลูกค้าไว้ได้ การขยายตัวและความยั่งยืนของ  
 ธุรกิจ

**หมวด 4** การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจ  
 ประเมินว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการ

- เลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ

และสินทรัพย์ทางความรู้

- พิจารณาผลการดำเนินการขององค์กร

**หมวด 5** การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมิน  
 ทั้ง 3 เรื่องต่อไปนี้ คือ 1) ระบบงาน 2) การทำให้พนักงานได้เรียนรู้ และ 3) การสร้างแรงจูงใจ  
 แก่พนักงาน มีส่วนอย่างไรในการทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความสามารถของ  
 ตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของ  
 องค์กร ความเอาใจใส่ขององค์กรในการสร้างและดำรงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงาน  
 รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานผุ่คนนั้นมีส่วนอย่างไรในการช่วยทำให้ ผลการดำเนินงาน  
 ที่ออกมาเป็นเลิศ (ทั้งของพนักงานและขององค์กร) ทั้งพนักงานและองค์กรพัฒนาไปด้วยกัน

**หมวด 6** การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินประเด็นสำคัญ  
 ของการจัดการกระบวนการที่มีอยู่ในสองประเภท คือ

ประเภทแรก ว่าด้วยการจัดการกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ และการให้บริการตลอดจนกระบวนการสำคัญอื่น ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และให้กับตัวองค์กรเอง

ประการที่สอง ว่าด้วยการจัดการกระบวนการสำคัญต่าง ๆ ที่ช่วยทำให้กระบวนการในประเภทแรกดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และผลลัพธ์ของการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่

- สมรรถนะของผลิตภัณฑ์ และ การให้บริการ
- ความพึงพอใจของลูกค้า
- การเงินและการตลาด
- ทรัพยากรบุคคล
- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปฏิบัติการต่าง ๆ
- ภาวะผู้นำ
- ความรับผิดชอบต่อสังคม

## 2.2 เกณฑ์การจัดการคุณภาพภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(2550: 8 -9) ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

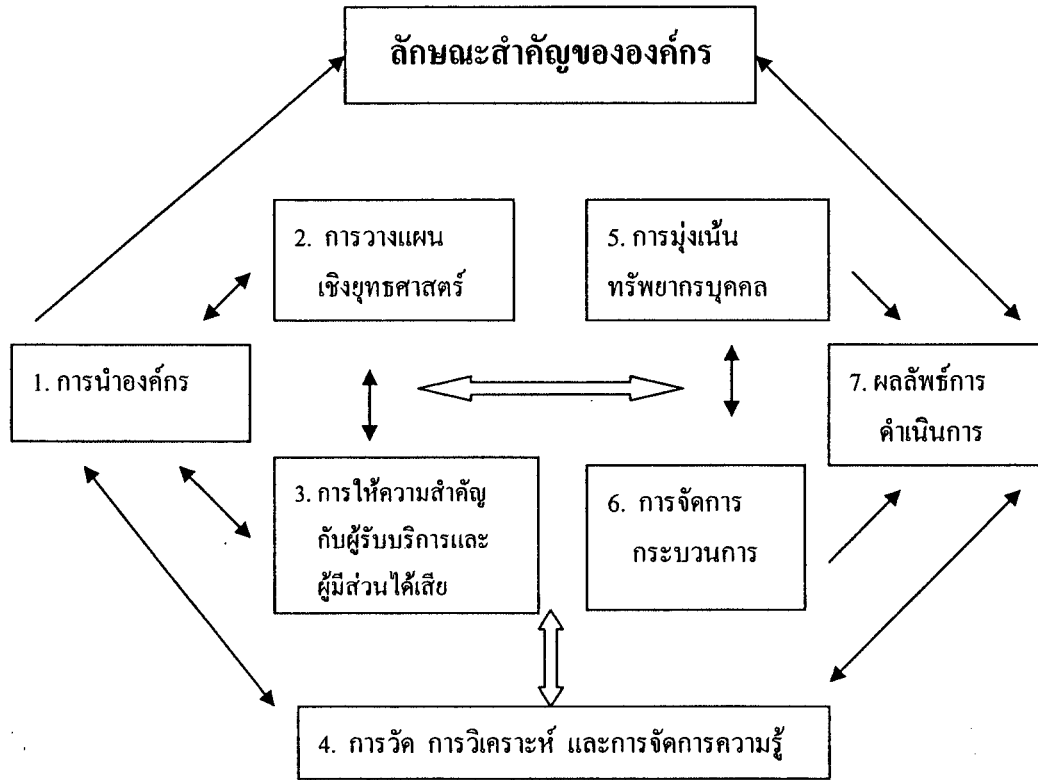
### 1) เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย

- หมวด 1 การนำองค์กร
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

### 2) เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย

- หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงเชิงระบบ โดยสามารถอธิบายเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์



ภาพที่ 2.1 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการได้ 3 กลุ่มย่อย ดังนี้

- **กลุ่มการนำองค์กร** ได้แก่ หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่า ในการนำองค์กร ผู้บริหารของส่วนราชการ ต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย จากรูปที่ 1 จะเห็นว่าทั้ง 3 หมวดนี้ มาถูกรวม 2 ข้าง ซึ่งแสดงว่าทั้ง 3 หมวดนี้ต้องมีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

- **กลุ่มปฏิบัติการ** ได้แก่หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ

กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งบุคคลากรและกระบวนการมีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ดังจะเห็นได้จากรูปที่ 1 ว่า มีลูกศร 2 ข้างเชื่อมโยงกันอยู่

- **กลุ่มพื้นฐานของระบบ** ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

กลุ่มนี้ส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และมีมีการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน จากรูปที่ 1 จะเห็นว่า มีลูกศร 2 ข้าง เชื่อมโยงกับหมวด 1 การนำองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร 2 ข้างที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา

2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ส่วนนี้เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงของกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มปฏิบัติการกับส่วนที่เป็นผลลัพธ์ และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหมวด 1 การนำองค์กร กับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

#### **ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550: 10 -11) ได้อธิบาย เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ข้อคำถามต่าง ๆ แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (Check list) และมีลักษณะสำคัญดังนี้

**เกณฑ์มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์** มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้น เกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ ในการตรวจประเมินในส่วนที่เป็นกระบวนการ จะพิจารณาถึงปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่ แนวทางในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การประเมินเพื่อการปรับปรุง และการบูรณาการ การปฏิบัติการของส่วนราชการซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการ

ปฏิบัติราชการ และมีมติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความสมดุลกัน ในมิติต่าง ๆ มีความสมดุลระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญและมีความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว

เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจ และกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้น ส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์กร” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือเทคนิคต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น ส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

เกณฑ์มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ส่วนราชการต้องปฏิบัติงานสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งมีการสนับสนุนเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ดังนั้น เกณฑ์จึงเน้นความเชื่อมโยงและความสอดคล้องบูรณาการกันระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อยุทธศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลง การสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เกิดจากการเชื่อมโยงและใช้ตัวชี้วัดที่มาจากยุทธศาสตร์และกระบวนการ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินการโดยรวม และเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ จึงทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่สอดคล้องกันโดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีการโดยละเอียด หรือการตัดสินใจจากส่วนกลาง

นอกจากนี้ ตัวชี้วัดเหล่านี้ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการ และสนับสนุนให้ส่วนราชการมีความคล่องตัว มีนวัตกรรม และมีการกระจายอำนาจในการ

### 3. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความพร้อมในการนำเกณฑ์คุณภาพภาครัฐมาใช้

#### 3.1 ความหมายของความพร้อม (readiness)

สุชา จันท์ธอม (2533 : 155) ได้ให้ความหมายของความพร้อมว่า “ความพร้อมหมายถึง การเตรียมตัวและเตรียมพร้อมในการตอบสนองกิจกรรมที่ตามมาหลังจากการที่มีการเตรียมตัวพร้อมแล้ว”

พรณี ชูชัย เจนจิต (2538: 45) ได้กล่าวถึงความพร้อมสรุปได้ว่า เป็นสภาวะการที่สมบูรณ์ขึ้นในสภาพที่เตรียมความพร้อมเพื่อปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นผลมาจากการเตรียมการไว้ก่อนแล้วอย่างพร้อมมูลสำหรับกิจกรรมนั้น

สำลี เกร็งทอง (อ้างในธวัชชัย ชูณหศิริรักษ์.พ.อ. 2548: 27) ได้ให้ความหมายของความพร้อมว่า หมายถึง สภาพที่เตรียมไว้อย่างสมบูรณ์เพื่อที่จะปฏิบัติหรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard อ้างใน ชวุฒิ นิมนนวล 2545 : 18 ) ได้กล่าวถึง ความพร้อม ในรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถ (ability) และความเต็มใจ (willingness) ของผู้ตาม (follower) ที่จะทำงานหรือทำกิจกรรม อย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ ความสามารถ (ability) หรือความพร้อมในด้านการงาน (job readiness) คือ ความสามารถทำงาน หรือกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ โดยอาศัยความรู้ (knowledge) ประสบการณ์ (experience) ทักษะ (skill) และความเข้าใจ (understanding) ถ้าบุคคลใดหรือกลุ่มบุคคลใด มีครบทั้ง 4 อย่าง ถือว่าบุคคลนั้นหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มนั้น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน หรือกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมายได้โดยไม่มีการชี้นำจากผู้อื่น เขาเหล่านั้นมีความสามารถในการทำงานสูง สามารถทำงานสำเร็จด้วยตัวเอง ถ้าบุคคลใดหรือกลุ่มบุคคลใดขาดองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมด ถือได้ว่าบุคคลนั้นหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มนั้น ไม่มีความสามารถในการทำงานหรือทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ ฉะนั้น ปัจจัยประกอบทั้ง 4 อย่างจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันจะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้

ความเต็มใจ (willingness) หรือความพร้อมในด้านจิตวิทยา (psychological readiness) คือ ความเต็มใจหรือแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัย ความมั่นใจ (confidence) ความผูกพัน (commitment) แรงจูงใจในความสำเร็จ (achievement motivation) และความมั่นคง (security) ถ้าบุคคลใดหรือกลุ่มบุคคลใด มีครบทั้ง 4 อย่าง ถือว่าบุคคลนั้นหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มนั้น เป็นผู้ที่มีความเต็มใจในการทำงานหรือกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยปราศจากความช่วยเหลือและให้กำลังใจจากบุคคลอื่น เขาเหล่านั้นเป็นผู้มีความเต็มใจในการทำงานสูง มีความสุขอยู่กับการทำงาน ถ้าบุคคลใดหรือกลุ่มบุคคลใดขาดองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมด ถือว่าบุคคลนั้นหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มนั้น ไม่มีความเต็มใจที่จะทำงานหรือกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ ฉะนั้นปัจจัยประกอบทั้ง 4 อย่าง จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้

### 3.2 ความสำคัญของการเตรียมความพร้อม

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิต (2548: 5) ได้อธิบายถึงความหมายและความสำคัญของการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงว่า การเตรียมความพร้อม หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความเต็มใจและยินยอมทุ่มเทพลังกายและพลังใจเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายใหม่ที่กำหนด รวมทั้งมีความพร้อมที่จะรับความเครียด และความยุ่งยากที่จะตามมาในช่วงของการเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อมคือการเตรียม “ผู้แสดง” หรือบุคลากรให้สามารถรับบทบาทใหม่ตามที่องค์กรต้องการได้ ซึ่งสามารถทำได้โดยการทำความเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของบุคลากร เพื่อตอบสนองและโน้มนำให้เกิดการยอมรับ โดยในเวลาเดียวกันก็ให้ความสนับสนุนด้วยวิธีการต่าง ๆ และสื่อสารกับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การเตรียมความพร้อมอย่างรอบครอบ จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความวางใจ สร้างความผูกพัน รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และทัศนคติของบุคลากร เพราะไม่ว่าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงในระดับใด มักจะมีความซับซ้อน เป็นพลวัต และสับสนวุ่นวาย ส่งผลให้บุคลากรไม่พอใจและแสดงการต่อต้าน ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากร

ชลธิศ ธีระจิตติ (2547: 167) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมว่า การเตรียมความพร้อมเป็นการสำรวจและรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินสถานะภาพขององค์กร แล้วทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ด้านต่าง ๆ ในเบื้องต้น

กิ่งแก้ว เทพปฏิพัทธ์ (อ้างในวิศัลยา พุฒพัฒนานุรักษ์ 2549: 27) หน่วยงานไม่ว่าสังกัดในภาครัฐหรือเอกชนต่างหันมาเตรียมองค์กรของตนให้มีความพร้อมเพื่อจะเข้าสู่การแข่งขัน การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานต่างมุ่งเน้นในการปรับปรุงองค์กร โดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรในทุกด้าน และหากขาดปัจจัยที่สำคัญคือความพร้อมของบุคคลแล้ว องค์กรจะไม่สามารถเข้าสู่สภาวะแวดล้อมใหม่ซึ่งจะไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

นิธินาด สินธุเดชะ(2549: 1) การปรับตัวต่อความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับบุคลากรและองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ สามารถที่จะดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ เพราะวันนี้สภาพแวดล้อมหลาย ๆ อย่างทำให้เราเห็นแล้วว่า การคิดเหมือนเดิมทำเหมือนเดิมคงไม่ตอบโจทย์กับสภาพของวันนี้ และหากองค์กรใดไม่สามารถปรับตัวได้เร็วและทัน ก็จะถูกขจัดสภาพในการแข่งขันและการดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

Mike Beer (แปลโดย ภักดี เมฆจำเริญ 2549: 30) ถ้าองค์กรไม่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง



และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและ การยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้เกิดผลตามที่องค์กรวางเป้าหมายไว้ก็จะเป็นไปได้

### 3.3 แนวทางการเตรียมความพร้อม

ปกาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (2548 : 13-49) ได้เสนอแนวทางการเตรียมความพร้อมไว้ ดังนี้ 1) การเตรียมความพร้อมโดยการสื่อสาร 2) การเตรียมความพร้อมโดยการสร้างการยอมรับ และ 3) การเตรียมความพร้อมโดยการจัดให้มีระบบสนับสนุน

ชลธิศ ชีระฐิติ (2547 : 169-171) อธิบายว่า การสร้างความพร้อมให้กับองค์กร ก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการของการพัฒนากลยุทธ์ องค์กรจะต้องได้รับการประเมินขีดความสามารถ และสมรรถภาพในการปฏิบัติงานว่ามีความพร้อมที่จะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงหรือไม่ การประเมินสภาพความพร้อมแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านแรก ต้องประเมินชื่อเสียงและความพร้อมทางการเมือง ด้านที่สอง ต้องพิจารณาการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ด้านที่สาม พิจารณาสถานการณ์การเงิน การคลังของหน่วยงาน ด้านที่สี่ ต้องตรวจสอบระบบการบริหารจัดการภายใน และด้านสุดท้าย ต้องไม่มองข้ามความสำคัญของการสำรวจดูกระบวนการทัศนวัฒนธรรมและค่านิยมของบุคลากร

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2548: 160) ได้อธิบายว่า หากประสงค์จะให้การเปลี่ยนแปลง องค์กรประสบความสำเร็จแล้ว ผู้บริหาร และผู้ที่เป็นตัวแทนหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้อง ทราบและเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของสาเหตุ พฤติกรรมการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง และได้เสนอแนวทางการเอาชนะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากบุคคลโดยให้ใช้วิธีการ การให้ความรู้ และการสื่อสาร การให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การให้สิ่งอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การเจรจาต่อรอง การยกย่องถ่ายเทความร่วมมือ การใช้อำนาจบังคับ การเลือกใช้วิธีการที่จะเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถที่จะ เลือกใช้วิธีการใด วิธีการหนึ่งหรือหลาย ๆ วิธีประกอบกันก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแหล่งที่มาและ ลักษณะของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

Mike Beer (แปลโดย ภักดี เมฆจำริญ 2549: 49) ได้เสนอข้อเสนอแนะ 4 ประการ ที่จะทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- ประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของแต่ละหน่วยงาน
- สร้างแนวทางการมีส่วนร่วมให้มากขึ้นในการทำงานประจำวัน
- ให้คนได้มีสิทธิมีเสียง
- กำจัดความกลัวออกไป

### 3.4 ปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมของบุคลากร

สุชาติ รังสินันท์ (2548: 94) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การนำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและนำการเปลี่ยนแปลงจากพฤติกรรมของตน ตลอดจนการมีภาวะผู้นำ

ราณี อธิชัยกุล (2548: 174) กล่าวว่า การที่องค์กรจะพัฒนาหรือบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลสำเร็จได้นั้น องค์กรควรนำแนวคิดของการจูงใจบุคลากรมาใช้เพื่อช่วยกำหนดทิศทางของพฤติกรรมหรือก่อให้เกิดพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 124-125) หน่วยงานจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่บุคลากร เพราะความพึงพอใจจะมีผลต่อการทำงานในทางบวก โดยทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย

กิ่งแก้ว เทพปฏิพัทธ์ (อ้างในวิศัลยา พูนพัฒนานุรักษ์ 2549: 28) ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญที่จะนำไปสู่สภาพแวดล้อมในการทำงานได้อย่างสำเร็จในช่วงของการปรับเปลี่ยนคือการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ

- 1) องค์กรต้องมีการวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี
- 2) ผู้นำที่เกี่ยวข้อง ต้องเป็นผู้นำที่กระตือรือร้น
- 3) การจัดการด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร
- 4) เป้าหมายและประโยชน์ที่องค์กรต้องการนั้นต้องมีความชัดเจน
- 5) ประสิทธิภาพและการสื่อสารถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความถี่ของการสื่อสาร
- 6) การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ
- 7) การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อสนับสนุนสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์กร
- 8) การจัดการด้านระบบของการตอบแทนหรือการให้รางวัล

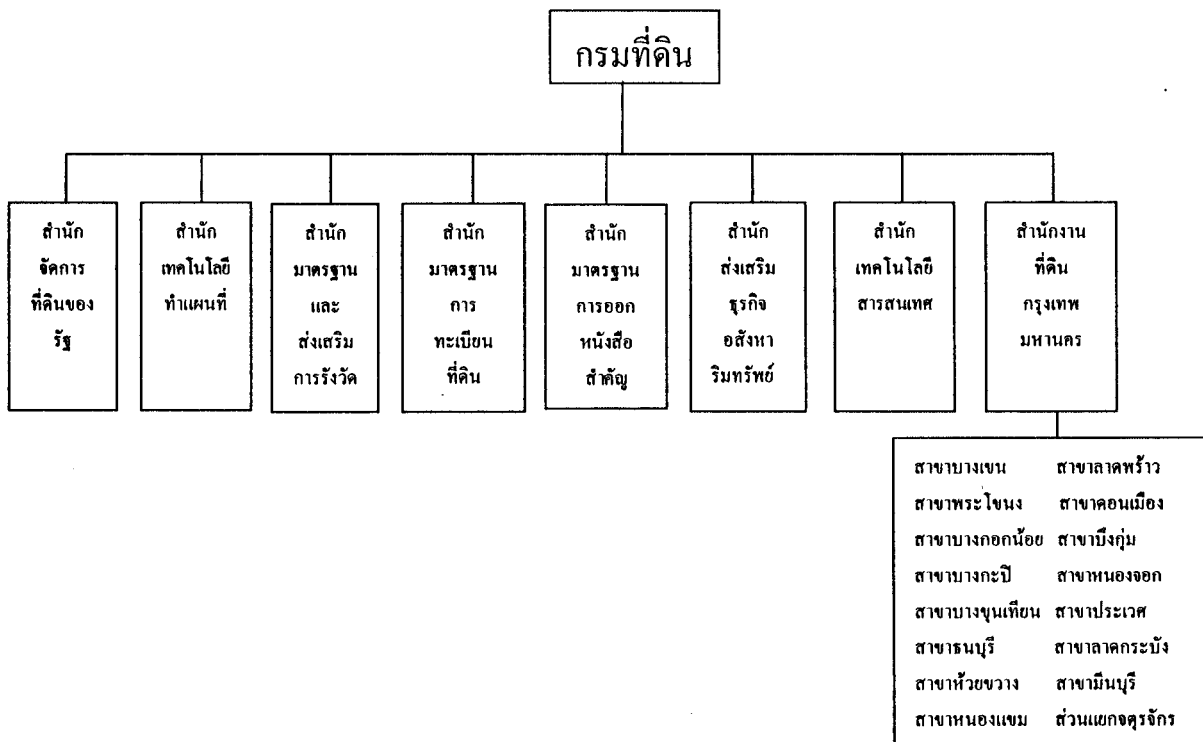
ปรีชา วัชรากัย และปัทมา สุขสันต์ (2548: 335) ได้ระบุถึงปัจจัยที่ต้องสร้างเพื่อให้เกิด ความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงว่า นอกจากการสร้างความเป็นสุขของคนบริหารแล้ว ยังต้องสร้างการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน จัดให้มีการบริหารจัดการ รวมทั้งการสื่อสารทุกระดับ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ รวมทั้งการจัดการทรัพยากรที่สอดคล้องเหมาะสม การนำระบบการวัดผล และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้มาใช้ รวมทั้งการสร้างและบำรุงรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเสมือนวันแรกของ

การสร้างการเปลี่ยนแปลง และสร้างระบบบริหารความพึงพอใจของประชาชนและผลกระทบต่อสังคม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(2549: 87) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านความปลอดภัย มุมมองของบุคลากรระดับปฏิบัติงานต่อระดับบริหาร การฝึกอบรม การพัฒนา และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือการปรับโครงสร้าง สภาพแวดล้อมการทำงานและสถานะอื่น ๆ ในงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การให้ข้อมูลของระดับบริหารแก่บุคลากร ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การยกย่องชมเชย การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน การให้ค่าตอบแทน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน

#### 4. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานที่ดิน

##### 4.1 โครงสร้างของสำนักงานที่ดิน ที่เกี่ยวข้องกับกรมที่ดิน



ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกรมที่ดิน

สำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมที่ดิน ปัจจุบันมีด้วยกันทั้งหมดรวม 17 แห่งดังนี้

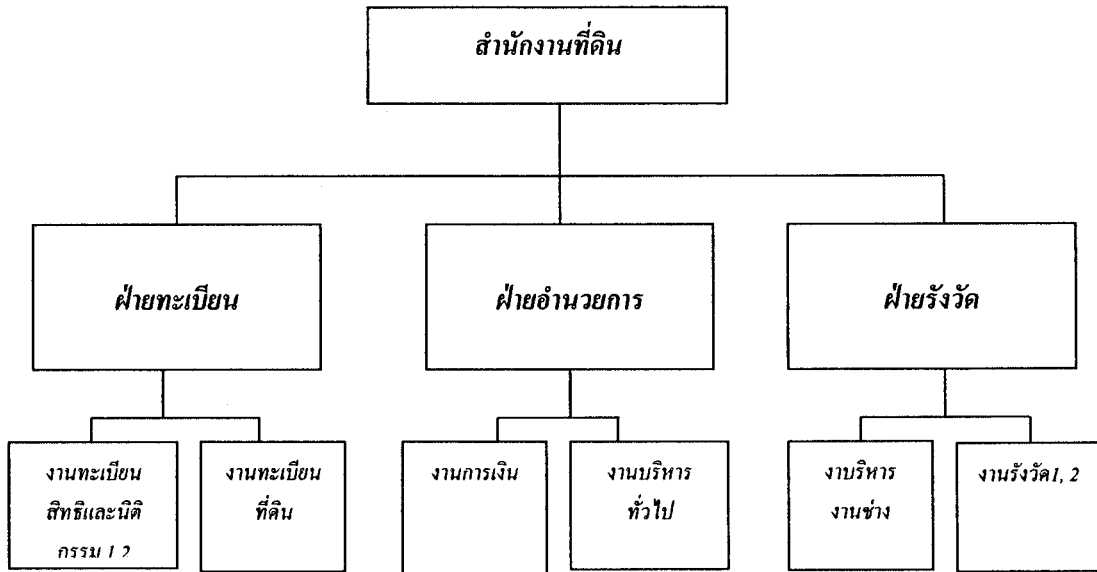
1. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร
2. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาบางเขน
3. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาลาดพร้าว
4. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาพระโขนง
5. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาบางกะปิ
6. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาบางกอกน้อย
7. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาบางขุนเทียน
8. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาธนบุรี
9. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาห้วยขวาง
10. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาหนองแขม
11. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาคอนเมือง
12. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาหนองจอก
13. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาบึงกุ่ม
14. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาประเวศ
15. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาลาดกระบัง
16. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขามีนบุรี
17. สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร ส่วนแยกจตุจักร

#### 4.2 อำนาจหน้าที่

สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร และสาขา มีอำนาจหน้าที่ ในการให้บริการประชาชนโดยการดำเนินการตามประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายว่าด้วยอาคารชุด กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรที่ดิน กฎหมายว่าด้วยช่างรังวัดเอกชน และกฎหมายว่าด้วยการเช่าอสังหาริมทรัพย์ เพื่อพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพ ตลอดจนปฏิบัติงานเกี่ยวกับการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินหนังสือกรรมสิทธิ์ห้องชุดการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ การรังวัดสอบเขต การแบ่งแยกที่ดินออกเป็นหลายแปลง การรวมที่ดินหลายแปลงเข้าเป็นแปลงเดียวกัน การทำแผนที่สำหรับที่ดิน รวมทั้งการจัดเก็บค่าธรรมเนียม ค่าใช้จ่าย และภาษีอากรเกี่ยวกับการดำเนินการการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม หรือทำธุรกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์

### 4.3 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน สำนักงานที่ดิน

#### โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานที่ดิน



ภาพที่ 2.3 แสดงการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานที่ดิน

การบริหารราชการภายในสำนักงานที่ดิน ได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็น 3 ฝ่ายดังนี้ (กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมที่ดิน พ.ศ. 2545)

1. ฝ่ายทะเบียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาและดำเนินการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินและหนังสือแสดงกรรมสิทธิ์ห้องชุด การจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ การจดทะเบียนอาคารชุด การประเมินราคาที่ดิน การค้าที่ดิน การจัดสรรที่ดิน การควบคุม การจัดเก็บและรักษาเอกสารทางทะเบียนที่ดิน ทะเบียนอาคารและโรงเรือน ตลอดจนดำเนินการตามกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานภายในฝ่ายทะเบียน จะแบ่งงานออกเป็น งานทะเบียนสิทธิและนิติกรรม และงานทะเบียนที่ดิน

2. ฝ่ายรังวัด มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาและดำเนินการรังวัดที่ดิน การพิสูจน์สอบสวนการทำประโยชน์ในที่ดิน การรังวัดออกหนังสือสำคัญสำหรับที่หลวง การรังวัดเพื่อการแผนที่อื่น ๆ ควบคุมดูแลรักษา ซ่อมแซมระวางแผนที่ หมุดหลักฐานแผนที่ หลักฐานต่าง ๆ ในการรังวัด และเครื่องมือเครื่องใช้ในการรังวัดทุกประเภท ตลอดจนดำเนินการ

