

2. ความรวดเร็วในการให้บริการ อาจทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ

2.1 การพัฒนาข้าราชการให้มีทัศนคติ มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เกิดความชำนาญงาน มีความกระตือรือร้น และกล้าที่จะตัดสินใจในเรื่องที่อยู่ในอำนาจของตน

2.2 การกระจายอำนาจ หรือการมอบอำนาจให้มากขึ้นและปรับปรุงระเบียบวิธีการทำงานให้มีขั้นตอน โดยใช้เวลาในการให้บริการน้อยที่สุด

2.3 การพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะทำให้บริการได้รวดเร็วขึ้น

3. การให้บริการจะต้องเสร็จสมบูรณ์ โดยความสำเร็จสมบูรณ์ของการให้บริการหมายถึง การเสร็จสมบูรณ์ตามสิทธิประโยชน์ที่ผู้รับบริการพึงจะได้รับ ซึ่งลักษณะที่ดีของการให้บริการที่เสร็จสมบูรณ์ก็คือ การบริการที่แล้วเสร็จในการติดต่อเพียงครั้งเดียว หรือไม่เกิน 2 ครั้ง นอกจากนี้ยังหมายความรวมถึง ความพยายามที่จะให้บริการในเรื่องอื่น ๆ ที่ผู้มาติดต่อขอรับบริการสมควรจะได้รับด้วย แม้ว่าจะไม่ได้ขอรับบริการในเรื่องนั้นก็ตาม แต่ถ้าเห็นว่าเป็นสิทธิประโยชน์ของผู้รับบริการก็ควรที่จะให้คำแนะนำและพยายามให้บริการในเรื่องนั้น ๆ เช่น มีผู้มาขอคัดสำเนาทะเบียนบ้าน แล้วพบว่าบัตรประจำตัวประชาชนหมดอายุ ก็ดำเนินการจัดทำบัตรประจำตัว ประชาชนให้ใหม่ เป็นต้น

4. ความกระตือรือร้นในการให้บริการ

5. การให้บริการด้วยความถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้

6. การให้บริการด้วยความสุภาพอ่อนน้อม โดยเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการจะต้องปฏิบัติต่อประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการด้วยความอ่อนน้อม ซึ่งจะทำให้ผู้มารับบริการมีทัศนคติที่ดีต่อ ข้าราชการและการติดต่อกับทางราชการ

7. การให้บริการด้วยความเสมอภาค ซึ่งข้าราชการที่มีหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชนจะต้องให้บริการอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกันทุกคน

นันทวัฒน์ บรมานันท์ (2547 : 35-40) กล่าวถึง เป้าหมายของการให้บริการ สาธารณะดังนี้

1. หลักว่าด้วยความเสมอภาค หลักนี้เป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญประการแรกในการจัดทำบริการสาธารณะ ทั้งนี้ เนื่องจากการที่ฝ่ายปกครองเข้ามาจัดทำบริการ สาธารณะนั้น ฝ่ายปกครองมิได้มีจุดมุ่งหมายที่จะจัดทำบริการสาธารณะขึ้นเพื่อประโยชน์ของผู้หนึ่งผู้ใด โดยเฉพาะ แต่เป็นการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ของประชาชนทุกคน คือประชาชนทุก

คน ย่อมมีสิทธิได้รับการปฏิบัติหรือได้รับผลประโยชน์จากบริการสาธารณะอย่างเสมอภาคกัน ดังนั้น กิจการใดที่ฝ่ายปกครองจัดทำขึ้นเพื่อบุคคลใด โดยเฉพาะจึงไม่มีลักษณะเป็นบริการ

2. หลักว่าด้วยความต่อเนื่อง เนื่องจากบริการสาธารณะเป็นกิจการที่มีความจำเป็นสำหรับประชาชน ดังนั้น หากบริการสาธารณะหยุดชะงักไม่ว่าด้วยเหตุใดก็ตาม ประชาชนผู้ใช้บริการสาธารณะย่อมได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายได้ ด้วยเหตุนี้ บริการสาธารณะจึงต้องมีความต่อเนื่องในการจัดทำ หลักการที่สำคัญของหลักว่าด้วยความต่อเนื่องของบริการสาธารณะคือ นิติบุคคล ผู้มีหน้าที่จัดทำบริการสาธารณะจะต้องดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดเวลา หากมีกรณีที่เกิดการหยุดชะงักจะต้องมีการรับผิดชอบ และในกรณีที่เกิดการหยุดชะงักขององค์กรปกครองท้องถิ่น หรือองค์กรมหาชนอิสระ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลจะต้องเข้าดำเนินการแทนเพื่อเป็นหลักประกันการต่อเนื่องของบริการสาธารณะ ความต่อเนื่องดังกล่าวมานี้ไม่มีมาตรฐานที่แน่นอนตายตัวว่า จะต้องมีลักษณะอย่างไร สำหรับบริการสาธารณะบางประเภทซึ่งจะต้องจัดทำอย่างถาวรเช่น การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในและภายนอกประเทศ การรักษาพยาบาล การควบคุมการคมนาคมทางอากาศ ความต่อเนื่องจะหมายถึงการจัดทำบริการสาธารณะประเภทนั้นๆ ตลอดเวลาวันละ 24 ชั่วโมง สัปดาห์ละ 7 วัน ในขณะที่บริการสาธารณะบางประเภทซึ่งไม่จำเป็นต้องจัดทำอย่างถาวรแต่จะต้องจัดทำอย่างสม่ำเสมอ ก็อาจจัดทำโดยมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขบางประการ เช่น พิพิธภัณฑ์สามารถกำหนดเวลาเปิด – ปิด กำหนดวันหยุดได้ การศึกษาสามารถกำหนดวันเวลาในการให้การศึกษา รวมทั้งการหยุดพักร้อนประจำปีได้อีกด้วย นอกจากนี้ ความต่อเนื่องยังขึ้นอยู่กับยุคสมัยและสภาพสังคมอีกด้วย

3. หลักว่าด้วยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง บริการสาธารณะที่ดีนั้นจะต้องสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ตลอดเวลาเพื่อให้เหมาะสมกับเหตุการณ์และความจำเป็นในทางปกครองที่จะรักษาประโยชน์สาธารณะ รวมทั้งปรับปรุงให้เข้ากับวิวัฒนาการของความต้องการส่วนรวมของประชาชนด้วย หลักว่าด้วยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหมายความว่าความถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบริการสาธารณะให้ทันกับความต้องการของผู้ใช้บริการสาธารณะอยู่เสมอเพื่อให้บริการสาธารณะที่ฝ่ายปกครองจัดทำมีความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนหรือประโยชน์มหาชน หลักว่าด้วยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนี้มีลักษณะแตกต่างจากหลักว่าด้วยความต่อเนื่องที่มีลักษณะเป็น “กฎหมาย” ของบริการสาธารณะ หรือหลักว่าด้วยความเสมอภาคที่มีลักษณะเป็น “หลักกฎหมายทั่วไป” หลักว่าด้วยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไม่ได้ถูกกล่าวถึงอย่างชัดแจ้งในคำวินิจฉัยทางปกครอง แต่เป็นการกล่าวหาผิดหึงหรือให้ข้อคิดเห็นว่า โดยสภาพ

ของการจัดทำบริการสาธารณะทั่วไปไปที่มีวัตถุประสงค์ใน การสนองความต้องการของประชาชน เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ความต้องการของประชาชน

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า เป้าหมายของบริการสาธารณะอยู่ที่การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นหลัก โดยจะต้องมีความเสมอภาค ความเที่ยงพอ ความต่อเนื่อง ความสะดวกรวดเร็ว และที่สำคัญคือการตรงต่อเวลา เพราะการบริการสาธารณะไม่ถือว่ามีประสิทธิผลเลยถ้าไม่ตรงต่อเวลา

5.3.5 หลักสำคัญในการจัดบริการสาธารณะ

หลักสำคัญในการจัดบริการสาธารณะตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าภายใต้แผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการถ่ายโอนภารกิจหน้าที่ที่รัฐดำเนินการอยู่ในปัจจุบันให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้เป็นหลักการสำคัญในการประกอบการพิจารณาเพื่อการถ่ายโอนภารกิจหน้าที่ ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ ได้แก่ (วุฒิสภา ต้นไชย. 2540 : ออนไลน์)

1. หลักผลประโยชน์มหาชนของรัฐ (Public Interest) โดยหลักความรับผิดชอบของท้องถิ่นแต่ละระดับกับรัฐบาลกลางนี้จะสะท้อนให้เห็นว่ามีภารกิจบางประเภทหรือบางอย่างที่รัฐยังคงต้องสงวนไว้สำหรับดูแล รับผิดชอบและปฏิบัติเอง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่คนส่วนรวมและเพื่อเสถียรภาพและความมั่นคงของประเทศ อาทิ

1.1 ภารกิจด้านการป้องกันประเทศ เช่น กิจการทหาร

1.2 ภาระหน้าที่ในการรักษาความสงบเรียบร้อยภายใน เช่น กิจการตำรวจ

ตำรวจ

1.3 ภารกิจด้านการรักษาความมั่นคง หรือเสถียรภาพในทาง

เศรษฐกิจ

1.4 ภารกิจด้านการเป็นตัวแทนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

เช่น กิจการทางการทูต

ภารกิจดังกล่าวข้างต้นถือเป็นภารกิจรวมของชาติ ซึ่งรัฐบาลส่วนกลางยังคงต้องดำเนินการต่อไป ส่วนภารกิจที่ถือว่าเป็นความรับผิดชอบโดยตรงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล หรือองค์การบริหารส่วนตำบล ก็ควรจะเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นนั้น โดยเฉพาะ และเป็นไปเพื่อสนองตอบความต้องการของคนในท้องถิ่น โดยมีลักษณะ คือ เป็นกิจการที่เป็นไปเพื่อสนองความต้องการของคนใน

ท้องถิ่นนั้น ที่สามารถแยกออก หรือมีลักษณะที่แตกต่างจากท้องถิ่นอื่นได้ เช่น การจัดการขยะมูลฝอย การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก และทางน้ำ และทางระบายน้ำ และการจัดการศึกษาขั้นต่ำ เป็นต้น

2. หลักความรับผิดชอบของท้องถิ่นในการจัดบริการ (Local Accountability) หลักการทั่วไปที่จะทำให้สามารถแบ่งภารกิจระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทในสังคม จะมีความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างไร หลักการทั่วไปประการหนึ่งที่จะชี้ให้เห็นว่าภารกิจใดจะส่งมอบให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบใด จะต้องพิจารณาหลักสำคัญ ซึ่ง ได้แก่ ผลที่เกิดขึ้นหรือผู้ได้รับผลประโยชน์จากบริการสาธารณะนั้นตั้งอยู่ในถิ่นฐานอยู่ในเขตพื้นที่ใด ยกตัวอย่างเช่น ถ้าบริการสาธารณะใดส่งผลกระทบต่อคนในเขตพื้นที่ท้องถิ่นนั้น โดยเฉพาะ ก็ควรจะมีการถ่ายโอนการให้บริการสาธารณะดังกล่าวให้โดยตรง เช่น โอนไปให้องค์การบริหารส่วนตำบล หรือ เทศบาล แต่ภารกิจใดที่เป็นภารกิจที่ต้องมีผลกระทบต่อคนจำนวนมาก มากกว่าเขตพื้นที่ท้องถิ่น ก็ควรส่งมอบภารกิจนั้น ๆ ให้กับองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นต้น

3. ความสามารถของท้องถิ่น (Local Capability) หลักความสามารถของท้องถิ่น เป็นหลักการที่กล่าวถึงเรื่องความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ว่าการจัดสรรกิจกรรม หรือภารกิจใดก็ตามไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทนั้น ต้องคำนึงถึงความพร้อมของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย และแม้ว่าความพร้อมของท้องถิ่นไม่ได้เป็นเงื่อนไขของการมอบภารกิจนั้น ๆ ไปให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากแต่เป็นเงื่อนไขในการกำหนดเงื่อนไขและความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้กับท้องถิ่นในการจัดการ ฉะนั้น ถ้าบอกว่าท้องถิ่นยังไม่พร้อมในการจัดการ ก็มีความจำเป็นที่ส่วนราชการจะต้องมีแผนพัฒนาความพร้อมให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อรองรับบริการสาธารณะเพื่อให้สามารถจัดการบริการสาธารณะเหล่านั้นได้ ฉะนั้น ความพร้อมจะไม่ใช่มูลเหตุของการที่บอกว่ากิจการนั้น ๆ จะไม่สามารถถ่ายโอนไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ นอกจากนี้ในเรื่องของหลักความสามารถแล้ว การจัดโครงสร้างเพื่อรองรับการบริหารงานใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สภาพในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นทิศทางในอนาคต โครงสร้างต่าง ๆ หรือการจัดองค์กรต่าง ๆ ของท้องถิ่นต้องเปลี่ยนแปลงไป เพราะภารกิจจำนวนหนึ่งได้ส่งมอบเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ และภารกิจใหม่ไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม โครงสร้างที่จะรองรับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะรองรับภารกิจอันใหม่นั้น จะต้องจัดโครงสร้างเท่าที่จำเป็น ซึ่งอาจจะไม่จำเป็นที่จะต้องให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโครงสร้าง

