

ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

นางสาวจินดารัตน์ เปี่ยมพิบูลย์

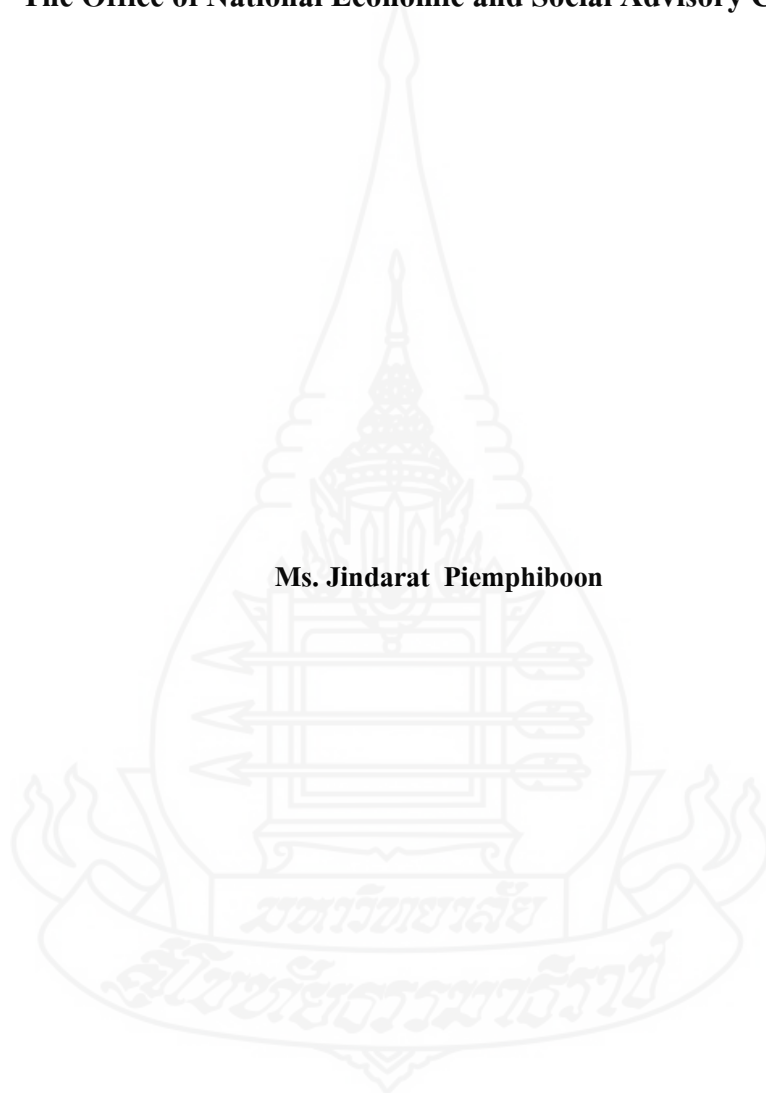


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2557

**Public Sector Management Quality Award Model of  
The Office of National Economic and Social Advisory Council**

**Ms. Jindarat Piemphiboon**



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

2014

หัวข้อวิทยานิพนธ์    ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษา  
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
ชื่อและนามสกุล    นางสาวจินดารัตน์ เปี่ยมพิบูลย์  
แขนงวิชา    บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา    วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา    1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้ยโต  
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2558

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิขิต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้ยโต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

**ผู้วิจัย** นางสาวจินดารัตน์ เปี่ยมพิบูลย์ รหัสนักศึกษา 2513005245

**ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ  
**ปีการศึกษา** 2557

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2) พัฒนาตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ระดับผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน ระดับผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ วิทยากร และผู้ปฏิบัติงานด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 7 คน รวมทั้งสิ้น 21 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ศึกษาจากเอกสารและสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพปัจจุบันด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบด้วย 1) ขาดความรู้ความเข้าใจ 2) ขาดนโยบายที่ชัดเจน 3) ขาดการสื่อสารที่ดี 4) ขาดสิ่งกระตุ้นจูงใจ 5) ขาดการติดตามประเมินผล และ 6) ขาดระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ องค์กรต้องมีนโยบายและการสื่อสารที่ชัดเจนให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง มีสิ่งกระตุ้นจูงใจ และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย (2) พัฒนาตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พิจารณาได้ 3 ตัวแบบ ประกอบด้วย 1) ตัวแบบกระบวนการมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 สร้างองค์ความรู้ ขั้นตอนที่ 2 ถ่ายทอดความรู้ ขั้นตอนที่ 3 เข้าถึงข้อมูล ขั้นตอนที่ 4 แบ่งปันและแสวงหาความรู้ และขั้นตอนที่ 5 ติดตามประเมินผล 2) ตัวแบบกลยุทธ์มี 6 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์สร้างความรู้ความเข้าใจ กลยุทธ์จัดทำแผนปฏิบัติงาน กลยุทธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กลยุทธ์วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์และการใช้เทคโนโลยี และกลยุทธ์ทำงานเป็นทีม 3) ตัวแบบปัจจัยแห่งความสำเร็จมี 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ

**คำสำคัญ** ตัวแบบ รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

**Thesis title :** Public Sector Management Quality Award Model of The Office of National Economic and Social Advisory Council

**Researcher :** Miss Jindarat Piemphiboon; **ID :** 2513005245;

**Degree :** Master of Public Administration;

**Thesis advisors :** (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor; (2) Dr. Chinnarat Somsueb, Associate Professor; **Academic year :** 2014

### **Abstract**

The objectives of this research were : (1) to study current conditions and desirable conditions on Public Sector Management Quality Award problem issues of the Office of National Economic and Social Advisory Council (2) to develop Public Sector Management Quality Award model of the Office of National Economic and Social Advisory Council.

This research was a qualitative research. Samples used in this research were 7 executives, 7 operational officials working for the Office of National Economic, 7 external experts comprised of specialists, academicians, speakers and facilitators and staff responsible for Public Sector Management Quality Award The total number of samples was 21. Research instruments were interview questionnaires. Data collection methods were documentary research and interview. Data analysis was content analysis.

The research results show that (1) current conditions on Public Sector Management Quality Award of the Office of National Economic and Social Advisory Council included of the limitations of 1) knowledge and understanding 2) clear policy 3) good communication 4) work motivation and stimulant 5) efficient evaluation and 6) modern technological systems and desirable conditions on Public Sector Management Quality Award of the Office of National Economic and Social Advisory Council. The organization must have clear policy and appropriate communication with the officials in order to reinforce knowledge and understanding, continuous evaluation, create motivation, stimulants and provide modern technological systems. (2) Public Sector Management Quality Award model of the Office of National Economic and Social Advisory Council could be considered into 3 parts : 1) process model consisted of 5 step : step 1 create body of knowledge, step 2 share knowledge step 3 access to the data step 4 share and seek knowledge and step 5 monitoring and evaluation. 2) strategy model consisted 6 tactics : tactics 1 build knowledge and understand strategies, tactics 2 formulate operational plan, tactic 3 exchange knowledge, tactic 4 analyze organization environment, tactic 5 perform public relations and use technology and tactic 6 team building 3) success factors consisted of 5 factors : leadership, organization culture, information technology, communication and motivation.

**Keywords :** Model, Public Sector Management Quality Award, The Office of National Economic and Social Advisory Council

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทาง และตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อปรับปรุงให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เขาวลิต ที่ได้ให้ความกรุณาเป็นประธาน สอบวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ สมชัย ศรีสุทธียากร และคุณเจริญพร หอมวิเศษ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่างๆ ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้สละเวลามาให้ความรู้และให้การสัมภาษณ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ มารดา น้องสาว และเพื่อนสนิท ที่คอยเป็นกำลังใจ และมีส่วนสนับสนุนในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

จินดารัตน์ เปี่ยมพิบูลย์

สิงหาคม 2558

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	2
ขอบเขตการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	5
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	5
แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบ.....	5
แนวคิดเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	21
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	30
รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ.....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	49
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ.....	52
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.....	58
ตอนที่ 3 ผลการสังเคราะห์ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	86
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	92
สรุปการวิจัย.....	92
อภิปรายผล.....	100
ข้อเสนอแนะ.....	106
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก.....	116
ก. สรุปคำให้สัมภาษณ์จากผู้บริหารของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 21 คน.....	117
ข. หนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์.....	136
ค. แบบสัมภาษณ์.....	138
ประวัติผู้วิจัย.....	141



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	เกณฑ์การให้คะแนนของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award:TQA)12
ตารางที่ 2.2	แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ (หมวดที่ 1 – 6).....13
ตารางที่ 2.3	แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ (หมวดที่ 7).....15
ตารางที่ 2.4	องค์กรที่ได้รับรางวัลเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)....17
ตารางที่ 2.5	องค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC)..18
ตารางที่ 2.6	เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่างๆ.....26
ตารางที่ 2.7	ค่านิยมหลักของระบบรางวัลคุณภาพต่างๆ.....27
ตารางที่ 3.1	จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ.....46
ตารางที่ 3.2	ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ_47
ตารางที่ 3.3	ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ.....48
ตารางที่ 3.4	ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก.....49
ตารางที่ 3.5	แบบสัมภาษณ์.....50
ตารางที่ 4.1	สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน.....58
ตารางที่ 4.2	สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน.....61
ตารางที่ 4.3	สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 7 คน.....64
ตารางที่ 4.4	กระบวนการด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....67
ตารางที่ 4.5	กลยุทธ์ที่นำมาใช้กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....69
ตารางที่ 4.6	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....72
ตารางที่ 4.7	สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน.....76
ตารางที่ 4.8	สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน.....78
ตารางที่ 4.9	สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 7 คน.....80
ตารางที่ 4.10	สภาพปัญหาด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....82
ตารางที่ 4.11	ข้อเสนอแนะด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....84

## สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	2
ภาพที่ 2.1	องค์ประกอบของความเป็นเลิศ.....	24
ภาพที่ 2.2	โครงสร้างสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.....	34
ภาพที่ 4.1	ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (P.S.K. Model).....	91



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 258 บัญญัติให้สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรี ในปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยให้มีสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทำหน้าที่ด้านงานธุรการและวิชาการให้แก่สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งสถานะองค์กรของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กำหนดให้เป็นหน่วยงานที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ โดยอยู่ระหว่างการดำเนินการแก้ไขพระราชบัญญัติสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2543 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2547 ให้เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ

สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้นำการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการมาเป็นลำดับ เพื่อเป็นทิศทางการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะต้องดำเนินการในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ กำหนดทิศทางองค์กร มีการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากรของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้มีความเข้าใจทิศทาง เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการกำหนดแผนปฏิบัติการที่ประกอบด้วย แผนงาน/โครงการและงบประมาณ ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เป็นหลัก สามารถนำองค์กรบรรลุความสำเร็จตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติการได้ นอกจากนี้ ต้องคำนึงถึงการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ อาทิ การปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงาน การจัดระบบการจัดการความรู้และระบบสารสนเทศภายในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนต่อไป

ดังนั้น ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาองค์กร จึงได้นำแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

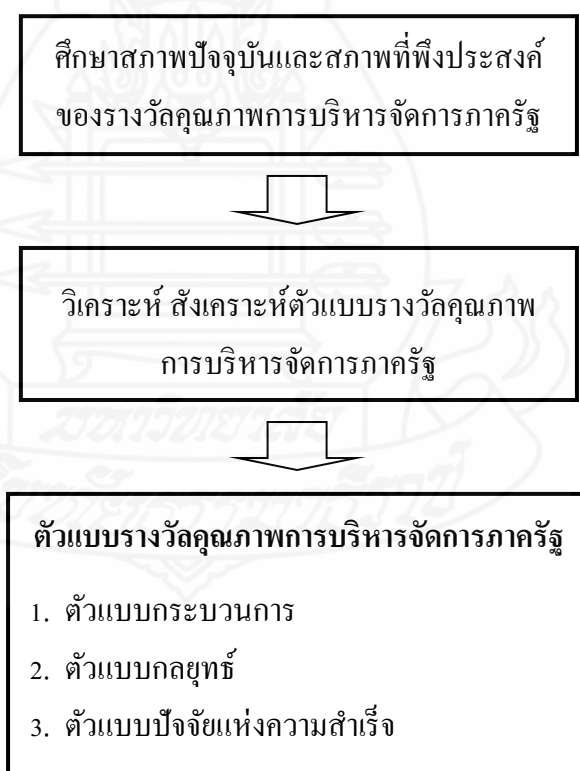
ผู้วิจัยจึงได้จัดทำเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” ขึ้น เพื่อเป็นการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และเป็นตัวแบบให้กับหน่วยงานอื่นที่มีความสนใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2.2 เพื่อพัฒนาตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจากเอกสาร

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา 3 ประเด็น ประกอบด้วย 1) กระบวนการด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 3) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.3 สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

4.4 พัฒนาตัวแบบและนำมาประยุกต์ใช้ในสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

#### 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง การศึกษาปัญหาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

5.2 เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใน 7 หมวด ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

5.3 การวิเคราะห์ หมายถึง การแยกแยะประเด็นด้านกระบวนการรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กลยุทธ์ที่นำมาใช้กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และปัญหารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นหมวดหมู่ จากการศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

5.4 การสังเคราะห์ หมายถึง การเปรียบเทียบประเด็นกระบวนการรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กลยุทธ์ที่นำมาใช้กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก เพื่อนำมาบูรณาการให้เป็นตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

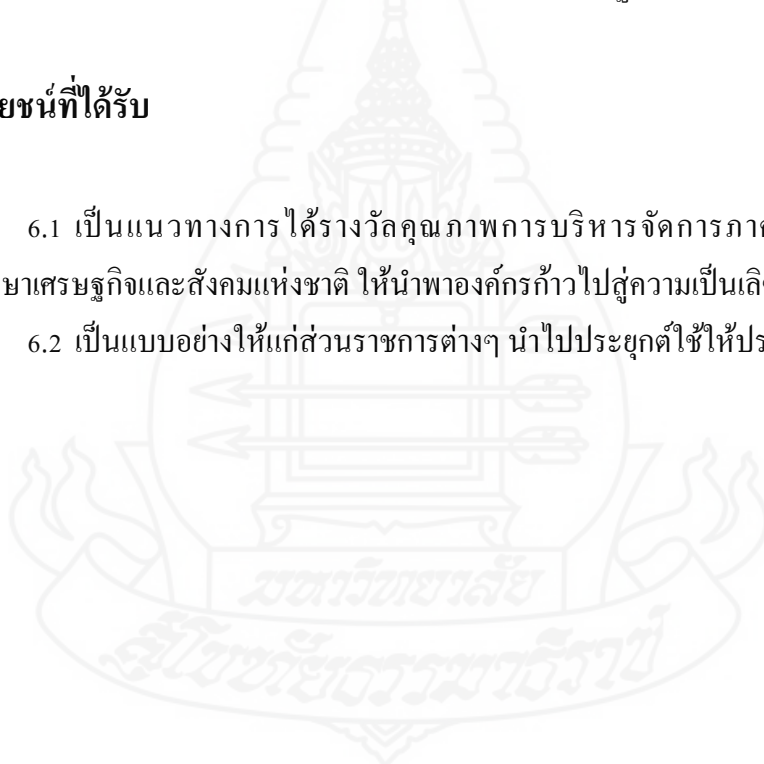
5.5 ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง แบบจำลองรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย กระบวนการรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กลยุทธ์ที่นำมาใช้กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

5.6 สำนักงาน หมายถึง สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

## 6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 เป็นแนวทางการได้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้นำพหุองค์การก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในอนาคต

6.2 เป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการต่างๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จ



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากเอกสารวิชาการและนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญ โดยการศึกษาครั้งนี้จะเน้นการนำไปใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
  - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบ
  - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ
  - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
2. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
3. รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

##### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบ

##### 1.1.1 ความหมายตัวแบบทั่วไป (Model)

การจะปฏิบัติงานในเรื่องใดๆ ให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผนและการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอนและรวมถึงการสร้างตัวแบบอื่น มาเพื่อการสื่อความหมายที่ตรงกัน เพื่อให้การทำงานประกอบกับความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ (อ้างถึงใน สมลักษณ์ วงมณฑลขจร 2551 : 34)

เสนห์ จุ้ยโต (ประมวลสาระชุดวิชา นโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ 2547 : 53-54) ได้รวบรวมความหมายของตัวแบบไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2533 : 1-2) ได้อธิบายความหมายของตัวแบบไว้ว่า คือ การอธิบายเชิงทฤษฎีลักษณะบางประการของระบบ หรือ

กระบวนการในชีวิตจริงและด้วยเหตุผลที่ตัวแบบ คือ ภาพจำลองความจริง ดังนั้นตัวแบบจึงจำเป็นต้องสะท้อนให้เห็นแง่มุมของความจริงนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เป็นแบบจำลองของกองแผนการศึกษา เป็นต้น การนำเครื่องมือไปใช้จะต้องเลือกและใช้อย่างเหมาะสม และใช้อย่างระมัดระวังร่วมกับเครื่องมือ วิธีการอื่นๆ

สวณิต ยมาภักย์ (2531 : 2) ได้อธิบายว่า ตัวแบบ หมายถึง การพรรณนาถึงความจริงอย่างใดอย่างหนึ่งตัวเจตนาที่จะให้เข้าใจง่าย โดยพรรณนาให้อยู่ในรูปแผนภูมิตัวแบบใดๆ ก็ตามย่อมต้องการที่จะแสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบที่สำคัญๆ ของโครงสร้างหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่ง รวมทั้งสัมพันธ์ภาพระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น

ธวัช พงศ์ประยูร (2524 : 18) อธิบายว่า ตัวแบบ หมายถึง รูปแบบ แนวทาง และ โครงสร้างสังเขปของประดิษฐกรรมและผลิตภัณฑ์ที่มนุษย์สร้างขึ้นหรือสร้างขึ้นแล้ว

นิคม ทาแดง (2536 : 120) ได้อธิบายว่า ตัวแบบระบบการศึกษา คือ ระบบเทียบเหมือนของระบบทางการศึกษาซึ่งเทียบและแทนส่วนประกอบ องค์ประกอบและกระบวนการเปลี่ยนแปลงแต่ละอย่าง มีความสำคัญต่อการสื่อความหมาย การแสวงหากระบวนการกำกับกระบวนการ การควบคุมติดตามและการพัฒนาระบบ

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นกล่าวสรุปได้ว่า ตัวแบบ (Model) หมายถึง รูปแบบหรือภาพจำลองความเป็นจริงที่พรรณนาถึงความจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือ โครงสร้างโดยสังเขปสิ่งนั้นๆ ที่เป็นตัวแทนบางสิ่งเพื่อให้เข้าใจง่าย

### 1.1.2 ความหมายของตัวแบบนโยบายสาธารณะ

เสนห์ จุ้ยโต (เอกสารประกอบการฝึกอบรมโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการศึกษาวิเคราะห์และการบริหารจัดการของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2557 : 110 - 112) ได้ให้ความหมายของตัวแบบสาธารณะไว้ดังนี้

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2540 : 21-22) ได้อธิบายว่า ตัวแบบ (Model) หรือแบบจำลองที่มีความหมายหลากหลายใน 4 ความหมาย คือ

1) แบบจำลองของจริงอย่างง่าย เป็นแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่าง จะแตกต่างที่ตรงที่ขนาดเล็กกว่าของจริงโดยย่อมาตราส่วนให้เล็กลงเท่านั้น เช่น แบบจำลองอาคารเรียน แบบอาคารพาณิชย์ และแบบก่อสร้างรถไฟฟ้าใต้ดิน เป็นต้น ถ้านำมาใช้ในตัวแบบนโยบายสาธารณะ หมายถึง แบบจำลองของจริงอย่างง่ายเพื่อใช้ศึกษาวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ

2) อุดมคติ (Ideal Type) เป็นลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมักมีลักษณะเป็นอุดมคติหรือเกิดขึ้นได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสิ่งที่เราอยากได้ มีความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก



นำมาใช้ในตัวแบบนโยบายสาธารณะ หมายถึง อุดมคติในเรื่องนโยบายสาธารณะ เช่น ตัวแบบการเมืองที่พึงประสงค์ ตัวแบบการบริหารที่พึงประสงค์ ตัวแบบสังคมที่พึงประสงค์ หรือตัวแบบทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้นโยบายเข้าใกล้กับอุดมคติให้มากที่สุด

3) กรอบการวิเคราะห์ (a Framework of Analysis) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อช่วยให้เข้าใจบางส่วนของโลกความเป็นจริงได้ดีและง่ายยิ่งขึ้น

4) ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ทั้งสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างอิสระด้วยกัน และระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติ

ตัวแบบนโยบายสาธารณะ หมายถึง ชุดของทฤษฎีส่วนใหญ่มุ่งเน้นการศึกษาวิเคราะห์เชิงสาเหตุและผล ที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

### 1.1.3 ประเภทของตัวแบบ

ประเภทของตัวแบบ (Types of models) มี 4 ประเภท ดังนี้ (อ้างถึงใน สมลักษณ์ วงมณฑลขจร 2551 : 34-35)

1) *ตัวแบบกราฟฟิก (Graphical models)* ตัวแบบทั่วไปนิยมใช้สัญลักษณ์เป็นรูปกล่องและเส้น แทนส่วนประกอบของข้อเท็จจริงและความสัมพันธ์ระหว่างของส่วนประกอบ

2) *ตัวแบบคณิตศาสตร์ (Mathematical models)* ตัวแบบคณิตศาสตร์ถูกนำมาแสดงรูปแบบอย่างชัดเจนของลักษณะทางด้านเชิงปริมาณ หรือแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์หลายๆ ตัว โดยจะใช้สูตรแทนการวิเคราะห์ด้านปริมาณ และความสัมพัทธ์ระหว่างตัวแปร

3) *ตัวแบบบรรยาย (Narrative models)* ตัวแบบ Narrative คือ การบรรยายระบบโดยปราศจากสูตรหรือกราฟ โดยจะใช้การอธิบายระบบด้วยตัวอักษร คำบรรยาย หรือตาราง

4) *ตัวแบบกายภาพ (Physical models)* เป็นการนำเสนอในรูปแบบ 3 มิติที่สามารถจับต้องหรือสัมผัสได้ เช่น งานสถาปัตยกรรม ตัวแบบกายภาพของตึก อาคารต่างๆ เป็นต้น

## 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” (Thailand Quality Award : TQA) เริ่มจากมีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิต

แห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และตระหนักถึงความสำคัญ ของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้บรรจุรางวัล คุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงาน หลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีวิธปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับ มาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณ ด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัล จะนำเสนอวิธปฏิบัติที่นำองค์กรของตน ไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไป ประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานดังกล่าวออกไปอย่าง กว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถ แข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐาน โลก เนื่องจากมีพื้นฐาน ทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศ สหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบ รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการนำ แนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน มีการประกาศ เกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐาน โลก และมีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนวิธปฏิบัติที่เป็นเลิศ สามารถแสดงให้เห็นนาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับ ความเป็นเลิศการบริหารจัดการ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำคัญของการประเมินตนเองของ องค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับ รางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันดังนี้ (อ้างถึงใน อนุมาตรา คະສິທອງ 2551 : 38 - 39)

1. ช่วยในการปรับปรุงวิธการดำเนินการ ความสามารถ และผลการดำเนินการ ขององค์กร
2. กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลวิธปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่าง องค์กรต่างๆ

3. เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการ การดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่ม โอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

สำหรับค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ที่ได้กล่าวไปแล้ว มาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน ซึ่งค่านิยมหลักและแนวคิดนี้ ยังเป็นเกณฑ์เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สามารถจัดแบ่งได้ดังนี้

**เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ** แบ่งออกเป็น 7 หมวดดังนี้

**หมวด 1 การนำองค์กร** โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กร ได้ดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- การนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
- การกำกับดูแลกิจการ
- จริยธรรมทางธุรกิจ
- การปฏิบัติตามกฎหมาย
- ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน

**หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์** โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ

- กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
- นำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม
- ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ในกรณีที่เป็น

- วัดผลความคืบหน้าในการดำเนินการ โดยเทียบกับแผน

**หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด** โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการ

- ค้นหาว่าลูกค้าและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไร และชอบอะไร
- สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
- ค้นหาและกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้มาซึ่ง ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้าซึ่งจะทำให้รักษาลูกค้าไว้ได้ และการขยายตัวและความยั่งยืนของธุรกิจ

**หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการ

- เลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้
- พิจารณาผลการดำเนินการขององค์กร

**หมวด 5 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล** โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าทั้ง 3 เรื่องนี้ คือ 1) ระบบงาน 2) การทำให้พนักงานได้เรียนรู้ 3) การสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน มีส่วนอย่างไรในการทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการ

- ทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
- ความเอาใจใส่ขององค์กรในการสร้างและดำรงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานมีความสุขนั้น มีส่วนอย่างไรในการช่วยให้ผลการดำเนินงานที่ออกมาเป็นเลิศ และทั้งพนักงานและองค์กรพัฒนาไปด้วยกัน

**หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** โดยจะเป็นการตรวจประเมินประเด็นสำคัญๆ ของการจัดการกระบวนการที่มีอยู่ใน 2 ประเภท คือ

- ประเภทแรก ว่าด้วยการจัดการกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ตลอดจนกระบวนการสำคัญอื่นๆ ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและให้กับองค์กร
- ประเภทสอง ว่าด้วยการจัดการกระบวนการสำคัญต่างๆ ที่ช่วยทำให้กระบวนการในประเภทแรกดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ** เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและผลลัพธ์ของการปรับปรุงในด้านต่างๆ ขององค์กร ได้แก่

- สมรรถนะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
- ความพึงพอใจของลูกค้า

- การเงินและการตลาด
- ทรัพยากรบุคคล
- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการต่างๆ
- ภาวะผู้นำ
- ความรับผิดชอบต่อสังคม

### ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้สมัครรับรางวัล จะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 3 มิติ คือ

**1. มิติด้านแนวทาง** แนวทาง หมายถึง วิธีที่องค์กรดำเนินการตามข้อกำหนดในหัวข้อ ต่าง ๆ ในเกณฑ์ ปัจจัยที่ใช้ประเมินแนวทาง ประกอบด้วย

- 1.1 ความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนด
- 1.2 ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ และระดับความมากน้อยที่วิธีการนั้น
- 1.3 การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร
- 1.4 มีหลักฐานที่บ่งถึงนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์

**2. มิติด้านการนำไปปฏิบัติ** การนำไปปฏิบัติ หมายถึง ขอบเขตซึ่งองค์กรนำแนวทาง ไปใช้ ปัจจัยที่ใช้ประเมินการนำแนวทางไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

- 2.1 การใช้แนวทางในการดำเนินการตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ต่อองค์กร
- 2.2 การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

**3. มิติด้านผลลัพธ์** ผลลัพธ์ หมายถึง ผลของการบรรลุวัตถุประสงค์ในหัวข้อ 7.1 ถึง ข้อ 7.6 ปัจจัยที่ใช้ประเมินผลลัพธ์ ประกอบด้วย

- 3.1 ผลการดำเนินการปัจจุบันขององค์กร
- 3.2 ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือเกณฑ์ เปรียบเทียบที่เหมาะสม
- 3.3 อัตราและความมากน้อยของการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- 3.4 การเชื่อมโยงการวัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านลูกค้าหลักและตลาด กระบวนการ และผลของแผนปฏิบัติการที่สำคัญๆ ตามที่ระบุไว้ใน โครงร่างองค์กร รวมทั้งแนวทางและการ นำไปปฏิบัติในแต่ละหัวข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มีระบบการให้คะแนนรวม 1,000 คะแนน ประกอบด้วย สัดส่วน คะแนนในหัวข้อย่อยต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์การให้คะแนนของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)

เกณฑ์การให้คะแนนของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA		ค่าคะแนน
<b>หมวด 1 : การนำองค์กร</b>		<b>110</b>
1.1	การนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูง	60
1.2	การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง	50
<b>หมวด 2 : การวางแผนเชิงกลยุทธ์</b>		<b>95</b>
2.1	การจัดทำกลยุทธ์	45
2.2	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50
<b>หมวด 3 : การมุ่งเน้นลูกค้า</b>		<b>95</b>
3.1	เสียงของลูกค้า	45
3.2	ความผูกพันของลูกค้า	50
<b>หมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>		<b>80</b>
4.1	การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	55
4.2	การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	45
<b>หมวด 5 : การมุ่งเน้นบุคลากร</b>		<b>100</b>
5.1	สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
5.2	ความผูกพันของบุคลากร	55
<b>หมวด 6 : การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ</b>		<b>100</b>
6.1	กระบวนการทำงาน	55
6.2	ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ	45
<b>หมวด 7 : ผลลัพธ์</b>		<b>400</b>
7.1	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	120
7.2	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	75
7.3	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	75
7.4	ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65
7.5	ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด	65
<b>รวม</b>		<b>1000</b>

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (2557 - 2558 : 11)

### ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สำหรับระบบในการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) จะแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางแรก จะเป็นการให้คะแนนเฉพาะในหมวดที่ 1 ถึง 6 ส่วนแนวทางที่ 2 จะเป็นการให้คะแนนเฉพาะใน หมวดที่ 7 ซึ่งในแนวทางแรกยังบอกถึงวิธีปฏิบัติที่จะต้องนำไปปฏิบัติหรือต้องปฏิบัติตาม

ตารางที่ 2.2 แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ (หมวดที่ 1 – 6)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1 – 6)
0 % หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A)</li> <li>- แทบไม่ปรากฏหลักฐานการนำแนวทางที่เป็นระบบไปสู่การปฏิบัติ (D)</li> <li>- ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง (Improvement Orientation) มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L)</li> <li>- ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงาน (I)</li> </ul>
10% , 15% , 20 % หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>- การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้น ในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D)</li> <li>- แสดงให้เห็นว่าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป (L)</li> <li>- มีแนวทางที่สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)</li> </ul>
30% , 35% , 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>- มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น (D)</li> <li>- แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>- เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กรตามที่ระบุไว้ใน โครงร่างองค์กร และในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)</li> </ul>

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1 – 6)
50% , 55% , 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A)</li> <li>- มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D)</li> <li>- มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมบ้าง เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>- มีแนวทางที่สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)</li> </ul>
70% , 75% , 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อยของหัวข้อ (A)</li> <li>- มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ (D)</li> <li>- กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L)</li> <li>- มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)</li> </ul>
90% , 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อยของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A)</li> <li>- มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D)</li> <li>- กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรด้วย การสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กรว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และนวัตกรรมมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L)</li> <li>- มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (2557 - 2558 : 155)



ตารางที่ 2.3 แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ (หมวดที่ 7)

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงานไว้ (Le)</li> <li>- ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบเป็นส่วนใหญ่ (T)</li> <li>- ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)</li> <li>- ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)</li> </ul>
10% , 15% , 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่อง ที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี (Le)</li> <li>- มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ (T)</li> <li>- แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)</li> <li>- มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ (I)</li> </ul>
30% , 35% , 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับดี (Le)</li> <li>- มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี (T)</li> <li>- เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)</li> <li>- มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)</li> </ul>
50% , 55% , 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับดี (Le)</li> <li>- แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (T)</li> <li>- ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องอยู่ในระดับดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (C)</li> <li>- มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (I)</li> </ul>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
70% , 75% , 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับที่ดีถึงดีเลิศ (Le)</li> <li>- สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กรไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ (T)</li> <li>- มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมาก หรือเป็นส่วนใหญ่กับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง และแสดงถึงความ เป็นผู้นำในบางเรื่อง และมีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีมาก (C)</li> <li>- มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการ (I)</li> </ul>
90% , 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้ออย่าง สมบูรณ์ และอยู่ในระดับที่ดีเลิศ (Le)</li> <li>- สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กร (T)</li> <li>- แสดงถึงความเป็นผู้นำในธุรกิจและเป็นระดับเทียบเคียงในองค์กรอื่นในหลายเรื่อง (C)</li> <li>- มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรและการคาดการณ์ผลการดำเนินการใน ด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและ แผนปฏิบัติการเกือบทั้งหมด (I)</li> </ul>