ตามกฎหมายว่าด้วยช่างรังวัดเอกชน การบริหารงานในฝ่ายรังวัด แบ่งงานออกเป็นงานบริหารงานช่าง และงานรังวัด

3. ฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการอำนวยการบริหารราชการของสำนักงานที่ดินจังหวัด สาขา งานธุรการ งานบริหารงานบุคคลและอาคารสถานที่ของสำนักงานที่ดิน งานการเงินและบัญชี งานงบประมาณ งานวัสดุครุภัณฑ์ งานประชุม งานประชาสัมพันธ์ ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานอื่น โดยจัดให้มีงานด้านบริหารทั่วไป และด้านการเงินและบัญชี

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นลินรัตน์ เรืองจิรัช (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกลุ่มภารกิจ กระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาปัญหาการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย หมวดที่มีปัญหาสูงสุดคือ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า ควรมีความพร้อมในการจัดการข้อมูลที่ทุกคนสามารถเข้าถึงง่ายของทุกกลุ่มภารกิจ มีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้ทราบถึงผลการวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูลการตัดสินใจ ข้อมูลสารสนเทศควรมีความครอบคลุม รวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย เชื่อมโยง น่าเชื่อถือ สามารถเข้าถึงได้ ตรวจสอบได้ และผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในกระบวนการ รองลงมาคือหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ และหมวดที่มีปัญหาอันดับสุดท้ายคือ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พัชรินทร์ พลเยี่ยม (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคามตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ โดยศึกษาจากคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 80 คน ผลการวิจัยพบว่า คณะทำงานเห็นว่าการปฏิบัติการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก คณะทำงานที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันเห็นว่าการปฏิบัติดังกล่าวโดยรวมและรายด้านบางด้านแตกต่างกัน ปัญหาสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการบริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม คือ บุคลากรไม่ให้ความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการ

ดำเนินงานเท่าที่ควร เนื่องจากส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีแรงจูงใจให้ปฏิบัติ รองลงมา คือ บุคลากรไม่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการในมหาวิทยาลัยและส่วนกลาง (รัฐบาลและคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)เร่งรัดในการพัฒนามากเกินไป

เสาวมาศ เกื่อนนาดี (2545) ได้ทำการศึกษา เรื่องการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลชุมชน ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพบริการของโรงพยาบาลชุมชนส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพบริการได้แก่ ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร โรงพยาบาลของผู้อำนวยการ และความสามารถในการบริหารคุณภาพโดยรวมของหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน โรงพยาบาลชุมชนในปัจจุบันส่วนใหญ่กำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาคุณภาพ แต่พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคได้แก่ ผู้บริหารขาดความรู้ ประสบการณ์ วิสัยทัศน์ไม่กว้างไกล ขาดการนิเทศ ติดตาม บุคลากร ขาดความรู้ความเข้าใจในเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ ขาดความเอาใจใส่ ขาดความร่วมมือ ภาระงานมาก ขาดความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความต้องการช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ไพโรจน์ มงคลศิลป์ (2541) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณี: โรงเรียนชุมชนบ้านป่าแดง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารและผู้ช่วย คณะครู-อาจารย์ และกรรมการโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพราะมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนที่ดี มีการนิเทศภายใน การมอบหมายงาน การควบคุม กำกับ และติดตามงานอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ มีการจัดเก็บข้อมูลที่ได้มาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีหลักการบริหารสามารถปรับปรุงประยุกต์ได้ทุกเมื่อ ทันต่อเหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีเทคนิควิธีประสานสัมพันธ์ และมีคุณธรรมประจำใจ จึงจะสามารถทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จได้อย่างมั่นคง

บุญชัย เงินสวัสดิ์ (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์สำหรับการปรับปรุงระบบการบริหารงานองค์การตามแนวทางของ มาตรฐาน ISO 9000 กรณีศึกษา : บริษัท ชงเรย์นั้นวูเว่น จำกัด ผลการศึกษาพบว่า องค์การขาดการวางแผนงานที่ดี ไม่ครอบคลุมส่วนงานที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาทั้งหมด เอกสารเกี่ยวกับระเบียบ และวิธีปฏิบัติมีความไม่ชัดเจน การกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคคลไม่เหมาะสมกับงาน หรือลักษณะหรือรูปแบบ จำนวนครั้งที่ฝึกอบรมไม่เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละระดับหรือหน่วยงานและไม่ครอบคลุมถึงพนักงานระดับล่าง ผู้บริหารมองไม่เห็น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากผลของการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและการขัดแย้งระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ นอกจากนี้ผู้บริหารขาดการเป็นผู้นำที่ดี ไม่สามารถควบคุมให้มีการปฏิบัติตามแผนงาน ระเบียบ หรือวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้ได้อย่างแท้จริง จากปัญหาข้างต้น มีการนำ

กลยุทธ์ต่าง ๆ มากำหนดใช้เพื่อขจัด ลด และป้องกันปัญหา ดังนี้ 1. เจ้าของ หุ้นส่วน และผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้มีการจัดฝึกอบรม จัดกิจกรรม และเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ 2. จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินการ 3. จัดจ้างบริษัทที่ปรึกษาภายนอกเข้ามาให้คำปรึกษาและแนะนำ 4. จัดให้มีการอบรมชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์ ทำความเข้าใจถึงเป้าหมายและระบบการบริหารตามแนวทางมาตรฐาน ISO 9000 5. จัดให้มีการระดมความคิดเพื่อทราบถึงปัญหา วิธีการแก้ไขสาเหตุ และการป้องกัน ปัญหา 6. จัดให้มีการดำเนินกิจกรรมเสริมควบคู่เพื่อให้การดำเนินงานได้บรรลุผลได้เร็วขึ้น 7. นำขั้นตอนของวงจรเดมมิ่ง มาประยุกต์ใช้ 8. การเตรียมการเพื่อให้มีการวางแผนงานที่มีประสิทธิภาพ 9. การจัดพนักงานที่เหมาะสม 10. การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลในตำแหน่งงานต่าง ๆ 11. การพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังจนมีความพร้อมและเหมาะสมกับงานที่ต้องรับผิดชอบ 12. การจัดทำระบบควบคุมคุณภาพ ISO 9000 และระบบเอกสารสำหรับทุกฝ่าย หรือทุกแผนก ภายในองค์กร 13. การสร้างให้ผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าขึ้นไปมีจิตสำนึกในการทำงานมากขึ้น การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เสนอแนะ ส่งผลให้บริษัท ชงเรย์นั้นวูเว่น จำกัด ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงองค์กรให้มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จนได้รับการรับรองระบบการบริหารงานของมาตรฐาน ISO 9000 โดยผ่านการประเมินเมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2542

วิชัย หาญธำรงวิทย์ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการดำเนินงานของธนาคาร เพื่อเข้าสู่ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9002 กรณีศึกษา: ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษาวีจัย พบว่า ระบบบริหารงานเดิมของธนาคารนั้นสามารถประยุกต์ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9002 ได้ โดยมีการจัดทำระบบงานบางอย่างเพิ่มเติม คือ ระบบการควบคุมเอกสารและข้อมูล ระบบการควบคุมตรวจติดตามคุณภาพภายใน ซึ่งธนาคารสามารถผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO 9002 ได้ และในระหว่างการศึกษาผู้วิจัยพบว่า มีปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ประกอบกับธนาคารมีการย้ายสถานที่ทำงาน ดังนั้น ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวีจัยในครั้งนี้ คือ ควรจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรส่งเสริมให้บุคลากรทั้งหมดได้รับการฝึกอบรม และควรให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำมาตรฐาน ISO 9002 มากขึ้น เพื่อเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ธนาคารสามารถก้าวไปสู่การบริหารคุณภาพ โดยรวมในอนาคต

ภัทรวัต อุเบกขานนท์ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาแผนการบริหารคุณภาพในโรงงานเครื่องประดับ ผลการศึกษาพบว่า มีข้อบกพร่องอยู่หลายประการ ได้แก่ เป้าหมายด้านคุณภาพไม่มีความชัดเจน รูปแบบโครงสร้างองค์กรยังไม่ชัดเจนและไม่มีการจัดทำรายละเอียดกำหนดหน้าที่งาน ขาดความชัดเจนในการจัดทำเป็นเอกสารของมาตรฐานวิธีการทำงาน และขาด



สารสนเทศด้านคุณภาพ จึงได้เสนอแนวทางการปรับปรุงข้อบกพร่องของแผนใน 3 ด้าน ดังนี้ เสนอผังโครงสร้างองค์กรสำหรับการบริหารคุณภาพและจัดทำรายละเอียดกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) จัดทำแผนคุณภาพ (Quality Plan) สำหรับกระบวนการผลิต คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน และคู่มือวิธีการปฏิบัติงาน และจัดทำระบบการเก็บข้อ จากผลการดำเนินการปรับปรุงข้อบกพร่องของแผนการบริหารคุณภาพพบว่า แผนการบริหารคุณภาพของโรงงานมีความชัดเจนมากขึ้นในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายในการบริหารคุณภาพมีความชัดเจนมากขึ้น มีรูปแบบโครงสร้างการบริหารองค์กรที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีรายละเอียดกำหนดหน้าที่งาน (Job description) ในตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีมาตรฐานวิธีการทำงานต่างๆ ในรูปของเอกสารอย่างชัดเจนมีระบบการเก็บข้อมูลซึ่งช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการประเมินวิเคราะห์ ปรับปรุงและควบคุมคุณภาพได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และกระทำได้อย่างต่อเนื่องตามวงจร P-D-C-A

เฉลิมชัย สุขไพบูลย์ (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจต่อสภาพการบริหารงานภายในสถาบันราชภัฏธนบุรี ตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในเจ็ดด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) ข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์ 3) กลยุทธ์ในการวางแผน 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ 5) การจัดการตามกระบวนการ 6) คุณภาพและผลการดำเนินงาน และ 7) การให้ความสำคัญและความพึงพอใจแก่ลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการให้มีการปรับปรุงการบริหารภายในสถาบันฯ ในทุกด้าน และจากการศึกษาพบว่า ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานนั้นมีสาเหตุมาจาก ข้อจำกัดจากกฎระเบียบทางราชการ ขั้นตอนการดำเนินการซ้ำซ้อน ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ ในการบริหารขาดความร่วมมือและการสนับสนุนจากบุคลากร ขาดการมอบอำนาจ การพัฒนาบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร บรรยากาศภายในการทำงานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ

दनัย เลาะมะ (2545) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทไทลิจ่า [ประเทศไทย] จำกัด ผลการศึกษาพบว่าปัญหาการดำเนินงานระบบคุณภาพ ISO 9001 ในด้านการบริหารได้แก่ ขาดความชัดเจนของนโยบาย การให้ความสำคัญ การอบรม ส่วนขั้นตอนการดำเนินงานนั้น พนักงานส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9001 และเป็นปัญหาการดำเนินงานเพื่อให้สำเร็จตามนโยบายคุณภาพได้ สำหรับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ในเชิงปฏิบัติให้กำหนดแผนคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติไว้ให้ชัดเจน และมีการพัฒนาบุคลากร ส่วนในเชิงวิชาการนั้น ควรมีการเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลัง การนำระบบคุณภาพมาใช้

อภิชาติ อนันตชัยสิทธิ์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติกรณีศึกษา บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด จากการศึกษา พบว่าปัจจัยที่ทำให้บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เนื่องจาก เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นลูกค้าและมีการบริหารที่เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งรวมถึง พนักงาน ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ ชุมชนและสังคม พร้อมทั้งมีระบบผู้นำที่ดีส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการและระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการมุ่งเน้นเรียนรู้ด้วยตนเองแบบยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

สุกัญญา ปิ่นทอง (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปรับปรุงคุณภาพกระบวนการให้บริการด้วยระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย P.S.O. ซึ่งผลการวิจัย พบว่า การประยุกต์ใช้สามารถลดขั้นตอนของกระบวนการให้บริการรับจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา ตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ และด้านการสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นในระดับหนึ่ง ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ให้บริการก่อน และหลังการปรับปรุง ผู้ให้บริการเห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความคิดเห็นว่ามีประโยชน์ต่อหน่วยงานซึ่งเป็นแนวทางในการนำไปขยายผลกระบวนการให้บริการงานอื่น ๆ ต่อไป

อาวุธ ธรรมบุตร (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่องความรู้และความคิดเห็นของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กรณีศึกษา บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ส่วนใหญ่มีระดับความรู้ความเข้าใจต่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในระดับเข้าใจมาก คิดเป็นร้อยละ 8.6 โดยแหล่งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจโดยส่วนใหญ่ เป็นแหล่งข่าวสารภายในบริษัท คือ เอกสารของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ของบริษัท คิดเป็นร้อยละ 86.4 และจากการประชุม การฝึกอบรมหรือสัมมนาที่จัดขึ้นภายในบริษัท คิดเป็นร้อยละ 74.12 และพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่างค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในระดับ ดีขึ้นอย่างมาก ในด้านการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมการกำหนดดัชนีชี้วัดที่ใช้ติดตามแผนปฏิบัติการ และการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติการในแต่ละหน่วยงานไว้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมาย

เอกวิณา ธาตรีอดิเรก (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการคุณภาพทั้งทั้งองค์กร (TQM) ตามความคิดของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในส่วนปฏิบัติการระบบตอนนอกที่ 2.2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพทั้งทั้งองค์กร (TQM) ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นลูกค้า 2) การปรับปรุงกระบวนการ 3) ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กร 4) การบริหารด้วยข้อเท็จจริง 5) การระดมสมอง 6) การให้ความสำคัญต่อกระบวนการและป้องกันการเกิดซ้ำ 7) การใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ 8) การให้ความรู้และการฝึกอบรม

ทางด้านคุณภาพ และเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีความเห็นต่อการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทั้ง 8 ด้าน ว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

วิศัลยา พุพัฒนานุรักษ์ (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล : กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุดรธานี และเทศบาลนครตรัง พบว่า ปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ (1) ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน (2) การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา (3) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (4) การสื่อสาร (5) การฝึกอบรม (6) เครื่องมือในการทำงาน และ (7) ค่านิยมของบุคลากร ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับมาก ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญคือ พนักงานยึดติดกับค่านิยมในการทำงานแบบเดิมและระบบอุปถัมภ์ และพนักงานขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน

ลีแมน (Lee man, 2002) (อ้างใน อัจฉรา สุขศิลป์ 2547: 36) ได้ทำวิจัยเรื่อง การประเมินรูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สำหรับงานบริการในองค์ประกอบของวัฒนธรรมการบริหารคุณภาพ การจัดการคุณภาพการบริการ ซึ่งมีผลต่อกลยุทธ์และปัจจัยการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ เพื่อตรวจสอบเหตุผลทางทฤษฎีจากการบริการด้วยการสัมพันธ ซึ่งผลการศึกษาวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สำหรับงานบริการมีหลักการเหตุผลที่เหมาะสมชัดเจนสมควรแก่การนำไปปฏิบัติกล่าวคือ มีการเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางมีการกำหนดคุณภาพของการบริการอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ วิสัยทัศน์ของผู้นำ การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการและคุณภาพของประชาชน ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำไม่เพียงแต่ส่งผลโดยตรงต่อประชาชน แต่ยังมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมในการมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการเป็นหลักด้วย การศึกษานี้สนับสนุนทฤษฎีของการกำหนดโครงสร้างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่ต้องมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการให้บริการ เนื่องจากคุณภาพของบริการเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่แสดงออกมามีภายนอก และจะเห็นได้ว่า ในการบริหารจัดการจะใช้ผลที่เกิดขึ้นมาใช้ในการตัดสินใจทำในสิ่งที่ดีขึ้นด้วย แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมการมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารของผู้นำด้วย

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาถึงความพร้อมของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ซึ่งมีรายละเอียดของการวิจัย ดังนี้

#### 1. ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ดำรงตำแหน่งในระดับ 1-7 จำนวน 506 คน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ตารางประชากร ระดับ 1-7 ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร

สำนักงานที่ดิน	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง			รวม
	ระดับ 1-5	ระดับ 6	ระดับ 7	
1. กรุงเทพมหานคร	24	6	2	32
2. กรุงเทพมหานคร สาขาบางเขน	23	6	3	32
3. กรุงเทพมหานคร สาขาลาดพร้าว	23	6	2	31
4. กรุงเทพมหานคร สาขาพระโขนง	23	6	2	31
5. กรุงเทพมหานคร สาขาบางกะปิ	23	6	2	31
6. กรุงเทพมหานคร สาขาบางกอกน้อย	23	6	2	31
7. กรุงเทพมหานคร สาขาบางขุนเทียน	23	5	2	30
8. กรุงเทพมหานคร สาขานนทบุรี	23	5	2	30
9. กรุงเทพมหานคร สาขาห้วยขวาง	23	5	2	30
10. กรุงเทพมหานคร สาขาหนองแขม	23	5	2	30
11. กรุงเทพมหานคร สาขาดอนเมือง	23	5	2	30
12. กรุงเทพมหานคร สาขาหนองจอก	23	5	2	30

## ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

สำนักงานที่ดิน	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง			
	ระดับ	ระดับ	ระดับ	รวม
	1-5	6	7	
13. กรุงเทพมหานคร สาขามีนบุรี	23	5	2	30
14. กรุงเทพมหานคร สาขาบึงกุ่ม	23	5	2	30
15. กรุงเทพมหานคร สาขาประเวศ	23	5	2	30
16. กรุงเทพมหานคร สาขาลาดกระบัง	23	5	2	30
17. กรุงเทพมหานคร ส่วนแยกจตุจักร	12	5	1	18
รวม	381	91	34	506

หมายเหตุ : ข้อมูลจากฝ่ายอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมที่ดิน ณ วันที่ 11 ตุลาคม 2550

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่แบบสอบถาม ซึ่งสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

### 2.1 วิธีการสร้างเครื่องมือ

2.1.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำกรวิจัย เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ สำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1.2 กำหนดกรอบของเนื้อหาและข้อคำถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1.3 ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต แล้วนำไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่ 1) นายชวลิต อัสวมหาศักดิ์ ตำแหน่งนักวิชาการที่ดิน 8 ว (หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ กรมที่ดิน วุฒิการศึกษาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต 2) นายสุรวิทย์ นवलแก้ว ตำแหน่งนักวิชาการที่ดิน 8 ว ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ กรมที่ดิน การศึกษาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต และ 3) นายมีเดช สายันท์ ตำแหน่งนักวิชาการที่ดิน 8 ว (หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ) สำนักงานที่ดินจังหวัดชัยภูมิ การศึกษารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

2.1.4 นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานที่ดินในเขตจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 30 คน ก่อนที่จะทำการเก็บข้อมูลจริง

2.1.5 นำแบบสอบถามที่ได้จากการทดสอบจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย มาหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นเป็นรายข้อ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อหาค่า Reliability Coefficients ปรากฏค่า Cronbach โดยรวม 0.96

## 2.2 รายละเอียดของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม โดยลักษณะของแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามแบบให้เลือกตอบคำตอบใดคำตอบหนึ่ง (Check list) ได้แก่

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) การศึกษา
- 4) ระดับตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด โดยแบ่งคำตอบออกเป็น 6 หมวด ดังนี้

- 1) ความพร้อมในการนำองค์กร ข้อ 1 – 5
- 2) ความพร้อมในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และเชิงกลยุทธ์ ข้อ 6- 10
- 3) ความพร้อมในการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ข้อ 11-15
- 4) ความพร้อมในการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ข้อ 16 – 21
- 5) ความพร้อมในการมุ่งเน้นทรัพยากร ข้อ 22 – 27
- 6) ความพร้อมในการจัดการกระบวนการ ข้อ 28 – 32

คำถามทั้ง 6 หมวด นี้จะมีข้อคำถาม จำนวน 32 ข้อ เป็นข้อคำถามในเชิงบวก (positive) ทุกข้อ เป็นคำถามแบบให้เลือกตอบโดยใช้ข้อความ แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ ประกอบด้วย เห็นด้วยน้อยที่สุด น้อย มาก และมากที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านอุปสรรค และปัญหาในการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ลักษณะคำถามเป็นแบบปลาย

ปิด ในข้อ 33 – 39 แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ เช่นเดียวกับคำถามตอนที่ 2 โดยเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับอุปสรรค และปัญหาใน ด้านบุคลากร ด้านระบบ และด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเป็นคำถามปลายเปิดในข้อ 40 โดยให้ผู้ตอบแสดงข้อเสนอแนะ แนวทางในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่งดังนี้

**3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** เป็นข้อมูลในรูปการตอบแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากการเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการในสำนักงานที่คืนกรุงเทพมหานคร ในระดับ 1 - 7 จำนวน 506 คน

**3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ((Secondary Data)** เป็นข้อมูลในรูปของ แนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัย โดยการรวบรวมจากการค้นคว้าเอกสาร ที่เป็นบทความทางวิชาการ หนังสือ รายงานการวิจัย เอกสารและสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งของส่วนราชการและเอกชน

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามแล้ว ได้นำแบบสอบถามมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล หลังจากนั้นนำข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 506 ชุด มาเข้ารหัส (coding) แล้วนำไปวิเคราะห์ประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ค่าสถิติที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

**4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม** คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง วิเคราะห์โดยนำมาหาค่าร้อยละ (Percentage)

**4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ** ของสำนักงานที่คืนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยสถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดคำตอบเป็นแบบประมาณค่า 4 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนแบบ Gutman Scale (สิน พันธุ์พินิจ 2547) ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยมาก	3
เห็นด้วยมากที่สุด	4

การแปลผล ได้แบ่งช่วงออกเป็น 4 ช่วง (วิระศักดิ์ ชัยพรหม, 2544) ใช้สูตรการคำนวณค่าพิสัย ความกว้างของอันตรภาคชั้น = พิสัย/จำนวนชั้น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วง}} = \frac{4-1}{4} = 0.75$$

โดยสามารถแบ่งช่วงของคะแนนค่าเฉลี่ยแต่ละระดับชั้น ได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.75	หมายถึง	มีความพร้อมอยู่ในระดับน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.76 - 2.50	หมายถึง	มีความพร้อมอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	2.51 - 3.25	หมายถึง	มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.26 - 4.00	หมายถึง	มีความพร้อมอยู่ในระดับมากที่สุด

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านอุปสรรคและปัญหาในการบริหารงานตามเกณฑ์ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร โดยสถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดค่าคำตอบเป็นแบบประมาณค่า 4 ระดับ

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความพร้อมในการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ คือระดับเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติ กับระดับหัวหน้าฝ่าย โดยการทดสอบค่าที

4.5 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยการนำแบบสอบถามปลายเปิดที่กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะมารวบรวมเป็นหมวดหมู่ แล้วจัดกลุ่มแยกออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ใช้วิธีแจกแจงความถี่ (Frequency) และเรียงจำนวนจากมากไปหาน้อย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จำนวน 506 ชุด ผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิเคราะห์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความพร้อมในการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาอุปสรรคในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมของความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาระดับตำแหน่ง

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ชาย	289	57.1
หญิง	217	42.9
รวม	506	100.0

จากการศึกษาข้อมูลในตารางที่ 4.1 ซึ่งแสดงจำนวนและร้อยละของเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 289 คน คิดเป็นร้อยละ 57.1 เพศหญิง 217 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของอายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 21 -30 ปี	74	14.6
31 – 40 ปี	178	35.2
41 – 50 ปี	177	35.0
51 – 60 ปี	77	15.2
<b>รวม</b>	<b>506</b>	<b>100.0</b>

จากการศึกษาข้อมูลในตารางที่ 4.2 ซึ่งแสดงจำนวนร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 31 - 40 ปี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 รองลงมาอายุอยู่ในช่วง 41- 50 ปี จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 อายุอยู่ในช่วง 51- 60 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 และมีอายุต่ำกว่า 21- 30 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนร้อยละของระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	156	30.8
ปริญญาตรี	306	60.5
สูงกว่าปริญญาตรี	44	8.7
อื่นๆ	-	-
<b>รวม</b>	<b>506</b>	<b>100.0</b>

จากการศึกษาข้อมูลในตารางที่ 4.3 ซึ่งแสดงจำนวนร้อยละของระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี

จำนวน 306 คน คิดเป็นร้อยละ 60.5 รองลงมา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนร้อยละของระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับตำแหน่ง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ระดับ 1 – 3	67	13.24
ระดับ 4 – 6	404	79.84
ระดับ 7 ขึ้นไป	35	6.92
<b>รวม</b>	<b>506</b>	<b>100.0</b>

จากการศึกษาข้อมูลใน ตารางที่ 4.4 ซึ่งแสดงจำนวนร้อยละของระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งในระดับ 4-6 จำนวน 404 คน คิดเป็นร้อยละ 79.84 รองลงมา ระดับ 1-3 จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 13.24 และระดับ 7 ขึ้นไป จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 6.92 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความพร้อมในการบริหารงาน ตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร

### 2.1 หมวดการนำองค์กร

ตารางที่ 4.5 แสดงระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความพร้อมในการนำองค์กร

การนำองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็นด้วย
1. ผู้บริหารได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจน	2.93	0.56	มาก
2. ผู้บริหารได้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานชัดเจน	2.94	0.60	มาก
3. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้เกิด ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	2.85	0.64	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การนำองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็นด้วย
4. มีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่าง ถูกต้องตามกฎระเบียบ	3.01	0.61	มาก
5. มีการส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติโดย ยึดหลักจริยธรรม	3.00	0.63	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>2.96</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานที่คืนในเขตกรุงเทพมหานครมีความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ในด้านการนำองค์การ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01) และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85)

## 2.2 หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ตารางที่ 4.6 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ ความพร้อมในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็นด้วย
6. ในการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้เสีย	3.00	0.61	มาก
7. ในการวางแผนได้มีการกำหนดแนวทางวิธีการ และขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจน	2.91	0.59	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็นด้วย
8. ในการดำเนินการตามแผนได้มีการจัดสรร ทรัพยากรอย่างเพียงพอ	2.49	0.74	น้อย
9. มีการปรับแผนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	2.77	0.63	มาก
10. มีการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	2.83	0.66	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>2.81</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร มีความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือในการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00) และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ในการดำเนินการตามแผนได้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49)