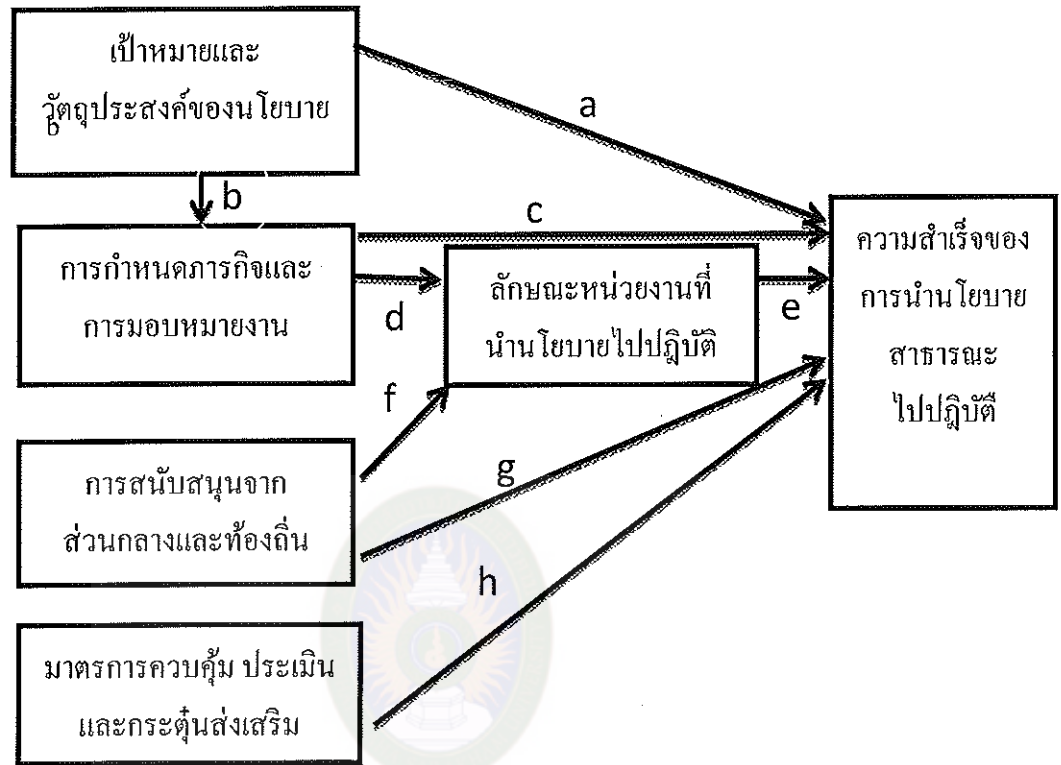
ขนาดใหญ่มากเกินไปที่จะไปทำให้การทำงานเกิดความทับซ้อน หรือกลายเป็นปัญหาภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ฉะนั้น โครงสร้างที่จะเกิดขึ้นใหม่จะเป็น โครงสร้างเท่าที่จำเป็น ที่ถือว่าเป็นงานหลัก หรือเป็นงานพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่หากท้องถิ่นใดมีความต้องการที่จะจัดงานบางเรื่องที่อาจเป็นงานเฉพาะ เช่น งานท่องเที่ยว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถที่จะดำเนินการได้เอง ซึ่งอาจไม่อยู่ในโครงสร้างหลักที่ต้องเหมือนกันทั่วประเทศ ขึ้นอยู่กับความต้องการ หรือความจำเป็นในแต่ละพื้นที่เป็นหลัก ฉะนั้น ในเรื่องหลักความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็จึงเป็นเรื่องการสร้างความพร้อม การเตรียมความพร้อมและการจัด โครงสร้างเพื่อการรองรับ

4. หลักประสิทธิภาพในการจัดบริการ (Management Efficiency) เป็นหลักที่ให้ความสำคัญกับการประหยัด ขนาดของการลงทุน หรือการคำนึงถึงต้นทุนในการให้บริการ การจัดบริการสาธารณะ เมื่อถ่ายโอนให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อดำเนินการแทนรัฐบาล หรือหน่วยงานราชการแล้วนั้น ต้องคำนึงและพิจารณาด้วยกว่าจะทำให้ต้นทุนแพงขึ้นมากน้อยขนาดไหน หากเป็นต้นทุนที่แพงขึ้นมาก ๆ แนวทางก็คือ จำเป็นต้องมีการร่วมกันมากขึ้นระหว่างท้องถิ่นอื่น ไม่ว่าจะป็นท้องถิ่นรูปแบบเดียวกัน หรือรูปแบบอื่น ๆ กิจกรรมบางอย่าง หรืองานบางอย่างที่มีการถ่ายโอน หรือจะมีการส่งมอบให้กับท้องถิ่นแล้ว ท้องถิ่นอาจมีความจำเป็นที่ต้องหายุทธศาสตร์ในการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น เพื่อให้ขนาดของการลงทุนถูกลง

นอกจากนั้นในเรื่องของหลักประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ของประชาชน โดยรวมยังคงต้องพิจารณาถึงการสร้างหลักประกันด้านคุณภาพในการจัดบริการสาธารณะ กล่าวคือ เมื่อราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคยุติการให้บริการสาธารณะบางอย่างลงและส่งมอบบริการสาธารณะให้กับท้องถิ่นเพื่อดำเนินการ สิ่งสำคัญที่เป็นหลักการทั่วไป คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องดำเนินการ การจัดบริการสาธารณะนั้น ให้มีคุณภาพไม่น้อยกว่าสิ่งที่ราชการส่วนกลางเคยทำ ฉะนั้น หลักประกันด้านคุณภาพการจัดบริการจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องยึดถือไว้ หลักเกณฑ์ซึ่งถือว่าเป็นมาตรฐานในส่วนของราชการหรือเป็นมาตรฐาน ทางวิชาการ ก็ยังมีความสำคัญในการที่จะไปกำหนดว่าท้องถิ่นจำเป็นต้องทำให้ถึงขั้นต่ำของมาตรฐานนั้นอย่างไร

กล้า ทองขาว (2534 : 301) กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ มีลักษณะเป็น การอธิบายปรากฏการณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในความสัมพันธ์ที่กระบวนการนำนโยบาย

ไปปฏิบัติ ซึ่งมีลักษณะเป็นตัวแบบที่อาศัยเหตุและผลในการอธิบายปฏิสัมพันธ์กัน ลักษณะคล้ายของ วรเดช จันทรรพร



แผนภาพที่ 2 ตัวแบบเชิงสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์การนำนโยบายธรรมาภิบาลเพื่อการรู้
ที่มา หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติ กรณีศึกษาโดย กล้า ทองขาว

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า หลักสำคัญในการจัดบริการสาธารณะนั้น ต้องพิจารณาถึงหลักผลประโยชน์มหาชนของรัฐ หลักความรับผิดชอบของท้องถิ่นในการจัดบริการ ความสามารถของท้องถิ่นและหลักประสิทธิภาพในการจัดบริการ กล่าวคือ การจัดทำบริการใด ๆ นั้นต้องทำไปเพื่อประโยชน์สาธารณะ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นหรือผู้ได้รับผลประโยชน์จากบริการสาธารณะนั้นตั้งอยู่ในถิ่นฐานอยู่ในเขตพื้นที่ใด โดยเฉพาะก็ควรมีการถ่ายโอนการให้บริการสาธารณะดังกล่าวให้โดยตรงและต้องคำนึงถึงความพร้อมของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยว่ามีขีดความสามารถเพียงใดเพื่อจะไม่ใช่เป็นการเพิ่มภาระจนมากเกินไปหรือเกิดความทับซ้อนเพื่อรองรับบริการสาธารณะเพื่อให้อาจจัดการบริการสาธารณะเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : บทคัดย่อ) การกระจายอำนาจการปกครองจะมีความเข้มแข็งได้ ต้องอาศัยบุคลากรของท้องถิ่นที่มีความสามารถ ความรู้และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อการปฏิบัติงานในองค์กรและประชาชนในท้องถิ่น สามารถแบ่งเบาภารกิจให้กับงานในส่วนงานภาคกลาง เพื่อพัฒนาให้กับท้องถิ่นของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ทำให้มีการสนองความต้องการของแต่ละท้องถิ่น ได้ดีขึ้นเพราะผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งจะรู้ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ได้ดีกว่า
2. เป็นการแบ่งเบาภาระของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลาง
3. เป็นการส่งเสริมและพัฒนาการเมืองระดับท้องถิ่น ในระดับท้องถิ่นตามระบอบประชาธิปไตยเพราะการกระจายอำนาจทำให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักรับผิดชอบในการปกครองท้องถิ่นของตนเองมากขึ้น
4. ทำให้การดำเนินการเป็นอย่างรวดเร็วเพราะองค์การปกครองท้องถิ่นมีความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายไม่ต้องขอคำปรึกษาหรือขอความเห็นชอบจากส่วนกลาง

พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และปิยะนุช เงินคล้าย (2542 : 231 -233) บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำจึงมีศักยภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบล ในทางตรงข้าม ถ้าบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลมีระดับการศึกษาสูงก็

เรวดี สมบัติทอง (2543 : 64 -65) มีการศึกษาเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ต พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ตนั้นต้องมีประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของ องค์การปกครองท้องถิ่น และมีการนำเอาเทคนิคใหม่ๆมาใช้ร่วมในการปฏิบัติงานด้วย โดย บุคลากรต้องมีความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติด้วย

สุวรรณ พิณตานนท์. (2546 : 53) มีการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดภาคกลาง ในปัจจัยด้านบุคลากร ด้านขององค์กร ด้านลักษณะแวดล้อม ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติงานและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ปริญญา นาคฉัตริย์ (2540 : บทคัดย่อ) กล่าวไว้เมื่อ พ.ศ. 2540 เกี่ยวกับ การศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อแสวงหาแนวทางพัฒนาในท้องถิ่นของตนเอง และเป็นนโยบาย ของกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดนโยบายเน้นหนัก จะส่งเสริมและสนับสนุนการ กำกับดูแลการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมและสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของข้าราชการ และพนักงานขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น โดยใช้หลักธรรมาภิ บาล ดังนั้นแนวทางการบริหาร

5.3.6 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มารับบริการ

ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกในทางบวก ของผู้รับบริการต่อการบริการ อันเป็นผลมาจากการประเมินเปรียบเทียบกับสิ่งที่ผู้รับบริการ ได้รับ ในการบริการ กับสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังว่าจะได้รับจากการบริการ ในแต่ละสถานการณ์ของการ บริการที่เกิดขึ้น ซึ่งความรู้สึกนี้สามารถแปรเปลี่ยนได้หลายระดับตามปัจจัยแวดล้อมและ เงื่อนไขของการบริการในแต่ละครั้งได้ ดังนี้

วรเดช จันทรศร (2543 : 43) กล่าวถึง บทบาทขององค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีผลต่อการผลักดันให้ นโยบายของรัฐ ไปปฏิบัติสามารถแบ่งออกเป็นหลายฝ่าย ได้แก่ ฝ่าย การเมือง ระบบราชการ ข้าราชการ ผู้รับบริการ หรือผู้ได้รับประโยชน์จากนโยบาย

ศิริพร ดันติพูนวินัย (2538 : 5) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ ไว้ว่า ความพึงพอใจผู้รับบริการเป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกในทางบวกของ ผู้รับบริการต่อการให้บริการ ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการที่สำคัญ ดังนี้

1. สถานที่บริการ การเข้าถึงการบริการ ได้สะดวกเมื่อลูกค้ามีความ ต้องการยอมก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการบริการ ทำเล ที่ตั้ง และการกระจายสถานที่บริหาร ให้ทั่วถึงเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าจึงเป็นเรื่องสำคัญ
2. การส่งเสริมแนะนำการบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเกิดขึ้น ได้จากการได้ยิน ข้อมูลข่าวสารหรือบุคคลอื่นกล่าวขานถึงคุณภาพของการบริการไปใน ทางบวก ซึ่งหากตรงกับความเชื่อถือก็น่าจะมีความรู้สึกดีกับบริการดังกล่าว อันเป็นแรงจูงใจ ผลักดันให้มีความต้องการรับบริการตามมา
3. ผู้บริหารการบริการและผู้ปฏิบัติการ ล้วนเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ต่อการปฏิบัติงานบริการให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจทั้งสิ้น ผู้บริหารการบริการที่วาง นโยบายการบริการโดยคำนึงถึงความสำคัญของลูกค้าเป็นหลักย่อมสามารถตอบสนองความ

ต้องการของลูกค้าทำให้เกิดความพึงพอใจได้ง่าย เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานบริการที่ตระหนักถึงลูกค้าต้องการความสนใจเอาใจใส่อย่างเต็มที่ด้วยจิตสำนึกของการบริการ

4. สภาพแวดล้อมของการบริการ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการบริการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ลูกค้ามักชื่นชมสภาพแวดล้อมของการบริการเกี่ยวข้องกับการออกแบบสถานที่ ความสวยงามของการตกแต่งภายในด้วยเฟอร์นิเจอร์ และการให้สีสนัการจัดแบ่งพื้นที่เป็นสัดส่วนตลอดจนการออกแบบวัสดุเครื่องใช้งานบริการ

5. ขบวนการบริการมีวิธีการนำเสนอในขบวนการบริการเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ประสิทธิภาพของการจัดการระบบบริการส่งผลให้การปฏิบัติงานบริการแก่ลูกค้ามีความคล่องตัวและสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง มีคุณภาพ เช่น การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาจัดระบบข้อมูล

จากแนวความคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้ข้อสรุปแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ ความพึงพอใจในการให้บริการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นความพึงพอใจเป็นความรู้สึกชอบสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ค้นแปรได้ตามปัจจัยแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับความคาดหวังของบุคคลในแต่ละสถานการณ์ ช่วงเวลาหนึ่งบุคคลอาจจะไม่พอใจต่อสิ่งหนึ่งเพราะไม่เป็นไปตามที่คาดหวังแต่ในช่วงหนึ่งหากสิ่งคาดหวังไว้ได้รับการตอบสนองอย่างถูกต้อง บุคคลก็สามารถเปลี่ยนความรู้สึกเดิมต่อสิ่งนั้นได้อย่างทันทีทันใด แม้ว่าจะเป็นความรู้สึกที่สามารถแสดงออกได้ในระดับมากหรือน้อย ก็ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของการประเมินสิ่งที่ได้รับจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้

5.3.7 ระดับความพึงพอใจของผู้มารับบริการ

ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นความรู้สึก (Feeling) ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งความรู้สึกพอใจจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลนั้นได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการ ได้รับความสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่ตนเองต้องการ ซึ่งระดับความพึงพอใจจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ต่างกันแล้วแต่บุคคล ความพึงพอใจของผู้มารับบริการนั้นมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

พิภพ อุดม (2537 : 62-65) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจของผู้มารับบริการไว้ว่า ผู้รับบริการย่อมมีความต้องการและคาดหวังในการไปรับบริการทุกครั้ง เมื่อไปรับบริการประสบกับสถานการณ์ที่จำเป็นจึงเปรียบเทียบกับความต้องการก่อนไปรับบริการและแสดงออกมาเป็นระดับความพึงพอใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับได้ คือ

1. ความพึงพอใจที่ตรงกับความคาดหวัง เป็นการแสดงความรู้สึกยินดี ความสุขของผู้รับบริการเมื่อได้รับบริการที่ตรงกับความคาดหวังที่มีอยู่ เช่น ลูกค้าไปรับประทานอาหารที่ร้านอาหารมีชื่อแห่งหนึ่งและไม่ผิดหวังที่อาหารอร่อย และบริการรวดเร็ว หรือลูกค้าเดินทางด้วยรถไฟถึงจุดหมายปลายทางอย่างปลอดภัยและตรงตามกำหนดเวลา เป็นต้น