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (2557 - 2558 : 157)

### องค์กรที่ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

หลังจากที่แนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยได้ถูกสร้างขึ้นมามีหลายองค์กรไม่ว่าทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้นำเอาแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติดังกล่าวเข้าไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กร ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการยกระดับการบริหารจัดการขององค์กรให้เป็นเลิศ รวมถึงการได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติด้วย

ที่ผ่านมามีหลายองค์กรที่ได้ดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติดังกล่าว และสามารถประสบผลสำเร็จและได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยการพิจารณาจากคณะผู้ตรวจ

ประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และจากสถิติที่ถูกบันทึกไว้ตั้งแต่ปี 2545 จนถึงปัจจุบัน มีองค์กรที่ได้รับรางวัลอันทรงเกียรติ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 องค์กรที่ได้รับรางวัลเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)

ปี พ.ศ.	องค์กรที่ได้รับรางวัลเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ
2545	บริษัท ไทยอะคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด
2546	บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด : Thai Paper Co., Ltd. (TPC)
2547	ไม่มีองค์กรใดผ่านเกณฑ์ได้รับรางวัล
2548	ไม่มีองค์กรใดผ่านเกณฑ์ได้รับรางวัล
2549	โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2550	ไม่มีองค์กรใดผ่านเกณฑ์ได้รับรางวัล
2551	ไม่มีองค์กรใดผ่านเกณฑ์ได้รับรางวัล
2552	ไม่มีองค์กรใดผ่านเกณฑ์ได้รับรางวัล
2553	สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2554	ไม่มีองค์กรใดผ่านเกณฑ์ได้รับรางวัล
2555	ไม่มีองค์กรใดผ่านเกณฑ์ได้รับรางวัล
2556	ไม่มีองค์กรใดผ่านเกณฑ์ได้รับรางวัล
2557	ไม่มีองค์กรใดผ่านเกณฑ์ได้รับรางวัล

ที่มา : <http://www.tqa.or.th/th/winner/default618028517.html> (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2558)

สำหรับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) เป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรที่มีผลการตรวจประเมินคะแนนที่ไม่ถึงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือมีคะแนนที่สูงกว่า 350 แต่ไม่ถึง 650 และจากสถิติที่ถูกบันทึกไว้ตั้งแต่ปี 2545 จนถึงปัจจุบัน มีองค์กรที่ได้รับรางวัลดังกล่าวดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.5 องค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC)

ปี พ.ศ.	องค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
2545	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)</li> <li>2. บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด</li> <li>3. บริษัท ดานา สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด</li> <li>4. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด</li> <li>5. ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>6. บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด</li> </ol>
2546	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) Thai Carbon Black Public Co., Ltd. (TCB)</li> <li>2. บริษัท สยาม มิทซุย พีทีเอ จำกัด Siam Mitsui PTA Co., Ltd. (SMPC)</li> <li>3. ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>4. บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด</li> <li>5. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด</li> </ol>
2547	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) : Thai Olefins Public Company Limited</li> <li>2. บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) : C.P. Seven Eleven Public Company Limited</li> <li>3. บริษัท ดานา สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด : DANA SPICER (THAILAND) LTD.</li> <li>4. บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด</li> <li>5. บริษัท สเปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด</li> <li>6. โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> </ol>
2548	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการอาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง)</li> <li>2. บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการเบเกอรี่)</li> <li>3. บริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์ส จำกัด</li> <li>4. โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> </ol>
2549	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) : C.P. Seven Eleven Public Company Limited</li> <li>2. บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด (Counter Service Co., Ltd.)</li> </ol>

## ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	องค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
2550	1. สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 2. โรงพยาบาลสงขลานครินทร์
2551	1. บริษัท ไทยลூบเบส จำกัด (มหาชน) 2. สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 3. โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล 4. โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน
2552	1. สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 2. บริษัท กรุงเทพโปรดิ๊วส์ จำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปเนื้อไก่และอาหารแปรรูป (สระบุรี) 3. บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) 4. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) (โรงงานผลิตอาหารสัตว์ปีกธงชัย)
2553	1. บริษัท กรุงเทพโปรดิ๊วส์ จำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปเนื้อไก่ (สระบุรี) 2. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ธุรกิจอาหารแปรรูปเนื้อไก่ (นครราชสีมา) 3. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) (โรงงานผลิตอาหารสัตว์ปีกธงชัย) 4. บริษัท ซีพีเอฟ ผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด (โรงงานแปรรูปเนื้อไก่และโรงงานอาหารแปรรูปมินบุรี 1) 5. บริษัท ซีพีเอฟ ผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด (สาขาหนองจอก) 6. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เชียงใหม่ จำกัด 7. บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) 8. บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) 9. บริษัท รีเทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัด 10. บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล เฟ็ด ฟู้ด จำกัด
2554	1. บริษัท กรุงเทพโปรดิ๊วส์ จำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปเนื้อไก่ (สระบุรี) 2. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ธุรกิจอาหารแปรรูปเนื้อไก่ (นครราชสีมา) 3. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ (มหาชัย) 4. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำบ้านพรุ 5. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์ปีกธงชัย

## ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	องค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
	6. บริษัท ซีพีเอฟ ผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด (โรงงานแปรรูปเนื้อไก่และโรงงานอาหารแปรรูปมินบุรี 1) 7. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เชียงใหม่ จำกัด 8. บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) 9. บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) 10. หน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 11. หน่วยธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 12. หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2555	1. บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด 2. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนาเชียงใหม่ จำกัด 3. โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ (มหาชัย) บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) 4. หน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 5. หน่วยธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 6. หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2556	1. บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด 2. บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) 3. บริษัท ปตท.สผ. สยาม จำกัด 4. บริษัท พีทีที โพลีเมอร์ โลจิสติกส์ จำกัด 5. โรงงานผลิตเม็ดพลาสติกโพลีโพรพิลีน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) 6. โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ หองแคว บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) 7. โรงงานอาหารแปรรูปสัตว์น้ำระโนด บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) 8. โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย 9. โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 10. สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี

ที่มา : <http://www.tqa.or.th/th/winner/default618028517.html> (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2558)

### 1.3 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการรวมกลุ่มแนวคิดหรือความรู้ที่มีความสัมพันธ์กัน และให้ความหมายที่จะนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจเพื่อทำการวิจัยและเป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (อ้างถึงใน อนุมาตรา คະສິທອງ 2551 : 42 - 43)

ความหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้มีหน่วยงาน นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการปกครอง (2549 อ้างถึงใน อนุมาตรา คະສິທອງ 2551 : 42) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่าเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเครื่องมือหรือเทคนิคที่ให้องค์กรเลือกใช้ในการบริหารจัดการระบบภายในขององค์กร ซึ่งถือเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้เป็นการประเมินตนเอง เพื่อจะได้พัฒนาปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และก้าวไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)

ชวลิต อัสวะมหาศักดา (2548 อ้างถึงใน อนุมาตรา คະສິທອງ 2551 : 43) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

เทพศักดิ์ บุญยรัตนพันธุ์ (2549 อ้างถึงใน อนุมาตรา คະສິທອງ 2551 : 43) กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำแนวคิดของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 – 2551 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการที่ได้มีการกำหนดให้เสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการ โดยให้ยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงานของรัฐ ด้วยเหตุนี้การนำแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ จึงเป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการใหม่อันหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ เพื่อหาทางยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริหารจัดการ เพื่อผลักดันให้ระบบราชการเป็นระบบการทำงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลที่สามารถตอบสนองผลสัมฤทธิ์ของระบบราชการได้เป็นอย่างดี

วิสุทธิ บุญญะ โสภิต (2549 อ้างถึงใน อนุมาตรา คະສິທອງ 2551 : 43) กล่าวถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่า การบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเครื่องมือที่จะเข้ามาช่วยในการทำงาน คือ หากตั้งคำถามว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อวิเคราะห์ตามหลักการ

PMQA แล้ว ก็มาจัดทำแผนงาน/โครงการ ปิดจุดอ่อน PMQA เป็นการบอกว่าหน่วยงานจะต้องทำอย่างไร เป็นการจัดวางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงของแต่ละหน่วยงาน

สมบัติ อิศรานุรักษ์ (2549 อ้างถึงใน อนุมาตรา คະສິທອງ 2551 : 43) ได้กล่าวถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นแนวทางที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ หรือเรียกว่า High Performance Organization : HPO การมีประสิทธิภาพนี้บ่งบอกถึงองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ

จากที่นักวิชาการได้ให้ความหมายและกล่าวถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่อันหนึ่งมาใช้ในส่วนราชการ เพื่อที่จะได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น มีความคิดริเริ่ม มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

จากการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมาที่มุ่งเน้นเฉพาะผลสัมฤทธิ์ ซึ่งไม่ได้รวมถึงเรื่องของกระบวนการ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการที่จะผลักดันและเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรภาครัฐเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ประกอบกับทิศทางของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงทำให้มีการนำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้กับหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ที่ให้ความสำคัญในเรื่องของกระบวนการและผลลัพธ์ในการดำเนินงาน และนำแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาพัฒนาเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้องค์กรภาครัฐใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน (อ้างถึงใน พรทิพย์ ชมเดช 2550 : 16 - 20)

### 1.3.1 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) เป็นเทคนิคการบริหารขั้นสูงที่ใช้ในการเพิ่มผลผลิตในองค์กร โดยมีปรัชญาพื้นฐานที่ว่า “วิธีที่ดีที่สุดจะเพิ่มยอดขายและทำกำไรให้แก่บริษัท คือ การทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้” ปัจจุบันองค์กรที่นำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้ามาใช้เพื่อสร้างความ



มั่นใจในคุณภาพสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ขณะเดียวกันยังสามารถส่งผลต่อการลดต้นทุน ลดเวลาการส่งมอบ ลดอุบัติเหตุจากการทำงาน รวมทั้งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

1) *หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร* เป็นปรัชญาของความมุ่งมั่นและการยอมรับอย่างกว้างขวางภายในองค์กรที่จะร่วมกันทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการทำงานเป็นทีม การเพิ่มความพอใจให้แก่ลูกค้า และการลดต้นทุนให้ต่ำลง เป็นความร่วมมือและมีการประสานงานในทุกหน้าที่งาน ทุกส่วนงาน และขยายครอบคลุมทั้งลูกค้าและผู้จัดหางานพนักงานจะได้รับการฝึกฝนอบรมและมอบอำนาจ เพื่อตัดสินใจซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามมาตรฐานคุณภาพสูงได้ ถือเป็นวิวัฒนาการความคิดทางการบริหารประเภทหนึ่งและเปลี่ยนแปลงแนวคิดที่มีส่วนงานการควบคุมคุณภาพ ซึ่งรับผิดชอบในการตรวจสอบคุณภาพโดยตรงมาเป็นการมอบหมายให้พนักงานทุกคนทำการตรวจสอบและดูแลคุณภาพด้วยตนเอง สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ วิธีการเคลื่อนย้ายแนวคิดการควบคุมคุณภาพจากวิธีการควบคุมแบบเป็นทางการมาเป็นวิธีการควบคุมแบบการกระจายอำนาจนั่นเอง

2) *สาระสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร*

(1) *พันธะผูกพันกับคุณภาพ* ความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรขึ้นอยู่กับความเชื่อและความมุ่งมั่นเกี่ยวกับคุณภาพใน 4 ระดับ คือ พันธะผูกพันในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ พันธะผูกพันต่อลูกค้า พันธะผูกพันจากผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการจัดการเชิงคุณภาพ และพันธะผูกพันจากบุคลากรในองค์กร

(2) *การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง* เป็นการจัดการเชิงคุณภาพที่ต้องอาศัยการปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารทุกระดับต้องมีการสนับสนุนการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมถึงวิธีการที่จะนำส่งสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า

(3) *การมีส่วนร่วมทั้งหมด* การจัดการเชิงคุณภาพจะสำเร็จด้วยการทำงานซึ่งระดมจากบุคคลทุกระดับในทุกหน่วยงาน เพื่อระดมความเห็นจากหลายมุมมอง เพื่อช่วยในการตัดสินใจ โดยอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม

(4) *การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีและวิธีการทางวิทยาศาสตร์อย่างกว้างขวาง* การจัดการคุณภาพต้องมีการประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์แทนการใช้อารมณ์ความรู้สึกในการบริหาร

(5) *เน้นที่ลูกค้า* หมายถึง ลูกค้าทั้งภายในและลูกค้าภายนอก การทำงานที่ดีจะต้องไม่คำนึงถึงความสะดวกสบายในการทำงานของหน่วยงานตนเองเท่านั้น ต้องพิจารณาถึงการสร้างความพอใจแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่เป็นลูกค้าของการให้บริการ และต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าภายนอกด้วย

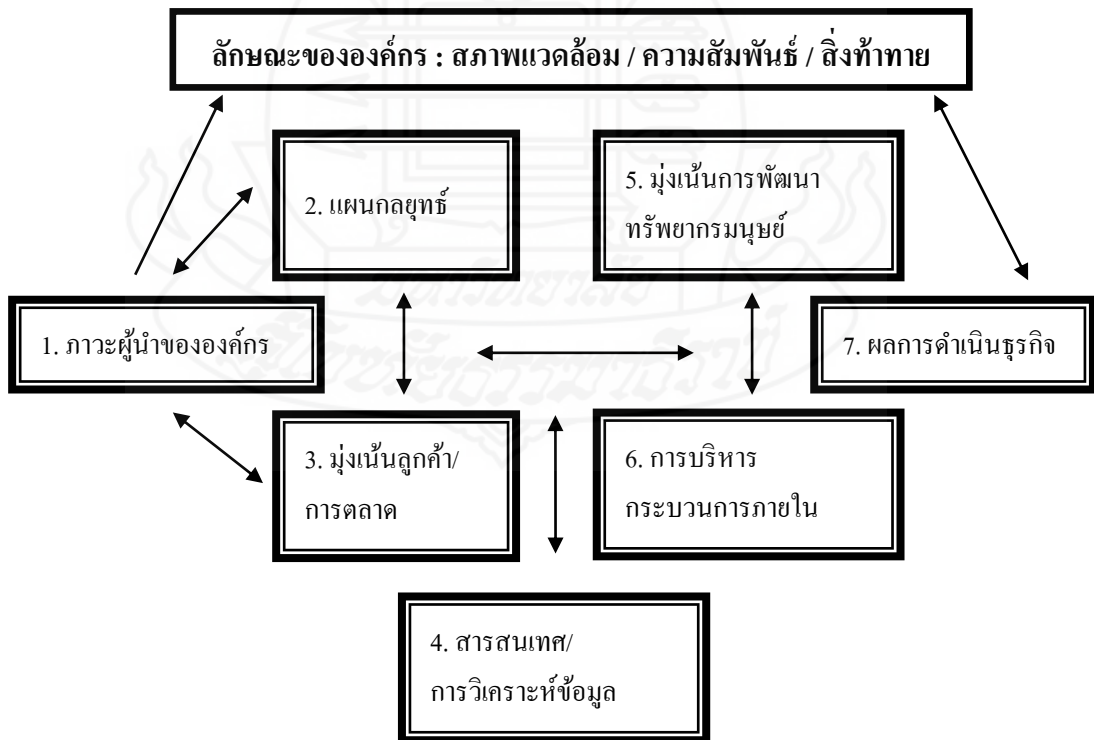
(6) เน้นกระบวนการ การปรับปรุงการทำงานจะเน้นการหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขในกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดปัญหา ดังนั้น แนวคิดการบริหารคุณภาพจึงเน้นการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการและป้องกันปัญหาหรือข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดซ้ำ

(7) การให้การศึกษาและการฝึกอบรม ต้องให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ จะทำให้การปรับปรุงคุณภาพกระทำได้อย่างเต็มที่

(8) การเคารพความเป็นมนุษย์ โดยเชื่อว่ามนุษย์สามารถคิดด้วยตนเอง ตัดสินใจด้วยตนเอง และปฏิบัติตามความคิดริเริ่มของตนเองได้ มีการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

### 1.3.2 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

ประเทศไทยสามารถเสถียรความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่นๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยจัดเป็นรางวัลประจำปี โดยพิจารณาจากกลยุทธ์และผลประโยชน์ที่ได้รับ มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ (อ้างถึงใน นฤมล อุตะภา 2552 : 21 - 22)



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของความเป็นเลิศ

- 1) ภาวะผู้นำขององค์กร ความเป็นผู้นำในธุรกิจ รวมทั้งการสร้างสรรค์ให้ลูกค้าดำรงคงอยู่กับธุรกิจ มีคุณค่าและความคาดหวังที่ชัดเจน มีระบบการบริหารจัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบต่องสังคม
- 2) แผนกลยุทธ์ มีการกำหนดทิศทางกลยุทธ์และสอดคล้องกับระบบการบริหารจัดการขององค์กร
- 3) มุ่งเน้นลูกค้า/การตลาด ให้การเรียนรู้และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกับลูกค้า และลูกค้ามีความพึงพอใจ
- 4) สารสนเทศ/การวิเคราะห์ข้อมูล พิจารณาการใช้ประโยชน์ของระบบข้อมูลต่อการบริหาร การวางแผนตัดสินใจ และควบคุม
- 5) มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาและใช้ประโยชน์เต็มศักยภาพหรือไม่ มีการประเมินผลงาน สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 6) การบริหารกระบวนการภายใน ศึกษากระบวนการและการปฏิบัติงานต่างๆ รวมทั้งการออกแบบสินค้าหรือบริการ การจัดส่ง การวิจัยและพัฒนา รวมถึงการบริการต่างๆ ในองค์กร
- 7) ผลการดำเนินธุรกิจ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของธุรกิจว่าเป็นอย่างไร มีการปรับปรุงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของธุรกิจหรือการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างไร

#### **ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาหรือการรับรางวัล MBNQA**

- 1) เกิดการประเมินธุรกิจจากมุมมองภายนอก ซึ่งจะทำให้มีความพยายามพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 2) ถือเป็นการแข่งขันกับตัวเอง และตื่นตัวตลอดเวลา
- 3) ความรู้ที่ได้จากการประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับ ช่วยให้เกิดแนวทางการพัฒนาลูกค้า หุ่นส่วน และคู่แข่ง
- 4) ทำให้เกิดการรวมกิจกรรม เพื่อเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิภาพโดยรวม
- 5) ทำให้องค์กรรู้ถึงสถานภาพหรือจุดยืนที่ชัดเจน และสามารถเลือกเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมมาช่วยในการปฏิบัติงาน
- 6) การมีส่วนร่วมชี้้นำให้ธุรกิจได้พบข้อมูลที่แลกเปลี่ยนเชื่อมโยง และได้รับคำแนะนำหรือมีโอกาสนใหม่ๆ ทางธุรกิจ

แต่อย่างไรก็ดี MBNQA มีข้อควรคำนึงหลายประการ เช่น รางวัลนี้เป็นที่รับประกันระบบบริหารงานโดยรวม แต่ไม่ได้รับประกันตัวสินค้าหรือบริการ และผู้บริหารอาจไม่ได้ทำการแก้ไขอย่างต่อเนื่องและจริงจัง นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายและเวลาที่ต้องสูญเสียกับการดำเนินงานค่อนข้างสูง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อต้นทุน เป็นต้น

MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งทำให้มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น

ซึ่งปัจจุบันประเทศที่พัฒนาแล้วได้นำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประเทศดังกล่าวสามารถพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมั่นคงกลายเป็นผู้นำของโลกได้ตลอดมา เช่น ประเทศญี่ปุ่นมีระบบบริหารจัดการและเกณฑ์เพื่อมอบรางวัลเดมมิง (Deming Prize) ประเทศสหรัฐอเมริกามีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่มีชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่างๆ ได้นำไปประยุกต์ใช้

ตารางที่ 2.6 เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนามาจาก MBNQA ของประเทศต่างๆ

ประเทศ	ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนามาจาก MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)	ปี ค.ศ. ที่เริ่ม ประกาศมอบรางวัล
แคนาดา	Canada Awards for Excellence (CAE)	1984
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
มาเลเซีย	Prime Minister Quality Award (PMQA)	1991
สหราชอาณาจักร	UK Business Excellence Award	1994
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558 : 4)

การจัดการคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศต่างๆ มีค่านิยมหลักในการจัดการคุณภาพ เช่น การสนใจลูกค้า ความผูกพันในการจัดการคุณภาพของผู้บริหาร การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนทุกคน การสนใจกระบวนการและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงถึงการตัดสินใจที่อาศัยข้อเท็จจริง ค่านิยมหลักเหล่านี้ปรากฏอยู่ในระบบรางวัลคุณภาพต่างๆ ดังนี้ (อ้างถึงใน นฤมล อุตะภา 2552 : 24 - 25)

ตารางที่ 2.7 ค่านิยมหลักของระบบรางวัลคุณภาพต่างๆ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์ด มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award)	รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Quality Award)	รางวัลคุณภาพแห่งสวีเดน (The Swedish Quality Award)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● คุณภาพที่ให้ความสำคัญลูกค้า (customer-driven quality)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งไปที่ผลลัพธ์ (results orientation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งไปที่ลูกค้า (customer orientation)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเป็นผู้นำ (leadership)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การให้ความสำคัญลูกค้า (customer focus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเป็นผู้นำที่มีความผูกพัน (committed leadership)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ (continuous improvement and learning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเป็นผู้นำและความสม่ำเสมอ (leadership and consistency of purpose)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การมีส่วนร่วมโดยคนทุกคน (participation by everyone)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การให้คุณค่าแก่พนักงาน (valuing employees)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดการโดยกระบวนการและข้อเท็จจริง (management by process and facts)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนาความสามารถ (competence development)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การตอบสนองที่รวดเร็ว (fast response)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนาคนและการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (people development and involvement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การมุ่งไปที่กระบวนการ (process orientation)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● คุณภาพในการออกแบบและการป้องกันล่วงหน้า (design quality and prevention)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (public responsibility)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การป้องกันล่วงหน้า (prevention)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การมองอนาคตในระยะยาว (long-range view of the future)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement)</li> </ul>

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์ม มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award)	รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Quality Award)	รางวัลคุณภาพแห่งสวีเดน (The Swedish Quality Award)
● การจัดการ โดยข้อเท็จจริง (management by fact)		● การเรียนรู้จากผู้อื่น (learning from others)
● การพัฒนาผู้ที่เป็นหุ้นส่วน (partnership development)		● การตอบสนองที่รวดเร็วกว่า (faster response)
● ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และความเป็นพลเมือง (public responsibility and citizenship)		● การจัดการ โดยข้อเท็จจริง (management by fact)
● การให้ความสำคัญผลลัพธ์ (results focus)		● การเป็นหุ้นส่วน (partnership)

ที่มา : Hellsten & Klefsjo (2000 : 240)

### 1.3.3 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

การนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกามาใช้ในกรณีของประเทศไทยนั้น ได้มีการริเริ่มให้มีการจัดทำรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยขึ้นหรือที่เรียกว่า “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่ได้ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) และได้เริ่มประกาศมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงานในระดับโลก ภายใต้วามรับผิดชอบต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้กำหนดเกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศจำแนกออกเป็น 7 หมวด ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการประเมินว่า ผู้นำองค์กรได้ดำเนินการอย่างไรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการ จริยธรรมทางธุรกิจ การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดวัตถุประสงค์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร และนำไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินว่า องค์กรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินว่า องค์กรดำเนินการอย่างไร ในการวิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินว่า องค์กรดำเนินการอย่างไร ที่จะทำให้อุตสาหกรรมได้มีการพัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินประเด็นสำคัญของการจัดกระบวนการที่มีอยู่ สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินงาน และผลลัพธ์ของการปรับปรุงในด้านต่างๆ ขององค์กร

### 1.3.4 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของไทย

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการจัดระบบการบริหารภายในองค์กรให้มีความเหมาะสม เปรียบเทียบองค์กร หรือหน่วยงานราชการระดับจังหวัดเป็นรถเข็นที่มีล้อเลื่อนเป็นสี่เหลี่ยม รถสามารถเคลื่อนที่ได้ แต่เนื่องจากมีแรงเสียดทานมาก ทำให้การเคลื่อนที่ไม่คล่องตัว เปรียบเสมือนการบริหารงานในองค์กรที่มีปัญหาภายใน ทำให้การบริหารงานไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ซึ่งสถานะในปัจจุบัน ทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่างมีความคาดหวังต่อองค์กรสูงขึ้น ในขณะที่ทรัพยากรต่างๆ มีแนวโน้มที่จะน้อยลง องค์กรจึงจำเป็นต้องหาวิธีขับเคลื่อนให้เร็วขึ้น โดยที่ออกแรงเท่าเดิม ซึ่งวิธีที่เหมาะสมที่สุด คือ การปรับแต่งล้อให้กลมขึ้นเพื่อลดแรงเสียดทานต่างๆ เปรียบเสมือนระบบการจัดการ ถ้ามีการปรับระบบการจัดการให้คล่องตัวขึ้นทำให้องค์กรสามารถบริหารงานภายในได้คล่องตัวขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การปรับระบบการจัดการให้คล่องตัว ในองค์กรต้องมีความรู้ 2 ด้าน คือ ความรู้เฉพาะด้าน (Specialist) และความรู้ด้านการบริหารงาน (Generalist) เป็นความรู้ที่มององค์กรในภาพรวม ในการบริหารงานทั้งระบบ ต้องนำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารจัดการองค์กรภายในให้อยู่รอดยั่งยืน ท่ามกลางปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องมีการ

วิเคราะห์ ติดตาม คาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาเพื่อปรับการบริหารงานภายในให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกดังกล่าว โดยเป็นการจัดระบบให้เกิดการทำงานเป็นทีม คนในองค์กรต้องเรียนรู้ร่วมกัน มีความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งเครื่องมือที่สามารถช่วยได้ คือ การพัฒนาคุณภาพ โดยมององค์รวมของการบริหารองค์กร คือ การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เพื่อสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณค่าที่เหมาะสมกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งองค์กรมีงาน 2 ด้าน คือ งานหลักและงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีการประสานงานร่วมกันทั้ง 2 ส่วน มีความเป็นทีม โดยนำหลักคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ แนวทางนี้ได้้นำหลักการการจัดการกระบวนการที่ดีมาเป็นหลักการพัฒนาองค์กร หลักคิด TQM นี้ ในประเทศญี่ปุ่น Dr.Kano ได้เปรียบองค์กรเป็นเสมือนบ้าน (Dr.Kano's House) ซึ่งมีรากฐาน มีโครงสร้างหรือเสา 3 ต้น และหลังคา โดยมองเสาต้นแรกเป็น TQM Concept หรือแนวคิดเสาต้นที่สอง คือ Vehicles เป็นการขับเคลื่อนให้แนวคิดเป็นรูปธรรม เสาต้นที่สาม คือ The Techniques & Tools เป็นเทคนิควิธีการและเครื่องมือในการใช้ (อ้างถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา <http://www.senate.go.th/pmqa/> สืบค้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2558)

## 2. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ต้องสนับสนุนการดำเนินงาน มีนโยบายชัดเจน ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในทิศทางเดียวกัน มีการสื่อสารที่ตรงกัน และตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน โดยให้บุคลากรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร และจัดฝึกอบรม ทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เสริมสร้างทักษะ เพิ่มพูนความรู้ และนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้กับงานประจำ

2.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของข้าราชการและพนักงานราชการให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีส่วนรับรู้การดำเนินงานขององค์กร เกิดความรู้ความเข้าใจ การเข้าถึง มองเห็นประโยชน์ มีจิตใจที่เป็นสาธารณะ ถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกันได้

2.3 ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการสร้างองค์ความรู้ รวมทั้งมีระบบฐานข้อมูลที่ชัดเจน สามารถค้นหาและจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบได้

2.4 ปัจจัยด้านการสื่อสาร จำเป็นต้องมีการสื่อสารในทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยต้องให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจ เห็นความสำคัญ และเห็นประโยชน์จากการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น



2.5 ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ ควรมีสั่งกระตุ้นให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้รู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับ

### 3. รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

#### 3.1 ความเป็นมา

สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นองค์กรที่ปรึกษาของคณะรัฐมนตรีที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 89 และตามพระราชบัญญัติสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2543 มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีในปัญหาที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ และให้ความเห็นเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติ ก่อนพิจารณาประกาศใช้ โดยมีสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นหน่วยงานธุรการ เลขานุการ และวิชาการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตามที่สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมอบหมาย รวมถึงการจัดทำรายงานประจำปี และการดำเนินการต่างๆ ในการเลือกสมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ดำเนินงาน โดยการจัดประชุมเดือนละ 2 ครั้ง กระบวนการทำงานของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ชุดที่ 1 - 3 ภายใต้ประธานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ตั้งคณะทำงานประจำ จำนวน 13 คณะ และคณะทำงานเฉพาะกิจมากกว่า 30 คณะ เพื่อระดมความคิดเห็นจากแต่ละกลุ่มอาชีพและกิจกรรม และนำประเด็นปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่สำคัญเสนอพิจารณาในสภาที่ปรึกษาฯ โดยคณะทำงานต่างๆ ได้จัดประชุมสัมมนา ระดมความคิดเห็นจากภาคประชาชนอยู่เป็นประจำด้วย ซึ่งสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ชุดที่ 1 - 3 ได้มีความเห็นและข้อเสนอแนะเสนอต่อคณะรัฐมนตรี จำนวน 147 เรื่อง

สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงานของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เกิดขึ้นตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2543 มาตรา 27 และแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2547 ได้ทำหน้าที่ดำเนินการต่างๆ ในการเลือกสมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และปฏิบัติการกิจ

ตามมาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่ให้เป็นหน่วยงานสนับสนุนทั้งด้านธุรการ เลขานุการ และวิชาการในการดำเนินงานของสภาที่ปรึกษาฯ การดำเนินการของสภาที่ปรึกษาฯ และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้อย่างครบถ้วน โดยในระยะเริ่มแรกเมื่อปีงบประมาณ 2544 ได้รับจัดสรรอัตรากำลังจากสำนักงาน ก.พ. เพียง 19 คน ต่อมาในปี 2545 ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังเพิ่มเติม รวมเป็น 80 อัตรา นอกจากนี้ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้วิเคราะห์ความเหมาะสมระหว่างอัตรากำลัง ปริมาณงาน และลักษณะงานของสำนักงานสภาที่ปรึกษาฯ

ตามพระราชบัญญัติสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2543 มาตรา 30 บัญญัติว่า เมื่อครบสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาจัดตั้งสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัตินี้ (ครบ 2 ปี เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2545) โดยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2546 สรุปสาระสำคัญว่า สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานทางด้านบริหารเพื่อการประสานงาน โดยหลักการควรมีสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้รับงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ อย่างพอเพียง รวมทั้งมีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ตามแนวคิดการปฏิรูประบบราชการที่กำลังดำเนินการอยู่ และได้มีมติให้แต่งตั้งคณะทำงานขึ้น เพื่อกำหนดรูปแบบสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งประกอบไปด้วยหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และผู้แทนสมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้พิจารณาร่วมกันจัดทำร่างพระราชบัญญัติสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ฉบับที่ ..) พ.ศ. .... โดยการแก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2543

พระราชบัญญัติสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2547 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ 22 กรกฎาคม 2547 ได้กำหนดให้จัดตั้งสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นกรม ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง และอยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี ให้นายกรัฐมนตรีมีอำนาจออกระเบียบการบริหารราชการทั่วไปของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อให้มีความคล่องตัวและสามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โดยมีเลขาธิการสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

เป็นผู้ควบคุมดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ภายใต้การกำกับดูแลของประธานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตามที่กฎหมายกำหนด

### 3.2 บทบาทหน้าที่ ภารกิจ

พระราชบัญญัติสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2543 มาตรา 27 บัญญัติให้มีสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.2.1 ดำรง ศึกษา และวิเคราะห์เรื่องที่จะต้องเสนอให้สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณา

3.2.2 รับผิดชอบในงานธุรการของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3.2.3 จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับผลงานและอุปสรรคในการดำเนินงานของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา

3.2.4 เป็นหน่วยงานทางวิชาการให้แก่สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3.2.5 ดำเนินการต่างๆ ในการเลือกสมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3.2.6 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมอบหมาย โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 258 วรรคท้าย บัญญัติ “ให้มีสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นหน่วยงานที่เป็นอิสระในการบริหารบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ” นั้น ขณะนี้อยู่ระหว่างการปรับปรุงกฎหมายเพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ

### 3.3 วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นหน่วยงานชั้นนำในการสนับสนุนการดำเนินงานของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย ด้วยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีค่านิยมหลัก ดังนี้

STI – L (สติ – ปัญญา)

S : Service (หัวใจบริการ)

T : Teamwork (ทำงานเป็นทีม)

I : Integrity (ความซื่อสัตย์)

L : Learning (การเรียนรู้)

### 3.4 พันธกิจ (Mission)

**พันธกิจที่ 1** สนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

**พันธกิจที่ 2** พัฒนาระบบการดำเนินการต่างๆ ในการเลือกสมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และมีความโปร่งใส

**พันธกิจที่ 3** พัฒนาระบบการบริหารจัดการ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบบริหารงบประมาณของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้มีศักยภาพสามารถรองรับภารกิจของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**พันธกิจที่ 4** เป็นหน่วยงานทางวิชาการในการสนับสนุนการดำเนินงานของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

### 3.5 ประเด็นยุทธศาสตร์

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงาน เพื่อการสนับสนุนการทำงานของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้เป็นอย่างดีองค์การแห่งการเรียนรู้และเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนาระบบงานของหน่วยงานตามหลักการบริหารจัดการที่ดี

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนเพื่อสนับสนุนการทำงานของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

### 3.6 โครงสร้างสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

### 3.7 ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

#### 3.7.1 ตัวแบบกระบวนการ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- 1) *สร้างองค์ความรู้* องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดฝึกอบรมและเพิ่มพูนทักษะความรู้ กระบวนการทำงาน การให้ความสำคัญ การเข้าถึงข้อมูล และการนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2) *ถ่ายทอดความรู้* องค์กรจำเป็นต้องจัดให้มีการประชุมร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้มีการซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันต่อทิศทางที่ควรจะเป็น เพื่อให้บุคลากรสามารถสะท้อนปัญหาหรือความคิดเห็นต่อผู้บริหารได้
- 3) *เข้าถึงข้อมูล* องค์กรจำเป็นต้องกระจายความรู้ในลักษณะต่างๆ อาทิ การจัดทำหนังสือเวียน การประชาสัมพันธ์กิจกรรมหรือข่าวสาร เลียงตามสาย และจัดทำเป็นฐานข้อมูลในเว็บไซต์สำนักงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว
- 4) *แบ่งปันและแสวงหาความรู้* องค์กรต้องสามารถแบ่งปันความรู้ได้ อาทิ การตั้งเป็นคณะทำงาน โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม การจัดประชุมเสวนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกันเองหรือจัดให้มีกิจกรรมการละลายพฤติกรรม เพื่อเชื่อมและประสานความสัมพันธ์
- 5) *ติดตามประเมินผล* ควรมีการตั้งคณะทำงานติดตามผลการดำเนินงาน ประจำทุกเดือน หรือมอบหมายให้หน่วยตรวจสอบภายในขององค์กรเข้ามาตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานและจัดทำรายงานผลเสนอต่อผู้บริหาร

#### 3.7.2 ตัวแบบกลยุทธ์ มี 6 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1) *สร้างความรู้ความเข้าใจ* องค์กรต้องมีการวางแผน มีวิสัยทัศน์ มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งการวางแผนถือเป็นสะพานเชื่อมระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับอนาคต เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงจำเป็นต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ
- 2) *จัดทำแผนปฏิบัติงาน* องค์กรควรมีการจัดทำแผนรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยคำนึงถึงคน แรงจูงใจ เงินงบประมาณ และต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- 3) *แลกเปลี่ยนเรียนรู้* ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และนำไปประยุกต์ใช้กับงานประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) *วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ* ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดอย่างไร และนำผลลัพธ์ที่ได้มาทำการประเมินผล

5) *ประชาสัมพันธ์และการใช้เทคโนโลยี* องค์กรจำเป็นต้องประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารหรือติดต่อสื่อสารระหว่างภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลหรือกิจกรรมต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องและเป็นตัวเชื่อมการดำเนินงานระหว่างกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน

6) *ทำงานเป็นทีม* ต้องเริ่มจากผู้บริหารที่ต้องมีความจริงจัง มีความไว้วางใจ การให้ความสำคัญ มีการสื่อสารที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าที่จะเปิดใจ สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันได้

### 3.7.3 *ตัวแบบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ* มี 5 ปัจจัย ประกอบด้วย

1) *ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ* ผู้บริหารต้องสนับสนุนการดำเนินงาน กำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน มีการสื่อสารที่ตรงกัน และตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน

2) *ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร* มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของข้าราชการ และพนักงานราชการให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีส่วนรับรู้การดำเนินงานขององค์กร เกิดความรู้ความเข้าใจ การเข้าถึง มองเห็นประโยชน์ มีจิตใจที่เป็นสาธารณะ มีความตั้งใจเป็นเลิศ และเกิดเป็นการพัฒนาอย่างแท้จริง

3) *ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ* องค์กรควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการสร้างองค์ความรู้ มาช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มาช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน รวมทั้งมีระบบฐานข้อมูลของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ชัดเจน เพื่อช่วยในการค้นหาข้อมูลหรือจัดเก็บข้อมูลได้ง่ายขึ้นและเป็นระบบมากขึ้น

4) *ปัจจัยด้านการสื่อสาร* องค์กรต้องมีการสื่อสารในทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการ และที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม เกิดความรู้ความเข้าใจ เห็นความสำคัญ และเห็นประโยชน์จากการนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาประยุกต์ใช้

5) *ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ* องค์กรควรมีสิ่งกระตุ้นหรือโน้มน้าวให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เป็นการปลุกจิตสำนึก ให้มีจิตใจเป็นสาธารณะ

### 3.8 ระดับความสำเร็จ

ระดับความสำเร็จของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้จัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์ ในรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน โดยได้แยกออกเป็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ คำอธิบาย ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด เกณฑ์การให้คะแนน และผลการดำเนินงาน

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ร่วมดำเนินการศึกษา ทำความเข้าใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแสวงหา และการประเมินตนเองในภาพรวม เพื่อนำเสนอผู้บริหารได้รับทราบการดำเนินงานภายในองค์กร โดยได้ดำเนินการดังนี้

1. การดำเนินการพัฒนากระบวนการติดตามความเห็นและข้อเสนอแนะ และการนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุกมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือนำความเห็นและข้อเสนอแนะไปกำหนดเป็นนโยบาย โดยการรวบรวมและติดตามข้อมูลจากฝ่ายเลขานุการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นนโยบายหรือแนวปฏิบัติ
2. การดำเนินการสร้างมาตรฐานงานด้านวิชาการของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งจัดทำเป็นโครงการจัดทำมาตรฐานวิชาการและการวัดความพึงพอใจ โดยได้ดำเนินการศึกษาและจัดทำมาตรฐานวิชาการและการวัดความพึงพอใจที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีการส่งเสริมการใช้มาตรฐานวิชาการและวัดความพึงพอใจในการดำเนินงาน มีการติดตามผลการดำเนินงาน และนำผลการติดตามมาประเมินเพื่อปรับปรุงมาตรฐานวิชาการให้ดีขึ้น
3. การดำเนินการพัฒนากระบวนการติดตามความเห็นและข้อเสนอแนะ และการนำไปใช้ประโยชน์ โดยการประเมินร้อยละของความเห็นที่หน่วยงานเห็นด้วยกับความเห็นและข้อเสนอแนะของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยเป็นเรื่องที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเห็นด้วยในภาพรวมอย่างน้อยร้อยละ 60 ขึ้นไป
4. การดำเนินการส่งเสริมให้องค์กรเครือข่ายทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในประเด็นที่เกี่ยวข้อง และจัดกลุ่มองค์กรเครือข่ายตามเกณฑ์ต่างๆ โดยจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือองค์กรเครือข่ายกับสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างสำนักต่างๆ มีการจัดให้มีโครงการจัดประชุมสัมมนา คณะทำงาน และสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์องค์กรคุณภาพ และจัดทำเป็นฐานข้อมูลเครือข่ายของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

5. การดำเนินการสร้างกลไกการจัดทำประเด็นและข้อมูลประกอบการพิจารณาของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่มีประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งคณะทำงานเพื่อสร้างกลไกในการจัดทำประเด็นข้อมูล จัดให้มีการรวบรวมประเด็นปัญหาด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ที่เป็นปัจจุบัน โดยการจัดเวทีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้แทนเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง มีการวิเคราะห์ข้อมูลประเด็นปัญหาด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ที่เป็นปัจจุบัน ที่ได้จากการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้แทนองค์กรเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง และมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ประเด็นที่ได้จากการดำเนินงาน ในสื่อของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

6. การพัฒนากระบวนการติดตามความเห็นและข้อเสนอแนะและการนำไปใช้ประโยชน์ โดยจากการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอ้างอิง หรือการนำความเห็นและข้อเสนอแนะไปใช้ประโยชน์กำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติ การจัดเก็บและติดตามข้อมูลจากฝ่ายเลขานุการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเห็นและข้อเสนอแนะ และนำผลการศึกษาวិจัยมาปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน

7. การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยเผยแพร่ผลงานของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และการสำรวจความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

8. การพัฒนาประสิทธิภาพกลไกการมีส่วนร่วมของเครือข่ายทุกภาคส่วน โดยจัดการศึกษา รวบรวม กลไกการมีส่วนร่วมที่มีอยู่ ดำเนินการมาตั้งแต่อดีต เพื่อประมวลวิธีการเชื่อมโยงเครือข่าย และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเพื่อหาวิธีในการเชื่อมโยงเครือข่ายใหม่ๆ มีการติดตามและประเมินผลรวมถึงพัฒนากระบวนการเพื่อให้ได้กลไกหรือรูปแบบการมีส่วนร่วมของเครือข่ายใหม่ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและประเด็นที่มีคุณภาพและทันสมัย

9. การดำเนินการเพิ่มระดับโปร่งใสในกระบวนการสรรหาสมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด้วยการจัดทำกรอบแนวทางเพื่อให้ได้ระบบการสนับสนุนการสร้าง ความโปร่งใสเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาสมาชิก ซึ่งประกอบด้วย มิติด้านนโยบายผู้บริหาร มิติ ด้านการบริการด้านข้อมูลข่าวสาร มิติด้านระบบการรับเรื่องร้องเรียน โดยการจัดประชุมระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ทบทวนแนวทางการสร้างมาตรฐานความโปร่งใส การประเมินผลการดำเนินงานและนำไปปรับปรุง



10. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อให้มีระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและเป็นการเพิ่มศักยภาพของระบบฐานข้อมูลองค์กร

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เสน่ห์ จุ้ยโต (2557) เอกสารประกอบการฝึกอบรมโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการศึกษาวิเคราะห์และการบริหารจัดการของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีเจ้าหน้าที่สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเข้ารับการฝึกอบรมในประเด็นเกี่ยวกับ การพัฒนาสมรรถนะด้านเลขานุการ เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหาร โดยทำหน้าที่เป็นฝ่ายประสานงาน การจัดการด้านเอกสารข้อมูล รวมถึงการนำเสนอเอกสารที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน อีกทั้งช่วยสนับสนุนให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ การพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรของสภาที่ปรึกษาฯ ทำให้นำความรู้และประเด็นต่างๆ ที่ได้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์และต่อยอดการทำงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดระบบข้อมูลข่าวสารองค์ความรู้ พัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารความรู้ เป็นการเรียนรู้และก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร และการเรียนรู้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้การทำงานมีมาตรฐานที่สูงขึ้น

พรทิพย์ ชมเดช (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พบว่า (1) ความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญ (2) ปัจจัยด้านระบบงานการมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค (3) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค คือ บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ สำหรับข้อเสนอแนะที่จะทำให้งานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น คือ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งควรมีการเสริมสร้างความรู้ ความ

เข้าใจให้แก่บุคลากร คณะทำงาน และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา พัฒนาการของนโยบายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า การพัฒนาการของนโยบายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหารจัดการด้านคุณภาพเป็นตัวนโยบายที่จะต้องดำเนินการ เพื่อช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในประโยชน์สุขของประชาชน และการยกระดับขีดความสามารถของประเทศไทยสู่สากล และเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการด้านคุณภาพที่หน่วยงานราชการนำไปประยุกต์ใช้ตามนโยบายในยุคที่มีการปฏิรูปราชการอย่างเข้มข้นในปัจจุบัน ได้แก่ การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management - TQM) มาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes - Thailand International P.S.O) ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสำคัญกับ “คุณภาพ” มากยิ่งขึ้น จึงได้พัฒนาระบบและเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการประเมินองค์กรตนเอง เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นโยบาย PMQA นี้มีมติคณะรัฐมนตรีให้ทุกส่วนราชการถือปฏิบัติและมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน ซึ่งผูกติดกับการได้เงินรางวัลประจำปีหรือ โบนัสด้วย การวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า 1) การใช้เครื่องมือทางการบริหารจัดการในหน่วยงานภาครัฐ ควรจะต้องพิจารณาถึงความพร้อมของแต่ละหน่วยงานก่อน 2) ควรจะส่งเสริมและสนับสนุนบทบาทของผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐในการนำนโยบายคุณภาพการบริหารจัดการไปปฏิบัติ 3) หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนโยบายจะต้องจริงจังในเรื่องมือต่างๆ เพื่อเป็นพี่เลี้ยงของหน่วยงานอื่นๆ 4) ปัญหาโครงสร้างของระบบราชการควรได้รับการแก้ไขปัญหากันแบบบูรณาการเป็นองค์รวม พร้อมกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาองค์กรภาครัฐสู่ความเป็นเลิศทัดเทียมมาตรฐานสากล

อัจฉรา สุขศิลป์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้วยการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : ศึกษากรณี กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ พบว่า ระดับคุณภาพการบริหารจัดการของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ก่อนการปรับปรุงคุณภาพ หมวดที่เป็นจุดแข็ง คือ การนำองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีระดับคุณภาพสูงสุด คือ มีกระบวนการงาน มีวิธีปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นได้ หมวดที่เป็นจุดอ่อน คือ การมุ่งเน้นผู้รับบริการด้านความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีระดับคุณภาพต่ำสุด คือ เริ่มจัดทาระบบเริ่มมีการปฏิบัติเป็นบางส่วน เมื่อมีการปรับปรุงคุณภาพแล้วผลลัพธ์จากการวัดผล พบว่า ทุกกิจกรรมในด้านความสัมพันธ์และความพึงพอใจของ

ผู้รับบริการ ได้ค่าปฏิบัติจริงสูงกว่าค่าเป้าหมาย แสดงว่าทุกกิจกรรมสามารถยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ นอกจากนี้ ยังมีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีการนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกองค์ประกอบ และผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ในระดับมากที่สุด

*ณัฐชนันท์ ถิตยรัศมี (2554 : บทคัดย่อ)* ได้ศึกษา ผลกระทบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการของกรมการขนส่งทางบก พบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการปฏิบัติราชการ ยกเว้น ด้านการนำองค์กร ซึ่งกรมการขนส่งทางบก ควรนำ ข้อเสนอที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการพัฒนาตัวชี้วัดให้มีความเหมาะสมสอดคล้อง เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เสริมสร้างคุณภาพการให้บริการ และก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

*นฤมล อุตะภา (2552 : บทคัดย่อ)* ได้ศึกษา การศึกษารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า (1) ระดับการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (2) ประเภทบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต่างกันส่งผลให้การดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างกัน (3) ปัญหาอุปสรรค พบว่า บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการ สำหรับข้อเสนอแนะเห็นว่า ควรมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการให้แก่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

*สมถักษณ์ วงมณฑลขจร (2551 : บทคัดย่อ)* ได้ศึกษา การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร พบว่า (1) การจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จสามารถพิจารณาเป็นรายด้านได้ดังนี้ 1) ด้านองค์ประกอบการจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการจัดการความรู้ ให้ความสนใจ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่มี 5 ขั้นตอน 3) ด้านปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ พบว่า ผู้นำให้ความสำคัญ ส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการใช้อินเตอร์เน็ตเป็นช่องทางการสื่อสาร (2) วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ พบว่า มีแนวปฏิบัติทั้งที่เหมือนและแตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน (3) การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ สามารถพิจารณาได้ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ ข้าราชการเขตหลักสี่ คณะกรรมการจัดการความรู้ 2) กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้

ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ 3) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ ให้การสนับสนุนส่งเสริม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน บุคลากรเขตหลักสี่มีการใฝ่รู้ใฝ่เรียนรู้ การสื่อสารใช้ทุกรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

นิภาพร คำโท (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ตัวแบบการจัดการความรู้ของราชบัณฑิตยสถาน พบว่า (1) สภาพปัญหาด้านการจัดการความรู้ของราชบัณฑิตยสถาน ประกอบด้วย 1) ปัญหาด้านคน 2) ปัญหาด้านเงิน 3) ปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์ 4) ปัญหาด้านการจัดการ และ 5) ปัญหาด้านเทคโนโลยี (2) ตัวแบบการจัดการความรู้ของราชบัณฑิตยสถานสามารถพิจารณาได้ 3 ด้าน ได้แก่ 1) กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การประมวลผลและการกลั่นกรองความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเข้าถึงความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ การเผยแพร่ความรู้ และการติดตามและประเมินผล 2) กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ได้แก่ สร้างความรู้ความเข้าใจ จัดตั้งทีมย่อย วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร มีแผนปฏิบัติการ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคล ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร สร้างบรรยากาศที่ดี 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านการยกย่องชมเชย และการให้รางวัล ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องโครงการพัฒนาการบูรณาการแผนปฏิบัติการของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อการบริหารจัดการยุคใหม่ เมื่อปี 2550 – 2551 โดยมีวัตถุประสงค์ 5 ประการ คือ *ประการที่ 1* เพื่อพัฒนาและจัดวางระบบบริหารจัดการการดำเนินงานของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้คำนึงถึง 2 ด้าน คือ การรองรับการปฏิบัติงานให้กับสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกับการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 *ประการที่ 2* เพื่อขยายผลการสร้างความรู้ความเข้าใจจากแนวทางด้านต่างๆ โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกับแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ และข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน *ประการที่ 3* เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์วัดคุณภาพการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้กับเจ้าหน้าที่ที่

รับผิดชอบ รวมถึงเจ้าหน้าที่สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้เข้าใจในทางเดียวกัน *ประการที่ 4* เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการประเมินองค์กรตามตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ใน 6 หมวด คือ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ และ *ประการที่ 5* เพื่อศึกษาติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน สำหรับการปรับปรุงระบบพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในช่วงระยะต่อไป และได้ศึกษาจากเอกสารสิ่งพิมพ์ มีการออกแบบกระบวนการดำเนินการ โดยใช้หลักการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างที่ปรึกษาและคณะทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการยุคใหม่ ควบคู่ไปกับความสามารถในการนำไปประยุกต์ ปฏิบัติด้วยตนเอง รวมทั้งเอกสารต่างๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจขั้นพื้นฐานให้แก่คณะทำงานและบุคลากรทั่วไปในสำนักงานฯ เพื่อให้เข้าใจที่มาและความสำคัญของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีการจัดกิจกรรมการจัดทำรายงานการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งในและนอกสถานที่ ให้แก่คณะกรรมการกำกับดูแลและคณะทำงานที่รับผิดชอบในแต่ละหมวดรายงาน มีการประชุมสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองและการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร มีการประชุมสัมมนาเพื่อสรุปผลการดำเนินงานการประเมินองค์กรด้วยตนเองของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

*สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2551)* ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตามการบริหารราชการแนวใหม่ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ *ประการที่ 1* เพื่อให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะ และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในระบบบริหารการปฏิบัติราชการของสำนักงานฯ ในระยะที่ผ่านมา เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการของสำนักงานฯ ให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ตามเป้าหมายการพัฒนาาระบบราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) *ประการที่ 2* เพื่อให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาและวางระบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการสี่ปี และแปลงไปสู่การปฏิบัติในแผนปฏิบัติราชการประจำปี ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด *ประการที่ 3* เพื่อพัฒนาและวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานฯ ในการมุ่งสู่การเป็นหน่วยงานอิสระอื่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.

2550 ได้ศึกษาจากเอกสารสิ่งพิมพ์ โดยศึกษาติดตามคู่มือเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์ต่างๆ กรอบรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง เอกสารต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกับบุคลากรของสำนักงานสภาที่ปรึกษาฯ มีการจัดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และพัฒนาทักษะให้แก่บุคลากร จัดสัมมนาบุคลากรของสำนักงานสภาที่ปรึกษาฯ เพื่อชี้แจง รายละเอียดระบบบริหารการปฏิบัติราชการ ซึ่งสำนักงานสภาที่ปรึกษาฯ ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมอง และให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษา โดยส่งผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญร่วมดำเนินการกับบุคลากรภายใน สำนักงานสภาที่ปรึกษาฯ และได้นำเครื่องมือการบริหารที่สำคัญมาใช้ รวมไปถึงเครื่องมือที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยพบปัญหาและอุปสรรค พบว่า การดำเนินงานในการนำเครื่องมือ PMQA มาใช้ในองค์กร เนื่องจากสำนักงานสภาที่ปรึกษาฯ เป็นหน่วยงานขนาดเล็กมาก เจ้าหน้าที่มีน้อย ขณะที่ภารกิจงานมีจำนวนมาก ทำให้เวลาสำหรับการประชุมเป็นไปด้วยความลำบาก พร้อมทั้งข้อมูลของสำนักงานสภาที่ปรึกษาฯ ยังไม่เป็นระบบ ยังขาดข้อมูลเปรียบเทียบและข้อมูลดำเนินการที่ต่อเนื่อง และนอกจากนี้ยังพบว่า รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ทำให้สำนักงานสภาที่ปรึกษาฯ ประสบปัญหาเรื่องความชัดเจนของสถานภาพองค์กรว่ายังอยู่ภายใต้การกำกับของฝ่ายบริหารหรือไม่ ทำให้การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการล่าช้า และส่งผลให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ล่าช้าตามไปด้วย โดยมีข้อเสนอแนะว่าสำนักงานสภาที่ปรึกษาฯ ควรนำ PMQA มาใช้ในการพัฒนา องค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นกรอบและเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเองได้ อีกทั้งยังสามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นกับองค์กร และมองเห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ของส่วนราชการและสามารถนำมาสร้างโอกาสในการปรับปรุงและนำพาองค์กรไปสู่การเป็น องค์กรที่มีศักยภาพตามภารกิจงานที่มีมาตรฐานที่สูงขึ้น ทั้งนี้ การนำหลักของ PMQA เข้ามาใช้ใน ส่วนราชการ เพื่อแสดงให้เห็นผู้บริหารและบุคลากรได้เข้าใจและเห็นถึงความสำคัญต่อการดำเนินการ จัดทำ PMQA โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการผลักดันให้การดำเนินการ จัดทำ PMQA บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

*สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง* โครงการศึกษาทบทวนเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ ประการที่ 1 เพื่อทบทวน โครงสร้าง จำนวนบุคลากร จำนวนตำแหน่งงาน การกำหนดระดับตำแหน่ง การระบุภาระหน้าที่

งานและสมรรถนะของตำแหน่งต่างๆ เพื่อรองรับการเข้าสู่ระบบจำแนกใหม่ ตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ. ประการที่ 2 เพื่อจัดทำแผน Individual Development Program (IDP) ของบุคลากรผู้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ และประการที่ 3 เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2552 - 2554) ได้ศึกษาจากเอกสารสิ่งพิมพ์ โดยศึกษาตามเป้าประสงค์เพื่อให้สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงกับความต้องการของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และรัฐบาลสามารถนำไปดำเนินการได้ เพื่อประโยชน์ของประชาชนอย่างแท้จริง เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่สร้างสรรค์งาน เพื่อส่วนรวมและมีความรักต่อองค์กร รวมทั้งมีบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อให้การบริหารงานภายในของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีระบบน่าเชื่อถือ ยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ และเพื่อให้องค์กรเครือข่ายและประชาชนทุกภาคส่วน สามารถมีส่วนร่วมในการสะท้อนปัญหาและเสนอแนะแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับเศรษฐกิจและสังคมอย่างต่อเนื่อง และเท่าเทียมกัน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาถึง ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ดังต่อไปนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรที่ดำเนินการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นผู้ที่มีความรู้และเป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างในอัตราส่วนของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเท่ากันทุกกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกกลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ	จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)
1. ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	7
2. ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	7
3. ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก	7
รวม	21



## 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้รวบรวมรายชื่อผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยศึกษาจากผลงานด้านต่างๆ ตลอดจนประสบการณ์การทำงานด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้การเลือกแบบสุ่มตัวอย่าง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ดังนี้

**1.2.1 ผู้บริหาร** เป็นผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน ตามคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- 2) มีประสบการณ์การทำงานและมีความรู้ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 3) ยินดีให้ความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ 3.2 ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ลำดับที่	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง
1	นางสาวหิรัญญา บุญจำรูญ	รองเลขาธิการสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
2	นายอจินต์ นัทรแก้ว	ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์และสารสนเทศ
3	นายอนันต์ เถลิ้มชัย	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและประสานการมีส่วนร่วมองค์กรเครือข่าย
4	นายนิพนธ์ เพ็ญจันทร์	ผู้อำนวยการสำนักกิจการสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
5	นายสรล สีนุชก	ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง
6	นางสาวชลินาท สุขมณี	ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายสาธารณะด้านเศรษฐกิจ
7	นายเสถียร จิรรังสิมันต์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานประชาสัมพันธ์

**1.2.2 ผู้ปฏิบัติงาน** เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน ตามคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- 2) มีประสบการณ์การทำงาน มีความรู้ ให้คำแนะนำด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 3) ยินดีให้ความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ 3.3 ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ลำดับที่	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง
1	นายเรวัต จันทนง	ผู้อำนวยการกลุ่มงานสารสนเทศ
2	นางสาวยี่สุน สมรัก	ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3	นางวารี แหทอง	นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ
4	นายรชฎ บุญประเสริฐ	ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร
5	นางสาวพนิดา คำสำเร็จ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
6	นายภาณุพันธ์ เอี่ยมอุบลวรรณ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
7	นายทศพนธ์ นรทัศน์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

**1.2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ** เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงในด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 7 คน ตามคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- 2) มีประสบการณ์การทำงานและมีความรู้ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงาน
- 3) ยินดีให้ความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ 3.4 ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

ลำดับที่	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง
1	นางสาวเขาวลัษณ์ สุขวิวัฒน์พร	ที่ปรึกษาสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
2	นางสาวรุ่งระวี สื่อประสาร	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กระทรวงวัฒนธรรม
3	นางรัชณี ชุนเจริญ	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
4	นางสาวปานิสรา ทองท้วม	นักวิชาการเกษตรชำนาญการ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
5	ดร.ไพรัชศักดิ์ บวรวงศ์ดิลก	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ
6	นางสาวศิริรัตน์ สมเป็น	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
7	นายธีรภัทร์ ละออ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยใช้ข้อคำถามแบบปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุมและเชื่อถือได้ โดยมีแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

### 2.2 การสร้างแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

**2.2.1 ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง** เพื่อใช้ประกอบการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวกับกระบวนการด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กลยุทธ์ที่นำมาใช้ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

**2.2.2 แบบสัมภาษณ์** ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในการให้ข้อมูลด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

ตารางที่ 3.5 แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์	
<b>1.</b>	<b>ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ</b>
1.1	กระบวนการด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง
1.2	กลยุทธ์ใดที่จะนำมาใช้กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จ
1.3	ปัจจัยใดที่มีผลต่อความสำเร็จด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
1.4	ปัญหาด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีอะไรบ้าง
<b>2.</b>	<b>ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ</b>

### 3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ศึกษาจากเอกสาร

ส่วนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 21 คน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

2. ผู้วิจัยได้นัดวัน เวลา และสถานที่ ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 7 คน และผู้ที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสรุปแต่ข้อความที่สำคัญและจำเป็นต่องานวิจัย ซึ่งมีประเด็นดังนี้

4.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.2 วิเคราะห์ สังเคราะห์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมี 3 ประเด็น ได้แก่ กระบวนการ กลยุทธ์ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

4.3 สังเคราะห์ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ตอนที่ 3 ผลการสังเคราะห์ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.1 ผลการศึกษาจากเอกสาร ที่มา : โครงการพัฒนาการบูรณาการแผนปฏิบัติงานของ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อการบริหารจัดการยุคใหม่ ซึ่งสภาพปัญหา ที่พบส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐเกี่ยวกับหลักการและแนวทางในการปฏิบัติต่างๆ ซึ่งทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยังไม่มีประสิทธิภาพ สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1.1 การให้ความสำคัญจากผู้บริหารอย่างจริงจัง เนื่องจากผู้บริหารจะมีบทบาท ทั้งในด้านการส่งเสริมให้บุคลากรในส่วนต่างๆ ให้ความร่วมมือในการดำเนินการ และยังเป็นส่วน หนึ่งของหัวข้อการประเมินในหมวดภาวะผู้นำ (Leadership) ดังนั้น การสนับสนุนของผู้บริหารด้วย การดำเนินการต่างๆ เช่น การทำหน้าที่เป็นประธานในคณะกรรมการอำนวยการ การประชุมติดตาม ผลการดำเนินงาน การกำหนดให้มีการรายงานผลความคืบหน้าในการดำเนินงานเป็นระยะๆ การเข้า ร่วมกิจกรรมของฝ่ายงานต่างๆ เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารอาจเข้าไปมีส่วนร่วมตามแต่เงื่อนไขของโอกาสอำนวย อันจะเป็นการทำให้การดำเนินงานของบุคคลฝ่ายต่างๆ มีความกระตือรือร้นขึ้น เนื่องจากเห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ

**1.1.2 การให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิควิธีการวิเคราะห์ต่างๆ** โดยการให้ความรู้และเทคนิคที่ใช้ในการจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ยังมีความจำเป็นอันยิ่งยวด เนื่องจากแนวคิดและเทคนิคดังกล่าว ยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับบุคลากรภายในองค์กรและหลายประเด็นยังมีความยุ่งยากในการจัดทำ เช่น การวิเคราะห์และตอบคำถาม หมวดที่ 1 - 6 ด้วยเทคนิค ADLI (Approach Development Learning and Integration) การตอบคำถามและประเมินผลการดำเนินงานในหมวดที่ 7 ด้วยเทคนิค LeTCLi (Level Trend Compare and Linkage) เป็นต้น หรือการให้ความรู้ที่เป็นพื้นฐานของการทำงานในหมวดต่างๆ เช่น ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงงาน (Process Improvement) เป็นต้น ยังเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการให้มีการศึกษาและพัฒนาแก่เหล่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

**1.1.3 การกำหนดให้มีเจ้าภาพหลักในการดำเนินการ** เช่น กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบโครงการโดยรวม การให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในแต่ละหมวด และให้มีคณะทำงานที่มีความจริงใจมุ่งมั่น และมีความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะกระบวนการในการจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อยประมาณ 20 - 30 คน ที่ต้องทำงานร่วมกันในลักษณะทีม และต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรอื่นๆ ที่อยู่ในหน่วยงานทั้งหมดอีกด้วย ดังนั้น การสร้างทีมงานและให้มีหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพของกิจกรรมในหมวดต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจัง

**1.1.4 การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กร** เพื่อเป็นการให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสในการรับรู้ถึงเนื้อหาสาระและความคืบหน้าในการดำเนินการ โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยอาจดำเนินการในหลายรูปแบบ เช่น การทำจดหมายข่าว (Newsletter) การจัดทำโปสเตอร์ บอร์ด เพื่อนำเสนอความคืบหน้าในการดำเนินการ หรือการจัดทำเว็บไซต์ เพื่อเป็นช่องทางในการให้ข่าวสารข้อมูลที่ทันสมัย รวดเร็ว และสร้างช่องทางการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคลากรภายในองค์กร เป็นต้น

**1.1.5 การศึกษาแบบอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จหรือองค์กรต้นแบบ (Prototype)** ในการจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สามารถศึกษาแบบอย่างได้จากองค์กรทั้งภาครัฐและ

เอกชน ทั้งในรูปแบบของการศึกษาคูงาน (Field Trip) เพื่อไปดูวิธีการปฏิบัติจริงในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ หรือเชิญผู้ที่มีประสบการณ์ มาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้จากองค์กรที่เป็นเลิศ (Best Practice) แทนที่จะต้องเสียเวลาในการลองผิดลองถูก

**1.1.6 การทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและความอดทนในการดำเนินงาน เนื่องจากโดยเนื้อหาสาระแล้ว มีหลายเรื่องที่ต้องมีการดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และต้องใช้เวลาในการพัฒนา เพื่อยกระดับองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการทำงานเทียบเท่าองค์กรชั้นนำในทางสากล ซึ่งแม้กระทั่งหน่วยงานเอกชนที่มีความพร้อมทั้งในด้านกำลังคน งบประมาณ และมีความเอาใจใส่จริงจังในการทำงาน ยังต้องใช้เวลาร่วม 4 - 5 ปี กว่าจะสามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่อยู่ในระดับมาตรฐาน (TQC : Thailand Quality Class) ได้ ดังนั้น สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต้องดำเนินการด้วยความเอาใจใส่อย่างต่อเนื่อง และอดทนอย่างเต็มที่ระหว่างการดำเนินงาน โดยต้องให้เวลากับการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อย 3 - 4 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ ต้องไม่มีการล้มเลิกความตั้งใจกลางคัน และสะสมประสบการณ์ความไม่สมบูรณ์ในปีแรกๆ เพื่อพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นในปีต่อไป จึงจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ

**1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 คน

**1.2.1 สภาพปัจจุบันด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

- 1) บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่ามีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร
- 2) การจัดกระบวนการงานที่ต้องวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในปัจจุบันและเป้าหมายในอนาคตให้เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดความขัดข้อง
- 3) ผู้บริหารและบุคลากรบางส่วนขาดความสนใจในเรื่องรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างจริงจัง
- 4) ผู้บริหารไม่สามารถถ่ายทอดนโยบายที่ชัดเจนให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ และขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- 5) บุคลากรไม่เห็นถึงความสำคัญในเรื่องของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขาดความเอาใจใส่ ยุ่งยากในการทำงาน



6) ขาดการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมในองค์กร ผู้บริหารปล่อยวาง ไม่มีการเน้นย้ำการทำงาน ทำให้เกิดเป็นปัญหาในองค์กร

7) ขาดความต่อเนื่องด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผู้บริหาร ควรมีนโยบายให้สามารถจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นของสำนักงานเองได้ โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน ตัวชี้วัดของสำนักงาน

8) บุคลากรขาดความเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน และขาดความร่วมมือที่จะร่วมกันพัฒนาองค์กร

9) ทักษะคิระหว่างผู้บริหารกับผูปฏิบัติงานไม่ตรงกัน

10) ไม่มีสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรอยากที่จะดำเนินการด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

**1.2.2 สภาพปัจจุบันด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** จากการสัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

1) ขาดการดำเนินงานในด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

2) ขาดความรู้ความเข้าใจในด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างแท้จริง

3) ขาดนโยบายที่ชัดเจนและไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

4) ขาดการติดตามประเมินผลภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5) ขาดการสื่อสารและประสานความเชื่อมโยงระหว่างกัน

6) ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมแนวความคิดในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน

7) บุคลากรมีภาระงานมาก ทำให้ไม่มีเวลาดำเนินการด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเท่าที่ควร

8) ขาดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากต่างคนต่างทำ

9) เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างงานด้านวิชาการกับงานสนับสนุน

10) ขาดสิ่งกระตุ้นและแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่มุ่งมั่นดำเนินการตามเป้าหมาย

11) ทักษะคิของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรไม่ตรงกัน

12) ข้อมูลด้านการดำเนินงานด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในเว็บไซต์องค์กรขาดความทันสมัย

13) ขาดการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร

**1.2.3 สภาพปัจจุบันด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

- 1) ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเกิดความยุ่งยากซับซ้อนและเข้าใจยาก
- 2) บุคลากรในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ขาดการมีส่วนร่วม
- 3) ไม่ควรเน้นกระบวนการมากเกินไป โดยไม่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์การดำเนินงานในองค์กร
- 4) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และผู้บริหารไม่สามารถถ่ายทอดความรู้สู่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานได้
- 5) ทักษะของผู้บริหารถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้องค์กรจะรับหรือไม่รับในเรื่องของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 6) บุคลากรมองว่าเป็นอุปสรรคในการทำงานหรือเป็นภาระที่จะต้องค้นหาข้อมูล และขาดการบริหารจัดการที่เป็นหมวดหมู่
- 7) ผู้นำไม่มีความชัดเจนหรือไม่เข้าใจในกระบวนการหรือกระบวนการงานของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อาจถูกกำหนดขอบเขตโดยฝ่ายบริหาร เรื่องงานทั้งหมดจะไม่เกิดขึ้น
- 8) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขาดความทันสมัยในการเข้าถึงหรือสนับสนุนการดำเนินงานด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 9) บรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรไม่ทำให้เกิดการยอมรับจากบุคลากร

**1.3 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 คน

**1.3.1 สภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

- 1) ต้องพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญ
- 2) บุคลากรมีความสนใจในเรื่องรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 3) ผู้นำสามารถถ่ายทอดนโยบายให้กับผู้ปฏิบัติงานได้
- 4) บุคลากรต้องมีความใส่ใจและไม่คิดว่าเป็นการยุ่งยากในการทำงาน
- 5) มีการปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมในองค์กรได้

- 6) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 7) มีความเอาใจจริงเอาใจ ให้ความร่วมมือที่จะพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
- 8) มีสิ่งกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรสามารถดำเนินการด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีคุณภาพ

**1.3.2 สภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** จากการศึกษาสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

- 1) มีการดำเนินงานด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อเนื่อง
- 2) เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง
- 3) ผู้นำสามารถถ่ายทอดนโยบายได้ชัดเจน
- 4) มีการติดตามประเมินผลภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 5) มีการสื่อสารที่ดีและประสานงานระหว่างกันได้
- 6) มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร
- 7) มีการทำงานเป็นทีม
- 8) มีสิ่งกระตุ้นจูงใจให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
- 9) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความทันสมัย สามารถค้นหาข้อมูลได้
- 10) มีการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร

**1.3.3 สภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** จากการศึกษาสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

- 1) ควรทำความเข้าใจและศึกษาเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 2) บุคลากรให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 3) ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์การดำเนินงานในองค์กร
- 4) บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้สู่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานได้
- 5) มีการบริหารจัดการที่เป็นหมวดหมู่ ค้นหาหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว
- 6) ผู้นำมีความชัดเจนในกระบวนการด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 7) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย สามารถเข้าถึงหรือสนับสนุนการดำเนินงานด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 8) มีบรรยากาศที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2.1 ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการ  
สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงาน  
สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 คน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21  
คน ประมวลผลสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน

ผู้บริหาร ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์
กระบวนการ	มุ่งเน้นผล สัมฤทธิ์ มี ความ เชื่อมโยง เกิดการ บูรณาการ การดำเนิน งานตาม เกณฑ์ของ ก.พ.ร. และสร้าง ความรู้ ความ เข้าใจ ให้กับ ผู้บริหาร และ บุคลากร ในองค์กร มีการตั้ง คณะ	ดำเนิน การตาม เกณฑ์ คุณภาพการ บริหาร จัดการ ภาครัฐ 7 หมวด โดยนำแต่ ละหมวด มาพัฒนา องค์กรให้ เกิดประ สิทธิภาพ	ยึดตาม กระบวนการ ของ สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหลัก ซึ่งมี 7 หมวด โดยนำแต่ ละหมวด มาใช้ เป็น แบบ ผสมผสาน นำหลัก การของ ภาคเอกชน มาใช้ โดยยังคง การ บริหาร	การ จัดการ ภาครัฐ ส่วนใหญ่ เป็นการนำ รูปแบบ ใหม่มา ประยุกต์ ใช้ เป็น การบริหาร แบบ ผสมผสาน นำหลัก การของ ภาคเอกชน มาใช้ โดยยังคง การ บริหาร	ดำเนินการ ตามเกณฑ์ คุณภาพ การ บริหาร จัดการ ภาครัฐ 7 หมวด ประยุกต์ ใช้ เป็น การบริหาร แบบ ผสมผสาน นำหลัก การของ ภาคเอกชน มาใช้ โดยยังคง การ บริหาร	ดำเนินการ ตามเกณฑ์ คุณภาพ การ บริหาร จัดการ ภาครัฐ 7 หมวด เพิ่มการ พัฒนา องค์กร อย่างครบ วงจร มี ผู้นำ องค์กร มีการวาง กลยุทธ์ พัฒนา บุคลากร ให้เกิด ความรู้	ดำเนินการ การตาม เกณฑ์ คุณภาพ การ บริหาร จัดการ ภาครัฐ 7 หมวด เพิ่มการ พัฒนา องค์กร อย่างครบ วงจร มี ผู้นำ องค์กร มีการวาง กลยุทธ์ พัฒนา บุคลากร ให้เกิด ความรู้	มี 4 ขั้นตอน 1. มุ่งผล สัมฤทธิ์ สร้างความรู้ ความเข้าใจ มีการแบ่ง งานกันทำ มีการ ติดตามผล 2. นำเกณฑ์ การบริหาร จัดการ ภาครัฐมา พัฒนา องค์กร 3. นำ รูปแบบ ภาคเอกชน มาปรับใช้ 4. วางแผน

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ผู้บริหาร ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์
	ทำงาน มีการ แบ่งกลุ่ม งาน และมี การคิด ตามประ เมินผล			แบบ ดั้งเดิม		และมีการ ติดตาม ประเมิน ผล		กลยุทธ์ อย่างครบ วงจรและมี การพัฒนา บุคลากร ให้เกิด ประสิทธิ ภาพ
<b>กลยุทธ์</b>	วิเคราะห์ ปัจจัยทาง ยุทธศาสตร์ ร์ มีการ กำหนด ทิศทาง ของ องค์กรให้ ไปทาง เดียวกัน มี การจัดทำ แผนและ ปฏิบัติตาม ยุทธ ศาสตร์	ใช้ ทรัพยากร การบริหาร มาพัฒนา ได้แก่ คน แรงจูงใจ เงินรางวัล การรับรู้ และเข้าใจ มีเทคโนโลยี ยี่ห้านสมัย	ผู้บริหาร ต้อง ควบคุม กำกับและ เข้าถึง มี การ มอบหมาย งานที่ ชัดเจน จัดทำคู่มือ การ ประชา สัมพันธ์ การ สื่อสารที่ดี และการ ติดตาม ประเมิน ผลอย่าง ต่อเนื่อง	การพัฒนา รางวัล เป็นการ บริหาร แนวใหม่ โดยนำ TQM ภาค เอกชนมา ประยุกต์ ใช้ใน ระบบ ราชการ และยึด ตามเกณฑ์ คุณภาพ การ บริหาร เป็นทีม จัดการ ภาครัฐ	การนำ เครื่องมือ ประยุกต์ ใช้ การ วาง ยุทธศาสตร์ รณรงค์ มี การ กำหนด วิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน บุคลากรมี ส่วนร่วม สร้างการ ทำงาน เป็นทีม	การให้ ความรับ รางวัล จูงใจ ปรับ กระบวนการ งาน บริหาร องค์กรให้ เกิด คุณภาพ สร้าง วัฒนธรรม องค์กร เน้นมุ่งผล สัมฤทธิ์ การ ติดตาม ประเมิน ผลอย่าง ต่อเนื่อง	ความรับ ผิดชอบ มีความ ซื่อสัตย์ สุจริตและ มีความ ขยันหมั่น เพียร องค์กร มีความ สัมฤทธิ์ การ ติดตาม ประเมิน ผลอย่าง ต่อเนื่อง	<b>มี 5 กลยุทธ์</b> 1. มีการ กำหนด วิสัยทัศน์ และทิศทาง ที่ชัดเจน 2. มีเงิน รางวัลเพื่อ เป็นแรงจูง ใจในการ ทำงาน 3. มีการ สื่อสารที่ ชัดเจน 4. มีการ ทำงานเป็น ทีม 5. มีการ ติดตามผล
<b>ปัจจัยที่มีผล</b>	ผู้บริหาร ต้องให้ การสนับสนุน ในการดำเนิน งาน มี ทีมงานที่	ผู้นำองค์กร ต้อง ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ ไปใน ทิศทาง เดียวกัน	ผู้นำต้อง เข้าใจใน กระบวนการ การ มีการ จัดทำคู่มือ ควบคู่กับ งาน	มีการ จัดการ องค์ ความรู้ทั้ง ผู้นำและ บุคลากร ในองค์กร	ผู้นำต้องมีความ เข้าใจใน ปรัชญา องค์กร มีการ กำหนด	ต้องเข้าถึง ลักษณะ งานอย่าง ชัดเจน มีการ สื่อสาร ภายใน	การสร้าง แรงจูงใจ ให้ บุคลากร จงรักภักดี ต่อองค์กร มีรายได้	<b>มี 4 ปัจจัย</b> 1. ผู้นำมี การกำหนด ทิศทางไป ในทาง เดียวกัน 2. ผู้นำมี

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ผู้บริหาร ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์
	เข้มแข็ง มี	มีการปรับ	บุคลากร	มีการ	ทิศทาง	องค์กร มี	ในการขึ้น	ความรู้
	ผู้รู้ ผู้เข้าใจ	วัฒนธรรม	ต้องมี	บริหาร	การดำเนิน	การ	สู่ตำแหน่ง	ความเข้าใจ
	ในเรื่อง	องค์กร	ความรู้	จัดการ	งาน มี	ถ่ายทอด	บุคลากร	สื่อสาร
	การพัฒนา	ปรับ	ความ	แนวใหม่	ความเห็น	องค์	สามารถ	ชัดเจน
	คุณภาพ	ทัศนคติ	เข้าใจ มี		ร่วมกัน	ความรู้ มี	เสนอ	3. มีการ
	การ	และมีงบ	การ		และมีการ	ความ	ความ	ติดตาม
	บริหาร	เพียงพอ	สื่อสารที่		ทำงาน	เข้าใจ รับรู้	คิดเห็นต่อ	ประเมินผล
	จัดการ		ชัดเจน		เป็นทีม	วิสัยทัศน์	ผู้นำได้	4. เสนอ
	ภาครัฐ มี		และ			พันธกิจ มี	และมีการ	ความ
	กรอบการ		ติดตาม			การเก็บ	ฝึกทักษะ	คิดเห็นต่อ
	ดำเนินงาน		ประเมิน			ข้อมูล	บุคลากร	ผู้นำได้
	ที่ชัดเจน		ผลต่อ			อย่าง	ให้เกิด	
	และมีการ		เนื่อง			ถูกต้อง	ความ	
	ดำเนินการ					และนำมา	เชี่ยวชาญ	
	อย่าง					ประเมิน		
	ต่อเนื่อง					วัดผลได้		
						จริง และ		
						มีการ		
						จัดรูปแบบ		
						องค์กรให้		
						เกิดความ		
						คล่องตัว		

จากตารางที่ 4.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเกี่ยวกับตัวแบบกระบวนการ กลยุทธ์ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ สามารถประมวลผลได้ดังนี้

#### 1. กระบวนการรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ *ขั้นตอนที่ 1* การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สร้างความรู้ความเข้าใจ แบ่งกลุ่มงานกันทำ มีการติดตามประเมินผล *ขั้นตอนที่ 2* การนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวดมาพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ *ขั้นตอนที่ 3* การนำรูปแบบของ

ภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้กับภาครัฐเพื่อให้เกิดการบูรณาการ และขั้นตอนที่ 4 มีการวางกลยุทธ์อย่างครบวงจร และมีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ

### 2. กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า มี 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางที่ชัดเจน กลยุทธ์ที่ 2 ให้เงินรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน กลยุทธ์ที่ 3 มีการสื่อสารที่ชัดเจน กลยุทธ์ที่ 4 มีการทำงานเป็นทีม และกลยุทธ์ที่ 5 มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

### 3. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า มี 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 ผู้นำกำหนดทิศทางให้ไปในทางเดียวกัน ปัจจัยที่ 2 ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจและสื่อสารชัดเจน ปัจจัยที่ 3 มีการติดตามประเมินผล และปัจจัยที่ 4 บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็นต่อผู้นำได้

ตารางที่ 4.2 สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน

ผู้ปฏิบัติ ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์
กระบวนการ	ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพ	การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กร และการบริหารจัดการ	ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพ	การพัฒนาหรือการสร้างรางวัล	ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพ	การวางแผน การลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข	ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพ	มี 3 ขั้นตอน 1. ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพ 2. การบริหารคุณภาพ 3. นำหลักการ PDCA มาปรับใช้ใน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ผู้ปฏิบัติ ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์
	องค์กร เพื่อให้เป็น องค์กรที่มี คุณภาพ							
<b>กลยุทธ์</b>	พัฒนา ศักยภาพ บุคลากร พัฒนาการ บริหาร จัดการ องค์กร การ ถ่ายทอด ข้อมูล ข่าวสาร และ ส่งเสริม นวัตกรรม และองค์ ความรู้ ใหม่ๆ	ผู้นำมี วิสัยทัศน์ กว้างไกล นำไป ปฏิบัติได้ จริง ถ่าย ทอดสู่ ระดับล่าง ได้ และ ติดตาม ประเมิน ผล	มีวิสัย ทัศน์ วัตถุประสงค์ที่ ชัดเจน ซึ่ง จะนำไปสู่ การปฏิบัติ ที่ถูกต้อง	ผู้นำต้องมี วิสัยทัศน์ ที่กว้าง ไกล แยก งานวิชา การออก จากงาน ธุรการ ติดตาม ประเมิน สม่ำเสมอ และนำ การ บริหาร จัดการ ภาคเอกชน มาปรับ ใช้ในการ บริหาร จัดการ ภาครัฐ	การ วางแผน การ ถ่ายทอด แผน และ การปฏิบัติ การปฏิบัติ การปฏิบัติ	พัฒนา คุณภาพ ให้เป็น มาตรฐาน เดียวกัน ติดตาม ประเมิน แล้วให้ ตรงกับ เป้าหมาย ที่ตั้งไว้	ผู้นำต้องมี ความ จริงจังใน เรื่อง PMQA และมี การบูรณา การทั่วทั้ง องค์กร	<b>มี 3 กลยุทธ์</b> 1. มีการ วางแผน และถ่าย ทอดข้อมูล ได้ 2. ผู้นำมี วิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล 3. มีการ ติดตาม ประเมิน ผลสม่ำเสมอ
<b>ปัจจัยที่มีผล</b>	ผู้นำมี ความคิด ความ ร่วมมือใน การขับเคลื่อน ยุทธ ศาสตร์ไป ในทาง เดียวกัน มี	คน (ทุก ระดับ) องค์กร การ บริหาร และ แรงจูงใจ	สร้าง ความรู้ ความ เข้าใจ ปรับระบบ การทำงาน ที่เป็นแบบ แผน มี ขั้นตอน ชัดเจน	ผู้นำมี นโยบาย ไปใน ทิศทาง เดียวกัน มี การปรับ ลดขั้น ตอนการ ทำงานที่ ไม่จำเป็น	มีการ ปฏิบัติงาน อย่าง จริงจังและ ต่อเนื่อง มี การ กำหนด ตัวชี้วัดให้ สามารถ นำไป	ผู้บริหารมี งบประมาณสนับสนุนเพียง พอ มีทีม งานที่ พร้อม มี การเก็บ ผลสำเร็จ ของงาน	ผู้นำ องค์กรมีส่วน ขับเคลื่อน บุคลากรมี วิสัยทัศน์ ร่วม กระบวนการ สื่อสาร ในองค์กร	<b>มี 4 ปัจจัย</b> 1. การ ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ ไปใน ทิศทาง เดียวกัน 2. มีการ สื่อสารที่ ชัดเจน ทั้งที่



## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ผู้ปฏิบัติ ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์
แผนการ				และกระ	ปฏิบัติได้		ที่ชัดเจน มี	เป็นทางการ
ดำเนินงาน				ตุ้นให้			ระบบสาร	และไม่เป็น
ที่ชัดเจน				บุคลากร			สนเทศ	ทางการ
บุคลากรมี				เรียนรู้			การจัดการ	3. มีระบบ
ความรู้ มี							ความรู้ที่ดี	เทคโนโลยี
จิตสำนึก							และมีกร	สารสนเทศ
เปิด							ติดตาม	ที่ทันสมัย
โอกาสให้							ประเมิน	4. มีการ
ทุกคนมี							ผลอย่าง	ติดตาม
ส่วนร่วม							ต่อเนื่อง	ประเมินผล
และมี								
เทคโนโลยี								
ยทันสมัย								

จากตารางที่ 4.2 สรุปความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเกี่ยวกับตัวแบบกระบวนการ กลยุทธ์ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จสามารถประมวลผลได้ดังนี้

### 1. กระบวนการรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ **ขั้นตอนที่ 1** ดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ **ขั้นตอนที่ 2** มีการบริหารจัดการองค์กร เช่น การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กร การบริหารจัดการ และการถ่ายทอดความรู้ และ **ขั้นตอนที่ 3** นำหลักการบริหาร PDCA มาปรับใช้ในองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ

### 2. กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ **กลยุทธ์ที่ 1** วางแผนและถ่ายทอดข้อมูลได้ **กลยุทธ์ที่ 2** ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการบริหารจัดการที่ไปในทิศทางเดียวกัน **กลยุทธ์ที่ 3** มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญต้องมีความเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ

### 3. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า มี 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยที่ 2 มีการสื่อสารที่ชัดเจน ปัจจัยที่ 3 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และปัจจัยที่ 4 มีการติดตามประเมินผล

ตารางที่ 4.3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 7 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์
กระบวนการ	ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ 7 หมวด	ตามองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ 7 หมวด	การตอบคำถามในแต่ละหมวดให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ผลลัพธ์ในแต่ละขั้นตอนต้องนำไปใช้ เป็นกรอบในการปรับปรุงองค์กรและพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและ	ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ 6 หมวด	การทบทวนการดำเนินงานมีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อทำแล้วผลผลิตที่ได้ไปถึงใคร มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและนำ PMQA มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา	การพัฒนา PMQA มีการบริหารจัดการ มีเป้าหมายที่กำหนดและการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะมีการนำเครื่องมือมาใช้แตกต่างกันไป	นำแนวทางการบริหารองค์กรมาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นมาตรฐานส่วนใหญ่ภาครัฐนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับการจัดการให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น	มี 3 ขั้นตอน 1. มีการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง 2. มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน 3. ต้องนำไปใช้ได้จริง

## ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์
		บุคลากร ในการ ขับเคลื่อน						
<b>กลยุทธ์</b>	ผู้นำมี วิสัยทัศน์ มีการ วางแผน อย่าง ชัดเจน ถ่ายทอด นโยบายสู่ การปฏิบัติ ได้ และมี การคิด ตาม ประเมิน ผลอย่าง ต่อเนื่อง	ผู้นำต้อง ให้ความสำคัญ กับงาน ทรัพยากร กรเพียง พอ บุคลากร มีความรู้ ความ เข้าใจ ให้ ความ ร่วมมือ และ ติดตาม ประเมิน ผลสม่ำเสมอ	ต้องให้ หน่วยงาน ต่างๆ ให้ ความ ร่วมมือ การคิดเชิง บวก ไม่ เป็นการ สร้างภาระ มีการ ประเมิน ผลต่อ เนื่อง มี การตั้งรับ ปัญหา มี แนวทางที่ เป็นระบบ และมีการ บูรณาการ	มีความ เชื่อมโยง อย่างเป็น ระบบ การให้ ความรู้ เกี่ยวกับ การ บริหาร จัดการ ภาครัฐ การมี ส่วนร่วม ในองค์กร กร มีการ จัดการ ความรู้ การทำ SWOT	ทัศนคติ ของผู้นำ จะเป็นตัว ขับเคลื่อน ให้เกิดการ พัฒนา และนำ ไปสู่ เป้าหมาย และผู้นำ ถือเป็น ปัจจัย สำคัญใน การกำ หนด ทิศทาง องค์กร และต้องมี ความ เข้าใจถึง แก่นแท้ ของ รางวัล	การนำ เครื่องมือ PDCA มา ปรับใช้ การ ใช้ SWOT มาวิเคราะห์ มีการระดม สมอง แลกเปลี่ยน ความรู้ จัด สัมมนา และติดตาม ผล การกำ หนด ทิศทาง องค์กร และต้องมี ความ เข้าใจถึง แก่นแท้ ของ รางวัล	ผู้นำต้องให้ ความสำคัญ เพื่อเป็นตัว ขับเคลื่อน ให้องค์กร เกิดการ พัฒนา และ ไปสู่ เป้าหมายที่ กำหนดไว้ สัมมนา และติดตาม ผล การกำ หนด ทิศทาง องค์กร และต้องมี ความ เข้าใจถึง แก่นแท้ ของ รางวัล	<b>มี 4 กลยุทธ์</b> 1. มีการ กำหนด ทิศทาง องค์กรและ วิสัยทัศน์ที่ ชัดเจน 2. มีความรู้ เข้าใจ แลก เปลี่ยน เรียนรู้ 3. มีการ ขับเคลื่อน องค์กรไปสู่ การพัฒนา 4. มีการ ติดตาม ประเมิน ผล อย่างต่อเนื่อง
<b>ปัจจัยที่มีผล</b>	ผู้นำต้อง สนับสนุน นโยบายที่ ชัดเจน สร้างแรง กระตุ้นใน การทำงาน บุคลากรมี	คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การบริหาร จัดการ และการ มองเห็น	มีค่านิยม ร่วม มีกล ยุทธ์ใน การทำงาน มีระบบ งาน มี ความ เชี่ยวชาญ	มีบรรยากาศ ที่ดี มีการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ เปิด โอกาส ให้ทุก	ผู้นำต้อง มาจาก กลุ่ม ตัวแทน ของชนชั้น ต่างๆ มี การขับเคลื่อน ใน	ผู้บริหารให้ ความ สำคัญ บุคลากรมี ความ ร่วมมือเป็น หนึ่ง มี กระบวนการ	ผู้นำต้องให้ ความ สำคัญ มี การเปิดเวที เสวนา มี เปลี่ยนแปลง เรียนรู้ เชิญ	<b>มี 3 ปัจจัย</b> 1. ผู้นำต้อง ให้ความสำคัญ สนับสนุน 2. มีระบบ การทำงาน ที่ชัดเจน

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์
	ความ เข้าใจและ ร่วมใน การพัฒนา องค์กร มี การ ติดตามผล และมี เทคโนโลยี ซีที ทันสมัย	ความ สำคัญ และประ โยชน์ ส่วนรวม มีจิต สาธารณะ	มีโครง สร้าง องค์กร และมี การพัฒนา บุคลากร ให้ เกิดการเรียนรู้ สิ่ง ใหม่ๆ	ฝ่ายมี ส่วนร่วม มีการวัด วิเคราะห์ และการ จัดการ ความรู้	ประเด็น ของการ พัฒนา รางวัลมี อิสระใน การดำ เนินงาน มี การกำ หนดเป้า หมาย ชัดเจน บุคลากร ช่วยผลักดัน ให้เกิด การพัฒนา ผู้นำสนับ สนุนความ คิดเห็น ไม่ให้เกิด ช่องว่าง	การทำงาน ที่เป็นระบบ และทัศน คติของ บุคลากร ภายใน องค์กรต้อง ไปใน ทิศทาง เดียวกัน	วิทยาการ บรรยาย และทำงาน เป็นทีม	มองเห็น ประโยชน์ และความ สำคัญ ไม่ เป็นการเพิ่ม ภาระงาน 3. มีการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ มีจิต สาธารณะ

จากตารางที่ 4.3 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเกี่ยวกับตัวแบบกระบวนการ กลยุทธ์ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ สามารถประมวลผลได้ดังนี้

#### 1. กระบวนการรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก พบว่า มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ **ขั้นตอนที่ 1** มีการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นมาตรฐาน **ขั้นตอนที่ 2** มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และ **ขั้นตอนที่ 3** ต้องนำไปใช้ได้จริง อาทิ การตอบคำถามให้ครบถ้วน ผลลัพธ์แต่ละขั้นตอนต้องนำไปใช้ได้

#### 2. กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก พบว่า มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ **กลยุทธ์ที่ 1** มีการกำหนดทิศทางองค์กรและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เช่น มีการวางแผน

ถ่ายทอดความรู้สู่ผู้ปฏิบัติได้ *กลยุทธ์* ที่ 2 มีความรู้ความเข้าใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้นำและบุคลากร *กลยุทธ์* ที่ 3 มีการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การพัฒนา เช่น การจัดทำ SWOT ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อน การที่มีทรัพยากรที่เพียงพอ เป็นต้น และ *กลยุทธ์* ที่ 4 มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

### 3. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก พบว่า มี 3 ปัจจัย ได้แก่ *ปัจจัย* ที่ 1 ผู้นำต้องให้ความสำคัญและสนับสนุน สร้างแรงกระตุ้น *ปัจจัย* ที่ 2 มีระบบการทำงานที่ชัดเจน และ *ปัจจัย* ที่ 3 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีบรรยากาศที่ดี