### 2.3 หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

ตารางที่ 4.7 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความพร้อมในการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็นด้วย
11. มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้เสีย	2.94	0.58	มาก
12. มีการนำข้อมูลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น มาปรับปรุงการให้บริการ	2.94	0.58	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็นด้วย
13. ได้มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียให้ ทันสมัยและเหมาะสม	2.87	0.62	มาก
14. มีการติดตามคุณภาพการบริการเพื่อจะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	2.97	0.58	มาก
15. เมื่อเกิดข้อร้องเรียนขึ้น ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับข้อร้องเรียนทุกเรื่อง	3.17	0.62	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>2.99</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร มีความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ในด้านการให้ความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เมื่อเกิดข้อร้องเรียนขึ้น ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับข้อร้องเรียนทุกเรื่อง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ได้มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียให้ทันสมัยและเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87)

## 2.4 หมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.8 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความพร้อมในการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็นด้วย
16. มีระบบการวัดผลการดำเนินการอย่างเหมาะสม และทันสมัย	2.72	0.63	มาก
17. มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการและนำมา ทบทวนเพื่อใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	2.75	0.64	มาก
18. มีการจัดระบบข้อมูล สารสนเทศอย่าง เหมาะสมทันสมัย น่าเชื่อถือ	2.83	0.67	มาก
19. มีการจัดระบบในการดูแลอุปกรณ์สารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์) ให้มีความปลอดภัยและใช้งานอย่าง สะดวก	2.69	0.70	มาก
20. มีการจัดระบบในการดูแลอุปกรณ์สารสนเทศ (ซอฟต์แวร์) ให้มีความน่าเชื่อถือ	2.72	0.69	มาก
21. มีการปรับปรุงระบบการจัดการข้อมูลและ ระบบสารสนเทศและอุปกรณ์ให้ทันสมัยอยู่ เสมอ	2.72	0.71	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>2.73</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร มีความพร้อมในการบริหารตามตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐในด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการจัดระบบข้อมูล สารสนเทศอย่างเหมาะสม ทันสมัย น่าเชื่อถือ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดระบบในการดูแลอุปกรณ์สารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์) ให้มีความปลอดภัยและใช้งานอย่างสะดวก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69)

## 2.5 หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4.9 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความพร้อมในการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความเห็นด้วย
22. มีการจัดระบบงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม	2.69	0.63	มาก
23. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากร เพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	2.78	0.64	มาก
24. มีการสร้างขวัญกำลังใจ โดยการยกย่องชมเชยให้รางวัล เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	2.60	0.75	มาก
25. จัดให้มีการศึกษาอบรมและส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำความรู้มาใช้เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.64	0.70	มาก
26. มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมสุขอนามัยได้อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	2.67	0.68	มาก
27. มีการจัดสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร	2.38	0.74	น้อย
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>2.62</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร มีความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ในด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากร เพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือมีการจัดสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38)



## 2.6 หมวดการจัดการกระบวนการ

ตารางที่ 4.10 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความพร้อมในการจัดการกระบวนการ

การจัดการกระบวนการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็นด้วย
28. มีการนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมาใช้ในการจัดกระบวนการงานในการให้บริการ	2.79	0.58	มาก
29. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการงานเพื่อให้เกิดการบริการที่ดี	2.82	0.65	มาก
30. มีการบูรณาการ การปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	2.69	0.63	มาก
31. มีระบบการป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำและการสูญเสียจากการทำงาน	2.68	0.63	มาก
32. มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระหว่างสำนักงานที่ดินเพื่อการปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น	2.50	0.72	น้อย
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>2.70</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร มีความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ในด้านการจัดการกระบวนการ อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการงานเพื่อให้เกิดการบริการที่ดี (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระหว่างสำนักงานที่ดิน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50)

2.7 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครในภาพรวมทั้ง 6 หมวด ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์ คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐในภาพรวมทั้ง 6 หมวด

การจัดการกระบวนการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความเห็นด้วย
1. การนำองค์กร	2.96	0.60	มาก
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	2.81	0.64	มาก
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	2.99	0.58	มาก
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	2.73	0.68	มาก
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	2.62	0.69	มาก
6. การจัดการกระบวนการ	2.70	0.50	มาก
<b>เฉลี่ยโดยรวม</b>	<b>2.80</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า ในภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐตามแนวทางการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐทั้ง 6 หมวด อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80) โดยหมวดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99) และหมวดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62)

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาอุปสรรคในการบริหารตามเกณฑ์ คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร

3.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาอุปสรรคในการบริหารตาม  
เกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.12 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาอุปสรรคในการบริหารตามเกณฑ์  
คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร

ปัญหาอุปสรรคในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพ ภาครัฐ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็นด้วย
1. การปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้งมีผลกระทบต่อ การบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพ	2.82	0.69	มาก
2. เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาในการศึกษาและทำความเข้าใจ ในเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ	2.64	0.66	มาก
3. ความซับซ้อนและยุ่งยากของขั้นตอนในการ ดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ	2.77	0.65	มาก
4. ระบบการประสานงานภายในองค์กร เอื้อ ประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ	2.69	0.60	มาก
5. ความทันสมัยและเหมาะสมของระบบข้อมูลเพื่อ การบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ	2.65	0.66	มาก
6. แรงจูงใจในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพ ภาครัฐของเจ้าหน้าที่	2.51	0.67	มาก
7. ความไม่เพียงพอของเครื่องมือ เครื่องใช้ เพื่อการ สนับสนุนในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ	2.56	0.75	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>2.56</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร มี  
ปัญหาอุปสรรคในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้งมีผลกระทบต่อการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐาน อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82) รองลงมาความซับซ้อนและยุ่งยากของขั้นตอนในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77) เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาในการศึกษาและทำความเข้าใจในเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64) และความไม่เพียงพอของเครื่องมือเครื่องใช้เพื่อการสนับสนุนในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56) ส่วนระบบการประสานงานภายในองค์กร เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69) ความทันสมัยและเหมาะสมของระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65) และแรงจูงใจในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของเจ้าหน้าที่ อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51)

### 3.2 การวิเคราะห์แนวทางในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แสดงไว้ในตาราง 4.13

ตารางที่ 4.13 ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ	จำนวน
1	ผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องบริหารงานด้วยความโปร่งใส และยุติธรรมคำนึงถึงความต้องการ และผลประโยชน์ของบุคลากร เช่น การพิจารณาความดีความชอบการบรรจุแต่งตั้ง หรือการโยกย้าย	18
2	ผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม การทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม	14
3	ควรจัดให้มีเครื่องมือ เครื่องใช้ ให้เพียงพอ และทันสมัย เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงาน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	9
4	ผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจให้แก่บุคลากร โดยการจัดสวัสดิการ การให้ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานล่วงเวลา	7

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมของความพร้อม  
ในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขต  
กรุงเทพมหานครกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ

วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความพร้อมในการบริหารตาม  
เกณฑ์คุณภาพภาครัฐทั้ง 6 หมวด ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครจำแนกตามตำแหน่ง  
งาน คือ ระดับเจ้าหน้าที่และระดับหัวหน้า ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบภาพรวมค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความพร้อมในการ  
บริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐทั้ง 6 หมวด ของสำนักงานที่ดินในเขต  
กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งงาน

การเปรียบเทียบความพร้อมในการบริหาร ตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐทั้ง 6 หมวด ของ สำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งงาน	ตำแหน่ง (n = 506)				t	Sig (2-tailed)
	ระดับปฏิบัติ		ระดับบริหาร			
	(ระดับ 1-6)		(ระดับ 7)			
	(n = 471)		(n = 35)			
	( $\bar{x}$ )	(S.D.)	( $\bar{x}$ )	(S.D.)		
1. ความพร้อมในการนำองค์กร	2.94	0.46	3.09	0.44	-1.85	0.06
2. ความพร้อมในการวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์	2.79	0.50	2.97	0.38	-2.63*	0.01
3. ความพร้อมในการให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	2.98	0.55	3.10	0.31	-1.21	0.22
4. ความพร้อมในการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	2.74	0.54	2.79	0.51	-0.523	0.60
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	2.63	0.60	2.75	0.44	-1.171	1.24
6. การจัดการกระบวนการ	2.70	0.50	2.72	0.51	-0.22	0.82
เฉลี่ยรวม	2.80	0.42	2.90	0.32	-1.817*	0.07

\* $p \leq .05$

ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งงานพบว่าในภาพรวม บุคลากรระดับปฏิบัติและบุคลากรระดับหัวหน้าฝ่ายหรือ ระดับบริหาร มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในหมวดของความพร้อมในการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 5

# สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร” สรุปผลการศึกษาที่สำคัญเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

## 1. สรุปการวิจัย

### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรระดับปฏิบัติและระดับบริหารต่อความพร้อมในการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร

1.1.4 เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงการบริหารให้มุ่งสู่การปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร

### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรทั้งหมดคือ ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครทั้งหมด ซึ่งมีจำนวน 506 คน ในการเก็บข้อมูลสามารถเก็บได้ครบ 506 คน คิดเป็นร้อยละ 100

### 1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเรื่องความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับ อุปสรรค และปัญหาในการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ได้มีการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพภาครัฐ และได้ นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 30 ชุด และผ่านการทดสอบหาความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) ของแบบสอบถามซึ่งมีระดับความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.96

#### 1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้มาจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลในรูปการตอบแบบสอบถาม โดยได้นำแบบสอบถามจำนวน 506 ชุด แจกให้ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครทั้งหมดซึ่งได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนข้าราชการด้วยกัน สามารถรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาได้มีจำนวน 506 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่แจกออกไป และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเป็นแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัย รวบรวมได้จากการค้นคว้าเอกสารที่เป็นบทความทางวิชาการ จากหนังสือ รายงานการวิจัย เอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งของส่วนราชการและเอกชน

#### 1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่เก็บได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้วนำมาใส่รหัส ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีการทางสถิติ ในการวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

1.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยนำมาหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

1.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของความพร้อม ปัญหา และอุปสรรค ในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยนำมาหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้คำถามแบบประมาณค่า 4 ตัวเลือก คือ เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยมาก และเห็นด้วยมากที่สุด

1.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความพร้อมในการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ คือ ระดับเจ้าหน้าที่กับระดับหัวหน้างาน โดยการทดสอบค่าที

#### 1.6 ผลการศึกษาวิจัย

##### 1.6.1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 289 คน คิดเป็นร้อยละ 57.1 และส่วนใหญ่ จะมีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 และอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี 177 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 การศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับ



ปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวน 306 คน คิดเป็นร้อยละ 60.5 และมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ 4 - ระดับ 6 จำนวน 404 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8

#### 1.6.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์

1) ความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามวัตถุประสงค์ข้อ 1

ก. ความพร้อมในการนำองค์การ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.96 ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 5 เรื่อง และทุกเรื่องมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 รองลงมาคือ การส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติโดยยึดหลักจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ผู้บริหารได้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานชัดเจน กฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 ผู้บริหารได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 และ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 ตามลำดับ

ข. ความพร้อมในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 5 เรื่อง และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4 เรื่องคือ การวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.00 รองลงมา คือ ในการวางแผนได้มีการกำหนดแนวทางวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 มีการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 มีการปรับแผนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 ส่วนในการดำเนินการตามแผนได้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยคือ 2.49

ค. ความพร้อมในการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 5 เรื่อง โดยทุกเรื่องมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับดังนี้คือ เมื่อเกิดข้อร้องเรียนขึ้น ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับข้อร้องเรียนทุกเรื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 มีการติดตามคุณภาพการบริการเพื่อจะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 มีการนำข้อมูลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นมาปรับปรุงการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 และ ได้มีการ

ทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียให้ทันสมัยและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87

ง. ความพร้อมในการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 6 เรื่อง และทุกเรื่องมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนี้ คือ มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างเหมาะสม ทันสมัย น่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการและนำมาทบทวนเพื่อใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 มีระบบการวัดผลการดำเนินการอย่างเหมาะสมและทันสมัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 มีการจัดระบบในการดูแลอุปกรณ์สารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์) ให้มีความน่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 มีการปรับปรุงระบบการจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศและอุปกรณ์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 มีการจัดระบบในการดูแลอุปกรณ์สารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์) ให้มีความปลอดภัยและใช้งานอย่างสะดวก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69

จ. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 6 เรื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 เรื่องตามลำดับดังนี้คือ มีการกระจายอำนาจตัดสินใจให้บุคลากร เพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 มีการจัดระบบงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมสุขอนามัยได้อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 จัดให้มีการศึกษาอบรมและส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำความรู้มาใช้เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 มีการสร้างขวัญกำลังใจ โดยการยกย่องชมเชยให้รางวัล เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 ส่วนในเรื่องมีการจัดสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยคือ 2.38

ฉ. การจัดการกระบวนการของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 5 เรื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากอยู่ 4 เรื่องตามลำดับดังนี้ คือ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการงานเพื่อให้เกิดการบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 มีการนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมาใช้ในการจัดกระบวนการงานในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 มีการบูรณาการการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 และ มีระบบการป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ

และการสูญเสียจากการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 ส่วนในเรื่อง มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างสำนักงานที่ดิน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย คือ 2.50

ข. ภาพรวมความพร้อมในการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 6 หมวด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 2.80 และในหมวดที่มีความพร้อมมากที่สุดคือการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 รองลงมาคือการนำองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62

2) การเปรียบเทียบภาพรวมของความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 สรุปได้ว่า

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน คือระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ กับระดับบริหารหรือหัวหน้าพบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ

3) ปัญหาอุปสรรคในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 สรุปได้ดังนี้