2. ความพึงพอใจที่เกินความคาดหวัง เป็นการแสดงความรู้สึกปลาบปลื้มประทับใจของผู้รับบริการเมื่อได้รับการบริการเกินความคาดหมายที่มีอยู่ เช่น ลูกค้าเติมน้ำมันรถ ที่สถานบริการน้ำมันแห่งหนึ่งพร้อมกับได้รับการตรวจเครื่องยนต์และเติมลมฟรี หรือลูกค้าไปซื้อของที่ห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งและได้รับรางวัลพิเศษ โดยไม่คาดคิดมาก่อน เพราะเป็นลูกค้ายอดนิยมที่กำหนดให้กับรางวัล

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งความรู้สึกพอใจจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลนั้นได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการ ได้รับความสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่ตนเองต้องการ ซึ่งระดับความพึงพอใจจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ต่างกันแล้วแต่บุคคล สามารถแบ่งออกได้ 2 ระดับ คือความพึงพอใจที่ตรงกับความคาดหวัง และความพึงพอใจที่เกินความคาดหวัง

5.3.8 วิธีวัดความพึงพอใจของผู้มารับบริการที่มีต่อการให้บริการของหน่วยงานรัฐ

การวัดระดับความพึงพอใจของผู้มารับบริการเป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินผลการสนองความต้องการของผู้มารับบริการของหน่วยงานตนเองว่าสิ่งที่สนองตอบไปนั้นตรงกับตามความต้องการ หรือเหนือความคาดหวังอันเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าหรือไม่เพียงไร

บรูทนี และอิงแลนด์ (Brudney and England, 1982 : 132 ; อ้างถึงใน เรืองบุญศิริรังศรี, 2535 : 27) ได้กล่าวไว้ว่าระหว่างองค์การของรัฐกับประชาชนว่ามีลักษณะของความสัมพันธ์ที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ ความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและปกป้องผลประโยชน์ให้กับประชาชน ได้แก่ การบังคับให้ประชาชนปฏิบัติตามกฎหมาย การเสียภาษีให้รัฐ ส่วนลักษณะที่สอง เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะของความขัดแย้งของกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ ซึ่งในแต่ละกลุ่มของประชาชนนั้นมีความต้องการผลประโยชน์ต่างกันไป เช่น บางกลุ่มต้องการการบริการทางการแพทย์รักษาพยาบาล บางกลุ่มต้องการไฟฟ้า บางกลุ่มต้องการประปา การให้บริการของรัฐจึงประกอบด้วยองค์การ 2 ประเภท คือ องค์การที่ให้บริการเพื่อประโยชน์และ

องค์การให้บริการเพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล โดยองค์การที่ดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนรวมทำหน้าที่ในการควบคุมดูแลให้ประชาชน อยู่ภายใต้กฎหมายและเกิดความเป็นระเบียบขึ้นในสังคม ส่วนองค์การให้บริการเพื่อประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นองค์การที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ อาชีพ และสุขภาพของแต่ละคนให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามในการแบ่งเช่นนี้ถึงแม้ไม่ชัดเจนเท่าที่ควรเนื่องจากบางครั้งองค์การที่ดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนรวม อาจทำหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล แต่หน้าที่นี้เป็นหน้าที่รองดังนั้นเมื่อกล่าวถึงองค์การใดว่าเป็นองค์การประเภทใดแล้ว จะถือบทบาทหน้าที่หลักขององค์การนั้นเป็นเกณฑ์ ซึ่งตามทฤษฎีของ บรรจบกาญจนกุล ได้ให้ความหมาย “บริการประชาชน” (Public Service) คล้ายกับความหมายของสินค้า สาธารณะว่า หมายถึงกิจการทุกประเภท ที่รัฐจัดทำขึ้นเพื่อสนองความต้องการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ กิจการที่ตอบสนองความต้องการ ได้รับความปลอดภัยอย่างหนึ่งและกิจการที่ตอบสนองความต้องการในด้านความสะดวกสบายในการดำเนินชีวิตจากทัศนะดังกล่าว จึงอาจกล่าวได้ว่าการบริการประชาชนจึงเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ขององค์การของรัฐกับประชาชน ที่ให้บริการสินค้าสาธารณะแก่ประชาชน ณ สำนักงานซึ่งเจ้าหน้าที่เป็นสมาชิกอยู่โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลที่ขอรับบริการ ที่มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนมากที่สุด

บุญธรรม เลิศสุภิเกษม (2536 : 53-59) การบริการประชาชน (Public Service Delivery) จึงหมายถึงการที่องค์การของรัฐได้กระจายสินค้าสาธารณะออกไปให้กับประชาชนในสังคม เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและเอื้ออำนวยประโยชน์สุขแก่ประชาชนให้มากที่สุดโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งการให้บริการระดับอำเภอนั้นเป็นการบริการ โดยส่วนรวม ให้ประชาชนปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติการทะเบียนราษฎร พ.ศ. 2534 และพระราชบัญญัติบัตรประชาชน พ.ศ. 2526 เป็นต้น

5.3.9 หลักการบริการประชาชน

การบริการประชาชนซึ่งเป็นหน้าที่ของรัฐที่จะต้องบริการและประโยชน์ สาธารณะรัฐต้องมีหน้าที่ให้บริการด้านต่าง ๆ ให้แก่ประชาชน เช่น การบริการด้านทะเบียน และบัตรประจำตัวประชาชนการรักษาความสงบเรียบร้อยและการแก้ไขปัญหาคารขจัดแย้งในสังคม การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การรักษาสิทธิมนุษยชน โดยกฎหมายการป้องกันประเทศ การให้สิ่งตอบแทนแก่สมาชิกสังคม ผู้ทำประโยชน์ต่อประเทศชาติบ้านเมือง การออกกฎหมายสวัสดิการแก่ผู้ใช้แรงงาน การระดมทรัพยากรได้แก่เงินภาษีอากรจากสังคม การสาธารณสุข การบริหารผู้ยากจนแบบให้เปล่า โดยบัตรสุขภาพการให้การศึกษาแก่เยาวชน

แบบให้เปล่า การวางแผนใช้พลังงานและสิ่งแวดล้อม การพัฒนาและวางแผนชุมชนเมือง การใช้จ่ายงบประมาณของรัฐบาล การใช้จ่ายงบประมาณระดับท้องถิ่นการให้บริการสาธารณะ เป็นต้น

5.3.10 ความต้องการบริการ

ในสถานการณ์ที่ประชาชนต้องพึ่งบริการจากหน่วยงานของรัฐ โดยทั่วไปแล้วประชาชนคาดหวังที่จะได้รับบริการที่เหมาะสมทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ

1. เชิงปริมาณ ได้รับบริการที่รวดเร็วเพียงพอต่อความต้องการ เสียค่าใช้จ่ายน้อย ครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางมีผู้ได้รับบริการมาก
2. เชิงคุณภาพ ได้รับการปฏิบัติที่สุภาพ ให้เกียรติ เป็นธรรม เสมอภาค สะดวก ถูกต้อง ไม่ผิดพลาด ตอบสนองปัญหาหรือความต้องการเฉพาะด้านของแต่ละคนได้อย่างเพียงพอ

5.3.11 เป้าหมายของการบริการ

เป้าหมายของการบริการ โดยทั่วไปเป็นเป้าหมายที่หน่วยงานของรัฐกำหนด เช่น จำนวนประชาชนที่ได้รับบริการจำนวนเอกสารหรือใบอนุญาตที่ออกให้แก่ประชาชน จำนวนภาษีอากรที่จัดเก็บ เป็นต้น เป้าหมายเหล่านี้ยังไม่ได้สะท้อนคุณภาพของการบริการซึ่งพิจารณาจากผลที่เกิดแก่ผู้รับบริการ ได้แก่ ความเข้าใจ ความพึงพอใจและการสนับสนุน คือ

1. ความเข้าใจ ประชาชนมีความเข้าใจชัดเจนว่า จะต้องเตรียมตัวอย่างไร ทราบว่ากระบวนการบริการเป็นอย่างไร ใช้ระยะเวลาเท่าใด เสียค่าใช้จ่ายมากน้อยเพียงใด ต้องเตรียมเอกสารหรือหลักฐานใด หากมีปัญหาจะถามได้จากใคร หรือผู้ใดจะช่วยแก้ปัญหาให้
2. ความพอใจ ประชาชนพอใจเนื่องจากได้รับการตามขั้นตอน กระบวนการที่รัฐจัดให้ด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ยุติธรรม ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าที่ทางการกำหนด ข้าราชการปฏิบัติต่อผู้รับบริการด้วยความสุภาพ เรียบร้อย มีความเต็มใจช่วยเหลือ เมื่อมีข้อสงสัย ได้รับคำตอบที่ถูกต้องและชัดเจน หากมีปัญหาข้าราชการเต็มใจให้ความช่วยเหลือ ไม่มีการบิดความรับผิดชอบ
3. การสนับสนุน ประชาชนปฏิบัติตามระเบียบ ขั้นตอน และเงื่อนไขที่กำหนดร่วมแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงบริการ ยินดีเสียค่าใช้จ่ายตามที่กำหนด ไม่ข่มขู่ บังคับเจ้าหน้าที่ ไม่ให้อามิสสินจ้างเจ้าหน้าที่ หรืออาศัยความรู้จักคุ้นเคยส่วนตัวเพื่อกระทำการที่ผิดกฎหมายหรือละเมิดสิทธิในการรับบริการของผู้อื่น ประเด็นข้างต้นเหล่านี้เป็นสิ่งที่

หน่วยงานของรัฐพึงให้ความสำคัญและกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายเชิงคุณภาพในการบริการของตน

5.3.12 ผลกระทบจากการไม่ปรับปรุงคุณภาพการบริการ

หากรัฐหรือหน่วยงานของรัฐไม่สามารถจัดบริการที่มีคุณภาพเป็นที่พอใจของประชาชน โดยส่วนรวมได้ อาจเกิดผลกระทบหลายประการ ดังนี้

1. ผลกระทบต่อการเชื่อถือของประชาชน ประชาชนอาจขาดความเชื่อถือต่อระบบราชการและกลไกการทำงานของรัฐ จึงก่อให้เกิดการต่อต้าน หรือเรียกร้องโดยไม่คำนึงถึงระเบียบและขั้นตอนใดๆ โดยการเรียกร้องบางเรื่องอาจเป็นการเรียกร้องที่รุนแรง นอกจากนี้ประชาชนอาจไม่ร่วมมือและไม่สนับสนุนหน่วยงานของรัฐ อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเมืองและสังคมของประเทศด้วย ตัวอย่างที่เกิดขึ้น ได้แก่ ได้ประท้วง การปิดถนน การเรียกร้องต่างๆ รวมทั้งการที่ประชาชนไม่เชื่อคำอธิบายของตัวแทนภาคราชการ ทั้งๆที่ภาคราชการได้มีการเสนอผลการศึกษาวิจัยสนับสนุนแล้วก็ตาม

2. ผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ หากบริการของรัฐมีความล่าช้า ย่อมก่อความเสียหายต่อการลงทุนและโอกาสในการแข่งขันของภาคเอกชนในด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศ อันส่งผลกระทบต่อโอกาสการพัฒนาประเทศโดยรวม ตัวอย่างที่เกิดขึ้น ได้แก่ การที่ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ชัดขวาง โครงการพัฒนาต่าง ๆ เช่น การต่อต้าน โครงการท่อก๊าซ ไทย – มาเลเซีย เป็นต้น

3. ผลกระทบต่อภาคการเมือง เมื่อประชาชนขาดความเชื่อถือกลไกของรัฐก็ทำให้เกิดปฏิกริยาเรียกร้องและกดดันภาคการเมืองซึ่งเป็นฝ่ายควบคุมระบบราชการ หากเป็นเช่นนี้ก็จะทำให้การบริหารงานของประเทศเกิดความยุ่งยาก เพราะประชาชนจะเร่งรัดสิ่งที่ตนต้องการจากฝ่ายการเมืองโดยตรง เช่น กรณีการเรียกร้องของสมัชชาคนจน กลุ่มเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงาน และกลุ่มอื่นๆ โดยไม่ยินยอมรับฟังเหตุผลของทางราชการ ภาคการเมืองก็ต้องเสียเวลาดำเนินการเรื่องรายละเอียดปลีกย่อยแทนที่จะดูแลด้านนโยบายเป็นหลัก นอกจากนี้จะเป็นการเปิดโอกาสให้ภาคการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐมากขึ้น

4. ผลกระทบต่อความเป็นธรรมในสังคม หากการบริการของรัฐขาดคุณภาพก็ย่อมเป็นเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่ผู้ด้อยโอกาสในสังคมมากขึ้น ความแตกต่าง ลักลั่นในการได้รับบริการจากรัฐอาจก่อให้เกิดความรุนแรงในสังคมติดตามมาตัวอย่าง

พบได้มากมายเกี่ยวกับการช่วยเหลือเกื้อกูลพรรคพวกกันเอง หรือการให้ประโยชน์ต่อผู้ที่ให้ผลตอบแทนแก่ข้าราชการ เป็นต้น

5. ผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของประเทศ ในกระแสโลกาภิวัตน์เป็นที่รับรู้รับทราบจากสังคมโลก มีผู้เข้ามาติดต่อและสัมผัสกับบริการของประเทศไทยทั้งที่เป็นภาครัฐด้วยตนเอง ภาคเอกชน และประชาชนกับประเทศต่าง ๆ หากบริการของรัฐไม่มีประสิทธิภาพย่อมกระทบต่อเกียรติภูมิ และความน่าเชื่อถือของประเทศไทยในระหว่างเทศ และจะส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงการลงทุนจากต่างประเทศหรือความร่วมมือจากต่างประเทศด้วย ดังตัวอย่างความมั่นใจของนักลงทุนในภาวะทางเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ขณะนี้

5.3.13 แนวทางการปรับปรุงบริการ

การปรับปรุงบริการอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบหลายวิธี การปรับปรุงบริการของส่วนราชการในประเทศไทย การปรับปรุงบริการของภาคเอกชน และการปรับปรุงบริการในประเทศอื่น ๆ ที่สำคัญ ได้แก่

1. การกำหนดมาตรฐานการบริการ เป็นการกำหนดปริมาณและคุณภาพของผลงานที่ต้องการให้เกิดจากการบริการของรัฐ ตัวอย่างมาตรฐานเชิงปริมาณ เช่น กำหนดระยะเวลา การให้บริการปริมาณผู้ได้รับบริการ ขอบเขตพื้นที่ในการบริการ ฯลฯ และมาตรฐานเชิงคุณภาพ เช่น ความถูกต้องเหมาะสมของผลงาน สอดคล้องกับความต้องการ ฯลฯ ในการกำหนดมาตรฐานบริการนี้หน่วยบริการต้องกำหนดดัชนีชี้วัดบริการและประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานบริการด้วย