ตารางที่ 4.4 กระบวนการด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้บริหารสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	ผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	ผู้ทรงคุณวุฒิจาก ภายนอก	สังเคราะห์ของผู้วิจัย
มี 4 ขั้นตอน	มี 3 ขั้นตอน	มี 3 ขั้นตอน	มี 5 ขั้นตอน
1. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สร้างความรู้ความเข้าใจ มีการแบ่งงานกันทำ มี การติดตามประเมินผล	1. ดำเนินการตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ	1. มีการบริหารและ พัฒนาองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง	1. สร้างองค์ความรู้ องค์กรต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจ การให้ ความสำคัญ การเข้าถึง ข้อมูล มีการบริหาร องค์กรอย่างต่อเนื่อง และสามารถประยุกต์ใช้
2. นำเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐมา พัฒนาองค์กร	2. การบริหารจัดการ องค์กร	2. มีการปรับปรุง กระบวนการทำงาน	2. ถ่ายทอดความรู้ องค์กรควรมีการบริหาร จัดการและพัฒนา องค์กร ต่อเนื่อง มีการ ปรับปรุงกระบวนการ ทำงานให้เกิดเป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น นำความรู้ไปต่อ ยอดในงานที่ปฏิบัติได้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ผู้บริหารสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	ผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	ผู้ทรงคุณวุฒิจาก ภายนอก	สังเคราะห์ของผู้วิจัย
3. นำรูปแบบ ภาคเอกชนมาใช้	3. นำหลักการบริหาร PDCA มาปรับใช้ใน องค์กร เพื่อให้เป็นองค์กร ที่มีคุณภาพ	3. ต้องนำข้อมูลที่ได้มา ไปใช้ได้จริง	3. เข้าถึงข้อมูล องค์กร ควรกระจายความรู้ใน ลักษณะต่างๆ และ ความรู้ที่ได้ สามารถ นำมาใช้ได้จริงใน องค์กรหรือนำรูปแบบ ภาคเอกชนมาใช้
4. การวางแผนกลยุทธ์ อย่างครบวงจรและมี การพัฒนาบุคลากร ให้เกิดประสิทธิภาพ			4. แบ่งปันและแสวงหา ความรู้ ผู้บริหารองค์กร ต้องเข้ามามีส่วนร่วมใน การดำเนินงาน มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกัน มีการเชื่อม สัมพันธ์กัน
			5. ติดตามผล ต้อง ติดตามประเมินผลการ ทำงานอย่างสม่ำเสมอ และรายงานผลเสนอ ผู้บริหารทราบเป็น ประจำทุกเดือน

สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเกี่ยวกับกระบวนการด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ประเด็นที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่

1.1 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า

ควรรนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวดของสำนักงาน ก.พ.ร. มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 ผู้บริหารสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า ควรรนำรูปแบบของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ โดยใช้หลักการบริหาร Plan Do Check Act : PDCA เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ

1.3 ผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า ควรมีการบริหาร พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

## 2. ประเด็นที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่

2.1 ผู้บริหารสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกว่า ควรมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างครบวงจรและมีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากความเห็นของผู้บริหารสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กระบวนการรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) สร้างองค์ความรู้ (2) ถ่ายทอดความรู้ (3) เข้าถึงข้อมูล (4) แบ่งปันและ แสวงหาความรู้ และ (5) ติดตามประเมินผล

ตารางที่ 4.5 กลยุทธ์ที่นำมาใช้กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้บริหารสำนักงาน สภาที่ปรึกษา เศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ	ผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	ผู้ทรงคุณวุฒิจาก ภายนอก	สังเคราะห์ของผู้วิจัย
มี 5 กลยุทธ์	มี 3 กลยุทธ์	มี 4 กลยุทธ์	มี 6 กลยุทธ์
1. มีการกำหนด วิสัยทัศน์และทิศทางที่ ชัดเจน	1. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล	1. มีการกำหนดทิศทาง องค์กรและวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจน	1. สร้างความรู้ความ เข้าใจ ต้องมีการวางแผน มีทิศทาง มีวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจน เพื่อนำองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ผู้บริหารสำนักงาน สภาที่ปรึกษา เศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ	ผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	ผู้ทรงคุณวุฒิจาก ภายนอก	สังเคราะห์ของผู้วิจัย
2. มีการสื่อสารที่ ชัดเจน	2. มีการวางแผนและ ถ่ายทอดข้อมูลได้	2. มีการขับเคลื่อน องค์กรไปสู่การพัฒนา	2. จัดทำแผนปฏิบัติงาน องค์กรต้องมีการวางแผน จัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อให้แต่ละบุคคลได้ ดำเนินการตามแผนที่ กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง
3. มีการติดตาม ประเมินผล	3. มีการติดตาม ประเมินผลสม่ำเสมอ	3. มีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรต้องรับฟังความ คิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ ใหม่ๆ นำไปประยุกต์ใช้ และมีการติดตาม ประเมินผลสม่ำเสมอ
4. มีการทำงานเป็นทีม		4. มีความรู้ความเข้าใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	4. ประชาสัมพันธ์และ การใช้เทคโนโลยี องค์กร ต้องประชาสัมพันธ์ข้อมูล หรือสื่อสารภายในองค์กร ให้ชัดเจน เพื่อให้เกิด ความรู้ความเข้าใจและ ทำงานร่วมกันได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
5. มีเงินรางวัลเพื่อเป็น แรงจูงใจในการทำงาน			5. วิเคราะห์สภาพ แวดล้อมองค์กร องค์กร ต้องวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ข้อจำกัดว่าเป็นอย่างไร และนำผลลัพธ์ที่ได้มา ประเมินผล



## ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ผู้บริหารสำนักงาน สภาที่ปรึกษา เศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ	ผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	ผู้ทรงคุณวุฒิจาก ภายนอก	สังเคราะห์ของผู้วิจัย
			6. ทำงานเป็นทีม ผู้นำ ต้องมีความจริงใจ มีความ ไว้วางใจ มีการสื่อสารที่ดี แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันได้

สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ประเด็นที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่

1.1 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า องค์กรควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางที่ชัดเจนและไปในแนวเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

1.2 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า ต้องมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. ประเด็นที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่

2.1 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกว่า ควรมีเงินรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

2.2 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกว่า ต้องมีการทำงานเป็นทีม และมีการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร

2.3 ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกว่า ผู้นำองค์กรต้องมีการวางแผนและสามารถถ่ายทอดนโยบายให้กับผู้ปฏิบัติงานได้

2.4 ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติว่า องค์กรต้องมีการขับเคลื่อนนโยบายหรือแผนงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กร โดยอาจจะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากความเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มี 6 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) สร้างความรู้ความเข้าใจ (2) จัดทำแผนปฏิบัติงาน (3) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (4) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (5) ประชาสัมพันธ์และการใช้เทคโนโลยี และ (6) ทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 4.6 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้บริหารสำนักงาน สภาที่ปรึกษา เศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ	ผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	ผู้ทรงคุณวุฒิจาก ภายนอก	สังเคราะห์ของผู้วิจัย
มี 4 ปัจจัย	มี 4 ปัจจัย	มี 3 ปัจจัย	มี 5 ปัจจัย
1. ผู้นำมีการกำหนด ทิศทางไปในทาง เดียวกัน	1. การขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ไปในทิศทาง เดียวกัน	1. ผู้นำต้องให้ ความสำคัญและ สนับสนุนการดำเนินงาน	1. ด้านภาวะผู้นำ ต้อง ให้ความสำคัญและ สนับสนุนการ ดำเนินงาน มีการ ขับเคลื่อนให้ไปใน ทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ผู้บริหารสำนักงาน สภาที่ปรึกษา เศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ	ผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	ผู้ทรงคุณวุฒิจาก ภายนอก	สังเคราะห์ของผู้วิจัย
2. ผู้นำมีความรู้ความ เข้าใจ สื่อสารชัดเจน	2. มีการสื่อสารที่ชัดเจน ทั้งที่เป็นทางการและไม่ เป็นทางการ	2. มีระบบการทำงานที่ ชัดเจน มองเห็น ความสำคัญและ ประโยชน์ส่วนรวม ไม่ เป็นการเพิ่มภาระงาน	2. ด้านวัฒนธรรม องค์กร ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีส่วนร่วม ในการดำเนินการ มี ระบบการทำงานที่ ชัดเจน และมีการ สื่อสารที่ดี มองเห็น ประโยชน์และความ สำคัญ โดยไม่มองว่า เป็นการเพิ่มภาระงาน
3. มีการติดตาม ประเมินผล	3. มีการติดตาม ประเมินผล	3. มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ มีจิตสาธารณะ	3. ด้านการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรต้องมีระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ ทันสมัย มาช่วยในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ลด ระยะเวลาในการทำงาน และช่วยในการค้นคว้า หาข้อมูลหรือจัดเก็บ ข้อมูลได้ง่ายขึ้น
4. เสนอความคิดเห็น ต่อผู้นำได้	4. มีระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัย		4. ด้านการสื่อสาร ต้อง มีการสื่อสารในทุก รูปแบบ ทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็น ทางการ เพื่อให้เกิด ความรู้ความเข้าใจ และ นำประโยชน์มาพัฒนา

## ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ผู้บริหารสำนักงาน สภาที่ปรึกษา เศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ	ผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	ผู้ทรงคุณวุฒิจาก ภายนอก	สังเคราะห์ของผู้วิจัย
			5. ด้านการสร้าง แรงจูงใจ ควรมีสิ่ง กระตุ้นหรือโน้มน้าวให้ บุคคลกรเข้ามามีส่วน ร่วมในกิจกรรม มีการ ปลูกจิตสำนึก และมี จิตใจเป็นสาธารณะ

สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ประเด็นที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่

1.1 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า ผู้นำต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ไปในทิศทางเดียวกัน

1.2 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีระบบการทำงานที่ชัดเจน มองเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และมีการสื่อสารที่ชัดเจนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

1.3 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความเห็นเหมือนกันว่า ต้องมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

## 2. ประเด็นที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติว่า ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรมต่างๆ ปลูกจิตสำนึก และต้องมีจิตที่เป็นสาธารณะ

2.2 ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกว่า องค์กรควรมีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย สามารถค้นคว้าหาข้อมูลหรือจัดเก็บข้อมูลได้ง่ายขึ้น

2.3 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกว่า สามารถนำเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ แก่ผู้นำองค์กรได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากความเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มี 5 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (3) ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (4) ปัจจัยด้านการสื่อสาร และ (5) ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ

## 2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 คน ประมวลผลสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.7 สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน

ผู้บริหาร ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์
ปัญหา	ผู้นำขาด	ความ	บุคลากร	บุคลากร	การได้มา	การจัด	ความ	1. ผู้นำขาด
อุปสรรค	ความ	เข้าใจไม่	ทำงาน	ไม่เข้าใจ	ของ	กระบวนการ	เจริญก้าวหน้า	ความสนใจ
	สนใจ	ตรงกัน ไม่	ไม่เต็มความ	เกี่ยวกับ	สมาชิก	งานที่ต้อง	น้ำในหน้าที่	2. ขาด
	อย่าง	สามารถ	สามารถ	การพัฒนา	ยังไม่	วิเคราะห์	การทำงาน	ความรู้
	จริงจัง	ถ่ายทอด	ขาดความ	คุณภาพ	เหมาะสม	ความ	ไม่ได้รับ	ความเข้าใจ
	เกณฑ์	กระบวนการ	ร่วมมือ และ	การ	กระบวนการ	ต้องการ	ความ	ไม่สามารถ
	คุณภาพ	การทำงาน	ไม่มีการ	บริหาร	การคิด ไม่	ทั้งใน	ยุทธธรรม ผู้	ถ่ายทอดได้
	การ	ได้ ไม่มี	ติดตาม	จัดการ	มีความ	ปัจจุบัน	บังคับ	3. บุคลากร
	บริหาร	ความ	ประเมิน	ภาครัฐ	เข้าใจที่	และ	บัญชีผู้ใช้	ไม่เข้าใจใน
	จัดการ	ต่อเนื่อง	ผล	ว่ามีความ	ชัดเจน	อนาคต	ระบบ	งานและ
	ภาครัฐ	ใน		สำคัญ	สมาชิก	ให้การ	อุปถัมภ์ใน	ไม่ให้ความ
	บางหมวด	นโยบาย		อย่างไร	บางส่วน	สนับสนุน	การก้าวขึ้น	ร่วมมือ ขาด
	เข้าใจยาก	ไม่มีคำสั่ง			ไม่เข้าใจ	ในฐานะ	ผู้ตำแหน่ง	แรงจูงใจ
	และ	ไม่ทำ			ใน	สำนัก	ไม่คำนึง ถึง	4. มีความ
	ซับซ้อน				บทบาท	เลขานุการ	วิสัยทัศน์ใน	ยุ่งยาก
	มีการ				หน้าที่	ซึ่ง	การทำงาน	ซับซ้อน ไม่
	เปลี่ยน				สำนักงาน	เกี่ยวกับ	ขาด	สั่ง
	บุคลากร				ขาด	สมาชิก	แรงจูงใจ	ไม่ทำ
	บ่อยครั้ง				ความรู้	โดยตรง	ขาดความ	5. ไม่มีการ
					ความ	ซึ่งสมาชิก	กระตือรือร	คิด ตาม
					เข้าใจ	มีหน้าที่	น	ประเมิน ผล
					การศึกษา	สะท้อน		ต่อ เนื่อง
					ขาดความ	ปัญหาจาก		
					น่าเชื่อถือ	ประชาชน		
					ขาดการ	เพื่อให้		
					บริหาร	ข้อเสนอ		
					จัดการที่ดี	แนะต่อ		
						คณะรัฐ		
						มนตรี		
						ทำให้		
						สำนักงาน		
						ต้อง		
						ทำงาน		
						ซับซ้อน		

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผู้บริหาร ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์	
ข้อเสนอแนะ	ควรกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมมีการวางแผนระบบงานชัดเจนการบริหารถ่ายถอดแผนไปสู่การปฏิบัติกำกับวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานและติดตามผลเป็นประจำทุกเดือนและสร้างแรงจูงใจ	ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรและต้องให้ความสำคัญเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการมากขึ้นบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน	ต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานมีความรู้ให้กับบุคลากรติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอมีการนำร่องและทำจริงได้	ต้องสร้างจิตสำนึกเพิ่มองค์ความรู้ให้กับบุคลากรมีการทดลองโครงการนำร่องและทำจริงได้	ควรมีการปฏิรูปหลักกระบวนการจริยธรรมทำให้กิจการสรรหาทำให้งานกับบุคลากรออกมาเป็นเลิศเป็นที่เพิ่มทักษะอย่างสอดคล้องกับองค์กรสังคมและปฏิรูปการออกแบบตัวสำนักงานให้เหมาะสม	ควรยึดหลักคุณธรรมเหมาะสมยอมรับในสิ่งที่เพิ่มทักษะอย่างต่อเนื่องบุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหารได้ขาดการประสานงานอย่างจริงจัง	ผู้นำต้องจัดหาหลักสูตรที่เหมาะสม	กำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ชัดเจนและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจผู้บริหารได้กระบวนการทำงานมีการติดตามผลต่อเนื่อง	1. กำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ชัดเจนและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจผู้บริหารได้ 3. ปรับปรุงกระบวนการทำงานมีการติดตามผลต่อเนื่อง 4. ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม 5. จัดหาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะให้แก่บุคลากรในองค์กร

จากตารางที่ 4.7 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ สามารถประมวลผลได้ดังนี้

### 1. สภาพปัญหาด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่ามี 5 ประการ ได้แก่ (1) ผู้นำขาดความสนใจ (2) ขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่สามารถถ่ายทอดได้ (3) บุคลากรไม่เข้าใจในงานและไม่ให้ความร่วมมือ ขาดแรงจูงใจ (4) มีความยุ่งยากซับซ้อน ไม่สั่ง ไม่ทำ และ (5) ไม่มีการติดตามประเมินผลต่อเนื่อง

### 2. ข้อเสนอแนะ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่ามี 5 ประการ ได้แก่ (1) กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน (2) ปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจ (3) ปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง (4) ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และ (5) จัดหาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะให้แก่บุคลากรในองค์กร

ตารางที่ 4.8 สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน

ผู้ปฏิบัติ ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์
ปัญหา	ขาดสิ่ง	คน (ไม่	การปรับ	ต่างคน	ขาดความ	มาตรฐาน	ผู้บริหาร	1. ขาด
อุปสรรค	กระตุ้น	เห็นความ	เปลี่ยน	ต่างทำ	ต่อเนื่อง	ตัวชี้วัด	ไม่ให้ความ	ความรู้
	และแรง	สำคัญ	ไม่	วัฒนธรรม	มีความ	ควรมี	ความสำ	ความเข้าใจ
	จูงใจ	ขาด	ใส่ใจ	ยุ่ง	องค์กร	ร่วมมือ	นโยบาย	เรื่องและ
	ความรู้	ขาด	ขาด	การ	ขาด	ให้	การ	เข้าใจถึง
	ความ	ทำงาน	การ	สร้าง	เอา	ตัวชี้วัด	มี	แก่นแท้
	เข้าใจ	การ	แรง	จูงใจ	จูง	และ	เป็น	ของ
	เกี่ยวกับ	บริหาร	และ	การ	ขาด	การ	สำ	งาน
	การพัฒนา	จัดการ	พัฒนา	สื่อ	สาร	ที่ดี	เอง	ได้
	คุณภาพ	ผู้บริหาร	ความ	ก้าว			ผู้	บริหาร
	การ	ปล่อย	วาง	หน้า			เป็น	และ
	บริหาร	ทำ	ให้	เกิด			ผู้	ประเมิน
	จัดการ	ปัญหา					ตัว	ชี้วัด
	ภาครัฐ	ภายใน					ของ	งาน
	ขาด	องค์กร	ได้				สำ	งาน
	นโยบายที่							
	ชัดเจน							
	และขาด							
	การคิด							
	ตามผล							



ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ผู้ปฏิบัติ ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์
							คำแนะนำ ต่อเนื่อง	5. ขาดการ สื่อสารที่ดี 6. สารสน เทศไม่ ทันสมัย 7. ไม่มีการ ติดตามผล
ข้อเสนอ แนะ	ไม่ควรนำ รูปแบบ ของต่าง ประเทศ มาใช้กับ ข้าราชการ ไทย เนื่อง จากไม่ เหมาะสม กับการ ทำงาน ของคน ไทย			ให้นำตัว แบบของ ก.พ.ร. มา ประยุกต์ ใช้กับ สำนักงาน	การพัฒนา คุณภาพ การ ประยุค จัดการ ภาครัฐ ของ สำนักงาน ก.พ.ร. ครอบคลุม ทุกภาค ส่วนแล้ว	ผู้ที่จะต้อง ประกาศ เป็น นโยบายใน การทำ รางวัลให้ บรรลุตาม เป้าหมาย สร้าง วิสัยทัศน์ ร่วมกัน มีการสื่อ สารที่ดีเกิด การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และ มีส่วนร่วม	1. ไม่ควร นำรูปแบบ ต่างประเทศ มาใช้กับ ประเทศ ไทย 2. นำตัว แบบของ สำนักงาน ก.พ.ร. มา ประยุกต์ใช้ กับองค์กร 3. สร้าง วิสัยทัศน์ การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เรียนรู้กัน	

จากตารางที่ 4.8 สรุปความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ สามารถประมวลผลได้ดังนี้

#### 1. สภาพปัญหาด้านรางวัลพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า มี 7 ประการ ได้แก่ (1) ขาดความรู้ความเข้าใจและการสร้างแรงกระตุ้น (2) ขาดนโยบายที่ชัดเจน (3) ขาดความเอาใจจริงเอาใจ (4) บุคลากรไม่เข้าใจถึงแก่นแท้ของ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (5) ขาดการสื่อสารที่ดี (6) สารสนเทศไม่ทันสมัย และ (7) ไม่มีการติดตามประเมินผล

## 2. ข้อเสนอแนะ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า มี 3 ประการ ได้แก่ (1) ไม่ควรมีรูปแบบต่างประเทศมาใช้กับประเทศไทย (2) นำตัวแบบของสำนักงาน ก.พ.ร. มาประยุกต์ใช้กับองค์กร และ (3) สร้างวิสัยทัศน์และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ตารางที่ 4.9 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 7 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์
ปัญหา	ผู้นำขาด	ผู้นำไม่ให้	เกณฑ์การ	ขาด	ทัศนคติ	เพิ่มภาระ	แยกงาน	1. ผู้นำขาด
อุปสรรค	ความรู้	ความสำ	พัฒนา	ความรู้	ของผู้นำ	งาน	กันทำ	ความรู้
	ความ	คัญ หลัก	คุณภาพ	ความ	เป็นเรื่อง	บุคลากร	ไม่มอง	ความเข้าใจ
	เข้าใจใน	การ	การ	เข้าใจ การ	สำคัญ	ไม่ให้	เป็น	และไม่ให้
	เรื่องการ	บริหาร	บริหาร	ถ่าย ทอด	บุคลากร	ความ	ภาพรวม	ความ
	พัฒนา	4M ไม่มี	จัดการ	ความรู้ไม่	ไม่มี	ร่วมมือ	องค์กร	สำคัญ
	คุณภาพ	ความสอดคล้อง	ภาครัฐ	ชัดเจน	ความรู้	การทำงาน	เพิ่มภาระ	2. เป็นการ
	การ	คล้อยกัน	ยุ่งยาก	ความ	ไม่ต่อ	งาน	ผู้นำ	สร้างภาระ
	บริหาร	บุคลากร	ซับซ้อน	เข้าใจใน	เนื่อง ขาด	ไม่ให้	งาน	มีความ
	จัดการ	ไม่ตระ	ไม่	กระบวนการ	ความรู้	ความ	ความ	ยุ่งยาก
	ภาครัฐ มี	หนักถึง	สามารถ	การพัฒนา	ความ	สำคัญ	ซับซ้อน	ซับซ้อน
	ความ	ความ	เริ่มต้นได้	คุณภาพ	เข้าใจ ผู้นำ	บุคลากร	3. หลักการ	
	ซับซ้อน	สำคัญ	ว่าจะเขียน	การ	ไม่ให้	ไม่ให้	บริหาร 4M	
	เข้าใจยาก	บุคลากร	อย่างไรให้	บริหาร	ความ	ความ	ไม่มีความ	
	ขาดความ	ไม่เข้าใจ	ถูกใจคน	จัดการ	สำคัญ	ร่วมมือ	สอดคล้อง	
	ต่อเนื่อง	ในงาน	อ่าน เป็น	ภาครัฐ		ขาด	กัน	
			การสร้าง			ความรู้		
			ภาระงาน			ความ		
			ไม่ให้			เข้าใจ		
			ความ					
			ร่วมมือ					
			มุ่งเน้น					
			กระบวนการ					
			การมาก					
			เกินไป					

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	สังเคราะห์
ข้อเสนอแนะ		จัด	มีการตั้ง					1. จัดตั้ง
		ประกวด	คณะทำ					คณะทำงาน
		รางวัล	งานเพื่อ					เพื่อเป็นที่
		คุณภาพ	เป็นที่					ปรึกษาใน
		แต่ละ	ปรึกษา					การบริหาร
		หน่วยงาน	ในการ					2. จัด
		เพื่อให้	บริหาร					ประกวด
		บุคลากร	งาน และ					รางวัล
		เกิดการ	มีการ					คุณภาพ
		ต้นตัว	ติดตาม					แต่ละ
			อย่าง					หน่วยงาน
			ใกล้ชิด					3. ติดตาม
								ผลอย่าง
								ใกล้ชิด

จากตารางที่ 4.9 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ สามารถประมวลผลได้ดังนี้

#### 1. สภาพปัญหาด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก พบว่า มี 3 ประการ ได้แก่ (1) ผู้นำขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ให้ความสำคัญ (2) เป็นการสร้างภาระงานมีความยุ่งยากซับซ้อน และ (3) หลักการบริหาร 4M ไม่มีความสอดคล้องกัน

#### 2. ข้อเสนอแนะ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก พบว่า มี 3 ประการ ได้แก่ (1) จัดตั้งคณะทำงานเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการบริหารงาน (2) จัดประกวดรางวัลคุณภาพแต่ละหน่วยงาน และ (3) ติดตามผลอย่างใกล้ชิด

ตารางที่ 4.10 สภาพปัญหาด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้บริหารสำนักงาน สภาที่ปรึกษา เศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ	ผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	ผู้ทรงคุณวุฒิจาก ภายนอก	สังเคราะห์ของผู้วิจัย
มี 5 ประการ	มี 7 ประการ	มี 3 ประการ	มี 6 ประการ
1. ผู้นำขาดความ สนใจ	1. ขาดความรู้ความ เข้าใจและแรงกระตุ้น	1. ผู้นำขาดความรู้ความ เข้าใจและไม่ให้ ความสำคัญ	1. ขาดความรู้ความ เข้าใจ ขาดความสนใจ
2. ขาดความรู้ความ เข้าใจ ไม่สามารถ ถ่ายทอดได้	2. ขาดนโยบายที่ชัดเจน	2. เป็นการสร้างภาระ งาน มีความยุ่งยาก ซับซ้อน	2. ขาดนโยบายที่ ชัดเจน ไม่มีการ ติดตามประเมินผล อย่างต่อเนื่อง
3. บุคลากรไม่เข้าใจ ในงานและไม่ให้ความ ร่วมมือ ขาดแรงจูงใจ	3. ขาดความเอาจริง เอาใจ	3. หลักการบริหาร 4M ไม่มีความสอดคล้องกัน	3. ขาดการสื่อสารและ ประสานความ เชื่อมโยงระหว่างกัน
4. มีความยุ่งยาก ซับซ้อน ไม่สั่ง ไม่ทำ	4. บุคลากรไม่เข้าใจถึง แก่นแท้ของการพัฒนา คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ		4. ขาดแรงจูงใจและ สิ่งกระตุ้นให้มุ่งมั่นใน การดำเนินการ
5. ไม่มีการติดตาม ประเมินผลต่อเนื่อง	5. ขาดการสื่อสารที่ดี		5. เป็นการสร้างภาระ งาน มีความยุ่งยาก ซับซ้อน
	6. สารสนเทศไม่ ทันสมัย		6. ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศไม่ทันสมัย เข้าถึงข้อมูลได้ยาก
	7. ไม่มีการติดตาม ประเมินผล		

สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเกี่ยวกับปัญหาด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

#### 1. ประเด็นที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่

1.1 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า ผู้นำขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความเอาใจจริงเอาใจเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1.2 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า บุคลากรไม่เข้าใจในงาน ไม่เข้าใจถึงแก่นแท้ของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1.3 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า เป็นการสร้างภาระงาน มีความยุ่งยากซับซ้อน ไม่สั่ง ไม่ทำ

1.4 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า ต้องมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

#### 2. ประเด็นที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่

2.1 ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานฯ ยังขาดความทันสมัย ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้

2.2 ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกว่า ขาดการสื่อสารและประสานความเชื่อมโยงระหว่างกัน

2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติว่า หลักการบริหาร 4M ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) ไม่มีความสอดคล้องกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากความเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัญหาด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มี 6 ประการ ได้แก่ (1) ขาดความรู้ความเข้าใจและขาดความสนใจ (2) ขาดนโยบายที่ชัดเจน ไม่มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (3) ขาดการสื่อสารและประสานความเชื่อมโยงระหว่างกัน (4) ขาดแรงจูงใจและสิ่งกระตุ้นให้มุ่งมั่นในการดำเนินการ (5) เป็นการสร้างภาระงาน มีความยุ่งยากซับซ้อน และ (6) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ทันสมัย เข้าถึงข้อมูลได้ยาก

ตารางที่ 4.11 ข้อเสนอแนะด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	สังเคราะห์ของผู้วิจัย
มี 5 ประการ	มี 3 ประการ	มี 3 ประการ	มี 5 ประการ
1. กำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน	1. ไม่ควรนำรูปแบบต่างประเทศมาใช้กับประเทศไทย	1. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการบริหารงาน	1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางให้ไปในแนวเดียวกัน
2. ปรับเปลี่ยนทัศนคติบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจ	2. นำตัวแบบของสำนักงาน ก.พ.ร. มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	2. จัดประกวด PMQA แต่ละหน่วยงาน	2. ปรับทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้
3. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการติดตามผลต่อเนื่อง	3. สร้างวิสัยทัศน์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	3. ติดตามผลอย่างใกล้ชิด	3. ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจต่องาน
4. ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม			4. จัดหาหลักสูตรฝึกอบรมให้กับบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และนำมาใช้ในงานปัจจุบันได้

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ผู้บริหารสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	ผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	ผู้ทรงคุณวุฒิจาก ภายนอก	สังเคราะห์ของผู้วิจัย
5. จัดหาหลักสูตร ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูน ทักษะให้แก่บุคลากร ในองค์กร			5. มีการติดตาม ประเมินผลการ ดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่อง

สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ประเด็นที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่

1.1 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า ควรกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

1.2 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า ควรจัดหาหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้กับบุคลากรในองค์กร

1.3 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีความคิดเห็นที่เหมือนกันว่า ควรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

2. ประเด็นที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่

2.1 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกว่า ควรมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรและสร้างความรู้ความเข้าใจให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกว่า ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมด้วย

2.3 ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกว่า ไม่ควรนำรูปแบบการทำงานจากต่างประเทศเข้ามาใช้กับการทำงานในประเทศไทย และควรนำรูปแบบของสำนักงาน ก.พ.ร. มาปรับใช้กับองค์กร

2.4 ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันจาก ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติว่า ควรจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการบริหารงาน และควรมีการจัดประกวดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหน่วยงาน

### ตอนที่ 3 ผลการสังเคราะห์ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การศึกษาเรื่อง ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารและศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 7 คน รวมทั้งสิ้น 21 คน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ผลสรุปแล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

#### 3.1 ตัวแบบกระบวนการ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

3.1.1 **สร้างองค์ความรู้** ต้องมีการจัดฝึกอบรมและเพิ่มทักษะในกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ การให้ความสำคัญ การเข้าถึงข้อมูล และการนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยการสำรวจบุคลากรในองค์กรว่ามีความรู้อยู่ในระดับใด แล้วใครเป็นผู้รู้บ้าง หากมีผู้รู้น้อย อาจจะทำให้ความรู้นั้นหายไปหรือไม่มีการสานต่อ ดังนั้น ควรจะให้บุคลากรมาร่วมกันสร้างความรู้ เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

3.1.2 **ถ่ายทอดความรู้** ต้องจัดให้มีการประชุมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร โดยเปิดโอกาสให้มีการซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันต่อทิศทางที่ควรจะเป็น หรือเปิดเป็นกระดานข่าว (Web Board) ภายในสำนักงานฯ เพื่อให้บุคลากรสามารถสะท้อนปัญหาหรือความคิดเห็นต่อผู้บริหาร หรือเป็นการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้รู้และผู้ที่ยังเข้าไม่ถึงข้อมูล หรืออาจจะ



เป็นการจัดประชุมภายในกลุ่มงาน ระหว่างผู้อำนวยการกลุ่มงานกับผู้ปฏิบัติงาน ว่าบุคลากรในกลุ่มงานมีความรู้มากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับใด และควรจะพัฒนาอย่างไร ที่จะสามารถนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดในงานที่ตนเองปฏิบัติได้ เป็นการช่วยเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น

**3.1.3 เข้าถึงข้อมูล** จำเป็นต้องมีการกระจายความรู้ในลักษณะต่างๆ อาทิ การจัดทำหนังสือเวียน การประชาสัมพันธ์ข้อมูล กิจกรรม หรือข่าวสารทางบอร์ด เสียงตามสาย และจัดทำเป็นฐานข้อมูลในเว็บไซต์สำนักงาน หรือจัดให้มีระบบอินทราเน็ต เพื่อให้บริการข้อมูล ข่าวสารเฉพาะบุคลากรในองค์กรในการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น ระบบบริการข้อมูลข่าวสารภายใน ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบประชุมอิเล็กทรอนิกส์ โดยการเชื่อมต่อเข้าสู่ระบบอินทราเน็ต ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของสำนักงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว

**3.1.4 แบ่งปันและแสวงหาความรู้** สามารถแบ่งปันความรู้ได้ อาทิ การตั้งเป็นคณะทำงาน โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม การจัดประชุมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง จัดกิจกรรมเสียงตามสาย เพื่อเผยแพร่ความรู้ต่างๆ การจัดทำ Weblog หรือจัดให้มีกิจกรรมการละลายพฤติกรรม เพื่อเชื่อมและประสานความสัมพันธ์ หรือแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร โดยการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมในกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานภายนอกจัดขึ้น หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้กับบุคลากรในองค์กร

**3.1.5 ติดตามประเมินผล** ควรตั้งคณะทำงานให้มีการติดตามผลการดำเนินงาน ด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำทุกเดือน หรือมอบหมายให้หน่วยตรวจสอบภายในขององค์กรเข้ามาตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานและจัดทำรายงานผลเสนอต่อผู้บริหารเป็นประจำทุกเดือน เพื่อนำผลจากการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

## 3.2 ตัวแบบกลยุทธ์ มี 6 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

**3.2.1 สร้างความรู้ความเข้าใจ** ต้องมีการวางแผน มีทิศทางชัดเจน มีวิสัยทัศน์ มีการประชุมร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับในอนาคต และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

**3.2.2 จัดทำแผนปฏิบัติงาน** ควรมีการจัดทำแผนรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยคำนึงถึงคน แรงจูงใจ เงินงบประมาณ และต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสำนักงานฯ มีอัตรากำลังที่ค่อนข้างจำกัด แต่ละคนมีภาระงานมาก จำเป็นต้องดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้

**3.2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้** ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และนำไปประยุกต์ใช้กับงานประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**3.2.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร** ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดอย่างไร และนำผลลัพธ์ที่ได้มาทำการประเมินผล อาจจะเป็นการประเมินระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้

**3.2.5 ประชาสัมพันธ์และการใช้เทคโนโลยี** จำเป็นต้องประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารหรือมีการติดต่อสื่อสารระหว่างภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลหรือกิจกรรมต่างๆ อาทิ เติงตามสาย เป็นต้น โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กร การใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เป็นตัวเชื่อมการดำเนินงานระหว่างกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน หรือใช้ระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเป็นการลดการใช้กระดาษและไม่ก่อให้เกิดมลพิษในองค์กร

**3.2.6 ทำงานเป็นทีม** ต้องเริ่มจากผู้บริหารที่ต้องมีความจริงจัง มีความไว้วางใจ การให้ความสำคัญ มีการสื่อสารที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าที่จะเปิดใจ สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันได้ มีการร่วมตัดสินใจในงานที่ทำ และเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

### 3.3 ตัวแบบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ มี 5 ปัจจัย ประกอบด้วย

**3.3.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ** ผู้บริหารต้องสนับสนุนการดำเนินงาน กำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน มีการสื่อสารที่ตรงกัน และตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน โดยให้บุคลากรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร และจัดให้มีการฝึกอบรมและทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน มีการเสริมสร้างทักษะ เพิ่มพูนความรู้ และนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้กับงานประจำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**3.3.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร** มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของข้าราชการ และพนักงานราชการให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีส่วนรับรู้การดำเนินงานขององค์กร เกิดความรู้ความเข้าใจ การเข้าถึง มองเห็นประโยชน์และความสำคัญ มีจิตใจที่เป็นสาธารณะ ถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกันได้ มีความตั้งใจเป็นเลิศ และเกิดเป็นการพัฒนาอย่างแท้จริง

**3.3.3 ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ** ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการสร้างองค์ความรู้ อาทิ การใช้ระบบอินเทอร์เน็ต มาช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ มาช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน รวมทั้งมีระบบฐานข้อมูลของ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ชัดเจน เพื่อช่วยในการค้นหาข้อมูลหรือจัดเก็บข้อมูลได้ง่ายขึ้นและเป็นระบบมากขึ้น

**3.3.4 ปัจจัยด้านการสื่อสาร** ผู้บริหารต้องสื่อสารกับข้าราชการและพนักงานราชการให้รู้ถึงรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่าเป็นรางวัลที่มอบให้กับองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีผลการดำเนินการปรับปรุงตามเกณฑ์อย่างโดดเด่น โดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ การสื่อสารในทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการ คือ เปิดเวทีเสวนา ประชุม สัมมนา อบรม ระดมความคิดเห็น หรือเชิญผู้ที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้เบื้องต้น และที่ไม่เป็นทางการ คือ การประชุมกลุ่มย่อยภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม เกิดความรู้ความเข้าใจ เห็นความสำคัญ และเห็นประโยชน์จากการนำรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

**3.3.5 ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ** สำนักงานฯ ควรมีสิ่งกระตุ้นหรือโน้มน้าวให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้รู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับ มีการปลูกจิตสำนึก ให้มีจิตใจที่เป็นสาธารณะ

#### **ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

จากการสังเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ตัวแบบกระบวนการ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย
  - 1.1 สร้างองค์ความรู้
  - 1.2 ถ่ายทอดความรู้
  - 1.3 เข้าถึงข้อมูล
  - 1.4 แบ่งปันและแสวงหาความรู้
  - 1.5 ติดตามประเมินผล
2. ตัวแบบกลยุทธ์ มี 6 กลยุทธ์ ประกอบด้วย
  - 2.1 สร้างความรู้ความเข้าใจ
  - 2.2 จัดทำแผนปฏิบัติงาน
  - 2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้
  - 2.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร
  - 2.5 ประชาสัมพันธ์และการใช้เทคโนโลยี
  - 2.6 ทำงานเป็นทีม

3. ตัวแบบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ มี 5 ปัจจัย ประกอบด้วย
  - 3.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
  - 3.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
  - 3.3 ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 3.4 ปัจจัยด้านการสื่อสาร
  - 3.5 ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ

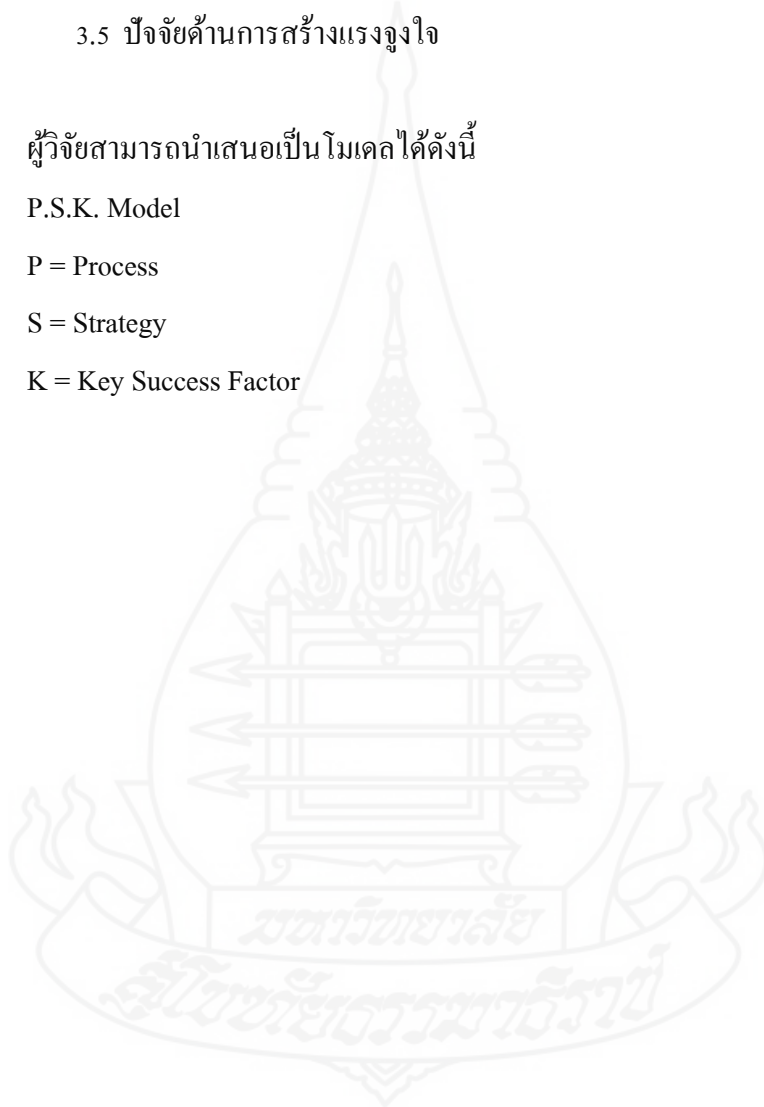
ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นโมเดลได้ดังนี้

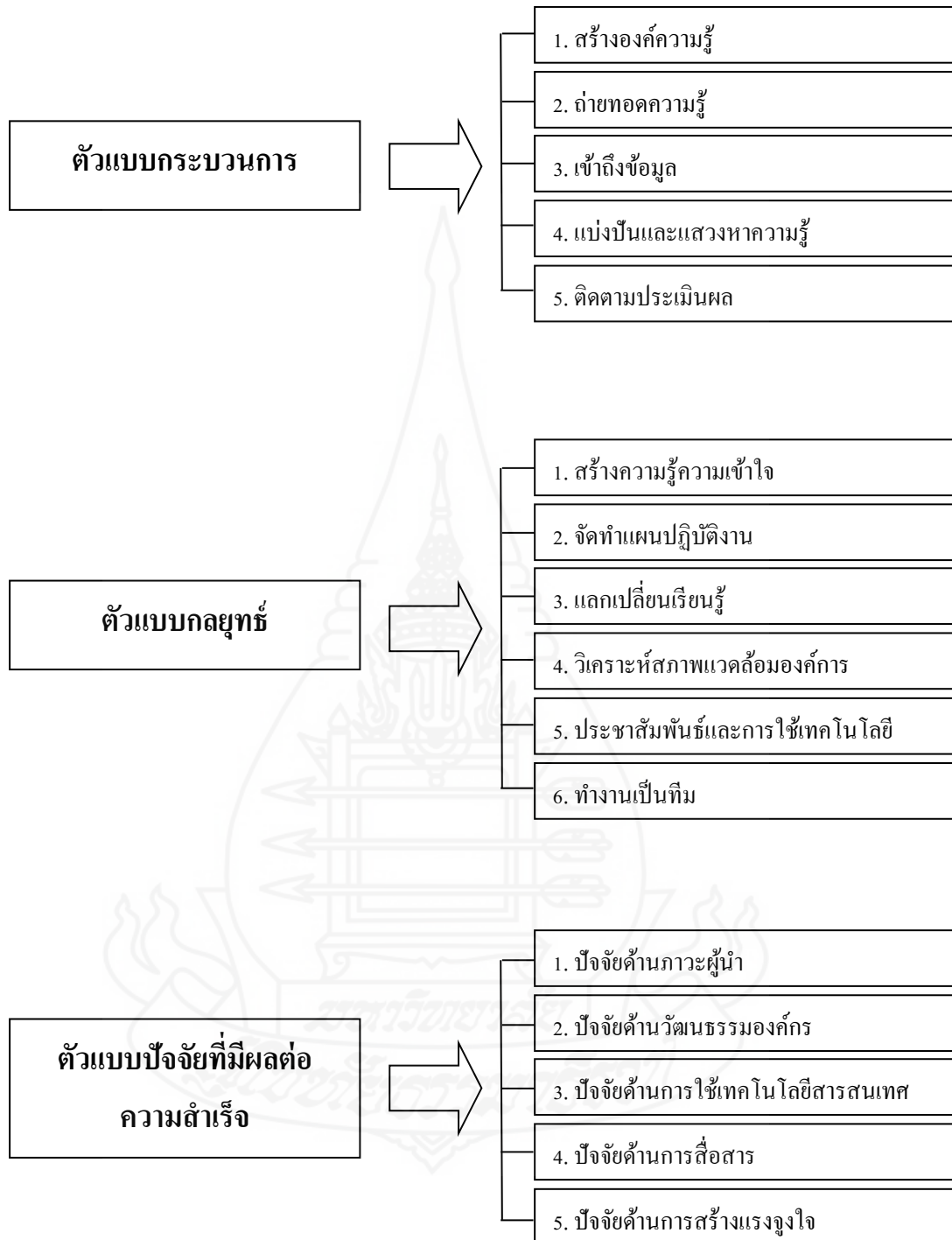
P.S.K. Model

P = Process

S = Strategy

K = Key Success Factor





ภาพที่ 4.1 ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (P.S.K. Model)

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทที่ 5 เป็นการนำเสนอสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากเอกสารและสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ผู้วิจัยขอแนะนำสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.1.2 เพื่อพัฒนาตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรที่ไปสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 7 คน เป็นผู้ที่มีความรู้และเป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง และผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก จำนวน 7 คน เป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างในอัตราส่วนของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ โดยเลือกสุ่มตัวอย่างจำนวน 21 คน

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยใช้ข้อคำถามแบบปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุมและเชื่อถือได้

### 1.2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) ศึกษาจากเอกสาร และวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ
- 2) ศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ

คิดเห็นอย่างเป็นอิสระ

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

## 1.3 ผลการวิจัย

### 1.3.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

#### 1) ผลการศึกษาจากเอกสาร

(1) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างจริงจัง และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรให้ความร่วมมือในการดำเนินการ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการประชุมติดตามผลการดำเนินงาน มีการรายงานความคืบหน้าเป็นระยะๆ มีการเข้าร่วมกิจกรรม เช่น กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามแนวคิดการจัดการความรู้ ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าไปมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความกระตือรือร้น เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

(2) การให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิควิธีการวิเคราะห์ต่างๆ โดยการจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐยังมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในประเด็นที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์และตอบคำถาม หมวดที่ 1 - 6 ด้วยเทคนิค ADLI (Approach Development Learning and Integration) การตอบคำถามและประเมินผลการดำเนินงานในหมวดที่ 7 ด้วยเทคนิค LeTCLi (Level Trend Compare and Linkage) หรือการให้ความรู้ที่เป็นพื้นฐานของการทำงานในหมวดต่างๆ เช่น ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงงาน เป็นต้น ยังเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการให้มีการศึกษาและพัฒนาแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

(3) กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในแต่ละหมวด และให้มีคณะทำงานที่มีความจริงจังมุ่งมั่น และมีความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จ เพราะกระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ที่ต้องทำงานร่วมกันในลักษณะทุ่มเท และต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรอื่นๆ ที่อยู่ในหน่วยงานทั้งหมด ดังนั้น การสร้างทีมงานและให้มีหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพของกิจกรรมในหมวดต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจัง

(4) การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กร เป็นการให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสรับรู้ถึงเนื้อหาสาระและความคืบหน้าในการดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยอาจดำเนินการในหลายรูปแบบ เช่น การทำจดหมายข่าว การจัดทำโปสเตอร์ บอร์ด เพื่อนำเสนอความคืบหน้าในการดำเนินการ หรือการจัดทำเว็บไซต์ เพื่อเป็นช่องทางในการให้ข่าวสารข้อมูลที่ทันสมัย รวดเร็ว และสร้างช่องทางการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

(5) การศึกษาแบบอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จหรือองค์กรต้นแบบในการจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สามารถศึกษาแบบอย่างได้จากองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในรูปแบบของการศึกษาดูงาน เพื่อไปดูวิธีการปฏิบัติจริงในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ หรือเชิญผู้ที่มีประสบการณ์มาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้ลัดจากองค์กรที่เป็นเลิศ (Best Practice) แทนที่จะต้องเสียเวลาในการลองผิดลองถูก

(6) การทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและความอดทนในการดำเนินงาน เนื่องจากโดยเนื้อหาสาระแล้ว มีหลายเรื่องที่ต้องดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และต้องใช้เวลาในการพัฒนา เพื่อยกระดับองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการทำงานเทียบเท่าองค์กรชั้นนำในทางสากล ซึ่งแม้กระทั่งหน่วยงานเอกชนที่มีความพร้อมทั้งในด้านกำลังคน งบประมาณ และมีความเอาใจใส่จริงจังในการทำงาน จึงต้องใช้เวลาในการพัฒนาองค์กรให้อยู่ในระดับที่เป็นมาตรฐานได้ ดังนั้น สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต้องดำเนินการด้วยความเอาใจใส่อย่างต่อเนื่อง และอดทนอย่างเต็มที่ระหว่างการดำเนินงาน โดยต้องให้เวลากับการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ต้องไม่มีการล้มเลิกความตั้งใจกลางคัน และสะสมประสบการณ์ความไม่สมบูรณ์ เพื่อพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น จึงจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ



2) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงาน สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 21 คน

(1) สภาพปัจจุบันด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างแท้จริง ขาดความสนใจอย่างจริงจัง ไม่สามารถถ่ายทอดนโยบายที่ชัดเจนได้ ขาดการติดตามประเมินผล ขาดการเอาใจใส่ ยุ่งยากในการ ทำงาน ไม่มีการปรับเข้าให้กับสถานะแวดล้อมในองค์กร ขาดความต่อเนื่อง ขาดความร่วมมือในการ ทำงาน ทิศนคติระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานไม่ตรงกัน ขาดสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรอยากที่จะ ดำเนินการ

(2) สภาพปัจจุบันด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการ สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า องค์กรขาดการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดนโยบายที่ชัดเจนและไม่สามารถนำไปสู่การ ปฏิบัติได้ ขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ขาดการสื่อสารและความเชื่อมโยงระหว่างกัน บุคลากรมีภาระงานมาก ทำให้ไม่มีเวลาดำเนินการเท่าที่ควร ขาดการทำงานเป็นทีม เกิดความ เหลื่อมล้ำระหว่างงานวิชาการและงานสนับสนุน ขาดสิ่งกระตุ้นจูงใจ ทิศนคติไม่ตรงกัน และข้อมูล เว็บไซต์ไม่มีความทันสมัย

(3) สภาพปัจจุบันด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก พบว่า เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความยุ่งยาก ซับซ้อนเข้าใจยาก บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ขาดการมีส่วนร่วม เน้นกระบวนการมากเกินไป ไม่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ ขาดความรู้ความเข้าใจ ผู้นำไม่สามารถถ่ายทอดให้กับปฏิบัติได้ ระบบ เทคโนโลยีขาดความทันสมัย เข้าถึงยาก บรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังไม่เป็นที่ยอมรับของ บุคลากร

3) ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงาน ของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 21 คน

(1) สภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ควรพัฒนาให้ บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจ ให้ความสนใจ ไม่คิดว่าเป็นการยุ่งยากหรือเป็นภาระในการทำงาน

สามารถถ่ายทอดนโยบายให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ มีการพัฒนาและเอาใจจริงเอาใจเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

(2) สภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ควรมีการดำเนินงานด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ให้ความรู้อย่างแท้จริง มีการติดตามประเมินผล มีการสื่อสารระหว่างกัน มีการทำงานเป็นทีม และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการค้นคว้าหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

(3) สภาพที่พึงประสงค์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก พบว่า ควรให้ความรู้ความเข้าใจและศึกษารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง บุคลากรต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการให้เป็นหมวดหมู่ สืบค้นได้ง่าย มีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย

### 1.3.2 ผลการวิเคราะห์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1) ผลการวิเคราะห์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 21 คน

#### (1) กระบวนการด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่เหมือนกัน คือ นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรนำรูปแบบของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ โดยใช้หลักการบริหาร Plan Do Check Act : PDCA เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ และควรมีการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่แตกต่างกัน คือ ควรมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างครบวงจร และมีการพัฒนานุเคราะห์ให้เกิดประสิทธิภาพ

#### (2) กลยุทธ์ที่นำมาใช้กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่เหมือนกัน คือ องค์กรควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางที่ชัดเจนและไปในแนวเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และต้องมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่แตกต่างกัน คือ ควรมีเงินรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม และมีการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร ผู้นำองค์กรต้องมีการวางแผนและ

สามารถถ่ายทอดนโยบายให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ และต้องมีการขับเคลื่อนนโยบายหรือแผนงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กร โดยอาจจะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น

(3) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่เหมือนกัน คือ ผู้นำต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีระบบการทำงานที่ชัดเจน มองเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และมีการสื่อสารที่ชัดเจนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และต้องมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่แตกต่างกัน คือ ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรมต่างๆ ปลุกจิตสำนึก และต้องมีจิตที่เป็นสาธารณะ องค์กรควรมีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย สามารถค้นหาข้อมูลหรือจัดเก็บข้อมูลได้ง่ายขึ้น และสามารถนำเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ แก่ผู้นาองค์กรได้

2) ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 21 คน

(1) ปัญหาด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่เหมือนกัน คือ ผู้นำขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความเอาใจริงเอาใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ บุคลากรไม่เข้าใจในงาน ไม่เข้าใจถึงแก่นแท้ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการสร้างภาระงาน มีความยุ่งยากซับซ้อน ไม่สั่ง ไม่ทำ และต้องมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่แตกต่างกัน คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานฯ ยังขาดความทันสมัย ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ขาดการสื่อสารและประสานความเชื่อมโยงระหว่างกัน และหลักการบริหาร 4M ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) ไม่มีความสอดคล้องกัน

(2) ข้อเสนอแนะด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่เหมือนกัน คือ ควรกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ควรจัดหาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อ

เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้กับบุคลากรในองค์กร ควรมีการปรับปรุง กระบวนการทำงาน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่แตกต่างกัน คือ ควรมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร และสร้างความรู้ความเข้าใจให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้อง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมด้วย ไม่ควรมำรูปแบบการทำงานจากต่างประเทศเข้ามาใช้กับการ ทำงานในประเทศไทย และควรมำรูปแบบของสำนักงาน ก.พ.ร. มาปรับใช้กับองค์กร ควรจัดตั้ง คณะทำงานเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการบริหารงาน และมีการประกวดรางวัลคุณภาพแต่ละหน่วยงาน

### 3) ผลการสังเคราะห์ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

#### (1) ตัวแบบกระบวนการ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- สร้างองค์ความรู้ สำนักงานฯ ต้องมีการจัดฝึกอบรมและเพิ่มพูน ทักษะในกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ การให้ความสำคัญ การเข้าถึงข้อมูล และการนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้น ควรให้บุคลากรมาร่วมกันสร้างความรู้ เพื่อให้เกิด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

- ถ่ายทอดความรู้ สำนักงานฯ ต้องจัดให้มีการประชุมร่วมกัน โดย เปิดโอกาสให้มีการซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือเปิดเป็นกระดานข่าว (Web Board) ภายในสำนักงานฯ เพื่อให้บุคลากรสามารถสะท้อนปัญหาหรือความคิดเห็นต่อผู้บริหารได้ หรือ อาจจะเป็นการจัดประชุมภายในกลุ่มงาน ระหว่างผู้อำนวยการกลุ่มงานกับผู้ปฏิบัติงานว่าบุคลากร ในกลุ่มงานมีความรู้มากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับใด และควรจะพัฒนาอย่างไร ที่จะสามารถนำ ความรู้ที่ได้ไปต่อยอดในงานที่ตนเองปฏิบัติได้

- เข้าถึงข้อมูล สำนักงานฯ ต้องมีการกระจายความรู้ในลักษณะ ต่างๆ อาทิ การจัดทำหนังสือเวียน การประชาสัมพันธ์ข้อมูล กิจกรรม หรือข่าวสาร มีเสียงตามสาย และจัดทำเป็นฐานข้อมูลในเว็บไซต์สำนักงาน หรือจัดให้มีระบบอินทราเน็ต เพื่อให้บริการข้อมูล ข่าวสารเฉพาะบุคลากรในองค์กรในการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความ สะดวกและรวดเร็ว

- แบ่งปันและแสวงหาความรู้ สำนักงานฯ สามารถแบ่งปันความรู้ ได้ อาทิ การตั้งเป็นคณะทำงาน โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม มีการจัดประชุม เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง จัดกิจกรรมเสียงตามสาย เพื่อเผยแพร่ความรู้ ต่างๆ จัดให้มีกิจกรรมการละลายพฤติกรรม เพื่อเชื่อมและประสานความสัมพันธ์ หรือแสวงหา ความรู้จากภายนอกองค์กร โดยการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมในกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานภายนอก จัดขึ้น

- *ติดตามประเมินผล* สำนักงานฯ ควรตั้งคณะทำงานให้มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำทุกเดือน หรือมอบหมายให้หน่วยตรวจสอบภายในขององค์กรเข้ามาตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน และจัดทำรายงานผลเสนอต่อผู้บริหารเป็นประจำทุกเดือน

(2) *ตัวแบบกลยุทธ์* มี 6 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

- *สร้างความรู้ความเข้าใจ* สำนักงานฯ ต้องมีการวางแผน มีทิศทางชัดเจน มีวิสัยทัศน์ มีการประชุมร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับในอนาคต และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

- *จัดทำแผนปฏิบัติงาน* สำนักงานฯ ควรมีการจัดทำแผนรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยคำนึงถึงคน แรงจูงใจ เงินงบประมาณ และต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสำนักงานฯ มีอัตราค่าจ้างที่ค่อนข้างจำกัด แต่แต่ละคนมีภาระงานมาก

- *แลกเปลี่ยนเรียนรู้* สำนักงานฯ ควรสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และนำไปประยุกต์ใช้กับงานประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- *วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร* สำนักงานฯ ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดอย่างไร และนำผลลัพธ์ที่ได้มาทำการประเมินผล อาจจะเป็นการประเมินระยะสั้นหรือระยะยาวได้

- *ประชาสัมพันธ์และการใช้เทคโนโลยี* สำนักงานฯ จำเป็นต้องประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารหรือมีการติดต่อสื่อสารระหว่างภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลหรือกิจกรรมต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กร การใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เป็นตัวเชื่อมการดำเนินงานระหว่างกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน

- *ทำงานเป็นทีม* ต้องเริ่มจากผู้บริหารที่ต้องมีความจริงใจ มีความไว้วางใจ การให้ความสำคัญ มีการสื่อสารที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าที่จะเปิดใจ สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันได้ มีการร่วมตัดสินใจในงานที่ทำ และเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

(3) *ตัวแบบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ* มี 5 ปัจจัย ประกอบด้วย

- *ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ* ผู้บริหารต้องสนับสนุนการดำเนินงาน กำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน มีการสื่อสารที่ตรงกัน

และตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน โดยให้บุคลากรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร และจัดให้มีการฝึกอบรมและทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน มีการเสริมสร้างทักษะ เพิ่มพูนความรู้ และนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้กับงานประจำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

- **ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร** ต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของข้าราชการและพนักงานราชการให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีส่วนรับรู้การดำเนินงานขององค์กร เกิดความรู้ความเข้าใจ การเข้าถึง มองเห็นประโยชน์และความสำคัญ มีจิตใจที่เป็นสาธารณะ ถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกันได้ มีความตั้งใจเป็นเลิศ และเกิดเป็นการพัฒนาอย่างแท้จริง

- **ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ** สำนักงานฯ ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการสร้างองค์ความรู้ รวมทั้งมีระบบฐานข้อมูลของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ชัดเจน เพื่อช่วยในการค้นหาข้อมูลหรือจัดเก็บข้อมูลได้ง่ายขึ้น และเป็นระบบมากขึ้น

- **ปัจจัยด้านการสื่อสาร** ผู้บริหารต้องสื่อสารกับข้าราชการและพนักงานราชการให้รู้ถึงรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่าเป็นรางวัลที่มอบให้กับองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีผลการดำเนินการปรับปรุงตามเกณฑ์อย่างโดดเด่น โดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ การสื่อสารในทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการ คือ เปิดเวทีเสวนา ประชุม สัมมนา อบรม ระดมความคิดเห็น และที่ไม่เป็นทางการ คือ ประชุมกลุ่มย่อยภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม เกิดความรู้ความเข้าใจ เห็นความสำคัญ และเห็นประโยชน์จากการนำรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ให้เกิดประโยชน์

- **ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ** สำนักงานฯ ควรมีสิ่งกระตุ้นหรือโน้มน้าวให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้รู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญ และเป็นที่ยอมรับ มีการปลูกจิตสำนึก ให้มีจิตใจที่เป็นสาธารณะ

## 2. อภิปรายผล

2.1 ผลการพัฒนาตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น เรียกว่า P.S.K. Model ได้แก่

P = Process กระบวนการ

S = Strategy กลยุทธ์

K = Key Success Factor ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

สามารถอธิบายได้ดังนี้

### 2.1.1 *ตัวแบบกระบวนการ* มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1) *สร้างองค์ความรู้* จัดฝึกอบรมและเพิ่มทักษะในกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ การให้ความสำคัญ การเข้าถึงข้อมูล การนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ และเกิดการตื่นตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สร้อยสน สุจริต (2549 : 127) ที่พบว่า การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรนั้น ควรมีการศึกษาวิจัยสัมฤทธิ์ผลที่จะได้รับทั้งในระยะยาวและระยะกลาง เนื่องจากไม่สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้ในระยะเวลาอันสั้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิฑูรย์ สิมะ โขคดี (2550 : 8 - 9) ที่พบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้กับส่วนราชการอย่างยั่งยืน เพราะเป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานของบุคลากรภาครัฐ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้ให้บริการ เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงที่เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พยายามนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการ และวิธีการต่างๆ ของภาคเอกชนมาให้หน่วยงานราชการต่างๆ นำไปประยุกต์ปฏิบัติ เช่น 1. Strategic Management 2. Blueprint for Change 3. Balance Scorecard 4. Key Performance Indicators 5. Performance Management 6. Public Sector Management Quality Award

2) *ถ่ายทอดความรู้* จัดให้มีการประชุมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร โดยเปิดโอกาสให้มีการซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันต่อทิศทางที่ควรจะเป็น หรือเปิดเป็นกระดานข่าว (Web Board) ภายในสำนักงานฯ เพื่อให้บุคลากรสามารถสะท้อนปัญหาหรือความคิดเห็นต่อผู้บริหารได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2549 : บทนำ) ที่พบว่า การปฏิรูปการศึกษาที่ได้กำหนดให้มีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะผู้บริหารต้องทำหน้าที่บริหารจัดการ กำกับ ควบคุม ดูแลให้การจัดการศึกษาของประเทศมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลในที่สุด และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิฑูรย์ สิมะ โขคดี (2550 : 58) ที่พบว่า ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่ควบคุมทิศทาง การปฏิบัติงานขององค์กรให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ โดยจะมีรายงานผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และใกล้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรเพียงใด หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย ผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael J. Marquardt (อ้างถึงใน พงศ์กลิน เคลือบทอง 2551 : 19) พบว่า การถ่ายทอด

ความรู้ เป็นการกระจายและการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร ซึ่งมีความเป็นอย่างมาก การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ สารสนเทศ และความตั้งใจ

3) *เข้าถึงข้อมูล* การกระจายความรู้ในลักษณะต่างๆ อาทิ การจัดทำหนังสือเวียน การประชาสัมพันธ์ข้อมูล กิจกรรม หรือข่าวสารทางบอร์ด เลียงตามสาย และจัดทำเป็นฐานข้อมูลในเว็บไซต์สำนักงาน หรือจัดให้มีระบบอินทราเน็ต เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ (2548: 48-51 อ้างถึงใน นิภาพร คำโท 2554 : 86) ที่พบว่า การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะคือ “Push” (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมลักษณ์ วงมณฑลขจร (2551 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