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสามารถสรุปในเรื่องที่เป็นปัญหาอุปสรรคคือเรื่องของการปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้งซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาในการศึกษาและทำความเข้าใจในเกณฑ์คุณภาพภาครัฐอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 ความซับซ้อนและยุ่งยากของขั้นตอนในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 และ ความไม่เพียงพอขอเครื่องมือเครื่องใช้เพื่อการสนับสนุนในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของเจ้าหน้าที่ ยังอยู่ในระดับที่มาก มีความเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 สำหรับส่วนที่เป็นการสนับสนุน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในเชิงบวก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ระบบการประสานงานภายในองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 ความทันสมัยและเหมาะสมของระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 และแรงจูงใจในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของเจ้าหน้าที่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51

4) ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4

ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นโดยนำมารวบรวมเป็นหมวดหมู่ แล้วจัดกลุ่มแยกออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องบริหารงานด้วยความโปร่งใส และยุติธรรมคำนึงถึงความต้องการ และผลประโยชน์ของบุคลากร เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การบรรจุแต่งตั้ง หรือการโยกย้ายจำนวน 18 ราย ผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม การทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรมจำนวน 14 ราย ควรจัดให้มีเครื่องมือ เครื่องใช้ ให้เพียงพอ และทันสมัย เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงาน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียจำนวน 9 ราย และผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจให้แก่บุคลากรโดยการจัดสวัสดิการ การให้ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานล่วงเวลา จำนวน 4 ราย

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาในเรื่องความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาขออภิปรายผลโดยการจัดแบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

**2.1 ความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร** ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นด้วยว่า สำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครมีความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐทั้ง 6 หมวด อยู่ในระดับมากนั้น ผู้ศึกษามีความคิดเห็น และนำเสนอ ดังนี้

**2.1.1 ความพร้อมในการนำองค์การ** ผลการศึกษาพบว่า อยู่ในระดับมาก ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญเนื่องจากสำนักงานที่ดินมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน และยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและปฏิบัติงานโดยยึดหลักจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวด 1 การนำองค์การ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2550: 33-43)

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าในภาพรวมในเรื่องของความพร้อมในการนำองค์การจะอยู่ในระดับมาก จากผลการศึกษา ยังพบว่าการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานนั้นมียุทธศาสตร์น้อยที่สุด ผู้ศึกษาเห็นว่า การกระจายอำนาจการตัดสินใจ หรือการ

มอบอำนาจการตัดสินใจ เป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และยังเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้นหากผู้บริหารของหน่วยงานยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้แล้วอาจทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จหรืออาจจะเป็นปัญหาในการบริหารงานได้ ดังที่ เจลิมซัย สุขไพบูลย์ (2544) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจต่อสภาพการบริหารงานภายในสถาบันราชภัฏธนบุรี ตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งพบปัญหาในการบริหารงาน และกลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการปรับปรุง และหนึ่งในปัญหาในการบริหารงานดังกล่าวนี้มีสาเหตุมาจากขาดการมอบอำนาจจากองค์กร

**2.1.2 ความพร้อมในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก นั้นผู้ศึกษาเห็นว่าเหตุผลสำคัญเนื่องมาจากสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักชัดเจน และในการวางแผนกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย มีการกำหนดแนวทางวิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีการควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการปรับแผนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียซึ่งสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2550: 47 - 54)

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าในภาพรวมแล้วสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครจะมีความพร้อมในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์อยู่ในระดับมากก็ตาม แต่หากพิจารณาในรายข้อแล้วจะเห็นว่า การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานนั้นยังอยู่ในระดับน้อย ทรัพยากรในการดำเนินงานนี้หมายถึง คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ตามที่ นงนีส หันหาคินทร์ (2526: 5) ได้กล่าวว่า การบริหารคือกระบวนการที่ผู้บริหารงานใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ มาจัดการดำเนินงานเพื่อให้หน่วยงานดำเนินสู่จุดหมายที่ต้องการ และروبบิน (Robbin อังใน ศิริพงษ์ แก้วหอม 2548: 16-17) ได้แบ่งองค์ประกอบของปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญต่อการบริหารจัดการคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้มีส่วนสำคัญต่อการบริหารที่จะดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้น สำนักงานที่ดินฯ จึงต้องจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอเพื่อที่จะการบริหารงานตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพภาครัฐของกรมที่ดินเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด

**2.1.3 ความพร้อมในการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญคือสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ได้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียและนำข้อมูลที่

ได้มาปรับปรุงการบริการ มีการติดตามคุณภาพการบริหารเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและเมื่อเกิดเรื่องร้องเรียน ผู้บริหารของหน่วยงานก็ได้ความสำคัญกับข้อร้องเรียนทุกเรื่อง ทั้งนี้สอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2550: 57 - 61) ที่ได้กำหนดว่าการติดตามรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจเป็นไปดังที่ อภิชาติ อนันตชัยสิทธิ์ (2546) ที่สรุปไว้จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติกรณีศึกษา บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยที่ทำให้บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เนื่องจาก เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นลูกค้าและมีการบริหารที่เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งรวมถึง พนักงาน ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ ชุมชนและสังคม การมุ่งเน้นเรียนรู้ด้วยตนเองแบบยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าในภาพรวมความพร้อมในการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียจะอยู่ในระดับมาก แต่ในเรื่องของการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและการเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด ซึ่งตามเกณฑ์การจัดการคุณภาพภาครฐนั้น ควรมึวิธีการที่ทันสมัยและเหมาะสมในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่นการรวบรวมข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2549: 59) เรื่องนี้ผู้ศึกษาเห็นว่ากรมที่ดินได้เปิดโอกาสให้ประชาชน ได้มีการให้แสดงความคิดเห็น หรือร้องเรียนผ่านเว็บไซต์ กรมที่ดิน แต่อาจจะขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ยังมีผู้ใช้บริการด้านนี้ไม่แพร่หลายเท่าที่ควรซึ่งบ่งชี้ให้หน้าจะมีการปรับปรุงวิธีการในการประชาสัมพันธ์ให้ทันสมัยและเข้าถึงผู้รับบริการมากขึ้น

**2.1.4 ความพร้อมในการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้** ผลการศึกษาพบว่า อยู่ในระดับมากนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญเนื่องมาจากสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครมีการวัดผลการดำเนินการอย่างเหมาะสมและทันสมัย และนำมาทบทวนเพื่อใช้ในการวางแผน มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างทันสมัยน่าเชื่อถือ มีการปรับปรุงระบบให้ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดที่ 4 เรื่องการวิเคราะห์และการจัดการความรู้(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2550: 65 - 74) ที่กำหนดให้ หน่วยงานควรมีการประเมินว่าหน่วยงานมีการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศและจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์

อย่างไรก็ดีในเรื่องของการจัดระบบในการดูแลอุปกรณ์ (ฮาร์ดแวร์) สารสนเทศให้มีความปลอดภัยและใช้งานในระดวกนั้น ยังอยู่ในระดับน้อยที่สุดเรื่องนี้ผู้ศึกษาเห็นว่า กรมที่ดินเป็นหน่วยงานที่มีภาระ หน้าที่ในเรื่องของการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่จะมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในเรื่องของการใช้กฎหมายต่างๆ ในขณะที่ด้วยกันบุคลากรส่วนใหญ่จะขาดความรู้ทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ถึงแม้ว่าปัจจุบันกรมที่ดินมีสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหน่วยงานสนับสนุนในการปฏิบัติงาน แต่บุคลากรก็ยังมีจำนวนจำกัดไม่เพียงพอที่จะส่งมาประจำอยู่ตามสำนักงานที่ดินในแต่ละแห่งได้ ในขณะที่ปัจจุบันสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครทุกแห่งได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน แต่เมื่อมีปัญหาในระบบการให้บริการโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานที่ดินฯ จึงไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นหากสำนักงานที่ดินฯ ยังไม่มีการจัดระบบในการดูแลอุปกรณ์ (ฮาร์ดแวร์) สารสนเทศให้มีความปลอดภัยและใช้งานในระดวกได้นั้น อาจจะทำให้เป็นปัญหาในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ซึ่งจะนำไปตามผลการศึกษาของ นลินรัตน์ เรื่องจริยศ (2548) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกลุ่มภารกิจ กระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาปัญหาการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพของภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า หมวดที่มีปัญหาสูงสุดคือ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และมีข้อเสนอแนะให้ ควรมีความพร้อมในการจัดการข้อมูลที่ทุกคนสามารถเข้าถึงง่ายของทุกกลุ่มภารกิจ มีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้ทราบถึงผลการวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูลการตัดสินใจ ข้อมูลสารสนเทศควรมีความครอบคลุม รวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย เชื่อมโยง นำเชื่อถือ สามารถเข้าถึงได้ ตรวจสอบได้ และผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในกระบวนการ

**2.1.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** ผลการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญ เนื่องมาจากสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร มีการจัดระบบงานเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ การคิดริเริ่ม มีการสร้างขวัญกำลังใจ มีการศึกษาอบรมและส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำความรู้มาใช้เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อเป็นการส่งเสริมสุขอนามัยได้อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550: 77 - 87) ที่กำหนดให้มีการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าในภาพรวมของการ มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานที่ดินฯ จะอยู่ในระดับมาก แต่ในเรื่องการจัดสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของ บุคลากรในสำนักงานที่ดินนั้นยังอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องนี้ผู้ศึกษาเห็นว่า การจัดสวัสดิการของ บุคลากรนั้นเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความพร้อมในการบริหารงาน ตามที่ ราณี อิศัยกุล (2548 : 174) กล่าวว่า การที่องค์กรจะพัฒนาหรือบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลสำเร็จได้นั้น องค์กร ควรนำแนวคิดของการจูงใจบุคลากรมาใช้เพื่อช่วยกำหนดทิศทางของพฤติกรรมหรือก่อให้เกิด พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ และยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 124-125) ที่กล่าวว่า หน่วยงานจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการ ทำงานให้แก่บุคคลกร เพราะความพึงพอใจจะมีผลต่อการทำงานในทางบวก โดยทำให้บุคคลเกิด ความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549: 87) ก็ยังอธิบายถึงปัจจัยที่อาจมี ผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร โดยปัจจัยสำคัญประการหนึ่งได้แก่ การ จัดบริการและสวัสดิการ รวมถึงการให้ค่าตอบแทน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน

**2.1.6 การจัดการกระบวนการ** ผลการศึกษาอยู่ในระดับมาก ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผล สำคัญ เนื่องจากสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ และข้อมูลที่ได้ จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมาใช้ในการจัดการกระบวนการให้บริการ มีการบูรณาการ การ ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้เสีย มีระบบป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด เกิดการทำงานซ้ำซ้อน และการสูญเสียจากการ ทำงาน ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ 2550: 91 - 95) ที่กำหนดให้การจัดการกระบวนการของหน่วยงานนั้นต้องให้ ความสำคัญในเรื่องการให้บริการและกระบวนการอื่นที่สำคัญ ที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ต่างๆ ทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ดีในเรื่องของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระหว่างบุคลากรใน สำนักงานที่ดินเพื่อการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นยังมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ในเรื่องนี้ผู้ศึกษามี ความเห็นว่า จากภาระหน้าที่ในปริมาณมากของบุคลากร จึงอาจทำให้ไม่มีเวลาที่จะแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ระหว่างกันเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ

**2.1.7 ภาพรวมความพร้อมในการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของ สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร ทั้ง 6 หมวด** ผลการศึกษาพบว่าอยู่ในระดับมาก เหตุผลสำคัญ



คือ กรมที่ดินได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง โดยได้มีการปรับปรุงระบบงาน ให้บริการ ภายใต้โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน และมีการพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มเติมรูปแบบการให้บริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้แล้ว กรมที่ดินยังให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง โดยได้มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ที่ดี เพื่อให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประมวผลและติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามหลักการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ไวไลร์ตัน ช่างประดิษฐ์ 2549: 7 – 8)

ในการเตรียมการเพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการนั้น กรมที่ดินได้ กำหนดให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ เป็นหนึ่งในตัวชี้วัด ตามคำรับรองการ ปฏิบัติราชการ ระหว่างอธิบดีกรมที่ดิน กับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ในการดำเนินการ ตามแผนนั้นอธิบดีกรมที่ดิน ได้มอบหมายให้ กองแผนงานและศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน ร่วมกันเป็นเจ้าภาพหลักในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และได้แต่งตั้ง คณะกรรมการติดตาม และกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของกรมที่ดิน โดยมีอธิบดีกรมที่ดินเป็น ประธานกรรมการ ที่ปรึกษาด้านประสิทธิภาพ รองอธิบดีหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านการบริหารจัดการ ที่ดินฯ เป็นรองประธาน และกรรมการจำนวน 28 ท่านประกอบด้วย รองอธิบดี 3 ท่าน นายช่าง ใหญ่ และผู้อำนวยการทุกสำนัก/กอง เพื่อกำหนดนโยบาย กรอบแนวทางและทิศทาง อีกทั้งให้ การส่งเสริม สนับสนุนและให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินงาน พร้อมทั้งติดตามและกำกับดูแล ให้การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ สำหรับคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (Working Team) มีรองอธิบดี (หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านการบริหารจัดการที่ดินฯ) เป็นประธานคณะทำงาน โดยคณะทำงานประกอบด้วย เจ้าหน้าที่งานที่ดินกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการกองที่เกี่ยวข้องกับงานใน 6 หมวด ตามกรอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ นอกจากนั้น ยังมีคณะทำงานในแต่ละหมวด จำนวน 24 คน ร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดต่าง ๆ ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ จัดเตรียมข้อมูล และสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ ของกรมที่ดินเพื่อประกอบ การดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ทำการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self – Assessment) วิเคราะห์และประเมินหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง จัดทำแผนปรับปรุง และติดตามผล การดำเนินการตามแผน(แผนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมที่ดิน พ.ศ. 2550 -2552)