2. การให้ข่าวสารข้อมูล เป็นการประชาสัมพันธ์และชี้แจงแก่ประชาชน เพื่อให้ทราบข้อมูลที่เป็นในการขอรับบริการจากรัฐ เป็นต้นว่า ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนเงื่อนไข และมาตรฐานบริการ การให้ข่าวสารข้อมูลนั้นถือเป็นการบริการโดยระบบเปิด คือหน่วยงานบริการที่ต้องมีความพร้อมในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและเอกสารราชการ การจัดระบบเครือข่ายข้อมูลเพื่อบริการประชาชนการประชาสัมพันธ์ การจัดทำฐานข้อมูลในการบริการ การจัดทำเอกสารคู่มือผู้รับบริการเผยแพร่การรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของประชาชน การแนะนำช่วยเหลือและคลี่คลายข้อสงสัยของประชาชน เป็นต้น

3. การปรับปรุงกฎระเบียบ เป็นการทบทวนกฎระเบียบที่เป็นอยู่ว่ายังมี ความไม่เหมาะสมประการใด ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการประชาชน เมื่อทบทวนแล้วก็ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม จัดท ข้อมูล ข้อบังคับ ให้เป็นหมวดหมู่ มีการชำระกฎระเบียบให้ทันสมัยโดยกำหนดรายละเอียดเชิงปฏิบัติมากขึ้นไป ปล่อยให้

เจ้าหน้าที่สามารถใช้ดุลพินิจให้เหมาะสมกับความต้องการของประชาชนแต่ละคน ลดระเบียบที่ไม่จำเป็น กระจายบทบาทบริการให้ภาคเอกชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

4. ปรับปรุงระบบและกระบวนการบริการ เป็นการดำเนินการด้วยการจัดการภายในหน่วยงานหรือระหว่างงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มคุณภาพของการบริการ การปรับปรุงระบบและกระบวนการบริการอาจดำเนินการได้หลายประการ เช่น การให้บริการจุดเดียว (ทั้งในลักษณะขอการให้บริการจุดเดียวในหน่วยงานเดียวกัน และศูนย์บริการที่ให้บริการแก่ประชาชนซึ่งต้องติดต่อหลายหน่วยงาน) การกระจายศูนย์การบริการ การลดขั้นตอนและระยะเวลาบริการ การสร้างระบบบริการแข่งขัน การเลิกบริการบางอย่างที่ไม่จำเป็น เช่น การเลิกเงื่อนไขการขออนุญาต บางเรื่องการปรับปรุงระบบประเมินผล การควบคุมดูแลเจ้าหน้าที่ การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การปรับปรุงแบบฟอร์มและเงื่อนไขบริการ การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจ การใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการสร้างองค์การแนวราบ เป็นต้น

5. การสร้างความพร้อมและพัฒนาบุคลากร เป็นการปรับปรุงคุณภาพของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการบริการ โดยการอบรมความรู้ ความสามารถ ทักษะ จิตสำนึก และทักษะในการบริการ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดูแลติดตาม การทำงานของผู้ให้บริการอย่างใกล้ชิด ประเมินผลงาน ดำเนินการต่อผู้กระทำความผิดอย่างจริงจัง สร้างผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสม เร่งรัดพัฒนาระบบการบังคับบัญชา พัฒนาระบบความรับผิดชอบต่อผลงานปกป้องสนับสนุนและให้รางวัลผู้บริการที่ดี เป็นต้น

6. การปรับปรุงเทคโนโลยีและสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ เป็นการพัฒนาและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริการประชาชนและมีการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์สมัยใหม่ที่ช่วยให้งานบริการเป็นไปอย่างรวดเร็วถูกต้องมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมประชาชนต้องการบริการทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การบริการ ต้องสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ไม่มีการเรียกร้อเกินกว่าที่รัฐกำหนดและเป็นธรรม การที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้หน่วยบริการต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์สำคัญของการบริการคือต้องทำให้ประชาชนเข้าใจ เกิดความพอใจ และสนับสนุนการดำเนินการของหน่วยบริการ ความพยายามที่จะปรับปรุง ประสิทธิภาพของการบริการนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะหากรัฐจัดบริการซึ่งด้อยคุณภาพแล้วจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาประเทศ กระทบต่อความน่าเชื่อถือทางการเมือง กระทบต่อความเป็นธรรมในสังคม รวมทั้งอาจก่อความเสียหายต่อความน่าเชื่อถือของประเทศ แนวทางในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงบริการของรัฐอาจทำ

ได้หลายแนวทางที่สำคัญได้แก่ การกำหนดมาตรฐานการบริการ การปรับปรุงในด้านการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน การปรับปรุงเทคโนโลยีและให้การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องมือในการบริการต่าง ๆ

สรุป แนวทางการปรับปรุงการบริการ คือ การกำหนดปริมาณและคุณภาพของผลงานที่ต้องการให้เกิดจากการบริการของรัฐได้ทั้งมาตรฐานเชิงปริมาณ และมาตรฐานเชิงคุณภาพ เพื่อให้ผลงานความถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนที่รับบริการ การบริการ ต้องสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ไม่มีการเรียกร้องเกินกว่าที่รัฐกำหนดและเป็นธรรม การที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้หน่วยบริการต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์สำคัญของการบริการ คือ ต้องทำให้ประชาชนเข้าใจ เกิดความพอใจ และสนับสนุนการดำเนินการของหน่วยบริการความพยายามที่จะปรับปรุง ประสิทธิภาพของการบริการนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะหากรัฐจัดบริการซึ่งคือคุณภาพแล้วจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ การปรับปรุงในด้านการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน

จากการที่กระทรวงสาธารณสุข ได้มีการปฏิรูประบบสุขภาพ การกระจายอำนาจด้านสุขภาพให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ โครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าซึ่งเป็นการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยทั่วไปประกอบไปด้วยการคิดใหม่ การออกแบบระบบใหม่หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ การใช้เครื่องมือใหม่ และการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ เพื่อการพัฒนา

ชัยณรงค์ ตั้งอำพรทิพย์ (2548 : 33) กล่าวถึง ระบบใหม่ที่ต้องการคิดใหม่ และออกแบบระบบใหม่นั้น จะมีการออกแบบตั้งแต่ระบบใหญ่(Macro System) ย่อยลงไปถึงระบบเล็ก (Micro System) ในระบบใหญ่ที่ออกแบบใหม่นั้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดเดิม โดยระบบสุขภาพแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ (กรองแก้ว โคตรภูเวียง, 2543 : 48-52)

1. Primary Health Care (PHC) เป็นการดำเนินการงานประชาชนโดยประชาชน
2. Primary Care (1 Care) เป็นบริการระดับต้นที่สถานีอนามัย ไม่มีแพทย์
3. Secondary Care (2 Care) เป็นบริการของโรงพยาบาลชุมชน (รพช.) มีแพทย์รองรับการบริการ

4. Tertiary Care (3 Care) เป็นการบริการของโรงพยาบาลทั่วไป (รพท.) ในระดับสูงซึ่งมีแพทย์เฉพาะสาขาเมื่อเปลี่ยนเป็นระบบโครงสร้างใหม่ (Re-design) ระบบสุขภาพจะแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

4.1 Primary Health Care (PHC) ซึ่งยังคงเป็นการบริการของประชาชนไทยประชาชนมีเจ้าหน้าที่สนับสนุนให้เกิด Self Care และมีการเน้นระดับครอบครัวมากขึ้น (Family Medicine)

4.2 Non Hospital Care เป็นการบริการระดับต้น (1 Care) ที่มีเฉพาะบริการผู้ป่วยนอก (OPD) และลงปฏิบัติงานในชุมชน ถ้าจำเป็นต้องมีส่งต่อ จะมีระบบการส่งต่อไปที่ในระดับ Hospital Care เพื่อเป็นผู้ป่วยใน (IPD) หรือ ผู้ป่วยนอก (OPD) เฉพาะทางต่อไป

4.3 Hospital Care เป็นระดับที่รับบริการดูแลผู้ป่วยโดยส่งต่อมาจาก 1 Care (Non Hospital Care ระดับ Hospital Care ต้องไม่มีผู้ป่วยนอกที่เดินมาเอง (Walk in) จะมีเฉพาะการส่งต่อมาจาก 1 Care เท่านั้น หรือเฉพาะ OPD ที่รักษาต่อเนื่องในระดับ Hospital Care บริการรับผู้ป่วยในจะแบ่งเป็นระดับ 2 Care (รพช.) และระดับ 3 Care ที่มีแพทย์เฉพาะทางได้แก่ รพศ. รพท. ระดับ 1 Care เป็นระดับที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นจุดเริ่มต้นเข้าสู่ Hospital Care ผู้ป่วยนอก ที่จะเป็นผู้ป่วยใน ต้องส่งมาจาก 1 Care เท่านั้น 1 Care จำเป็นต้องมีแพทย์ประจำและทีมงานของ 1 Care ต้องทำหน้าที่รุกเข้าไปในครอบครัว/ชุมชนและให้การดูแลครอบครัว/ชุมชนอย่างเป็นองค์รวม ผสมผสาน ต่อเนื่อง มุ่งเน้นสัมพันธภาพระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการเพื่อสร้างศรัทธา จนกลายเป็นหมอบริการครอบครัว สถานที่และขอบเขตการดำเนินงานของ 1 Care จึงเรียกว่า Primary Care Unit (PCU) ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขได้ให้ชื่อว่า “ศูนย์สุขภาพชุมชน (ศสช.) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ชัยณรงค์ ตั้งอำพรทิพย์. (2548 : 34-42) กระบวนการหลักจัดการบริการ ทั้ง 11 ขั้นตอน นำมาจัดระบบในการจัดบริการและวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) เสมอภาค (Equity) และชุมชนมีส่วนร่วม (Social Accountability) มีรายละเอียดแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1. การสำรวจครอบครัวและชุมชน

1.1 สร้างสัมพันธภาพ

1.2 รู้จักและเข้าใจสภาพวิถีชีวิต

1.3 ประเมินสภาพปัญหาและความต้องการในบริการ โดยจำแนก

ประชาชน ครอบครัวเป็นกลุ่ม เพื่อการจัดการตามสภาพปัญหา

2. การลงทะเบียน/การคัดกรอง
3. บริการหลัก ตรวจรักษา/ส่งเสริมป้องกัน/ทันตกรรม/ER/ชั้นสูตร/
บริการตามมาตรฐานวิชาชีพและสิทธิประโยชน์
4. การให้คำปรึกษา ให้ผู้รับบริการ ได้เปิดเผยความรู้สึก ค้นหาและเข้าใจ
ปัญหาของตนเอง ให้ผู้รับบริการ ใช้ศักยภาพของตนเองเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับตัวให้
เหมาะสมให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาสาเหตุติดตาม
5. บริการก่อนกลับบ้าน ตรวจสอบความเข้าใจในการรับบริการและการ
ตอบสนองต่อความคาดหวัง จ่ายยา/เก็บเงินนัดหมายเพื่อรับบริการต่อเนื่อง (เยี่ยมบ้าน ส่งต่อ
นัดมารับบริการต่อเนื่อง)
6. การส่งต่อ/การเยี่ยมบ้านประสานงานเครือข่าย มีจุดเชื่อมต่อชัดเจน เพื่อ
ค้นหาศักยภาพของครอบครัว และเครือข่ายมีระบบส่งต่อและตอบกลับ ถ้าผู้ป่วยใน (Admit)
ต้องไปเยี่ยมที่ รพ.ถ้าผู้ป่วยไม่ไปตามการส่งต่อ ต้อง ไปเยี่ยมที่บ้านเพื่อสาเหตุ เพื่อรู้จักและ
เข้าใจผู้รับบริการและครอบครัวทางสังคม นำมาเสริมสร้างดูแลตนเอง (Self Care) เพื่อให้บริการ
ต่อเนื่อง โดยการติดตามเยี่ยมบ้าน
7. ประชุมวางแผนงานและกิจกรรมต่อเนื่อง ข้อมูลเข้าในการประชุม
ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ของ ศูนย์สุขภาพชุมชน ผลการให้บริการ (ขาดนัด/ส่งต่อผู้ป่วย/เยี่ยม
บ้าน) การเฝ้าระวังโรค ปัญหาสุขภาพที่พบจากการบริการที่ ศูนย์สุขภาพชุมชน/และปัญหา
สุขภาพที่พบจากการดำเนินงานในชุมชน พฤติกรรมเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ข้อมูลย้อนกลับ (Feed
Back)จากผู้รับบริการ/หรือผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นระยะ
8. กิจกรรมชุมชน การค้นหาศักยภาพ สภาพปัญหาและความต้องการ
ของชุมชนเพื่อนำมาเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) และแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับ
ปัญหาและความต้องการของประชาชน กิจกรรมบริการชุมชน ได้แก่ การคัดกรองโรคและ
พฤติกรรมเสี่ยง/การสอบ/สวนโรค/การป้องกันควบคุมโรค จัดกระบวนการประชาคม เพื่อ
เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ประชาชน
9. การบริหาร คน เงิน สิ่งของ ข้อมูลข่าวสาร แผนงาน ควบคุมกำกับ
ประเมินผลการนำองค์กร การสร้างทีมงาน
10. การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล บังคับภายใน (Intimal) บังคับภายนอก
หรือเน้นความเป็นกัลยาณมิตร เน้นระบบงานในกระบวนการหลักของศูนย์สุขภาพชุมชน
ขั้นตอน 1-8

11. กิจกรรมของชุมชนโดยชุมชน เป็นกิจกรรมของชุมชนที่สำรวจในครอบครัว(จปฐ.)32 ตัวชี้วัด ข้อมูลชุมชน 13 ตัวชี้วัด รวมเป็น สดถ. ย.45ตัวชี้วัด ชุมชนจะรู้ปัญหาด้วยตนเองและวางแผนแก้ไขด้วยชุมชนเอง

ชัยณรงค์ ตั้งอำพรทิพย์ (2548 :36) กล่าวถึง คุณลักษณะการจัดการบริการ ศูนย์สุขภาพตำบล ที่พึงประสงค์ จะมีคุณลักษณะเป็นตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมี ความสำคัญ (Key Word) 4 คำ (กรองแก้ว โคตรภูเวียง. 2543 : 52) ประกอบด้วย

Equity ความเสมอภาคเท่าเทียม

Quality คุณภาพ

Efficiency ประสิทธิภาพ

Social Accountability ชุมชนมีส่วนร่วมและตรวจสอบได้

เมื่อนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและจำง่าย ๆ 9 ประการ คือ มี ดี เข้าถึง พึงใจ จำง่าย ให้ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นองค์กรรวม ต่อเนื่องพร้อมทั้งเรื่องอื่นๆ ขยายความ ได้ดังนี้

1. มี (Availability)

1.1 มีสถานบริการอยู่ใกล้บ้านหรือใกล้ชุมชน ประชาชนสามารถเดินทางไปถึงได้ไม่ยากลำบาก สถานบริการโดยปกติควรมีแพทย์ หากยังไม่มีแพทย์ประจำ ให้สถานีอนามัยเป็นหน่วยผู้ป่วยนอก ของโรงพยาบาลชุมชนและมีการประสานเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกับชุมชนและสถานบริการเอกชนหรือสถานบริการควรจะมีพยาบาลเวชปฏิบัติ ครอบครัวหรือพยาบาลวิชาชีพ

1.2 มีอุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์เพียงพอ และพร้อมใช้ที่จะให้การรักษาพยาบาล แก่ผู้มารับบริการ

1.3 มีบุคลากร ที่จะให้บริการมาตรฐาน เป็นแพทย์เวชปฏิบัติ ครอบครัว หรือ พยาบาลเวชปฏิบัติครอบครัวที่สามารถให้การรักษาเบื้องต้น มีเจ้าของครอบครัว เจ้าของคนไข้มีทีมงานเป็นทีมเดียวกันทั้งเชิงรุกเชิงรับ มีบริการส่งเสริม ป้องกันรักษา ฟันฟูครบ โดยให้ความสำคัญในการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันเจ็บป่วยในเชิงรุกให้มาก

2. ดี (Good Care Standard Care)

2.1 มาตรฐานระบบบริการ/การดูแล (Standard Care) เป็นมาตรฐานเชิงวิชาการที่จะให้การดูแลได้อย่างครอบคลุมทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการวินิจฉัยได้อย่างถูกต้อง

และระบบการให้บริการรวมทั้งมีระบบรับรองคุณภาพบริการ

2.2 มาตรฐานของเครื่องมือ อุปกรณ์ (Standard of Equipment)

ได้แก่ มีอุปกรณ์ที่ถูกต้อง เทียบตรง และมีจัดส่งต่อผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ทักษะที่ดี (Attitude) บุคลากรที่ให้บริการต้องมีทัศนคติที่ดีต่อ

การให้บริการและเข้าใจถึงแนวความคิดการให้บริการเวชปฏิบัติครบถ้วนอย่างถูกต้อง มุ่งเน้นการให้บริการที่ยึดถือผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางและให้บริการที่ผู้ป่วยพึงพอใจ

3. เข้าถึง (Accessibility of Care) ประชาชนได้รับการบริการที่เท่าเทียม

กัน สภาพทางภูมิศาสตร์ (Geographical Accessibility) ไม่เก็บค่ารักษาพยาบาลที่มีราคาแพง ผู้มารับบริการจะต้องไม่ถูกกีดกันในการรักษาพยาบาลโดยมีเงินเป็นตัวจำกัด ประชาชนทุกคนจะต้องมีบัตรประกันสุขภาพถ้วนหน้าครบทุกคน ผู้ที่มีเงินอาจจะช่วยจ่ายเพิ่มเติม (Copayment) มีการบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน (Service Accessibility) ผู้ให้บริการจะต้องมีพฤติกรรมบริการที่ดี (Excellence Service Behavior) และมีคุณภาพ ไม่กล่าววาจา ไม่สุภาพ แสดงกิริยาใจร้าย ปิดสถานบริการก่อนกำหนด แสดงอาการไม่ต้อนรับ และไม่เอื้ออำนวยต่อผู้รับบริการ

4. พึงพอใจ (Acceptability)

4.1 ผู้มารับบริการจะต้องมีความพึงพอใจ (Customer Satisfaction)

ไม่มารับบริการด้วยความทุกข์ หรือความเกรงใจ ผู้มารับบริการควรมีความรู้สึกว่าสถานบริการด้านแรกเป็นที่พึ่งพา ทั้งกายและใจ เมื่อมาหาจะต้องได้รับความช่วยเหลือ ได้รับการบริการที่มาตรฐาน

4.2 ผู้มารับบริการได้รับบริการที่ประทับใจ (Excellence Service

Behavior) โดยได้รับบริการที่มีกันเอง เจ้าหน้าที่ให้บริการต้องมีทัศนคติที่ดี เข้าใจถึงการเจ็บปวดทางกายทางจิต รวมทั้งให้คำปรึกษา

4.3 ประชาชนมีช่องทางสะท้อนหรือให้ข้อเสนอแนะให้ข้อคิดแก่

สถานบริการเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข

5. จ่ายคุ้มค่า (Efficiency) เป็นการลงทุนในสถานบริการ

5.1 บริการที่ใช้ต้นทุนต่ำเบาะผลลัพธ์สูง มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่

อย่างจำกัดนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า

5.2 คุ้มค่าราคาจ่าย (Cost Effectiveness/Cost-Benefit) การลงทุน

ทรัพยากรรวมถึง แรงงาน คน เวลา เครื่องมือที่ได้ประโยชน์สูงสุด

5.3 ประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร (Allocation Efficiency) ระบบการจัดสรรทรัพยากรที่มุ่งเน้นความสมดุลระหว่างผลผลิต (Supply) และความต้องการ (Demand)

6. ชุมชนมีส่วนร่วม (Community Involvement) หรือ ชุมชนมีพลังอำนาจ ความเข้มแข็งมากขึ้น

6.1 ประชาชนมีบทบาทสำคัญในการดูแลสุขภาพตนเองและครอบครัว ตลอดจนสุขลักษณะของสิ่งแวดล้อมในชุมชน โดยมีบุคลากรสาธารณสุขคอย เอื้ออำนวยสะดวกในการเรียนรู้ต่างๆ

6.2 ประชาชนมีส่วนร่วมจ่ายค่าบริการสุขภาพในรูปแบบต่างๆ การจ่ายค่าบริการบางส่วนเมื่อได้รับบริการ การตั้งกองทุนสวัสดิการ เพื่อเป็นสวัสดิการ รักษาพยาบาลแก่สมาชิก การบริจาคของชาวบ้าน เมื่อจำเป็นต้องจ่ายเงิน เพื่อประโยชน์ของชุมชนโดยรวม การร่วมแรง ในกรณีที่ต้องการแรงงานของชาวบ้าน

6.3 ประชาชนมีส่วนร่วมในข้อเสนอด้านการบริหารและการจัดการ ด้านสุขภาพของชุมชน ซึ่งสามารถทำได้รูปแบบการเป็น อสม. หรือจัดตั้งกลุ่มที่เป็นตัวแทน ด้านสุขภาพ

7. เป็นองค์รวม (Holistic Care)

7.1 ให้การดูแลที่ครบถ้วนทั้งกาย จิต สังคม และจิตวิญญาณ โดยสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ เป็นแบบ สัมพันธภาพที่แน่นแฟ้น (Emphatic Relationship) การประสานงานพูดคุยแบบเท่าเทียมกัน เห็นใจซึ่งกันและกัน จะทำให้ทราบถึงองค์ประกอบ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเจ็บป่วยของผู้มารับบริการ ประวัติครอบครัว ประวัติความเจ็บป่วยในอดีตอื่นๆ

7.2 มีระบบข้อมูลเอื้อให้เกิดบริการแบบองค์รวม ฐานบุคคล ครอบครัว ชุมชน และจิตวิญญาณจากการทำ แฟ้มอนามัยครอบครัว (Family Folder)

7.3 มีการเชื่อมโยงบูรณาการ (Integration) ของระบบบริการ ครอบครัว ส่งเสริมป้องกัน-รักษา-ฟื้นฟู และให้บริการต่อเนื่องทั้งขณะป่วยและไม่ป่วย เมื่อป่วยจะมีระบบส่งต่อที่เชื่อมโยง 12 3 Care ที่ถูกต้องสนับสนุนช่วยเหลือกันได้

8. ต่อเนื่อง (Continuity of Care)

8.1 มีการดูแลต่อเนื่องตลอดเหตุการณ์ ตั้งแต่ก่อนป่วยที่บ้านจนกระทั่ง การเจ็บป่วยใดครั้งนั้นๆ (Episode Care) ทั้งที่บ้าน สถานบริการ สถานประกอบการ ฯลฯ

8.2 การดูแลต่อเนื่องเมื่อส่งไปรักษาต่อในแต่ละระดับ จะต้องมีการดูแลต่อเนื่องเชื่อมโยง 1 2 3 Care โดยเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเป็น ดูแล ประสานงาน ควบคุม

8.3 การจัดบริการรักษาพยาบาล ที่มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน หลากหลาย เช่น การรักษาแผนปัจจุบัน ควบคู่กับพื้นบ้าน การรักษาสมุนไพร

9. พร้อมทั้งเรื่องอื่นๆ

สรุป การพัฒนาระบบงานบริการ เป็น ภาระหน้าที่สำคัญ หน่วยงานของรัฐบาล เพื่อให้ประชาชน มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ สามารถอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่ดีต่อคุณภาพอย่างเสมอภาค เท่าเทียม มีประสิทธิภาพโดยชุมชนมีส่วนร่วมช่วยการพัฒนาให้ ศูนย์สุขภาพชุมชน มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้มารับบริการมีความรู้สึกว่าสถานบริการมีความพึงพอใจทั้งกายและใจ เมื่อมาหาจะต้องได้รับความช่วยเหลือ ได้รับการบริการที่มาตรฐาน เป็นเหมือนสวัสดิการให้ชุมชนเกิดความพอใจและมั่นใจในการบริการของ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพอำเภอได้อย่างมั่นใจ

5.4 การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

กัลยา เนติประวัตติ (2544 : 11-13) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารการจัดการบ้านเมืองที่ดีว่า เป็นการดำเนินกิจกรรมทางด้านการเมืองและ การจัดระบบกระบวนการบริหาร นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้การบริหารงานด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลดีต่อส่วนรวมและท้องถิ่น จึงกำหนดนโยบายดำเนินงาน ดังนี้

1. การดำเนินกิจกรรมทางการเมือง จะใช้กระบวนการในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหาร ตามสิทธิที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

2. การบริหารงานจะยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ธรรมาภิบาล) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2542 ซึ่งประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับงานบริการประชาชน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เพื่อตอบสนองและให้ข้อมูลแก่ประชาชนอย่างมีคุณภาพและทันต่อเหตุการณ์

4. ให้มีการบริหารงานงบประมาณเป็นไปตามระเบียบแบบแผน และเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อประโยชน์และโอกาสของประชาชน หลักการพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักการปกครองแบบธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 ประการคือ

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม
2. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวกเป็นจริง
3. หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจ
4. หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไก
5. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด
6. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม

การบริหารบ้านเมืองที่ดีนอกจากจะถูกกำหนดโดยรัฐธรรมนูญแล้ว ตัวแปรที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ วัฒนธรรมทางการเมือง จริยธรรมและอุดมการณ์ของผู้ใช้อำนาจอธิปไตย การบริหารบ้านเมืองที่ดีต้องคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม หลักการเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารเมืองเป็นไปอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรมในการปกครองท้องถิ่นที่ดี ยั่งยืน สนองตอบความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรม เป็นแบบแผนของการดำเนินชีวิตที่มีธรรมาภิบาลที่ดีต่อกัน

5.5 ปัจจัยด้านการสื่อสารสาธารณะ

5.5.1 ความหมายปัจจัยด้านการสื่อสารสาธารณะ

องค์การการสื่อสาร การประสานงานและการมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและพัฒนาต้องการจัด ฝึกอบรมให้พนักงานขององค์กร การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม ความคิดเห็นจากบุคคลหลายคนย่อมดีกว่าความคิดเห็น ของ

บุคคลเพียงคนเดียว การสื่อสารในระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญ เช่น ในการจัดฝึกอบรมหรือ การรณรงค์ ประชาสัมพันธ์ สมาชิกของแต่ละแผนกอาจ จะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและ สิ่งที่พวกเขาจะต้องทำร่วมกัน การแก้ปัญหา บุคลากรอาจจะได้รับมอบหมายงานให้ทำร่วมกัน ในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งต้องมีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของ หน่วยงาน การสร้างความเข้าใจ ร่วมกัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์กรจะต้องร่วมกัน สร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่ควรจะเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและสนทนาระหว่างพนักงาน ระดับเดียวกันและภายในหน่วยงานเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุ ความเข้าใจร่วมกันป (ธิติกพ ชยธวัช 2548 : 137-140)

ความหมายการสื่อสาร มีความหมายที่แตกต่างกัน ตามที่มีผู้ใช้คำจำกัดความ ดังนี้

Michael Burgoon (1974 : 10) ให้ความหมายของการสื่อสาร คือ การ แสวงหาวิธีการชักจูงใจที่พึงมีอยู่ทุกรูปแบบ วิลเบอร์ ชรามม์(Wilbur Schram 1960:13) ให้ความหมาย การสื่อสาร คือ การมีความเข้าใจร่วมกันต่อเครื่องหมายที่แสดงข่าวสาร

ถิรนนท์ อนวัชศิริวงศ์ (2545 : 6) ให้ความหมายของการสื่อสาร หมายถึง การเชื่อมโยงความรู้สึกต่างๆ ของบุคคลที่ทำการสื่อสารเข้าด้วยกัน ประมะ สตะเวทิน (2540 : 30) ให้ความหมายว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการของการถ่ายทอดสาร(Message) จากบุคคล ฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสาร (Source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร(Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel) พัทณี เษยจรรยา, เมตตา วิวัฒนานุญต และถิรนนท์ อนวัชศิริวงศ์ (2541 : 5) ให้ความหมายของการสื่อสาร เป็นการสื่อสารความหมายในทางใดทางหนึ่งที่มีลักษณะของการส่งและรับสารภายในบริบท หรือสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ

สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการของการถ่ายทอดสาร จากผู้ส่ง สาร ผ่านสื่อ ไปยังผู้รับสาร เพื่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เชื่อมโยงความรู้สึกต่างๆ ภายใน สภาพบริบท วัฒนธรรม หรือสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ

5.5.2 การวัดปัจจัยด้านการสื่อสาร

การวัดปัจจัยด้านการสื่อสาร ในการวิจัยใช้เครื่องมือการวัด ทรงลักษณ์ พงษ์ สวัสดิ์ (2551 : 109-110) มาปรับใช้ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสารจากบนลงล่าง ด้านการ สื่อสารแนวนอน หรือในระดับเดียวกัน และแบบวัดของ เกรียงศักดิ์ เจริญย์แปง (2551 : 56-59) มาปรับใช้ทั้ง 2 ด้าน ด้านข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสาร ประกอบด้วยคำถาม 10 ข้อ มี ลักษณะมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด

5.6 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

5.6.1 แนวคิด และความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะเป็นสิ่งสะท้อนถึงความรู้สึกรักของคนที่มาทำงานและผู้ร่วมงาน ดังนั้นสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสมคนทำงานก็จะสามารถทำงานได้อย่างเป็นสุข และมีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามหากสภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่เหมาะสมจะเป็นสิ่งที่บั่นทอนสุขภาพทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของคนทำงานอย่างช้าๆ ดังนั้นการศึกษาแนวคิดหรือการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานของสำนักงานและองค์กรเป็นอย่างยิ่ง (ชลธิชา สว่างเนตร. 2542 : 27)

ความหมายและลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2550 : 70-72) ได้กล่าวว่าสภาพแวดล้อม (Environment) และนิเวศวิทยา (Ecology) เป็นคำที่อาจใช้แทนกันได้ แต่จากการติดตามและสังเกตดู การใช้คำทั้งสองนี้ในตำราต่างๆ พบว่ามีความแตกต่างกันอยู่ไม่น้อย กล่าวคือสภาพแวดล้อม หรือ Environment จะหมายถึงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนืออินทรีย์ (Organism) และองค์การแต่ฝ่ายเดียว ส่วนนิเวศวิทยา หรือ Ecology นั้นหมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนืออินทรีย์ และองค์การ แต่ในขณะเดียวกัน อินทรีย์และองค์การก็จะมีอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อมด้วย

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของการบริหารการพัฒนา หมายถึงสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมทั้งภายใน ภายนอก และรอบ ๆ องค์กร และสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมดังกล่าวนี้มีอิทธิพลเหนือ โครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมของการพัฒนาการบริหาร และการบริหารเพื่อพัฒนา (หรือการบริหารการพัฒนา) หรือในทางกลับกัน สภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรมอาจรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ ประชากร เทคโนโลยีกายภาพ และชีวภาพ ส่วนสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม ได้แก่การประดิษฐ์คิดค้นทางสังคม อันรวมถึงสภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์ อุดมการณ์ อารยธรรมธุรกิจ (Business Civilization) บริษัท ปัจเจกชนนิยม ระบบการเมือง เศรษฐกิจและ สังคม เป็นต้น

คำจำกัดความของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กานดา ว่องธนากุล (2549 : 12) สรุปความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานและมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

วิมา นาทะลิริ (2547 อ้างถึงใน วันทนิย์ แซ่ภู, 2551 : 26) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานว่าหมายถึงสิ่งต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวคนงานในขณะทำงาน อาจเป็นคน เช่นหัวหน้า ผู้คุมงาน เพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งของ เช่นเครื่องจักร เครื่องกล เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ เป็นสารเคมี เป็นพลังงาน เช่นอากาศที่หายใจ แสงสว่าง ความร้อน และเป็นเหตุปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม เช่นชั่วโมงการทำงาน ค่าตอบแทน

รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง (2547 : 12) สรุปความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเราทั้งมีชีวิตและไม่มีชีวิต หรือที่สามารถจับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและที่เป็นนามธรรม สภาพปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดันซึ่งมีผลต่อผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงาน

สกุณาริ กานแก้ว (2546 : 20) ศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและสรุปความหมายสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบคนทำงานในขณะที่ทำงาน อาจเป็นคน เช่นหัวหน้าผู้ควบคุมงานหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งของ เช่น เครื่องจักรเครื่องกล เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ เป็นสารเคมี เป็นพลังงาน เช่นอากาศที่หายใจ แสงสว่าง ความร้อน และเป็นเหตุปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม เช่นชั่วโมงการทำงาน ค่าตอบแทน

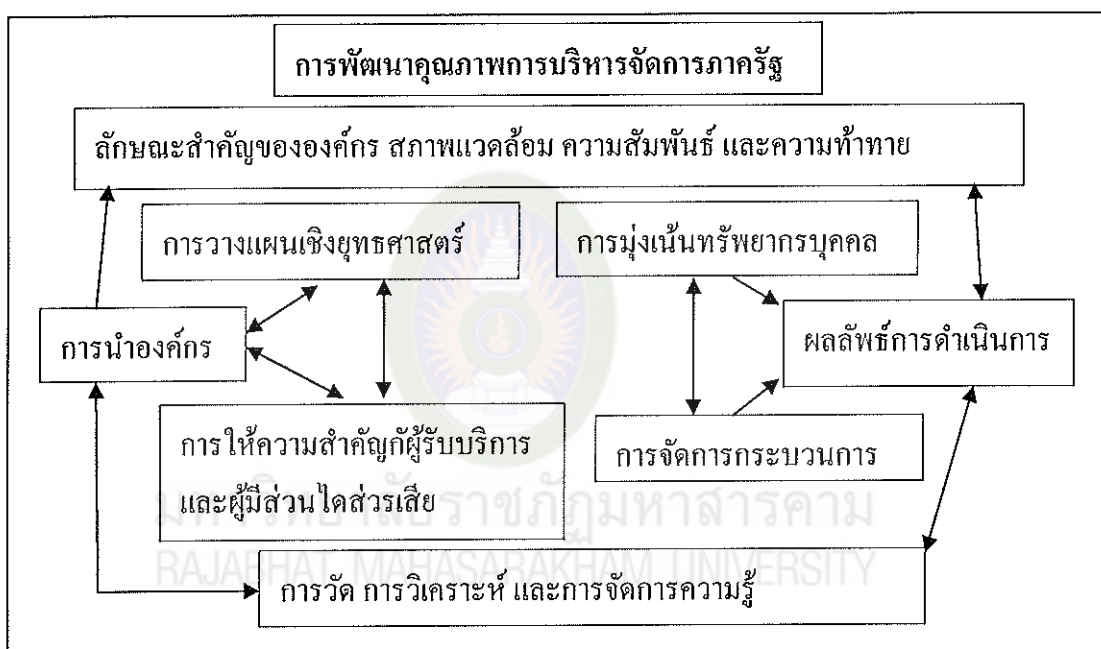
สมยศ นาวการิ (2546 : 193) ให้ความหมายว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ ขององค์กร ขึ้นอยู่กับความต้องการและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล การรับรู้เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและเจตคติของพนักงาน โดยบรรยากาศองค์กรสามารถรับได้จากคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมทั้งโดยตรงและโดยอ้อม สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จะเป็นแรงกดดันที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล นอกจากนั้น สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงลักษณะที่เห็นได้ขององค์กร เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ ความเป็นมา ผู้บังคับบัญชา ขวัญกำลังใจและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ทำงาน ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม แต่เป็นสิ่งสะท้อนความรู้สึกของคนที่มีต่องานและผู้ร่วมงานและจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานและองค์กรต่อไป

6. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตาม บริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์การด้วย ตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การ เพื่อการยกระดับคุณภาพ มาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ, 2554 : 10)



แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ที่มา : คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด ก.พ.ร. 2554

6.1 ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญ ในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

6.2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยคำถามต่างๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบประกอบด้วยความสำเร็จ 7 หมวด คือ

หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการ สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มการนำองค์การ ประกอบด้วย

1.1 หมวด 1 การนำองค์การ

1.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. กลุ่มพื้นฐานของระบบ ประกอบด้วย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

3. กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย

3.1 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

3.2 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการ 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามกำรรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

1. มิติด้านประสิทธิผล

2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

3. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร

สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละ หมวด

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการ ดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการรวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการ โดยรวมของส่วนราชการอย่างไรรวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ หมวดนี้ ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลพันธการดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่นๆ

การบริหารจัดการทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดอื่นๆ ที่ผ่านมา ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ การดำเนินการที่ผ่านมามีส่วนราชการต่างๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 รัฐบาล ได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งส่วนราชการต่างๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายของระดับองค์การสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบันการดำเนินการในหมวด 3 เป็นหมวดที่ส่วนราชการต่างๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นมีช่องทางสำหรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารหลายช่องทางและหน่วยงานราชการเน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่นๆ นอกจากนี้ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการ ในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด) มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2548 และ 2549 การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยม

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในส่วนนี้ราชการมีดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่องเช่น การลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่า ได้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่างๆเป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลพวงตามมิติต่างๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2554 : 11-13)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

หมวด 1 การนำองค์กร

ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ การกำหนดทิศทางดังกล่าว ควรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาประกอบการจัดทำ เพื่อสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายความว่า ดังนี้(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2554 : 77-92)

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทาง การสื่อสารต่างๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน เป็นต้น

1. ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ(Empowerment)ให้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆภายในองค์กร โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วน ราชการเดียวกันหรือในส่วนราชการอื่นๆ

การมอบอำนาจการตัดสินใจมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถ แก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการตลอดจนปรับปรุงคุณภาพและผลการดำเนินงานได้ทันเวลาและ มีประสิทธิผลที่สุด เช่น

1.1 การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้ อย่างทันท่วงที เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1.2 การมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพในการทา งานได้อย่างเต็มที่ ภายใต้การกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร

1.3 การมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือ คณะกรรมการ/คณะทำงานทั้งนี้ส่วนราชการสามารถมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นใน ส่วนราชการเดียวกันหรือในส่วนราชการอื่นๆตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ แผ่นดิน(ฉบับที่ 7)พ.ศ. 2550และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550

2. ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับ ต่างๆ ภายในองค์กร โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือส่วนราชการอื่นๆ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถแก้ไขปัญหาให้กับ ผู้รับบริการ ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพ และผลการดำเนินงาน และมีประสิทธิผลที่ดีที่สุด

3. ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์การบูรณาการและสร้างความผูกพันร่วมมือภายในองค์กรรวมถึงการ สร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

4. ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำ

ผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น

5. ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลขององค์กรที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

“นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี” หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ขององค์กรที่จะดำเนินการ และกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารแต่ละองค์การจะต้องวางนโยบายอย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม
2. ด้านผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ด้านองค์กร
4. ด้านผู้ปฏิบัติงาน

6. ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินการควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาดความเสียหาย ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรของส่วนราชการจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของส่วนราชการจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายซึ่งรวมถึงการปฏิบัติงานตามระเบียบของฝ่ายบริหาร

7. ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการรวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ ดังนั้นหากการดำเนินการของส่วนราชการก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีการ มาตรการและ

ผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของส่วนราชการให้หมดไป หรือ ลดลง และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม

เพื่อให้การดำเนินการ ในหมวด 1 การนำองค์การ บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่าง เป็นรูปธรรมส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและ ผู้เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการ ต่าง ๆ โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้บุคลากร รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ
2. การกำกับดูแลตนเองที่ดี
3. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้นและเพื่อ ชี้นำและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่ส่วนราชการนำเสนอในหัวข้อในหมวด 1-7 (เสนอห์ จุ้ยโต. 2553 : 6-12)

หมวด 1 ลักษณะองค์กร (เสนอห์ จุ้ยโต. 2553 : 6-12)

1. จุดประสงค์ กล่าวถึง คุณลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อ ลักษณะสภาพแวดล้อมของส่วนราชการ และยังกล่าวถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีของส่วน ราชการ

ลักษณะสำคัญขององค์กร แสดงให้เห็นภาพเชิงลึกที่สำคัญอย่างยิ่งของส่วน ราชการในเรื่อง ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญที่ส่งผลต่อลักษณะสภาพแวดล้อมด้าน การปฏิบัติการของส่วนราชการ ปัจจัยเหล่านี้ เช่น พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สภาพแวดล้อมด้าน การปฏิบัติราชการ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ซึ่งมีผลกระทบต่อแนวทางที่ ส่วนราชการดำเนินการกิจ และการตัดสินใจของส่วนราชการ ดังนั้น ลักษณะสำคัญขององค์กร ช่วยให้เห็นภาพบริบทที่ส่วนราชการปฏิบัติการอยู่ได้ดียิ่งขึ้น เช่น ข้อกำหนดที่สำคัญ เพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตของส่วนราชการ รวมทั้งความจำเป็น โอกาสและ ข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการ แม้ว่าการใช้คำต่าง ๆ เช่น “จุดประสงค์” “วิสัยทัศน์” “พันธกิจ” และ “ค่านิยม” มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละส่วน ราชการ แต่ส่วนราชการควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการกิจ เหตุผลของการดำรงอยู่ของส่วนราชการ และจุดที่ผู้บริหารของส่วนราชการต้องการก้าวไปถึง

ในอนาคต ความชัดเจนในเรื่องนี้ จะทำให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่มีผลต่ออนาคตของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติราชการ ส่งผลให้มีข้อจำกัดและส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานของส่วนราชการ เป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจในด้านการปฏิบัติการและในเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล องค์กรชั้นนำมีระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยมีความสัมพันธ์ในแง่การรายงานระหว่างกันอย่างชัดเจน มีการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้านความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการต่อการดำเนินการของส่วนราชการความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ความท้าทายต่อองค์กร จุดประสงค์ กล่าวถึง สภาพแวดล้อมที่ส่วนราชการปฏิบัติการและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ และครอบคลุมถึงแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเรียนรู้ของส่วนราชการ คือ การทำความเข้าใจความท้าทายที่สำคัญของส่วนราชการและระบบในการรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน ความรู้ในเรื่องจุดแข็ง จุดเปราะบาง และโอกาสในการปรับปรุงของส่วนราชการมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของส่วนราชการแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน อาจรวมถึงวารสารและสิ่งตีพิมพ์อื่น กิจกรรมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) การประชุม (Conference) เครือข่ายและสมาคมการค้าต่าง ๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ อาจรวมถึงความท้าทายที่เกี่ยวกับรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ประเด็นหนึ่งในหลาย ๆ ประเด็นที่องค์กรต่างๆ รวมทั้งส่วนราชการเผชิญอยู่ในปัจจุบันคือการจัดการ การใช้ และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ขององค์กรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่ององค์กรชั้นนำได้ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้จากบุคลากรผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ส่งมอบ ซึ่งร่วมกันผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

3. การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ การนำองค์กร กล่าวถึง วิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการชั้นนำและกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยให้ความสำคัญกับวิธีการ ที่ผู้บริหารของส่วนราชการสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งให้เกิดการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดีหมวดนี้ยังรวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการสนับสนุนชุมชน

4. ความรับผิดชอบต่อสังคม จุดประสงค์ ตรวจสอบประเมินแง่มุมที่สำคัญของการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะของส่วนราชการ วิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการทำให้

มั่นใจว่าส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมรวมทั้งวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการ และบุคลากรส่งเสริมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เช่น การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของส่วนราชการ และเพื่อปรับปรุง สิ่งแวดล้อม

6.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554 : 99-105)

1. ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

สำหรับส่วนราชการ การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และเพื่อให้เห็นกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการอย่างชัดเจน กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการจัดทำแผนภาพ (Flow chart) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร โดยส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบเวลาในการดำเนินการ

2. ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่างๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และ โครงสร้างส่วนราชการ การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและ

ภายนอกองค์กรที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ ในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตาม กระบวนการที่กำหนดการดำเนินการตาม สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินงานการใช้งบประมาณ

3. ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการรวมทั้ง ต้องวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่นๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติ ราชการ

ในการดำเนินการให้แผนปฏิบัติการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้น ปัจจัย สำคัญอย่างหนึ่งที่ส่วนราชการต้องมีการดำเนินการ คือ การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติ ราชการประจำปี โดยแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ครอบคลุมถึงแผนปฏิบัติ การด้านทรัพยากรบุคคล

4. ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำ ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผลการถ่ายทอดแผนไปสู่การ ปฏิบัติ หมายความว่ารวมถึง การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักขององค์กรไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล

การสื่อสารและทำความเข้าใจไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หมายถึง

1. มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ บุคลากรทำความเข้าใจ และเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กร

2. มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนงาน/โครงการไป ยังบุคลากรในทุกระดับที่รับผิดชอบ

3. มีกลไกในการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และรับทราบตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน

5. ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ลงสู่ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน(ทั้งที่เป็นสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตาม กฎหมาย และสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และ ระดับบุคคล(อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ

ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ลงสู่ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน(ทั้งที่เป็นสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตาม กฎหมาย และสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และ ระดับบุคคล(อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) โดยมีวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และ เป้าหมาย จากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งรวมถึงมีการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการ และการประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

6. ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน ให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัตินโยบายได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงาน โครงการ/กิจกรรม

7. ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม มาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนิน แผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและ ควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้ เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือ ก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยง จากด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็น ปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

1. ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผลและการมีส่วนร่วม
2. ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส
3. ด้านกฎ ระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค
ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/
โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. การมีส่วนร่วม (Participation)
4. ความโปร่งใส (Transparency)
5. การตอบสนอง (Responsiveness)
6. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
7. นิติธรรม (Rule of Law)
8. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
9. ความเสมอภาค (Equity)
10. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

ความหมายของคำประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพ คุ่มค่าการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

3. หน้าที่การตอบสนอง (Responsiveness) : ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวังความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกัน ได้อย่างเหมาะสม

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) : ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

9. หลักความเสมอภาค (Equity) : ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแย่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคล ผู้ด้อยโอกาสในสังคม

10. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อมูลไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว ส่วนราชการอาจจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจำแนกตามโครงการ หรือบางกิจกรรมที่สามารถบูรณาการในการดำเนินการได้ ก็สามารถนำมารวมเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเดียวกันได้ ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายของแผนอย่างชัดเจน รวมทั้ง เกณฑ์การให้คะแนนของค่าเป้าหมายตัวชี้วัด

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (เสน่ห์ จุ้ยโต. 2553 : 8-13) กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่ส่วนราชการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการ ของความเป็นเลิศของส่วนราชการ แง่มุมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์

1. การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นมุมมองเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การมุ่งเน้นอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การปรับปรุงผลการดำเนินการส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้น และระยะยาวการสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ รวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนองและความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการลงทุนในการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมของส่วนราชการ

3. ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่วนราชการจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ของส่วนราชการและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน

4. บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงถึงการที่ส่วนราชการเตรียมพร้อมในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญของส่วนราชการและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินส่วนราชการ
ในวิธีการต่างๆ ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถ
ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
2. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับ
การฝึกอบรมเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว
3. การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไก
ในการสื่อสาร ความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทาง
เดียวกันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- 3.1 ระดับส่วนราชการและระดับบริหาร
- 3.2 ระดับกระบวนการที่สำคัญ
- 3.3 ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิง
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีแผน ระบบการวางแผน ฝ่าย
งานหรือวงจรการวางแผนอย่างเป็นทางการ รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าต้องมีการวางแผน
ปรับปรุงไว้ล่วงหน้า

ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลาย
รูปแบบ และระดับของความร่วมมือ ซึ่งต้องมีการชี้แจงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อการปรับปรุงมีหลากหลายทางเลือก รวมทั้งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาน
ใหญ่ และมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำกัด

1. การจัดทายุทธศาสตร์และกลยุทธ์

จุดประสงค์ ตรวจประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดทิศทาง เชิง
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และจัดทำเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อชี้แนะและสร้าง
ความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการ โดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

2. การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

จุดประสงค์ ตรวจประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการแปลงเป้าประสงค์เชิง
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่
ส่วนราชการตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการ
ถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนที่วางไว้ เป็นต้น

6.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554 :107-112)

1. ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มที่ตินั้น ส่วนราชการควรนำพันธกิจและวิสัยทัศน์มาประกอบการพิจารณา และควรต้องมีแนวคิดในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลุ่มที่ได้วางไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร การกำหนดให้มีความครอบคลุมทุกกลุ่มเพื่อให้ส่วนราชการตระหนักถึงความต้องการ และความแตกต่างของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการปรับการให้บริการให้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้จัดแบ่งกลุ่มไว้

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการ โดยตรง หรือผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย ในการดำเนินการ ส่วนราชการควรระบุผู้รับบริการหลักให้ชัดเจน ทั้งเรื่องการกำหนดช่องทางสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผลความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่มตามที่ได้ระบุไว้

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้รับบริการของผู้รับบริการของส่วนราชการ หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

ส่วนราชการมีช่องทางรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่างๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางสื่อสารดังกล่าว

การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง หมายถึง การรวบรวมและบูรณาการข้อมูลต่างๆ เช่น ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำข้อร้องเรียน/ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ/คำชมเชย ข้อมูลจากเว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลอื่นๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย หลายช่องทางให้เหมาะสมกับความสะดวก และมีประสิทธิภาพต่อการสื่อสาร ตัวอย่าง ช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ เช่น

1. การสำรวจรายกลุ่ม (Focus Group) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
 2. การรายงานเหตุการณ์ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 3. การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
 4. การรวบรวมข้อร้องเรียน ข้อวิจารณ์ จากผู้ปฏิบัติที่ได้สัมภาษณ์ผู้รับบริการที่ไม่ถึงพอใจ
 5. การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต ปัจจุบัน และที่พึงมีในอนาคต
 6. สารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากช่องทางการร้องเรียนต่างๆ และเว็บไซต์รวมถึงข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต
 7. การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของการบริการ
 8. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์
2. ส่วนราชการมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันที่
3. ส่วนราชการมีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เครือข่าย หมายถึง กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่วนราชการเห็นว่ามีความสำคัญต่อส่วนราชการในการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นส่วนราชการควรมุ่งมั่นในการสร้างเครือข่าย และให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นระหว่างส่วนราชการและเครือข่าย โดยควรมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์

เหมาะสมกับกลุ่มเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมที่จัด เช่น การจัดเสวนาทุกเดือน กิจกรรมสัมพันธ์ ที่เน้นการมีส่วนร่วม เป็นต้น

1. ส่วนราชการมีการเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน มี 5 ระดับ คือ
 2. ระดับการให้ข้อมูล (Inform) เป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว แต่เป็นระดับที่สำคัญ เพราะเป็นการเริ่มต้นที่ส่วนราชการเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่นๆ ต่อไป
 3. ระดับการปรึกษาหารือ (Consult) เป็นการรับฟังความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น บอกข้อปัญหา และข้อเสนอแนะต่างๆ กับส่วนราชการ
 4. ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/โครงการ การมีส่วนร่วมในระดับนี้ อาจดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม
 5. ระดับการร่วมมือ (Collaborate) เป็นการเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทหรือฐานะหุ้นส่วน หรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของภาครัฐ
 6. ระดับการเสริมอำนาจประชาชน (Empower) เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นระดับของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนเป็นผู้กำหนด

ประชาชน หมายถึง บุคคลทั่วไป ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญกับประเด็นสาธารณะหรือประเด็นการพัฒนาในพื้นที่หรือการดำเนินโครงการของรัฐ ซึ่งไม่รวมถึงบุคลากรภาครัฐที่อยู่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบในประเด็นสาธารณะ หรือประเด็นการพัฒนาในพื้นที่หรือการดำเนินโครงการของรัฐ

1. ส่วนราชการมีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการทำงานเป็นส่วนราชการ

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งที่ส่วนราชการควรดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการ ซึ่งส่งมอบให้

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว มีผลในเชิงบวก หรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจก็ต้องวิเคราะห์ว่ามีองค์ประกอบด้านใดบ้างที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสงค์ให้มีการให้บริการในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใด เพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำ หรือพัฒนาให้มีคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่พึงพอใจ องค์กรต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการทำงานตามต้นเหตุที่วิเคราะห์ได้

2. ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการ โดยประกาศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

นอกจากนี้เพื่อให้ส่วนราชการสามารถส่งมอบการบริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ ส่วนราชการสามารถดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวิธีการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ โดยการจัดทำ “คู่มือการให้บริการ” เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรต่อผู้รับบริการ เช่น การแต่งกาย การทักทาย การรับโทรศัพท์ การให้ข้อมูลต่างๆ เป็นต้น

2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการให้บริการ ซึ่งรวมถึงการมุ่งเน้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และพฤติกรรมให้เป็นผู้มีจิตบริการ Service Mind

3. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริการของบุคลากร โดยการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ส่วนราชการต้องมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประกาศให้ประชาชนผู้รับบริการทราบ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เสน่ห์ จุ้ยโต. 2553 : 14-15)

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวถึง วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการทำความเข้าใจกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทำให้เกิดความประทับใจ และการสร้างความภาคภูมิใจ

ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น

1. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดประสงค์ ตรวจสอบประเมินกระบวนการสำคัญที่ส่วนราชการใช้ในการได้รับความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำเสนอผลผลิตและบริการที่เหมาะสม ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และติดตามให้ทันความเปลี่ยนแปลงของวิธีการดำเนินการ

2. ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดประสงค์ ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการสร้างความสัมพันธ์และประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อสังเกต เน้นวิธีการที่ส่วนราชการได้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลผลิต บริการ และกระบวนการที่สำคัญ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

การรวบรวม การวิเคราะห์ และการหาต้นเหตุของข้อร้องเรียน ควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิต และบริการ การที่จะได้รับผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องมีการถ่ายทอดสารสนเทศเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แง่มุมที่สำคัญ แง่มุมหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อส่วนราชการกับที่มีต่อองค์กรอื่น สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยส่วนราชการเองหรือ โดยหน่วยงานอิสระบ้างจัยที่มีผลต่อความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันส่วนราชการความต้องการและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไปอาจรวมถึงรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปของช่องทางที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ติดต่อกับส่วนราชการ เช่น

อินเทอร์เน็ต ในกรณีนี้ความต้องการที่สำคัญในการติดต่อ อาจรวมถึงการรักษาความปลอดภัยออนไลน์สำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเข้าถึงความช่วยเหลือเป็นรายบุคคล

6.4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554 : 114-118)

1. ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย ทั้งที่ ระบบฐานข้อมูลทั้งหมด ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

1.1 ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน

1.2 ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่

1.3 ความทันสมัย หมายถึง การตัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มาใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

2. ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจ และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มักเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจขององค์การ

3. ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล

กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์การ บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน

กระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงินและการบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหาร โครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป

4. ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและรับบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม

การรับบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การที่ส่วนราชการดำเนินการให้มีงานบริการที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการ เช่น การขอข้อมูล การส่งข้อมูล การจ่ายค่าธรรมเนียม ผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้โดยสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน

5. ส่วนราชการต้องมีระบบการติดตาม ฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

แนวทางการทำให้มั่นใจว่าระบบการติดตาม ฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง อาจมาจากกระบวนการทบทวนวิธีการวัดผล ความถี่ในการทบทวนระบบ การมีกระบวนการในการค้นพบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การมีตัวชี้วัดที่หลากหลายและครอบคลุม การมีตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เป็นต้น

6. ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ส่วนราชการอาจจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ดังนี้

6.1 มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่างๆ โดยมีแนวทาง/มาตรการที่จะป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูลสารสนเทศ (Back up) ซึ่งเมื่อเกิดความเสียหายส่วนราชการสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศและกู้คืนข้อมูลจากความเสียหายได้ (Recovery)

6.2 มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)

6.3 มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบไฟฟ้าสำรอง มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights) เป็นต้น

7. ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำไปปฏิบัติ

แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น

การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ ตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process = KMP) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ (Change Management Process = CMP) นำมาบูรณาการร่วมกัน

หมวดที่ 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (เสนอฯ จุฬ โศ 2553 : 16-1) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถของส่วนราชการอธิบายง่าย ๆ หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของส่วนราชการ คุณภาพและความพร้อมใช้งาน ถือเป็นหัวใจสำคัญในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้จะเป็นแหล่งเบื้องต้นในการเพิ่มผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในเรื่อง ดังกล่าวด้วย

1. การวัดผลและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

จุดประสงค์ ตรวจสอบวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการ เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ ซึ่งอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ

จุดประสงค์ ของการวัดและการวิเคราะห์ คือ เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการของส่วนราชการให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด ภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

2. การจัดการสารสนเทศและความรู้

จุดประสงค์ ตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูง ทันเหตุการณ์ มีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญทั้งหมด เช่น บุคลากร ผู้ส่งมอบ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของส่วนราชการ

6.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (เส้นที่ 5 ยู่โต. 2553 : 19-22)