4) *แบ่งปันและแสวงหาความรู้* แบ่งปันความรู้ อาทิ การตั้งเป็นคณะทำงาน โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม การแสวงหาความรู้จากภายนอก เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ เป็นต้น การจัดประชุมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อาภาลัย สุขสำราญ (2552 : 91) ที่พบว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการในการคิด สร้างความรู้ด้วยตนเอง มีส่วนร่วมทางด้านปัญญาร่างกาย อารมณ์ และสังคม และเป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

5) *ติดตามประเมินผล* จัดตั้งคณะทำงานให้มีการติดตามผลการดำเนินงาน และจัดทำรายงานผลเสนอต่อผู้บริหารเป็นประจำทุกเดือน เพื่อนำผลจากการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ บดินทร์ วิจารณ์ (อ้างถึงใน พงศ์กลิน เคลือบทอง 2551 : 19) พบว่า การประเมินผล เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินไปเป็นผลย้อนกลับในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

### 2.1.2 *ตัวแบบกลยุทธ์* มี 6 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

1) *สร้างความรู้ความเข้าใจ* ต้องมีการวางแผน มีทิศทางชัดเจน มีวิสัยทัศน์ มีการประชุมร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญและ



ประโยชน์ที่ได้รับในอนาคต และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุชีมา สงวนศักดิ์ (2546 : 41 - 42) ที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงควรมีการวางแผน มีนโยบายที่ชัดเจน มีแผนการดำเนินการที่ดี มีการสื่อสารที่เข้าใจได้ง่าย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) *จัดทำแผนปฏิบัติงาน* ควรมีการจัดทำแผนรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยคำนึงถึงคน แรงจูงใจ เงินงบประมาณ และต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พัชรา มิ่งไม้ (2543 : 126) ที่พบว่า การบริหารงานต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ความพร้อมของบุคลากร การจัดการภายในองค์กร การฝึกอบรม การประสานงาน และงบประมาณต้องมีความพร้อม มีความสัมพันธ์กับความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพมาใช้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างถึงในนิภาพร คำโท 2554 : 88) ที่พบว่า ควรมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น และนำไปสู่การปฏิบัติที่ต่อเนื่อง

3) *แลกเปลี่ยนเรียนรู้* จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และนำไปประยุกต์ใช้กับงานประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมลักษณ์ วงมณฑลขจร (2551 : 68) ที่พบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต้องสร้างคนในองค์กรให้มีการสร้างความรู้ใหม่ๆ ถ่ายทอดให้แก่กัน กระตุ้นให้คนมาแบ่งปันความรู้กัน มีการถ่ายทอด เผยแพร่ แลกเปลี่ยนภายในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ พรทิพย์ ชมเดช (2550 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบาย และทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งควรมีการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

4) *วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร* ว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดอย่างไร และนำผลลัพธ์ที่ได้มาทำการประเมินผล อาจจะเป็นการประเมินระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McKinsey's 7S (อ้างถึงใน สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และการคำนวณต้นทุนผลผลิตของกรมส่งเสริมสหกรณ์ สืบค้นเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน พ.ศ. 2558 จากเว็บไซต์ [http://www.cpd.go.th/cpd\\_strategic.html](http://www.cpd.go.th/cpd_strategic.html)) ที่พบว่า โดยทั่วไปขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7s Model) ของ R. Waterman คือ ระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared values) และสอดคล้องกับแนวคิดของ ดิณ ปรัชญพทุทธิ (อ้างถึงใน มานิต สุทธสกุล 2549 : 9-10) ที่พบว่า นอกจากจะคำนึงถึง

สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในแล้ว ต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย เพราะสภาพแวดล้อมของการจัดการภายในองค์กรอาจมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนที่อยู่ในองค์กรมากกว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเสียอีก อาจหมายรวมถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทั้งในแง่เวลาและสถานที่ คุณภาพชีวิตการทำงาน บรรยากาศการจัดการและสถานการณ์

5) *ประชาสัมพันธ์และการใช้เทคโนโลยี* มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารหรือมีการติดต่อสื่อสารระหว่างภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลหรือกิจกรรมต่างๆ และอาจจะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นสิ่งที่กระตุ้นในการทำงาน ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุปัทร์ พิบูลย์ (2544 : 142 - 143) ที่พบว่า การส่งเสริมบรรยากาศวิจัยในองค์กรหรือการเน้นให้บุคลากรในองค์กรใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นเรื่องสำคัญขององค์กร ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญ ซึ่งแนวทางในการส่งเสริมบรรยากาศในองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจดำเนินการได้หลายแนวทาง เช่น จัดให้มีการนำเสนอผลงานในที่ประชุม มีการทำศึกษารายงานการวิจัยอย่างละเอียด เป็นต้น

6) *ทำงานเป็นทีม* เริ่มจากต้องมีความจริงใจ มีความไว้วางใจ การให้ความสำคัญ มีการสื่อสารที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าที่จะเปิดใจ สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันได้ มีการร่วมตัดสินใจในงานที่ทำ และเกิดความรู้สึกรู้ว่าได้รับการยอมรับจากผู้อื่น และสอดคล้องกับแนวคิดของ ไกรวุฒิ ใจคำปัน (2549 : 111) ที่พบว่า ได้มีการชี้แจงแนวคิดด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรได้ทราบทุกระดับตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงไปจนถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในการดำเนินการที่เรียบง่ายและสื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Coat (1991 : 37 อ้างถึงใน รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ : 2548 : 155) ที่พบว่า การทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจของ TQM เพราะการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ปัญหาจะทำให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด การแก้ไขปัญหาก็ทำได้รวดเร็ว และคงอยู่นาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และสุพิน เกชาคุปต์ (2549 : 8-27, 8-28) ที่พบว่า การสร้างทีมงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพงานและพัฒนาองค์กร เช่น 1. สร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน 2. สร้างความร่วมมือร่วมใจ 3. สร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน 4. สร้างกิจกรรมและทำงานร่วมกัน 5. ระดมสมอง

### 2.1.3 *ตัวแบบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ* มี 5 ปัจจัย ประกอบด้วย

1) *ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ* ต้องเข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดยจัดให้มีการฝึกอบรมด้านต่างๆ มีการเสริมสร้างทักษะและนำมาปรับใช้กับงานได้

และผู้นำต้องสนับสนุนด้านงบประมาณด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ณรงค์ ภูถาวร (2548 : 23) ที่พบว่า การดำเนินภารกิจต่างๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในระดับต่างๆ เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและสนับสนุนด้านงบประมาณ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างทางวัฒนธรรม เป็นผู้ผลักดัน ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2) *ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร* มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของข้าราชการ และพนักงานราชการให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีส่วนรับรู้การดำเนินงานขององค์กร เกิดความรู้ความเข้าใจ การเข้าถึง มองเห็นประโยชน์และความสำคัญ มีจิตใจที่เป็นสาธารณะ ถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกันได้ มีความตั้งใจเป็นเลิศ และเกิดเป็นการพัฒนาอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (บทนำ : วารสารรามคำแหง ปีที่ 25 ฉบับที่ 1) ที่พบว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรในโรงเรียนทุกคนสามารถพัฒนาได้ แม้จะพัฒนาได้ไม่เท่ากัน แต่ก็ทำหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องใช้ยุทธวิธีที่หลากหลายในการดึงเอาความสามารถคนของมาใช้ เมื่อคนมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา นั้นหมายถึง ผู้บริหารได้เสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้บุคลากรของตนเรียบร้อยแล้ว

3) *ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ* การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการสร้างองค์ความรู้ รวมทั้งมีระบบฐานข้อมูลที่ชัดเจน สามารถค้นหาและจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550 : 94 - 95) ที่พบว่า การบริหารภาครัฐแนวใหม่ยังสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น ให้มีการนำระบบสำนักงานอัตโนมัติ และมีการพัฒนาระบบ e-Learning เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ ดำรงค์ วัฒนา (2547 : 390 - 391) ที่พบว่า การจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่องค์กรตั้งไว้ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อทุกองค์กร เช่น ความถูกต้อง ทันต่อความต้องการใช้ ความสมบูรณ์ การสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ และสอบถามได้

4) *ปัจจัยด้านการสื่อสาร* จำเป็นต้องมีการสื่อสารในทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยต้องให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจ เห็นความสำคัญ และเห็นประโยชน์จากการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช อภิรัตน์กุล (2546 : 216 - 217 อ้างถึงใน กิตติกันต์ ศรีวิชัย : 2551 : 141 - 142) ที่พบว่า การดำเนินงานในขั้นตอนนี้คือการปฏิบัติการสื่อสารกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องตามแผนหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งการเลือกวิธีการสื่อสารและเครื่องมือสื่อสารต่างๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว จับใจ ประหยัด สะดวก เหมาะสมกับสถานการณ์และพันเหตุการณ์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมลักษณ์ วง

มณฑลขจร (2551 : 70) ที่พบว่า ผู้บริหารพยายามสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรู้ว่า มันคืออะไร ทำแล้วได้ประโยชน์อะไร เป็นสื่อผสมใช้หลายๆ ทาง การจัดความรู้ก็กระจายทั่วองค์กร ต้องสื่อสารเป็นแนวนอน ควบคู่กับแนวราบ และสอดคล้องกับแนวคิดของ บริษัท Xerox Corporation (1999) ในประเทศสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงใน พงศ์กลิน เคลือบทอง 2551 : 17) พบว่า การสื่อสารต้องคำนึงถึงองค์ประกอบย่อย ได้แก่ เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร และช่องทางในการสื่อสาร

5) *ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ* ควรมีสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้รู้สึว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550 : 61) ที่พบว่า รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มอบให้หน่วยงานภาครัฐที่มีผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศหรือทัดเทียมมาตรฐานสากล เพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Stephen P. Robbins (อ้างถึงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และสุพิณ เกษาคุปต์ (2549 : 8-40) ที่พบว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นพยายามทำงานให้มากขึ้น อย่างมีทิศทาง และต่อเนื่อง เพื่อไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

3.1.2 ควรนำตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้ในองค์กรสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.1.3 ควรสนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

3.1.4 ควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในเรื่องของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง

3.1.5 ควรมีสิ่งกระตุ้นโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3.2.2 ควรมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อหาแนวทางใหม่ๆ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3.2.3 ควรทำการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานอื่นที่มีความคล้ายคลึงกัน



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ สนามทอง (2551). *การประเมินและพัฒนาศำนักงานสาธารณสุขอำเภอพัฒนานิคมตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- กฤษณี มหาวิทยาลัย (2546). *แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard* บทความจากวารสารจดหมายข่าว สป.มท. 16(155), 28 - 33. กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ.
- กัลยา ยศคำลือ (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*. (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- กิตติกานต์ ศรีวิชัย (2551). *การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของสำนักงานเกษตรจังหวัดกำแพงเพชร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- ไกรวุฒิ ใจคำปั้น (2549). *กลยุทธ์และความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร: กรณีศึกษาโรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- จรัญ สักกะวงศ์ (2542). *การบริหารเวลาของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย*. (ค้นคว้าแบบอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, เชียงใหม่.
- จารุวรรณ จุลสัตย์ (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพเภสัชกรรมของเภสัชกรในโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- จันทร์ถนอม ชรรมจักร (2551). *สภาพปัจจุบันและความต้องการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- จุมพล หนิมพานิช (2548). *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ : หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย*. นนทบุรี สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชนกพร วงษ์ทิม (2549). *องค์ประกอบของ Six Thinking Hats*. สืบค้นจาก <http://serble.exteen.com/20100904/six-thinking-hats-6>.

- ชินรัตน์ สมสืบ. *รัฐประศาสนศาสตร์กับการมีส่วนร่วม*. ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 12 นนทบุรี : สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณรงค์ ภูถาวร (2546). *วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices) : กรณีศึกษาความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานบริษัท ยูเนี่ยนเทคโนโลยี จำกัด*. (งานนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ณัฐชนันท์ ถิตย์ศรีศรี (2554). *ผลกระทบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการของกรมการขนส่งทางบก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณัฐวัฒน์ พระงาม (2555). *การติดต่อสื่อสารแบบปฏิสัมพันธ์ในองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพฯ.
- ดำรงค์ วัฒนา (2547). *รัฐประศาสนศาสตร์กับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ*. ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 14 นนทบุรี : สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และสุพิน เกษาคุปต์ (2549). *การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน*. ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 8 นนทบุรี : สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2547). *ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์*. ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 15 นนทบุรี : สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2545). *ประชาชนคือลูกค้า : มิติใหม่การปฏิบัติงานภาครัฐ*. กรุงเทพฯ : สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.พ.
- นครินทร์ เมฆไตรรัตน์และคณะ (2548). *การศึกษาอำเภอดันแบบในการจัดบริการสาธารณะเพื่อการบริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ (government outlet)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. น.2-9.
- นฤมล อุตะเถา (2552). *การศึกษารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2547). *การมีส่วนร่วม หลักการพื้นฐาน เทคนิค และกรณีตัวอย่าง*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ.
- นันทิยา มงคล (2550). *การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี*.



- (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- นิภาพร คำโท (2554). *ตัวแบบการจัดการความรู้ของราชบัณฑิตยสถาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- นิภัทรา สังข์มณี (2549). *การใช้วงจรคุณภาพในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1 - 2 ตามที่เสนอของครูวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- เปรมชัย สโรบล (2550). *ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- พงศ์กลิน เคลือบทอง (2551). *การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- พรรณราย ชันชกิจ. (2548). *บทบาทและหน้าที่ขององค์กรสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สถาบันพระปกเกล้า*.
- พรทิพย์ ชมเดช (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- พลุ เฉษะรินทร์ และคณะ (2549). *การพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- พัชรา มิ่งไม้ (2543). *การศึกษาความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้กับการบริหารงานของกองตรวจคนเข้าเมือง ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พิชา รุจินาม. 2544. *ภาพลักษณ์ตำรวจทางหลวงของผู้ขับขี่รถยนต์บนถนนสายเอเชีย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ : LIFE MODEL*. กรุงเทพฯ : วิสด้า อินเทอร์เน็ต.
- พิสิฐ กัยวิทย์โกศล (2539). *การบริหารเวลาของผู้บริหาร*. (ค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. *มาร่วมกันเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานกันเถอะ*. *วารสารรามคำแหง*, 25(1).

- \_\_\_\_\_ (2549). รายงานการวิจัยเรื่อง การสำรวจความคิดเห็นผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- มานิต สุททสกุล (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ. ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 9 นนทบุรี : สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รายงานการศึกษาลบับสมบูรณ์ (2551). โครงการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตามการบริหารราชการแนวใหม่ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รายงานฉบับสมบูรณ์ (2552). โครงการศึกษาวิจัยเรื่อง โครงการศึกษาทบทวนเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร. สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. ราชกิจจานุเบกษา หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ. 114(55), ก 17.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545). การจัดการคุณภาพ : จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ. กรุงเทพฯ : บพิตรการพิมพ์.
- ลัดดาวัลย์ ตันติวิทยาพิทักษ์ (2546). แนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วมของประชาชนทางการเมือง. รายงานตามหลักสูตร โครงการปริญญาเอกสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2547). รัฐประศาสนศาสตร์กับการทำงานของข้าราชการ. ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 13 นนทบุรี : สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550). พัฒนาการของนโยบายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. (คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- วิรัช สงวนวงค์วาน (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540). *แนวคิดในการจัดการคุณภาพ*. สืบค้นจาก [http://www.ex-mba.buu.ac.th/Research%202556/Research\\_Rayong/MBA-2%20RY/53730270/05\\_ch24.pdf](http://www.ex-mba.buu.ac.th/Research%202556/Research_Rayong/MBA-2%20RY/53730270/05_ch24.pdf).
- ศุภชัย ยาวะประภาส และปิยากร หวังมหาพร (2547). *นโยบายสาธารณะ*. ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ หน่วยที่ 2 นนทบุรี : สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2546). *โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และการคำนวณต้นทุนผลผลิตของกรมส่งเสริมสหกรณ์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน พ.ศ. 2558 สืบค้นจาก [http://www.cpd.go.th/cpd\\_straegic.html](http://www.cpd.go.th/cpd_straegic.html)
- สมชัย ศรีสุทธิยากร และคณะ (2550). *รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง โครงการพัฒนาการบูรณาการแผนปฏิบัติงานของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อการบริหารจัดการยุคใหม่*. สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมศักดิ์ วงมณฑลขจร (2551). *การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สร้อยสน สุจริต (2549). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุธิมา สงวนศักดิ์ (2546). *อุปสรรคในการนำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA.) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล : ศึกษากรณี โรงพยาบาลเจ้าคุณพิบูลย์ พิพนทวน จังหวัดกาญจนบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุพักตร์ พิบูลย์ (2544). *กลยุทธ์การวิจัยเพื่อพัฒนางาน วิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3) นนทบุรี.
- สุภาภรณ์ ธานี (2553). *กลยุทธ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศของเทศบาลตำบลนาสว่าง อำเภอเดชอุดม จังหวัดอุบลราชธานี*. (รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

- สุวัฒน์ ใจมา (2556). *การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้วยการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : กรณีศึกษาแขวงกระทรวงการทางเชียงรายที่ 2*. (ศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาวิศวกรรมมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพฯ. วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพฯ. วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549). *คู่มือแนวทางดำเนินการตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามคำรับรองปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549*. น.1. , น.6.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ. วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพฯ. แกรนด์อาร์ต ครีเอทีฟ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2544). *พระราชบัญญัติสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2543*. กรุงเทพฯ : เพชรรุ่งการพิมพ์.
- สำนักวิจัยและพัฒนา สถาบันพระปกเกล้า (2544). *ตัวอย่างเทคนิคการมีส่วนร่วมของประชาชนและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง*. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2551). *องค์การสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 4) นนทบุรี. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2547). *การวิจัยเชิงคุณภาพทางรัฐประศาสนศาสตร์*. ประมวลสารระชุดวิชา ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 4 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- \_\_\_\_\_. (2547). *ตัวแบบนโยบายสาธารณะ*. ประมวลสารระชุดวิชา นโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ หน่วยที่ 2 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- \_\_\_\_\_. (2557). *โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการศึกษาวิเคราะห์และการบริหารจัดการของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. เอกสารประกอบการฝึกอบรม.

- อนุมาตร คະลีทอง (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, นนทบุรี.
- อาภาลัย สุขสำราญ (2552). การใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาทักษะการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาพื้นบ้านของนักเรียนผู้มีความสามารถพิเศษด้านภาษาไทยระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย เชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- อุษา อัมพันทอง (2547). การสรรหาและบริหารทรัพยากรทางการศึกษาจากท้องถิ่นของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงที่ 1 - 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.

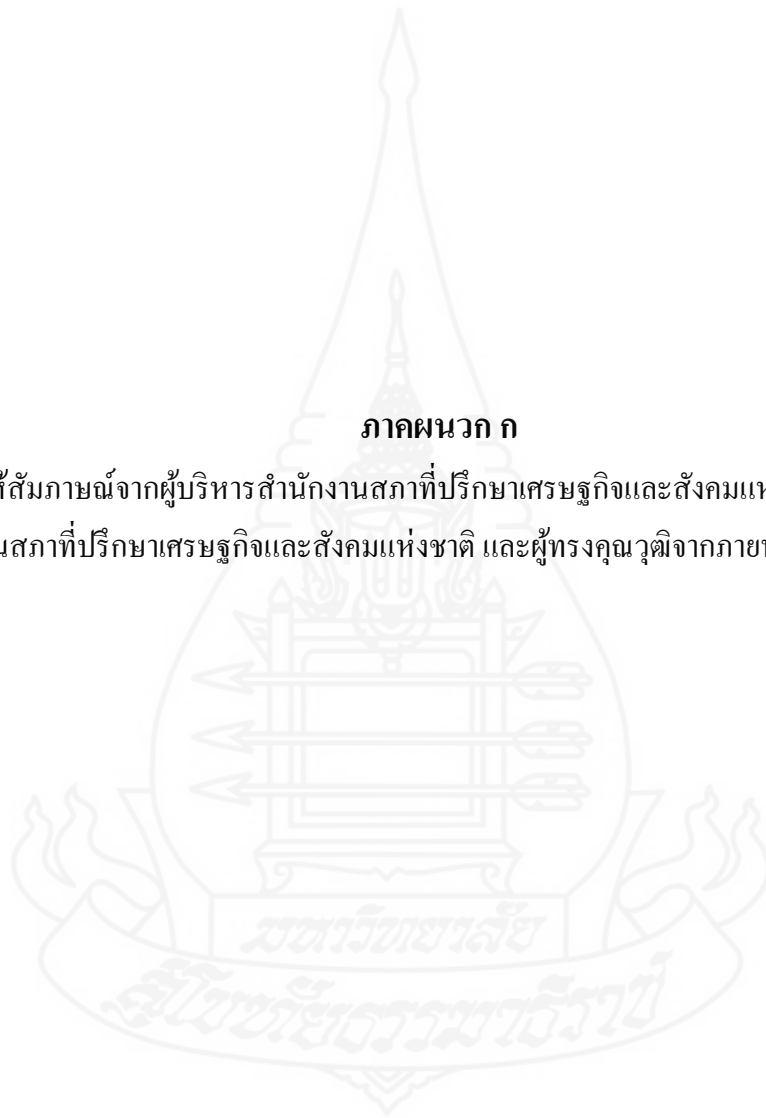


ภาคผนวก



### ภาคผนวก ก

สรุปคำให้สัมภาษณ์จากผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงาน  
สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 21 คน



**สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ**  
**ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ**  
**และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก**

**ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

**1. สรุปประเด็น กระบวนการด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

**คนที่ 1** เป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน และมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายใน ทำให้เกิดการบูรณาการ โดยองค์ประกอบมี 2 ส่วน คือ 1. ลักษณะสำคัญขององค์กร (Organization Profile) เริ่มโดยให้องค์กรรู้จักตนเอง โดยมีลักษณะองค์กรและความท้าทายต่อองค์กร 2. เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีดังนี้ 1. รางวัลด้านการนำองค์กร เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ใน ส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน 2. รางวัลด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ 3. รางวัลด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจ 4. รางวัลด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร 5. รางวัลด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์กร 6. รางวัลด้านการ



จัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการการให้บริการและกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ดังนั้น การดำเนินการประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1. ขั้นเตรียมการ ได้แก่ การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทั้งผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานด้านต่างๆ 2. ขั้นตอนดำเนินงาน โดยการแบ่งกลุ่มการทำงานและลงมือปฏิบัติ 3. ขั้นติดตามและทบทวนผลการดำเนินงาน

**คนที่ 2** มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1. ราววัลการนำองค์กร 2. ราววัลการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3. ราววัลการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. ราววัลการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. ราววัลการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6. ราววัลการจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

**คนที่ 3** ยึดตามกระบวนการของสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหลัก โดยนำแต่ละหมวดมาพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

**คนที่ 4** ปัจจุบันการบริหารจัดการภาครัฐส่วนใหญ่จะเป็นการนำรูปแบบใหม่มาประยุกต์ใช้และเป็นการบริหารแบบผสมผสาน โดยนำการบริหารจัดการของภาคเอกชนมาใช้ การบริหารแบบดั้งเดิมจะมี 4M คือ 1. คน (Man) 2. เงิน (Money) 3. วัสดุ อุปกรณ์ (Material) 4. การบริหารจัดการ (Management)

**คนที่ 5** มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1. ราววัลการนำองค์กร (วางวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ ทิศทาง การทำงาน) 2. ราววัลการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (วางยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัด) 3. ราววัลการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รับฟังความคิดเห็น เน้นการทำงานเชิงรุก) 4. ราววัลการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (จัดการระบบสารสนเทศ การจัดการความรู้) 5. ราววัลการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม) 6. ราววัลการจัดการกระบวนการ (การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนกระบวนการงาน) 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ (บรรลุผลตามเป้าหมาย ความพึงพอใจของผู้รับบริการ)

**คนที่ 6** ต้องพัฒนาอย่างครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ คือ ตั้งแต่ตัวผู้นำองค์กรหรือคณะผู้บริหาร ซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นผู้ที่กำหนดวงกรอบกลยุทธ์การบริหารองค์กรในภาพรวม เปรียบเสมือนการสร้างบ้าน ต้องมีการออกแบบกำหนดรายละเอียดกระบวนการทำงาน แต่ต้องถามความต้องการเจ้าของบ้านด้วย ซึ่งก็คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานขององค์กร เพราะต้องมีการประสานทำงานร่วมกัน แต่บ้านก็คงสร้างไม่ได้ หากไม่มีนายช่างและคนงาน ฉะนั้นบุคลากรจึงเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จ และเป็นพัฒนาการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีวินัย และจริยธรรมที่ดี นอกจากนี้ กระบวนการต่างๆ ต้องมีการดำเนินการติดตามประเมินผล หากพบปัญหาอุปสรรคสามารถนำมาทบทวนปรับแก้เป็นระยะ สรุป คือ มีขั้นตอน 7 ขั้นตอน ที่ กพร. เป็นผู้กำหนด น่าจะครอบคลุมกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ

**คนที่ 7** มี 4 ขั้นตอนหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า 4M คือ 1. คน (Man) 2. เงิน (Money) 3. วัสดุอุปกรณ์ (Material) 4. การบริหารจัดการ (Management) รวมถึงระบบจริยธรรม คุณธรรม ธรรมภิบาล การปลูกจิตสำนึก และทักษะในการปฏิบัติงาน และขาดสิ่งกระตุ้นในการทำงาน

**คนที่ 8** มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1. รางวัลด้านการนำองค์กร 2. รางวัลด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3. รางวัลด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. รางวัลด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. รางวัลด้านการมุ่งเป็นทรัพยากรบุคคล 6. รางวัลด้านการจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

**คนที่ 9** มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การพัฒนาคน 2. การพัฒนาองค์กร 3. การบริหารจัดการ 4. การถ่ายทอดความรู้ ซึ่ง 4 ข้อนี้ มีความจำเป็นต้องพัฒนาควบคู่กันไป

**คนที่ 10** มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ รางวัลการนำองค์กร เป็นการวางวิสัยทัศน์ ค่านิยม และทิศทางการทำงาน รางวัลการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เป็นการวางยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กรไปสู่หน่วยงานหรือบุคคล รางวัลการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการรับฟังความเห็นหรือมีส่วนร่วมจากประชาชน การปรับระบบการให้บริการประชาชน การสำรวจความพึงพอใจ รางวัลการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ รางวัลการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นระบบการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล การปรับกระบวนการทํางาน ค่านิยม ทัศนคติ คุณธรรม จริยธรรม  
รางวัลการจัดการกระบวนการ เป็นการลดขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ  
และผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นผลของการปฏิบัติงานตามมิติการประเมิน 4 ด้าน

**คนที่ 11** มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การพัฒนาหรือการสร้างรางวัลคุณภาพ 2. การบริหารจัดการ  
คุณภาพ 3. ผลผลิตที่พึงประสงค์ 4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

**คนที่ 12** มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1. รางวัลการนำองค์กร 2. รางวัลการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์  
และกลยุทธ์ 3. รางวัลการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย 4.  
รางวัลการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. รางวัลการมุ่งเน้นทรัพยากร  
6. รางวัลการจัดการกระบวนการ และ 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

**คนที่ 13** มี 4 ขั้นตอน คือ 1. การวางแผน (Plan) 2. การลงมือปฏิบัติ (Do) 3. การตรวจสอบ  
และประเมินผล (Check) 4. การปรับปรุงแก้ไข (Act) รวมถึงควรมีการสื่อสาร  
ภายในองค์กรด้วย

**คนที่ 14** มี 7 ขั้นตอน ตามที่ ก.พ.ร. กำหนด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การ  
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้น  
ทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การ  
ดำเนินการ

**คนที่ 15** มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การนำองค์กร เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่ควรพึง  
กระทำ 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร  
และสามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติได้ 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้  
มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการจำแนกกลุ่มความต้องการ ความพึงพอใจ เพื่อนำมาใช้  
ในการปรับปรุงการให้บริการภายในองค์กร 4. การวัด การวิเคราะห์ และการ  
จัดการความรู้ ได้แก่ การวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ  
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง  
สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร 6. การจัดการกระบวนการ มีการทบทวนระบบงาน  
ลดขั้นตอนและระยะเวลา และ 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการแสดงผลลัพธ์ใน  
ภาพรวมขององค์กร

**คนที่ 16** ตามองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน มี  
จุดประสงค์เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ นำไปใช้เป็นกรอบในการปรับปรุงองค์กรและ  
พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยจะมี 2 องค์ประกอบ คือ 1. ลักษณะสำคัญของ

องค์กร 2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 ด้าน โดยต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรในการขับเคลื่อน

**คนที่ 17** มี 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การตอบคำถามในแต่ละหมวดให้ครบถ้วนสมบูรณ์  
2. ผลลัพธ์ในแต่ละขั้นตอนต้องนำไปใช้ได้จริง สำหรับกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์แต่ละหมวด ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินกระบวนการมี 4 ปัจจัย ได้แก่ ADLI ความหมายคือ

#### 1. แนวทาง (Approach - A)

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ของส่วนราชการ
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

#### 2. การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อที่ที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา (Consistent)
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

#### 3. การเรียนรู้ (Learning - L)

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางโดยใช้นวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมให้แก่หน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในส่วนราชการ

#### 4. การบูรณาการ (Integration - I)

- การใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์
- การใช้ตัวชี้วัดสารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมกระบวนการและหน่วยงานทั่วทั้งส่วนราชการ

- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันทุกกระบวนการและทุกหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

**คนที่ 18** มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6. การจัดการกระบวนการ

**คนที่ 19** มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรก คือ การทบทวนการดำเนินงานทั้งหมด มีการผลิตอะไร ทำอะไร ขั้นตอนที่สอง คือ ในแต่ละกระบวนการหรือแต่ละขั้นมีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร ขั้นตอนที่สาม คือ เมื่อทำแล้วผลผลิตที่ได้ไปถึงใคร ใครเป็นผู้ได้รับ และใครนำผลผลิตไปใช้ ขั้นตอนที่สี่ คือ การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น PMQA ในระยะที่สองที่ ก.พ.ร. นำมาใช้ และต่อมาในปัจจุบันได้นำเข้ามาใช้อีก 1 ขั้นตอน คือ การใช้เครื่องมือในการพัฒนา

**คนที่ 20** มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. กระบวนการหรือการพัฒนารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2. การบริหารจัดการ 3. เป้าหมายที่กำหนด 4. การปรับปรุงแก้ไข ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนี้จะมีการนำเครื่องมือมาใช้แตกต่างกันไป

**คนที่ 21** มี 6 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนนี้ได้นำแนวทางการบริหารองค์กรมาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงาน เพื่อรักษามาตรฐานรางวัลคุณภาพ เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพ ส่วนใหญ่หน่วยงานภาครัฐจะนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการเพื่อยกระดับการบริหารจัดการให้มีคุณภาพดีขึ้น และตอบสนองตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2. สรุปประเด็นกลยุทธ์ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

**คนที่ 1** กลยุทธ์มี 4 ส่วน ได้แก่ 1. การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไร

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นทางยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ของ

องค์กร หรือลักษณะการดำเนินการขององค์กร 3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ 4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ทางกลยุทธ์ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำเอายุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