การดำเนินการต่างๆ ดังข้างต้นบ่งชี้ว่ากรมที่ดินได้มีการเตรียมการอย่างรอบ ครอบเพื่อที่จะดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้สำนักงานที่ดินมีความ

พร้อมในการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ อยู่ในระดับมาก ดังปรากฏในผลการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นไปตามที่ สุชา จันทร์เอม (2533 : 155) ได้กล่าวถึงความพร้อมคือการดำเนินการเพื่อการเตรียมตัวและเตรียมพร้อมในการตอบสนองกิจกรรมที่ตามมาหลังจากการที่มีการเตรียมตัวพร้อม และยังคงสอดคล้องกับคำกล่าวของ พรณี ชูชัย เชนจิต (2538: 45) ว่าความพร้อม เป็นสภาวะการที่สมบูรณ์ขึ้นในสภาพที่เตรียมความพร้อมเพื่อปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นผลมาจากการเตรียมการไว้ก่อนแล้วอย่างพร้อมมูลสำหรับกิจกรรมนั้น”

**2.1.8 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ของบุคลากรระดับปฏิบัติและระดับบริหาร** พบว่าไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้ ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัชรินทร์ พลเยี่ยม (2549) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคามตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ โดยศึกษาจากคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 80 คน และพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการบริหารตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย

**2.2 ปัญหา อุปสรรคในการบริหาร ตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร** ผลการศึกษาพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยขอแบ่งหัวข้อการอภิปรายดังนี้

**2.2.1 บุคลากร** จากผลการศึกษาพบว่าสำนักงานที่ดินฯ มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร คือ เรื่องการปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ซึ่งทำให้มีผลกระทบต่อการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ผู้ศึกษาเห็นว่า ในการบริหารงานเพื่อมุ่งสู่เกณฑ์คุณภาพภาครัฐนั้น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่สุด เนื่องจากผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร รวมทั้งการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดี ซึ่งเป็นไปตามที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 12) ได้สรุปความหมายของการบริหารไว้ว่า “การบริหารเป็นงานของหัวหน้างานทุกคนที่อยู่ในฐานะที่เป็น “ผู้นำ” ของกลุ่มซึ่งจะต้องมีภารกิจเป็นผู้นำการจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ และประสานกิจกรรมหรืองานที่สามารถทำให้เข้ากันได้ เป็นผลงานของส่วนรวม และทั้งนี้จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จที่จะต้องประกันได้ว่างานขององค์กร จะต้องสำเร็จผลและบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้” ผู้ศึกษามีความเห็นว่ ผู้บริหารแต่ละคนก็จะมีเทคนิคและวิธีการที่แตกต่างกัน บางครั้งในการปรับเปลี่ยนผู้บริหารใหม่บ่อยครั้งนั้น อาจทำให้ ผู้บริหารคนใหม่จะต้องมาปรับตัว และเรียนรู้ เพื่อให้เข้ากับงานที่ทำงานแห่งใหม่ ซึ่งจะต้องใช้เวลาในการศึกษางาน ศึกษาคนในองค์กร

ในเรื่องของรูปแบบระบบงานกว่าจะเข้าที่เข้าทางก็ทำให้งานเกิดความล่าช้า ในเรื่องความสำคัญของผู้บริหารนั้น อภิชาติ อนันตชัยสิทธิ์(2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติกรณีศึกษา บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด จากการศึกษา พบว่าปัจจัยที่ทำให้บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่วนหนึ่ง คือ มีระบบผู้นำที่ดี ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการและระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการมุ่งเน้นเรียนรู้ด้วยตนเองแบบยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ดังนั้น ในการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้งย่อมมีผลกระทบต่อการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ดังกล่าว

**2.2.2 ระบบ** ผลการศึกษาพบว่า ในเรื่องของระบบการจัดการส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐคือ

1) เรื่องความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ การที่เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาในการศึกษาและทำความเข้าใจในเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ในเรื่องของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ก็มีความสำคัญเพราะในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น เจ้าหน้าที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ซึ่งถือว่าเป็นการเตรียมความพร้อม ดังที่ ปภาวดี ประจักษ์สุนิติ (2548 : 5) ได้อธิบายว่า “การเตรียมความพร้อม หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความเต็มใจและยินยอมทุ่มเทพลังกายและพลังใจเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายใหม่ที่กำหนด รวมทั้งมีความพร้อมที่จะรับความเครียด และความยุ่งยากที่จะตามมา การเตรียมความพร้อมมีความสำคัญ เพราะในการดำเนินการต่าง ๆ บุคลากรต้องมีความเต็มใจและยินยอมทุ่มเทพลังกายและพลังใจเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายใหม่ที่กำหนด” ผู้ศึกษาเห็นว่าการที่จะให้บุคลากรเกิดความเต็มใจและยินยอมทุ่มเท พลังกายและพลังใจแล้ว บุคลากรต้องมีความรู้ และความเข้าใจด้วย และสิ่งที่ตามมาคือ การยอมรับ เมื่อเกิดการยอมรับแล้วก็จะเกิดความร่วมมือในการดำเนินงาน ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องให้เกิดการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ในการที่จะบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์

2) ความซับซ้อนและยุ่งยากของขั้นตอนในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ สาเหตุที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐนั้น มีความซับซ้อนและยุ่งยาก อาจสืบเนื่องมาจากการที่บุคลากร ยังไม่มีความเข้าใจในขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งมีสาเหตุมาจากไม่มีเวลาทำการศึกษา ดังในข้อ 1) จึงทำให้เป็นอุปสรรคในการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ

**2.2.3 วัสดุอุปกรณ์** ผลการศึกษาพบว่า ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องใช้เพื่อการสนับสนุนในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ นั้นก็มีความสำคัญเพราะ เครื่องมือ

เครื่องใช้ในการดำเนินงานนั้นเป็นปัจจัยพื้นฐานของการบริหารงาน ดังที่ วิลเลียม ที. กรีนวูด (William T.Greenwood อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน 2526) ได้ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรการบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ (1) คน (Man) (2) เงิน (Money) (3) วัสดุสิ่งของ (Material) (4) อำนาจหน้าที่ (Authority) (5) เวลา (Time) (6) กำลังใจในการทำงาน (Will) และ (7) ความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) ดังนั้น ในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมามีเครื่องมือเครื่องใช้อย่างเพียงพอ

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาขอแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย จะเห็นได้ว่าความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกหมวด อย่างไรก็ตาม สำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้ว และข้อค้นพบจากผลการศึกษาในเรื่อง ความพร้อมในการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร ในแต่ละหมวดซึ่งมีระดับความพร้อมน้อยที่สุด คือ ในเรื่องของการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การจัดสรรทรัพยากรในการบริหาร การทบทวนและการปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียให้ทันสมัยและเหมาะสม การจัดระบบในการดูแลอุปกรณ์สารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์) ให้มีความปลอดภัยและใช้งานอย่างสะดวก การจัดสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระหว่างสำนักงานที่ดินเพื่อการปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น จึงขอเสนอแนะดังนี้

3.1.1 กรมที่ดิน ควรให้ความสำคัญในการพิจารณาโยกย้ายผู้บริหาร ว่าในการโยกย้ายในแต่ละครั้งนั้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือไม่ และการแต่งตั้งให้บุคคลใดดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารนั้นจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความรู้ ความสามารถ และที่สำคัญในเรื่องของการมีภาวะผู้นำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหาร

3.1.2 ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารระดับสูง ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวใน

การปฏิบัติงาน ความรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจในคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานที่ดิน

3.1.3 กรมที่ดินควรมีการจัดสรรทรัพยากรในการบริหารอย่างเหมาะสม เช่น การกำหนดกรอบอัตรากำลัง ของสำนักงานที่ดินในแต่ละแห่งให้มีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่เกิดขึ้น การจัดสรรงบประมาณ ให้เพียงพอในการบริหารงาน สิ่งสำคัญควรจัดสรรงบประมาณในส่วนที่เป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานล่วงเวลา ตลอดจนการสนับสนุนในด้าน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้อย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

3.1.4 กรมที่ดิน ควรเน้นเรื่องการประชุมสัมพันธ งานด้านบริการในสำนักงานที่ดิน เช่น ขั้นตอน ระยะเวลาในการดำเนินงาน และการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ให้คำแนะนำด้านบริการ หรือการแจ้งช่องทางแสดงความคิดเห็น หรือช่องทางในการร้องเรียน ถึงความไม่โปร่งใสในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

3.1.5 กรมที่ดิน ควรจัดให้ผู้มีความรู้ความชำนาญในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประจำอยู่ที่สำนักงานที่ดินทุกแห่ง ไว้เพื่อ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ทันท่วงที เพื่อการบริการประชาชนเป็นไปอย่างรวดเร็ว

3.1.6 กรมที่ดินควรปรับปรุงสวัสดิการข้าราชการให้เกิดความหลากหลายเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของบุคลากรได้ทุกกลุ่ม เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร

3.1.7 กรมที่ดินควรจัดให้ มีการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติ โดยการจัดให้มีการฝึกอบรม การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

## 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการวิจัยความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ตาม ทรรศนะของบุคลากรในสำนักงานที่ดินในเขตอื่นๆ

3.2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับความพร้อมของบุคลากรสำนักงานที่ดินในการบริหาร ตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐในเชิงคุณภาพ

3.2.3 ควรมีการศึกษาและหารูปแบบการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของ สำนักงานที่ดินในการจัดการความพร้อม

**บรรณานุกรม**

### บรรณานุกรม

- กฎกระทรวง (2545) แบ่งส่วนราชการกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2545 กรมที่ดิน  
กรุงเทพมหานคร
- กฤษฎี อุทัยรัตน์ (2544) *ถกคุณภาพ ภาค 2 พิมพ์ครั้งที่ 3* กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริม  
เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- เจริญผล สุวรรณโชติ (2544) *ทฤษฎีการบริหาร* กรุงเทพมหานคร อักษรไทย
- เฉลิมชัย สุขไพบูลย์ (2544) “ความพึงพอใจต่อสภาพการบริหารงานภายในสถาบันราชภัฏธนบุรี  
ตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” งานวิจัย สำนักวิทยาการและ  
เทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2548) “การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร  
การเปลี่ยนแปลง* หน่วยที่ 11 นนทบุรี หน้า 160 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชฎิล นิ่มนวล (2545) *แนวทางการเตรียมความพร้อมในการบริการการศึกษาขององค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*
- ชลธิศ ชีระฐิติ (2547) “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ  
หน่วยที่ 8* นนทบุรี หน้า 167 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชินรัตน์ สมสืบ (2548) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการมีส่วนร่วม” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด  
ทฤษฎีและหลักการทางรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 12 นนทบุรี หน้า 288  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- दनัย เลาะมะ (2545) “ปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 กรณีศึกษา  
บริษัท ไทคิซ่า (ประเทศไทย) จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา
- ดรรรชนี บุญเหมือนใจ (2548) “TQM กับต้นทุนคุณภาพ” *วารสารการจัดการสมัยใหม่  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช* 3,1 (มกราคม) : 46
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550) *เครื่องมือการจัดการ* กรุงเทพมหานคร รัตนตรัย
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2549) “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : แนวคิดใหม่ของ  
การจัดการภาครัฐ” *วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*  
4,1 (มกราคม - มิถุนายน) : 16-18
- ธงชัย สันติวงษ์ (2546) *การบริหารสู่ศวรรษที่ 21* กรุงเทพมหานคร ประชุมช่าง

- ธวัชชัย ชูณหศิริรักษ์ (2548) “ความพร้อมในการบริหารการพัฒนากระทรวงกลาโหมในสาขา  
ว่าการกระทรวงกลาโหม” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- นรินรัตน์ เรืองจิรยศ (2549) “รูปแบบการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ของกลุ่มภารกิจ กระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- นิธินาด สินธุเดชะ (2549) การบริหารการเปลี่ยนแปลง คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการ  
สมัยใหม่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- บรรจง จันทมาศ (2540) ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 พิมพ์ครั้งที่ 56 กรุงเทพมหานคร  
ส.เอเชียเพรส
- บุญชัย เงินสวัสดิ์ (2542) “กลยุทธ์สำหรับการปรับปรุงระบบการบริหารงานองค์การตามแนวทาง  
ของมาตรฐาน ISO 9000 กรณีศึกษา : บริษัท ชงเรย์นันทวัฒน์ จำกัด” ปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
- ปภาวดี ประจักษ์สุนิณี (2548) “การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง” ใน เอกสารการสอน  
ชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 8 นนทบุรี หน้า 13 - 49  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ประนอม อุดกฤษ (2531) “การบริหารคุณภาพสมัยใหม่” วารสารวิชาการพระจอมเกล้า  
พระนครเหนือ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 1,2 (ธันวาคม):  
97 - 101
- ปีทมา สุขสันต์ และปรีชา วัชรากัย (2548) “ปัญหา ข้อจำกัด และแนวทางแก้ไขในการ  
เปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
หน่วยที่ 15 นนทบุรี หน้า 335 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541) จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี
- พงษ์ศิริ แก้วหอม (2548) “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์การบริหาร  
ส่วนจังหวัดสระแก้ว” วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2539 พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์
- พรรณี ชูชัย เจนจิต (2538) จิตวิทยาการเรียนการสอน พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร  
ต้นอ้อ แกรมมี



- พัชรินทร์ พลเยี่ยม (2549) “การพัฒนาคุณภาพการบริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคามตามนโยบายปฏิรูประบบราชการ” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา นโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ภัทรวัตร อุบถกานนท์ (2544) “การศึกษาแผนการบริหารคุณภาพในโรงงานเครื่องประดับ” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ราณี อธิชัยกุล (2548) “การจูงใจบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลง” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 12 นนทบุรี หน้า 174 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- รุ่ง แก้วแดง (2538) *รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มติชน
- วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2548) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการทำงานของข้าราชการไทย” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิดทฤษฎีและหลักการทางรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 13 นนทบุรี หน้า 319 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วันชัย มีชาติ (2549) *การบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิฑูร สิมะโชคดี (2550) *TQM คู่มือการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร เนชั่นบุ๊คส์
- วิทยา ค่านดำรงกุล (2546) *การบริหาร* กรุงเทพมหานคร เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น
- วิรัช สงวนวงศ์วาน (2551) *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดยฟชน่า
- วิศัลยา พูนพัฒนานุรักษ์ (2549) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล : กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลอุครธานีและเทศบาลนครวัง” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วิไลรัตน์ ช่างประดิษฐ์ (2549) “การบริหารการเปลี่ยนแปลง : จดหมายข่าวราย 2 เดือน” *กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย 1,1(มกราคม) : 7-8*
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540) *TQM Living Handbook* กรุงเทพมหานคร บีทีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2535) “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาครู คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏสกลนคร” กรุงเทพมหานคร กองแผนงาน

- ศิริพร ขอพรกลาง (2546) *การบริหารงานคุณภาพและเพิ่มผลผลิต* กรุงเทพมหานคร สกายบุ๊คส์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550) *หลักการและองค์ความรู้ด้านการจัดการ* กรุงเทพมหานคร  
ธีระพลีมี และไชเท่กซ์
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) *เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ*  
กรุงเทพมหานคร จิราวัฒน์ เอ็กเพรส
- สมพงษ์ เกษมสิน (2521) *หลักการบริหาร* กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์
- \_\_\_\_\_ (2526) *การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 8* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- \_\_\_\_\_ (2536) *การบริหาร* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- สมยศ นาวิการ (2536) *การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร MBO* กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์บรรณกิจ
- สุจิน บุตรดีสุวรรณ (2542) “การพัฒนาคุณภาพของห้องสมุด” *สารนิเทศ มหาวิทยาลัย*  
*มหาสารคาม* 6,1 (มกราคม - มิถุนายน) : 13- 40
- สุรศักดิ์ นานากุล (2529) *TQC การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในสหรัฐอเมริกาและไทย*  
กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*  
กรุงเทพมหานคร วิชั่น พรินแอนด์มีเดีย
- สุกัญญา ปิ่นทอง (2546) “การปรับปรุงคุณภาพกระบวนการบริการรับจดทะเบียนทรัพย์สินทาง  
ปัญญา ตามระบบมาตรฐาน P.S.O. กรมทรัพย์สินทางปัญญา” *กระทรวงพาณิชย์*  
*ปริญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏ*  
*สวนสุนันทา*
- สุชา จันทร์เอม (2533) *จิตวิทยาทั่วไป พิมพ์ครั้งที่ 6* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- สุชาดา รังสินันท์ (2548) “ผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลง” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร*  
*การเปลี่ยนแปลง* หน่วยที่ 10 นนทบุรี หน้า 94 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เสาวมาศ เกื้อนนาคี (2545) “การพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลชุมชน” *วิทยานิพนธ์*  
*ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย*  
*มหาวิทยาลัยขอนแก่น*
- อนุชา ศุภสิทธิ์จันทร์ *แนวความคิดคุณภาพ* ค้นเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2552 จาก  
<http://www.azimuth.co.th>

- อภิชาติ อนันตชัยสิทธิ์ (2548) “ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
 กรณีศึกษา บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด” คั่นคว้าวอิสระ ประิญา  
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อัจฉรา สุขศิลป์ (2547) “การปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้วยการประยุกต์ใช้  
 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : ศึกษากรณีกรมพัฒนาสังคม  
 และสวัสดิการ” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- เอกวิณา ชาติรอดิเรก (2549) “การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) ตามความคิดเห็น  
 ของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในส่วนปฏิบัติการระบบ  
 ตอนนอก ที่ 2.2” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
 บริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา
- อาวูธ ธรรมบุตร (2544) “ความรู้และความคิดเห็นของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรตาม  
 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กรณีศึกษา บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด”  
 วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา บริหารธุรกิจ  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- Joseph M. Juran (ค.ศ. 1960) *การบริหารคุณภาพ* คั่นเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2552 จาก  
[http : // www .e-learning.mfu.ac.th](http://www.e-learning.mfu.ac.th).
- Mike Beer แปลโดย ภักดี เมฆจำเริญ (2549) *Managing Change and Transition*  
 กรุงเทพมหานคร ธรรมมลการพิมพ์
- Sallis Edrard แปลโดย สมาน อัสวภูมิ (2542) *ทีคิวเอ็ม : การบริหารคุณภาพครบวงจรในองค์กร  
 ทางการศึกษา* คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- [www .e-learning.mfu.ac.th](http://www.e-learning.mfu.ac.th) “การบริหารคุณภาพ” คั่นเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2552

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถาม

### คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง "ความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร" ในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้ศึกษาขอทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเพื่อเป็นแนวทางให้กรมที่ดินได้ทำการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบตามความเป็นจริงเพื่อจะได้ผลการศึกษาที่ใกล้เคียงกับความต้องการของท่านมากที่สุด อันจะเป็นประโยชน์แก่ท่าน และกรมที่ดินในอนาคต ข้อมูลที่กรุณาตอบจะใช้เพื่อ ประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถาม ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม  
 ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดิน  
 ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัญหาในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดิน

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

- |                 |   |   |
|-----------------|---|---|
| 1. เพศ          | <input type="checkbox"/> ชาย              | <input type="checkbox"/> หญิง                   |
| 2. อายุ         | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 21- 30   | <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี             |
|                 | <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี       | <input type="checkbox"/> 51 - 60 ปี             |
| 3. การศึกษา     | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี              |
|                 | <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |
| 4. ระดับตำแหน่ง | <input type="checkbox"/> ระดับ 1 – 3      | <input type="checkbox"/> ระดับ 4-6              |
|                 | <input type="checkbox"/> ระดับ 7          |   |

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นต่อความพร้อมในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดิน  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อละเครื่องหมายเดียว

2.1 ความพร้อมในการนำองค์กร		เห็นด้วย			
		น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
1	ผู้บริหารได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจน				
2	ผู้บริหารได้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานชัดเจน				
3	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน				
4	มีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบ				
5	มีการส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติโดยยึดหลักจริยธรรม				
2.2 ความพร้อมในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์					
6	ในการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย				
7	ในการวางแผนได้มีการกำหนดแนวทางวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจน				
8	ในการดำเนินการตามแผนได้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ				
9	มีการปรับแผนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย				
10	มีการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อเป็นไปในทิศทางเดียวกัน				

2.3 ความพร้อมในการให้ความสำคัญกับ		เห็นด้วย			
		น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
11	มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย				
12	มีการนำข้อมูลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นมาปรับปรุงการให้บริการ				
13	ได้มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียให้ทันสมัยและเหมาะสม				
14	มีการติดตามคุณภาพการบริการเพื่อจะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น				
15	เมื่อเกิดข้อร้องเรียนขึ้น ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับข้อร้องเรียนทุกเรื่อง				
2.4 ความพร้อมในการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้					
16	มีระบบการวัดผลการดำเนินการอย่างเหมาะสมและทันสมัย				
17	มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการและนำมาทบทวนเพื่อใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์				
18	มีการจัดระบบข้อมูล สารสนเทศอย่างเหมาะสมทันสมัย น่าเชื่อถือ				
19	มีการจัดระบบในการดูแลอุปกรณ์สารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์) ให้มีความปลอดภัย และใช้งานอย่างสะดวก				
20	มีการจัดระบบในการดูแลอุปกรณ์สารสนเทศ (ซอฟต์แวร์) ให้มีความน่าเชื่อถือ				
21	มีการปรับปรุงระบบการจัดการข้อมูล และระบบสารสนเทศและอุปกรณ์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ				



2.5 ความพร้อมในการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล		เห็นด้วย			
		น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
22	มีการจัดระบบงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากร เกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม				
23	มีการกระจายอำนาจตัดสินใจให้บุคลากร เพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย				
24	มีการสร้างขวัญกำลังใจโดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัล เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ				
25	จัดให้มีการศึกษาอบรมและส่งเสริมให้ บุคลากรมีการนำความรู้มาใช้เพื่อให้เกิด ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน				
26	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อเป็น การส่งเสริมสุขอนามัยได้อย่างเหมาะสมกับ การปฏิบัติงาน				
27	มีการจัดสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของ บุคลากร				
2.6 ความพร้อมในการจัดการกระบวนการ					
28	มีการนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้เสียมาใช้ในการจัดกระบวนการในการ ให้บริการ				
29	มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการจัด กระบวนการเพื่อให้เกิดการบริการที่ดี				
30	มีการบูรณาการ การปฏิบัติงานในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นเพื่อส่งผลประโยชน์ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย				

2.6 ความพร้อมในการจัดการกระบวนการ		เห็นด้วย			
		น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
31	มีระบบการป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำและการสูญเสียจากการทำงาน				
32	มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระหว่างสำนักงานที่คืน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น				

**ส่วนที่ 3 ปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร**

ประเด็นปัญหา		เห็นด้วย			
		น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
33	การปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้งมีผลกระทบต่อการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพ				
34	เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาในการศึกษาและทำความเข้าใจในเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ				
35	ความซับซ้อนและยุ่งยาก ของขั้นตอนในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ				
36	ระบบการประสานงานภายในองค์กร เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ				
37	ความทันสมัยและเหมาะสมของระบบข้อมูล เพื่อการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ				
38	แรงจูงใจในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐของเจ้าหน้าที่				
39	ความไม่เพียงพอของเครื่องมือ เครื่องใช้ เพื่อการสนับสนุนในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ				

ประเด็นปัญหา	เห็นด้วย			
	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
40	ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ			
	.....			
	.....			
	.....			

ขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

**ภาคผนวก ข**  
**การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ**

**ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความตรงเชิงองค์ ประกอบ  
ของแบบสอบถามในเรื่องของความครอบคลุมในเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ**

**คำชี้แจง**

ขอให้ท่านพิจารณาข้อความในแบบสอบถาม ว่าข้อความในแบบสอบถามมีความตรงตามองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ ทั้ง 6 หมวด ได้แก่ 1) หมวดการนำองค์กร 2) หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย 4) หมวดการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 6) หมวดการจัดการกระบวนการรวมทั้งปัญหาและอุปสรรค โดยให้ค่าระดับความตรงดังนี้

- |     |         |   |
|-----|---------|---|
| 1   | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อความในแบบสอบถามตรงตามองค์ประกอบ    |
| 0   | หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าข้อความในแบบสอบถามตรงตามองค์ประกอบ |
| - 1 | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อความในแบบสอบถามไม่ตรงตามองค์ประกอบ |

**ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความตรงเชิงองค์ ประกอบ  
ของแบบสอบถามในเรื่องของความครอบคลุมในเกณฑ์คุณภาพภาครัฐ**

เกณฑ์คุณภาพภาครัฐ	ข้อความที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ตรง (1)	ไม่แน่ใจ(0)	ไม่ตรง(-1)
1. การนำองค์กร	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	6			
	7			
	8			
	9			
	10			
3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย	11			
	12			
	13			
	14			
	15			
4. การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้	16			
	17			
	18			
	19			
	20			
	21			

เกณฑ์คุณภาพภาครัฐ	ข้อความที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ตรง (1)	ไม่แน่ใจ(0)	ไม่ตรง(-1)
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	22			
	23			
	24			
	25			
	26			
	27			
6. การจัดการกระบวนการ	28			
	29			
	30			
	31			
	32			
ปัญหาและอุปสรรค	33			
	34			
	35			
	36			
	37			
	38			
	39			
	40			
	41			
	42			
รวม				

ลงชื่อ..... ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา.....

**ภาคผนวก ก**  
**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ**



**รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ****1. นายชวลิต อัครมหาศักดิ์ดา**

ตำแหน่ง            นักวิชาการที่คืน 8 ว(หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร)  
วุฒิการศึกษา      ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สถานที่ทำงาน    ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ กรมที่ดิน

**2. นายสุรวิทย์ นवलแก้ว**

ตำแหน่ง            นักวิชาการที่คืน 8 ว  
วุฒิการศึกษา      ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สถานที่ทำงาน    ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ กรมที่ดิน

**3. นายมีเดช สายัณห์**

ตำแหน่ง            นักวิชาการที่คืน 8 ว(หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ)  
วุฒิการศึกษา      รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สถานที่ทำงาน    สำนักงานที่ดินจังหวัดชัยภูมิ

**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นางนิลวรรณ บุญภาชิน
<b>วัน เดือน ปี เกิด</b>	27 มีนาคม 2505
<b>ประวัติการศึกษา</b>	นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สำนักงานที่ดินจังหวัดชัยภูมิ สาขาภูเขียว
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7