**คนที่ 2** กลยุทธ์ ได้แก่ 1. คน 2. ความต่อเนื่อง 3. แรงจูงใจ 4. เงินรางวัล 5. งบประมาณเพียงพอ 6. การมีส่วนร่วม 7. รับรู้และเข้าใจ 8. ปฏิบัติร่วมกัน 9. เทคโนโลยีทันสมัย

**คนที่ 3** กลยุทธ์ ได้แก่ 1. ผู้บริหารต้องควบคุมดูแล กำกับ และเข้าถึงในงานที่ดำเนินการ 2. มีการมอบหมายงานหรือผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน 3. จัดทำคู่มือการดำเนินงาน 4. มีการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารที่ชัดเจน 5. การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

**คนที่ 4** กลยุทธ์ เป็นการบริหารงานแนวใหม่ ซึ่งเทียบกับภาคเอกชนจะเรียกว่า TQM เป็นการวัดถึงประสิทธิผลประสิทธิภาพว่าเป็นอย่างไร จึงได้นำ TQM ของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ โดยเน้นในเชิงคุณภาพ เรียกว่า การบริหารราชการแนวใหม่ แต่ปัจจุบันระบบราชการยังคงยึดคิดในรูปแบบหรือระบบเดิม สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด เข้ามาใช้ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการให้เงินรางวัล โบนัส

**คนที่ 5** กลยุทธ์ คือ 1. การนำเครื่องมือมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ 2. การนำองค์กร การวางยุทธศาสตร์องค์กร ผู้บริหารมีหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมที่ชัดเจน โดยให้มีส่วนร่วมทุกภาคส่วนในการพัฒนา 3. สมาชิกและสำนักงานต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม มีความเห็นพ้องร่วมกัน มีค่านิยมร่วมกัน มีการกำหนดทิศทางไปในทางเดียวกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ 4. การทำงานเป็นทีม

**คนที่ 6** กลยุทธ์ คือ การให้รางวัลจูงใจเพื่อให้เกิดการดำเนินการปรับกระบวนการบริหารองค์กรของหน่วยงานให้เกิดคุณภาพ อาจได้ผลเร็ว แต่ต้องใช้งบจำนวนมากและอาจไม่ยั่งยืน ถ้าจะให้ผลอย่างแท้จริง จะต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในการมีจิตสำนึกของเรื่องประโยชน์ส่วนรวม หากบุคลากรในองค์กรเห็นว่าจะงานที่ทำได้สร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวมและประเทศชาติ นั่นคือ รางวัลตอบแทนที่มี

คุณค่ามากกว่าเงินทอง บุคลากรในองค์กรใดมีความคิดเช่นนี้ และทำงานอย่างทุ่มเท มุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานด้วยความรอบคอบ ติดตามประเมินการทำงาน ระวังไม่ให้เกิดความเสียหาย หากพบปัญหาสามารถนำมาปรับแก้เพื่อให้งานดียิ่งขึ้น ทำให้การบริหารงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า ต้องสร้างแก่นองค์กร (Core Value) ที่ดีที่ทุกคนในองค์กรสามารถยึดถือเป็นแนวทางในการทำงาน และเมื่อดำเนินการไปต้องมีการทบทวนปรับปรุงการพัฒนาให้มากขึ้น

**คนที่ 7** กลยุทธ์ คือ คนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงาน ต้องมี 4 อย่าง คือ 1. ต้องมีความรับผิดชอบต่องาน 2. ต้องมีความอดทน 3. ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต 4. ต้องมีความขยันหมั่นเพียร

**คนที่ 8** กลยุทธ์ คือ 1. พัฒนาศักยภาพของบุคลากร 2. พัฒนาการบริหารจัดการองค์กร 3. พัฒนาการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ 4. ส่งเสริมนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ

**คนที่ 9** กลยุทธ์ คือ 1. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความชัดเจน 2. ต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 3. สามารถถ่ายทอดสู่ระดับล่างเพื่อนำไปปฏิบัติได้ 4. มีการติดตามประเมินผล และต้องมีการพัฒนาด้วย

**คนที่ 10** กลยุทธ์ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจน มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องชัดเจน และจะเป็นส่วนช่วยให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คนที่ 11** กลยุทธ์ คือ 1. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและชัดเจน 2. ต้องแยกงานวิชาการออกจากงานธุรการโดยเด็ดขาด 3. มีการติดตามประเมินผลสม่ำเสมอ 4. นำวิธีการบริหารจัดการแบบภาคเอกชนมาปรับใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐ

**คนที่ 12** กลยุทธ์ คือ 1. การวางแผนหรือนโยบาย 2. การถ่ายทอดแผนหรือนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

**คนที่ 13** กลยุทธ์ คือ 1. การพัฒนาคุณภาพตัวชี้วัดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน (ต้องเป็นเรื่องเดียวกัน) 2. การติดตามและประเมินผลการดำเนินการที่ได้ดำเนินการไปแล้วให้ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

**คนที่ 14** กลยุทธ์ คือ 1. ผู้บริหารระดับสูงมีความจริงจังเรื่อง PMQA เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2. มีการบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

- คนที่ 15** กลยุทธ์ คือ 1. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวางแผนที่ชัดเจน 2. สามารถถ่ายทอดนโยบายให้กับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน 3. มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- คนที่ 16** กลยุทธ์ คือ 1. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับงาน 2. มีทรัพยากรที่เพียงพอ 3. บุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของ PMQA 4. บุคลากรต้องให้ความร่วมมือ 5. มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ
- คนที่ 17** กลยุทธ์ คือ 1. ต้องให้หน่วยงานต่างๆ ให้ความร่วมมือในการทำงาน มีการคิดในเชิงบวก และไม่เป็นการสร้างภาระ 2. การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น 3. มีการตั้งรับปัญหา 4. มีแนวทางที่เป็นระบบ 5. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน 6. แนวทางที่มีบูรณาการกัน
- คนที่ 18** กลยุทธ์ คือ ต้องใช้หลายกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกันมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ทั้งกลยุทธ์ในการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ การมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการกระบวนการที่ให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรบุคคล รวมถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ การวัดการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ และการทำ SWOT ล้วนมีบทบาทในการนำไปสู่ความสำเร็จ
- คนที่ 19** กลยุทธ์จะเกี่ยวข้องในเรื่องของผู้นำ ทักษะคติของผู้บริหารขององค์กร เพราะการดำเนินงานในหลายองค์กรที่ประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาและนำไปสู่เป้าหมาย ส่วนองค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ผู้นำไม่มีความจริงจังกับการดำเนินงาน และผู้นำควรจะเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจของบุคลากรทั้งหมด หากจะถามว่าบุคลากรมีความเข้าใจ มีส่วนร่วมในการทำ แต่ถ้าไม่มีความถนัดด้านนี้ องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้ เมื่อมองถึงปัจจัยหรือมองถึงกระบวนการที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ หลายคนมองว่าในเรื่องของการให้ความรู้ความเข้าใจภายในองค์กร แท้ที่จริงแล้ว PMQA ไม่ใช่สิ่งที่ทุกคนจะเข้าใจ เพราะเป็นเรื่องที่ทุกคนได้ทำอยู่แล้ว เพียงแต่แตกย่อยออกมาให้เห็นชัดเจนมากขึ้นว่าอะไรที่ได้ดำเนินการไปแล้วและอะไรที่ยังไม่ได้ดำเนินการ แต่กลุ่มหรือผู้ขับเคลื่อนหรือกลุ่มผู้บริหารจะกลายเป็นผู้ที่มีน้ำหนักมากกว่า นโยบายหรือการกำหนดแนวทางของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดว่าทิศทางองค์กรจะมุ่งในเรื่องของ



กระบวนการพัฒนาหรือไม่ และในส่วนของสำนักงานสภาที่ปรึกษาฯ ซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็ก น่าจะมีการขับเคลื่อนได้ง่าย ปรากฏว่าเมื่อผู้บริหารมีความสนใจ แต่ไม่มีความเข้าใจก็ไม่สามารถทำได้ หรืออาจจะหวังเพียงคะแนนหรือรางวัล แต่ไม่ได้มองว่าจะพัฒนาอะไรในองค์กร ถึงแม้ว่าจะมีผู้แทนมาจากหลายกลุ่มงาน แต่ถ้าไม่มีความเข้าใจอย่างแท้จริงว่า PMQA ทำไปเพื่ออะไร และบุคลากรไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมตรงนี้จะกระทำได้อย่างไร

**คนที่ 20** กลยุทธ์ คือ 1. การนำเครื่องมือ PDCA มาปรับใช้ในองค์กรภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพ 2. การใช้ SWOT มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ 3. ระดมสมอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น 4. จัดสัมมนากลุ่มย่อย 5. มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

**คนที่ 21** กลยุทธ์ คือ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก และต้องเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาและนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคลากรในองค์กรต้องให้ความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง โดยไม่คิดว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน โดยมีทิศทางไปในทางเดียวกัน มีการทำกิจกรรมร่วมกัน

### 3. สรุปประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

**คนที่ 1** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ 1. การสนับสนุนจากทีมผู้บริหารระดับสูง โดยมีนโยบายชัดเจนและสนับสนุนปัจจัยการดำเนินงาน 2. มีผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี 3. มีทีมงานที่เข้มแข็ง 4. มีผู้รู้และผู้ที่เกี่ยวข้องด้านรางวัล พร้อมทั้งมีกรอบแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน 5. ทุกคนมีส่วนร่วม 6. ทำไปพร้อมกันทุกหน่วยงาน 7. ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

**คนที่ 2** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ 1. ผู้นำองค์กรต้องขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ไปในทิศทางเดียวกัน 2. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร 3. ปรับเปลี่ยนทัศนคติ 4. งบประมาณเพียงพอ

**คนที่ 3** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ 1. ผู้บริหารต้องเข้าใจในกระบวนการ 2. จัดทำคู่มือควบคุมปฏิบัติงาน 3. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ 4. มีการสื่อสารที่ชัดเจน 5. ติดตามและประเมินอย่างต่อเนื่อง

**คนที่ 4** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ การจัดการด้านองค์ความรู้ ทั้งของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้ปฏิบัติ รวมถึงการบริหารจัดการ อาทิ บริหารบุคคล แนวใหม่ บริหารพัสดุแนวใหม่ บริหารการเงินแนวใหม่ และการจัดการแนวใหม่

**คนที่ 5** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในปรัชญาองค์กร วัตถุประสงค์ กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สมาชิกและบุคลากรต้องมี

ความเห็นร่วม มีวิสัยทัศน์ร่วม มีทิศทางกระบวนการทำงานร่วมกัน มีวัฒนธรรมร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม

- คนที่ 6** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ 1. ต้องเข้าใจลักษณะงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน เพื่อให้กำหนดตัวชี้วัดที่มีความเชื่อมโยงพันธกิจและกลยุทธ์องค์กรที่มีความสมดุล 2. มีการสื่อสารภายใน ถ่ายทอดองค์ความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารองค์กร ให้มีความเข้าใจ ได้รับรู้วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน 3. มีการเก็บข้อมูลอย่างถูกต้องสามารถนำมาประเมินวัดผลได้จริง เพื่อให้สามารถวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ถ้ามีความสำเร็จของงานให้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป แต่หากพบจุดบกพร่องจุดใดจุดหนึ่ง ควรปรับแก้ไขให้ตรงจุดนั้นๆ 4. จัดรูปแบบองค์กรให้มีความคล่องตัว หรือ Service Mind
- คนที่ 7** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ 1. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กร จงรักภักดีต่อองค์กร 2. รายได้ในการขึ้นสู่ตำแหน่ง 3. บุคลากรสามารถนำเสนอวิสัยทัศน์หรือความคิดเห็นต่อผู้บริหารได้ 4. การฝึกทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติภารกิจให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ
- คนที่ 8** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ 1. ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร มีความคิด ความร่วมมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน 2. มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่ชัดเจน 3. มีบุคลากรที่เข้มข้น มีความรู้ ความสามารถ และจิตสำนึก 4. เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม 5. กำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร โดยใช้วิธีการตามหลัก Smart 6. มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถเข้าถึงได้
- คนที่ 9** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ มี 3 ปัจจัยหลัก คือ 1. คน (ทุกระดับ) 2. องค์กร 3. การบริหารจัดการ 4. แรงจูงใจ
- คนที่ 10** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การสร้างความรู้ความเข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง มีการปรับระบบการทำงานที่เป็นแบบแผนและมีขั้นตอนของการปฏิบัติที่ชัดเจน ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ
- คนที่ 11** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ 1. ผู้บริหารต้องมีนโยบายไปในทิศทางเดียวกัน 2. ปรับลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น 3. กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้
- คนที่ 12** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ 1. การปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง 2. การกำหนดตัวชี้วัดให้สามารถนำมาปฏิบัติได้

- คนที่ 13** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ 1. ผู้บริหาร 2. งบประมาณสนับสนุนเพียงพอ 3. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 4. ทีมงานที่สามารถเก็บผลสำเร็จของงานได้
- คนที่ 14** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ 1. ผู้นำองค์กรมีส่วนร่วมขับเคลื่อน 2. บุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้เกิดการบรรลุร่วมกัน 3. กระบวนการสื่อสารภายในองค์กรที่ชัดเจน 4. ระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ที่ดี 5. มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- คนที่ 15** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ 1. ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน ต้องมีนโยบายที่ชัดเจนและมีทิศทางเดียวกัน 2. ต้องสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน 3. บุคลากรในองค์กรต้องมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร 4. ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 5. มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- คนที่ 16** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ นำหลักการบริหาร 4M มาปรับใช้ ได้แก่ 1. คน (Man) 2. เงิน (Money) 3. วัสดุอุปกรณ์ (Material) 4. การบริหารจัดการ (Management) เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมองเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสาธารณะ
- คนที่ 17** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ 1. ค่านิยมร่วมองค์กร 2. กลยุทธ์ในการทำงานขององค์กร 3. ระบบงาน 4. ความเชี่ยวชาญหรือทักษะบุคลากร 5. โครงสร้างองค์กร 6. การพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน
- คนที่ 18** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ ต้องทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งผู้บริหารที่มีหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร บุคลากรผู้มีหน้าที่บริหารจัดการระบบ จนถึงผู้รับบริการ ผู้ที่มีส่วนในการประเมินผล ดังนั้น การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำความสำเร็จมาสู่กระบวนการ พัฒนาได้
- คนที่ 19** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ กลุ่มนำ และกลุ่มนำนี้ไม่ใช่ผู้บริหาร ไม่ใช่ข้าราชการ เป็นกลุ่มที่มาจากตัวแทนของชนชั้นต่างๆ ในสำนักงานฯ และกระบวนการของกลุ่มนำสามารถทำให้แข็งตัวได้ โดยเป็นกลุ่มที่จะขับเคลื่อนในประเด็นของการพัฒนารางวัลคุณภาพ และให้อิสระในการดำเนินงานบนพื้นฐานการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจ และต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนว่าต้องการเป้าหมายอะไร ต้องการพัฒนาส่วนใดขององค์กร โดยกลุ่มนำนี้ต้องมาจาก

บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนา และผู้บริหารต้องสนับสนุนรับฟังความคิดเห็นเพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างในการพัฒนาได้

**คนที่ 20** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ 1. ผู้บริหารให้ความสำคัญ 2. บุคลากรต้องร่วมมือเป็นหนึ่งเดียว 3. มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ 4. ทักษะคติของบุคลากรภายในองค์กรต้องไปในทิศทางเดียวกัน

**คนที่ 21** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ 1. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ 2. เปิดเวทีเสวนาให้บุคลากรในองค์กรแลกเปลี่ยนความรู้ 3. เชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้เพิ่มเติม 4. การทำงานเป็นทีม

#### 4. สรุปประเด็นปัญหาด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

**คนที่ 1** ปัญหา คือ 1. ผู้บริหารและบุคลากรบางส่วนขาดความสนใจอย่างจริงจัง 2. แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด ซึ่งบางหมวดเข้าใจยาก 3. กิจกรรมของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีจำนวนมากและซับซ้อน 4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่

**คนที่ 2** ปัญหา คือ 1. ความเข้าใจไม่ตรงกัน 2. กระบวนการทำงานที่ถ่ายถอดออกมาไม่ชัดเจน 3. ความไม่ต่อเนื่องของการถ่ายทอดนโยบาย 4. วัฒนธรรมของข้าราชการเป็นอุปสรรค 5. ไม่มีคำสั่ง ไม่ทำ 6. เทคโนโลยีไม่ทันสมัย

**คนที่ 3** ปัญหา คือ 1. บุคลากรทำงานไม่เต็มความสามารถ 2. ขาดความร่วมมือ 3. ไม่มีการติดตามประเมินผล

**คนที่ 4** ปัญหา คือ บุคลากรไม่เข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่ามีความสำคัญอย่างไรต่อองค์กร

**คนที่ 5** ปัญหา คือ 1. การได้มาของสมาชิกยังไม่เหมาะสม 2. กระบวนการคิดกระบวนการทำงานไม่มีความเข้าใจที่ชัดเจน 3. สมาชิกบางส่วนยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ 4. สำนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจ ความเห็นพ้องไม่ตรงกัน 5. ต้องผลักดันในการวางรากฐาน 6. กระบวนการทำงาน การผลิตวาระ ผลิตสาระ การศึกษายังขาดความน่าเชื่อถือ การทำงานให้ทันเวลาหรือไม่ 7. รัฐบาลยังไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการตอบรับความเห็นและข้อเสนอแนะของสภาที่ปรึกษาฯ เท่าที่ควร 8. ขาดการบริหารจัดการและความเหมาะสมของกฎหมาย 9. ปัญหาการจัดความสำคัญ ปรัชญาองค์กร 10. วัฒนธรรมของการดำเนินงาน

- คนที่ 6** ปัญหา คือ การจัดกระบวนการงานที่ต้องวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในปัจจุบันและเป้าหมายในอนาคต โดยเฉพาะในหน่วยงานที่มีลักษณะงานหลัก คือ ให้การสนับสนุนในฐานะสำนักเลขานุการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมาชิกสภาที่ปรึกษาฯ โดยตรง ซึ่งสมาชิกสภาที่ปรึกษาฯ มีหน้าที่สะท้อนปัญหาจากประชาชน เพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรี ทำให้สำนักงานต้องคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ในการกำหนดกระบวนการงานของสำนักงานให้เหมาะสม จึงทำให้กระบวนการทำงานเกิดความซับซ้อน
- คนที่ 7** ปัญหา คือ 1. ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่ได้รับความยุติธรรม 2. ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบอุปถัมภ์ในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง โดยไม่คำนึงถึงวิสัยทัศน์หรือความสามารถในการทำงานของบุคคลนั้นๆ 3. โครงสร้างรายได้ เงินเดือน ข้าราชการน้อยกว่าเงินเดือนเอกชน ทำให้ขาดแรงจูงใจ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน
- คนที่ 8** ปัญหา คือ 1. ขาดสิ่งกระตุ้น และจูงใจให้เจ้าหน้าที่มุ่งมั่นดำเนินการตามเป้าหมาย 2. ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 3. ขาดนโยบายที่ชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 4. ขาดการติดตามประเมินผล
- คนที่ 9** ปัญหา คือ 1. คน เพราะคนไม่เห็นความสำคัญ ไม่มีความใส่ใจ ยุ่งยากในการทำงาน และไม่มีการปรับตัว 2. การบริหารจัดการ ผู้บริหารปล่อยวาง ไม่เน้นย้ำการทำงาน ทำให้เกิดเป็นปัญหาภายในองค์กรได้
- คนที่ 10** ปัญหา คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรม แนวความคิดในการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงาน มีการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าของงาน
- คนที่ 11** ปัญหา คือ 1. ต่างคนต่างทำ 2. ขาดความร่วมมือภายในองค์กร 3. ขาดความเอาใจใส่เอาใจ 4. ขาดการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร
- คนที่ 12** ปัญหา คือ 1. ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2. ผู้บริหารควรมีนโยบายให้สามารถจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นของสำนักงานเองได้ 3. ให้ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินตัวชี้วัดของสำนักงาน
- คนที่ 13** ปัญหา คือ 1. มาตรฐานตัวชี้วัด 2. หน่วยงานที่มาประเมินผลสำเร็จของงาน 3. ความร่วมมือที่จะพัฒนาด้านใดด้านหนึ่ง 4. ความเอาใจใส่เอาใจในการทำงาน

- คนที่ 14** ปัญหา คือ 1. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร 2. บุคลากรไม่เข้าใจในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่ามีความเป็นมาอย่างไร 3. เพิ่มภาระงานต้องทำรายงานเอกสารเป็นจำนวนมาก 4. ขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กร 5. ขาดสารสนเทศ การจัดการความรู้ที่ดี 6. ขาดการติดตามประเมินผล 7. ขาดการให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
- คนที่ 15** ปัญหา คือ 1. ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจ 2. รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการมีความซับซ้อน เข้าใจยาก 3. ขาดความต่อเนื่อง
- คนที่ 16** ปัญหา คือ 1. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ 2. หลักการบริหาร 4M ไม่มีความสอดคล้องหรือสัมพันธ์กัน 3. บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญ และไม่จริงจังกับการทำงาน 4. บุคลากรไม่มีความเข้าใจในงาน
- คนที่ 17** ปัญหา คือ 1. เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความยุ่งยากซับซ้อนเข้าใจยาก 2. ไม่รู้จะเริ่มตรงไหน 3. เขียนแล้วแก้ แก้แล้วเขียน จะเขียนอย่างไรให้ถูกใจคนอื่น 4. เป็นการสร้างภาระงาน 5. บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ 6. บุคลากรในหน่วยงานมีจำนวนมากไม่สามารถบูรณาการได้ 7. เน้นกระบวนการมากเกินไป โดยไม่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ 8. บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการ 9. ควรปรับปรุงระบบงานและข้อมูลไปพร้อมๆ กัน
- คนที่ 18** ปัญหา เกิดได้จากหลายส่วน เช่น การขาดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การถ่ายทอดความรู้สู่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่ชัดเจน
- คนที่ 19** ปัญหา มี 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ ทศนคติของผู้บริหารถือว่าเป็นเรื่องที่ทำให้องค์กรจะรับหรือไม่รับในเรื่องของรางวัล เพราะเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในกระบวนการทั้งหมด ประการที่สอง เป็นเรื่องของความรู้ความเข้าใจเมื่อบุคลากรในองค์กรไม่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการพัฒนารางวัลอาจจะมองในลักษณะว่าเป็นอุปสรรคในการทำงานหรือเป็นภาระที่จะต้องค้นหาเก็บข้อมูล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นกระบวนการที่ได้ทำอยู่แล้วโดยปกติ อาจมีการบริหารจัดการให้เป็นหมวดหมู่มากขึ้น แต่ถ้าจะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานอาจจะถูกต่อต้าน ยิ่งทำให้กระบวนการทั้งหมดถูกกีดกันด้วยการต่อต้าน จะมีแรงเสียดทานระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งจะมาเชื่อมกับประการสุดท้าย คือ กลุ่มนำ หากกลุ่มนำไม่มีความชัดเจนหรือไม่มีความเข้าใจในกระบวนการของรางวัลคุณภาพ แล้วถูกรอบงำหรือถูกกำหนดขอบเขตโดยฝ่ายบริหาร เนื่องจาก

ทั้งหมดจะไม่เกิดขึ้น เพราะทุกสิ่งที่สะท้อนออกมาอาจจะสะท้อนถึงศักยภาพของผู้บริหาร สะท้อนถึงศักยภาพของผู้ปฏิบัติ หรือแม้แต่จะสะท้อนถึงศักยภาพของผู้รับบริการ หากกระบวนการนี้ถูกครอบงำหรือกำหนดขอบเขตให้สรุปคำตอบหรือคำถามเหล่านั้นออกมาในเชิงบวก กลุ่มน่าจะกลายเป็นเครื่องมือของผู้บริหารทันที

**คนที่ 20** ปัญหา คือ 1. เพิ่มภาระงาน 2. บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ 3. การทำงานไม่ต่อเนื่อง 4. ขาดความรู้ความเข้าใจ 5. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ

**คนที่ 21** ปัญหา คือ 1. แยกงานกันทำ 2. ไม่มองเป็นภาพองค์กร 3. เป็นการเพิ่มภาระงาน 4. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ 5. บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ 6. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ

#### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

**คนที่ 1** ข้อเสนอแนะ คือ 1. การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และการสื่อสาร โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และเป้าหมายผลการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความสมดุลของทุกภาคส่วนอย่างโปร่งใส ร่วมกับกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) ตามขั้นตอนและกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร 2. การวางแผน ออกแบบระบบงาน จัดองค์กรและถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยวางแผนปฏิบัติการให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน จากนั้นจึงถ่ายทอดทิศทางองค์กร ระบบงาน แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามหลักการของ Balanced Scorecard (BSC) 3. การกำกับกำกับการดำเนินการให้เป็นไปตามแผน ผู้บริหารแต่ละระดับทำหน้าที่ควบคุม กำกับ การดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ 4. การวัด การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินการผ่านระบบการวัดตามตัวชี้วัดสำคัญเป็นประจำทุกเดือน 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานและสร้างแรงจูงใจบุคลากร

**คนที่ 2** ข้อเสนอแนะ คือ ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร และต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน

**คนที่ 3** ข้อเสนอแนะ คือ ต้องปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการติดตามประเมินอย่างสม่ำเสมอ มีการฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจมากขึ้น

- คนที่ 4** ข้อเสนอแนะ คือ 1. ต้องสร้างจิตสำนึกที่จะมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรในระดับผู้บริหาร 2. ต้องให้ห้องความรู้กับบุคลากรในองค์กรให้รู้ให้รับทราบโดยแท้จริง 3. ต้องมีโครงการทดลอง โครงการนำร่อง เพื่อแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ว่าสามารถทำได้จริง
- คนที่ 5** ข้อเสนอแนะ คือ ต้องมีการปฏิรูปองค์กรสภาพที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อาทิ การปฏิรูปองค์กรครอบครัว คือ 1. การปฏิรูปกระบวนการสรรหา 2. การปฏิรูปของการกำหนดกรอบเพิ่มเติมอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับองค์กรให้มากยิ่งขึ้น เช่น ประเด็นความเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มกลไกในการติดตามที่เหมาะสม 3. การปฏิรูปการออกแบบตัวสำนักงานให้เหมาะสม และการปฏิรูปองค์กรครอบครัวใหม่ เช่น การพัฒนาองค์กร การรวมองค์กร
- คนที่ 6** ข้อเสนอแนะ คือ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ดำเนินการจะไม่ประสบผล หากองค์กรนั้นขาดซึ่งคุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรม ซึ่งต้องยึดถือเป็นคุณสมบัติของคนทำงานภาครัฐ จึงจะทำให้งานออกมาเป็นเลิศและเป็นที่ยอมรับในสังคม ซึ่งมีคน 3 กลุ่มใหญ่ คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ภาครัฐต้องดูแลทุกกลุ่มซึ่งอาจมีผลประโยชน์ขัดกัน ภาครัฐจึงต้องเป็นผู้ยึดถือหลักปฏิบัติที่ให้ความเป็นธรรมบนหลักความถูกต้อง เป้าหมายสูงสุดคือต้องการให้เกิดผลลัพธ์ จะได้ผลลัพธ์นี้จะต้องดู 1. รู้ว่าต้องทำอะไร (Know What to do) 2. รู้ว่าจะทำอย่างไร (Know How to do) 3. รู้เหตุผลว่าทำไมจะต้องทำอย่างนั้น (Know Reason Why)
- คนที่ 7** ข้อเสนอแนะ คือ 1. กลุ่มงานบริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดหาหลักสูตรที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ อาทิ การฝึกทักษะด้านภาษา (ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน) อย่างต่อเนื่อง 2. บุคลากรสามารถเสนอแนะความคิดเห็น วิสัยทัศน์ ต่อผู้บริหารได้ 3. การฝึกทักษะการปฏิบัติงาน ความรู้ทั่วไปให้ตรงกับสายงาน 4. ขาดการประสานงานด้านเครือข่ายองค์กรอย่างจริงจัง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน รวมถึงระบบฐานข้อมูลองค์กร
- คนที่ 8** (ไม่มีข้อเสนอแนะ)
- คนที่ 9** ข้อเสนอแนะ คือ ไม่ควรนำรูปแบบของต่างประเทศมาใช้กับข้าราชการไทย เนื่องจากไม่เหมาะสมกับการทำงานของคนไทย ควรให้ สำนักงาน ก.พ. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันคิดและพัฒนาตัวเองให้เหมาะสมกับคนไทย เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



**คนที่ 10** (ไม่มีข้อเสนอแนะ)

**คนที่ 11** (ไม่มีข้อเสนอแนะ)

**คนที่ 12** ข้อเสนอแนะ คือ ให้นำตัวแบบของ กพร. มาประยุกต์ใช้กับสำนักงานสภาที่  
ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**คนที่ 13** ข้อเสนอแนะ คือ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน  
ก.พ.ร. ทั้ง 7 หมวด ครอบคลุมทุกภาคส่วนเรียบร้อยแล้ว

**คนที่ 14** ข้อเสนอแนะ คือ 1. ผู้บริหารจะต้องประกาศนโยบายเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพให้  
บรรลุตามเป้าหมาย 2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยให้บุคลากรทราบถึงความสำคัญ  
ของรางวัลว่าเป็นอย่างไร มีความจำเป็นอย่างไร 3. มีการสื่อสารกับบุคลากรอย่าง  
ต่อเนื่อง 4. มีการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติ  
ระหว่างส่วนงานต่างๆ ในองค์กร 5. การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**คนที่ 15** (ไม่มีข้อเสนอแนะ)

**คนที่ 16** (ไม่มีข้อเสนอแนะ)

**คนที่ 17** ข้อเสนอแนะ คือ ขณะนี้มีการเปิดรับสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐของส่วนราชการในแต่ละปีงบประมาณ ดังนั้น เห็นควรมีการจัดประกวด  
รางวัลคุณภาพแต่ละหน่วยงาน ทำให้บุคลากรมีความตื่นตัว กระตือรือร้น และ  
หากหน่วยงานใดได้รับรางวัลจะได้เป็นหน่วยงานต้นแบบให้กับหน่วยงานต่างๆ  
ด้วย

**คนที่ 18** ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการตั้งคณะทำงานเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐให้แก่องค์กรต่างๆ และมีการติดตามประเมินผลอย่าง  
ใกล้ชิด

**คนที่ 19** (ไม่มีข้อเสนอแนะ)

**คนที่ 20** (ไม่มีข้อเสนอแนะ)

**คนที่ 21** (ไม่มีข้อเสนอแนะ)

**ภาคผนวก ข**  
**หนังสือขออนุญาตสัมภาระ**





ที่ ศธ 0522.17/ บ 987

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

17 ตุลาคม 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน	1 ชุด
	2. แบบสัมภาษณ์	จำนวน	1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวจินดารัตน์ เปี่ยมพิบูลย์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบรางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์และแบบสัมภาษณ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นต้องขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหาร จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการนัดหมายและขอสัมภาษณ์จากท่าน หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 085-1100210

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-8186

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ค  
แบบสัมภาษณ์





## 1. ตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1.1 กระบวนการด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง

.....

.....

.....

1.2 กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จ

.....

.....

.....

1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

.....

.....

.....

1.4 ปัญหาด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

## 2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างตัวแบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ โทร. (02) 5048181

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต โทร. (02) 5047701

ชื่อนิสิต นางสาวจินดารัตน์ เปี่ยมพิบูลย์ มือถือ (085) 1100210 ที่ทำงาน (02) 1413199

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวจินดารัตน์ เปี่ยมพิบูลย์
วัน เดือน ปีเกิด	7 มกราคม 2520
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พ.ศ. 2541
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน