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้ส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ และมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรและส่วนราชการให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในหมวดนี้ จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนา และการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับ เป้าประสงค์ เจริญยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรด้วย เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงได้รวมการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเจริญยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ด้วย

1. ระบบบริหารงานบุคคล

วัตถุประสงค์ ตรวจสอบประเมินระบบของส่วนราชการในเรื่อง การบริหารคำตอบ แทน ความก้าวหน้าในการทำงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสื่อสารและการว่าจ้างเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถระบบเหล่านี้ สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีส่งผลให้มีการเรียนรู้ของบุคลากร และส่วนราชการ

2. การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

จุดประสงค์ ตรวจสอบประเมินวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะที่ปฏิบัติงาน หัวข้อนี้ยังตรวจสอบระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอยู่เสมอ และทำให้เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินการที่ดี

3. ความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร

จุดประสงค์ ตรวจสอบประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ และการจูงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงตรวจสอบประเมินความสามารถของส่วนราชการในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554 : 119-128)

ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากรรวมทั้ง ต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายและความสำคัญการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ HR Scorecard คือ เครื่องมือ สำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ซึ่ง อ.ก.พ. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ มีมติเห็นชอบต่อหลักการองค์ประกอบและวิธีการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (5 กุมภาพันธ์ 2547) โดยใช้ชื่อเป็นภาษาไทยว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ HR Scorecard ในภาครัฐมีองค์ประกอบทั้งหมด 4 ส่วน(สำนักงาน ก.พ.. 2557 : ออนไลน์) ได้แก่

1. มาตรฐานความสำเร็จ (Standard For Success)ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง เป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หมายถึง นโยบาย มาตรการ แผนงาน โครงการ และการดำเนินการต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่จะทำให้บรรลุมาตรฐานความสำเร็จ
3. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

4. ผลการดำเนินงาน ที่ส่วนราชการใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าได้ดำเนินการ ตาม นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล บรรลุตามมาตรฐานความสำเร็จ

ทั้งนี้ ส่วนราชการ (กรม/เทียบเท่า) และจังหวัด จะดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแนวทางนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. (นโยบายจากหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล) หรือที่เรียกว่า “กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ”

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ (2552 : 3) การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นผลของการปฏิรูประบบราชการ ที่เริ่มขึ้นเมื่อปี 2545 ซึ่งทำให้เกิดการบริหารราชการแนวใหม่ในภาครัฐ โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน และการรายงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมกับยึดกรอบ และแนวทาง ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

Wright (2001 : 19 - 20) ได้สรุปว่า ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้สมรรถนะเป็นทั้งแผนที่นำทางและเป็นเครื่องมือวัดสำหรับความเจริญเติบโตของทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหน้าที่การบริการ เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ซึ่งสมรรถนะต่อไปนี้จะช่วยขับเคลื่อนคุณค่าของพฤติกรรมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร

1. ความสามารถในการชักจูงหรือ โน้มน้าว (Influence or Persuade)
2. ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill)
3. ความรู้ทางเทคนิค (Technical Knowledge)
4. ความสามารถที่จะจัดการกับสภาวะกำกวม (Deal with Ambiguity)

กล่าวโดยสรุป ในการส่งเสริม สนับสนุน และติดตามการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ควรใช้มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นและพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้เกิดการบริหารคุณภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยถือเป็นมาตรการหลักในการยกระดับมาตรฐาน และพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการภาครัฐให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โปร่งใส เป็นธรรม และให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

4. การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard

สำนักงาน ก.พ.(2557 : ออนไลน์) ได้กำหนดกรอบมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ ซึ่งเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก ซึ่งแตกต่างจากแบบเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลเชิงรับที่มุ่งเน้นหน้าที่หรือ กระบวนการ

สืบเนื่องมาจาก สภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรต่างๆ เผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ "คน" ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และ ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กรและช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้คนหรือองค์กรส่วนใหญ่มัก ไม่ได้คำนึงถึงความ สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เนื่องจากการทำงานของฝ่ายบุคคลที่ผ่านมาเป็นการทำงานที่เน้นขั้นตอน กระบวนการ และกฎระเบียบที่ซับซ้อน แข็งตัว ไม่ยืดหยุ่น และข้อจำกัด ไม่สนับสนุนกับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่เดียวกันกลับจะเป็นการถ่วงการพัฒนาขององค์กรเสียด้วยซ้ำไป แต่ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแนวความคิดใน “การบริหารจัดการคน” ให้ตอบสนองต่อองค์กรได้ ซึ่งเชื่อว่า คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลผลิตและการเรียนรู้ สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่งและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การบริหารคนให้สอดคล้องกับการบริหารงานประเภทอื่นๆ ขององค์กร ในลักษณะนี้ ก่อให้เกิดแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) คือ การมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการพัฒนาจิตใจ และกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจขององค์กร ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่จึงเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบทบาทเชิงรุก ซึ่งแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลแบบเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลเชิงรับที่มุ่งเน้นที่หน้าที่หรือกระบวนการ โดยมีรายละเอียดการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า) กับ การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่) ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า) ได้แก่

1.1 การบริหารแบบมุ่งเน้นงานธุรการงานบุคคล

1.2 กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลจะออกแบบเฉพาะเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น

1.3 ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล มักจะสอดคล้องกับกิจกรรมประจำวัน (Routine Activities) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.4 หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

2. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่)

2.1 การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กร โดยผ่านทรัพยากรมนุษย์

2.2 กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์กร

2.3 ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร

2.4 ผู้บริหารสายงาน/หน่วยงาน และหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ร่วมกันรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล

5. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success)

มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) หมายถึงผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 มิติ คือ

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริการทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(ก) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(ข) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลัง

(Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(ค) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

(ง) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(ก) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(ข) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

(ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคนิควิทยาการมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(ก) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ (Retention)

(ข) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

(ค) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

(ง) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้องมี คือ

(ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

(ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(ก) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

(ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง
 มติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 มิติ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมติในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากยังไม่มี การดำเนินการตามมติ การประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้ว ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมติการประเมินดังกล่าว และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพ และคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบ มาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติ

ทั้งนี้ ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ HR Scorecard คือ

1. ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการของตนเอง และสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการได้
2. สร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการอันจะนำไปสู่สมรรถนะที่ปฏิบัติงาน ในฐานะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการ
3. ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง
4. เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการให้มีความประสานสอดคล้องกัน

ดังนั้น หากการดำเนินการของส่วนราชการก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคม ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีการ มาตรการและผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของส่วนราชการให้หมด หรือลดน้อยลง และเป็น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้กับบุคลากร รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ต่อไป

6.6 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554 : 129-137)

1. ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ

กระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ กระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจหลักของส่วนราชการ เป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ของการจัดสรรทรัพยากรและความคุ้มค่า ก็เพื่อให้คำนึงถึงที่มาแห่งวัตถุประสงค์ของกระบวนการสำคัญต่างๆ และองค์ประกอบที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อคุณค่านี้อาจมีการแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา จึงควรมีการระบุแนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าไว้ เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการหากมีความจำเป็นในอนาคต

แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้นมาจากหลักของการวิเคราะห์การสร้างคุณค่า (Value Creation Analysis) และการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คุณค่าตั้งแต่การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรทั้งหลาย จนถึงมุมมองของคุณค่าในสายตาของผู้รับผลจากกระบวนการนั้น โดยตรง รวมทั้งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นการตั้งคำถามใน 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ส่วนราชการได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และการบริการที่ดีหรือไม่
2. คุณค่าใดที่เด่นชัดที่สุดในผลิตภัณฑ์และการบริการ
3. ประโยชน์และผลที่เกิดแก่ส่วนราชการเอง จากการส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการเหล่านี้
4. คุณค่าดังกล่าวเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่
5. ผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อประชาชนและสังคมคืออะไร

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้น ส่วนราชการอาจจำเป็นต้องกำหนดระดับชั้นของการวิเคราะห์เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจลงมาถึงกระบวนการในระดับปฏิบัติการและความรับผิดชอบในการปรับปรุงงาน เพื่อประโยชน์ใน

การระบุผลลัพธ์ที่ต้องการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อให้สามารถติดตาม ควบคุม และปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

1. ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า การจัดทำ “ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าหมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการมาจากปัจจัยต่างๆ 5 ประการ คือ

- 1.1 ความต้องการผู้รับบริการ
- 1.2 ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.3 ข้อกำหนดด้านกฎหมาย
- 1.4 ประสิทธิภาพของกระบวนการ
- 1.5 ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการควรคำนึงถึงข้อจำกัดและปัญหาในอดีต การเติบโตและโอกาสในอนาคต ปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการ ผลกระทบต่อสังคม/สิ่งแวดล้อม ชีตความสามารถหน่วยงาน ความพร้อมของทรัพยากร มาตรฐานการควบคุม ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน

สำหรับปัจจัยสำคัญที่นำมาใช้ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการใน 2 ประเภทย่อย

1. ความต้องการผู้รับบริการ เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้มักได้มาจากแบบสำรวจความพึงพอใจ Focus Group

2. ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลักษณะเช่นเดียวกับผู้รับบริการ)

3. ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอน ระยะเวลาที่ได้ระบุไว้ในกฎหมาย เช่น มาตรฐานการตรวจสอบสินค้า การออกใบรับรองต่างๆ เป็นต้น

4. ประสิทธิภาพของกระบวนการ เช่น ประหยัดทรัพยากร ท้นเวลา

5. ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน เช่น ผลิตภาพ (Productivity) ความคุ้มค่า

ตัวชี้วัดกระบวนการที่ดีจะต้องเป็นตัวควบคุมกระบวนการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ ซึ่งตัวชี้วัดที่วัดในส่วนของผลลัพธ์ไม่ถือเป็นตัวชี้วัดกระบวนการ เพราะเป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ที่ได้ ภายหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการแล้ว ตัวอย่างเช่น กระบวนการส่งเสริมด้านการผลิตสินค้าเกษตร ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ความเชี่ยวชาญของการให้คำปรึกษา ความถูกต้องของข้อมูลในการส่งเสริม

ขั้นตอนการดำเนินการ

เมื่อได้รายชื่อกระบวนการที่สร้างคุณค่าแล้ว จะจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ประชุมคณะทำงาน เพื่อจัดทำข้อกำหนด ซึ่งต้องใช้ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือถ้าไม่มีข้อมูลอาจจัด Focus Group กับผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ

2. จัดทำตัวชี้วัดกระบวนการ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดอย่างถูกต้อง ครอบคลุมจัดทำระบบการติดตามตัวชี้วัดกระบวนการ

3. ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

เมื่อส่วนราชการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ นำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและแปลงความต้องการที่ได้ให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ ออกแบบกระบวนการโดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification)

การออกแบบกระบวนการที่สร้างสรรค์คุณค่าเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ ซึ่งในการออกแบบกระบวนการดังกล่าวต้องใช้ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

1. องค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง
2. ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน
3. การควบคุมค่าใช้จ่าย
4. ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพ (ประหยัด ทันเวลา คุ่มค่า)
5. ปัจจัยเรื่องประสิทธิผล (ออกแบบการทำงานได้ตรงตามเป้าหมาย)

ดังนั้นการออกแบบจึง หมายความว่า รวมถึงการออกแบบใหม่ของ กระบวนการทางานเดิมเพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการทางานจึง ขึ้นกับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์และบริการของส่วนราชการ

ประเด็นที่สำคัญ คือ การออกแบบกระบวนการงาน จะเขียนออกมาในรูปแบบ ของผังกระบวนการงานหรือ Work Flow ซึ่งต้องระบุจุดควบคุมที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของ กระบวนการได้อย่างชัดเจน เช่น ถ้าข้อกำหนดของกระบวนการ คือ ความรวดเร็ว ใน Flow ต้องสามารถแสดงให้เห็นว่า จุดใดบ้างที่ทำให้เกิดความรวดเร็ว หรือ ตัวอย่างกระบวนการส่งเสริม การผลิตการเกษตร ที่มีข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำต้องมีความรู้ความ เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแนะนำ ดังนั้นในการออกแบบกระบวนการต้องมีขั้นตอนที่จะทำ อย่างไรให้ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการผลิตด้านการเกษตร เป็นต้น

4. ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมี ผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการเพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

ส่วนราชการมีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทางานมี การเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน และระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ และ ภาวะฉุกเฉิน ซึ่งได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการ ทำให้คืนสู่สภาพเพิ่ม ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินอาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย การจราจร หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ

5. ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่ สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าว ให้นำบุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำ กระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการทางาน ซึ่ง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้าง คุณค่าจะครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าทั้งหมด และ กระบวนการสนับสนุนครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการสนับสนุนทั้งหมด

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน

มาตรฐานคุณภาพงาน หมายถึง ข้อกำหนดในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ระบบงาน ระยะเวลาของกระบวนการ คุณภาพของผลผลิต (ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น) ความคุ้มค่าของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ เป็นต้น

สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการจะต้องนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านต่างๆ ขององค์การ เช่น นวัตกรรมของกระบวนการ การมอบอำนาจตัดสินใจ และความรับผิดชอบ (Empowerment) ให้กับบุคลากร การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม การจัดการความรู้ การบริหารโครงการ เป็นต้น

6. ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

กลไกการปรับปรุงที่สมบูรณ์นั้นควรมีการบูรณาการกันในทุกระดับชั้น กล่าวคือ มีการปรับปรุงในระดับกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานประจำวัน ในระดับกระบวนการหรือกระบวนการ และในระบบงาน ซึ่งการปรับปรุงทั้งหลายจะมีความต่อเนื่องได้ขึ้นกับปัจจัยสำเร็จดังต่อไปนี้

6.1 ความใส่ใจและมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ที่ต้องการเห็นการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุกระดับ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนระบบการปรับปรุงในภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ โดยกระบวนการและกลวิธีต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

6.2 ความชัดเจนของเป้าหมายในการปรับปรุงและทิศทางที่ส่วนราชการต้องการจะพัฒนาไปถึง เป้าหมายนี้ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอไปยังบุคลากรทุกส่วน

6.3 เป้าหมายการปรับปรุงส่วนราชการต้องเป็นส่วนสำคัญที่ระบุอยู่ในแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการปรับปรุงประจำปี

6.4 มีการติดตามแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการแก้ไขปัญหา

6.5 แรงสูงใจและความพร้อมใจของบุคลากรในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพื้นฐานความรู้ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร

การปรับปรุงกระบวนการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดดที่สำคัญคือ ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการควรคิดวิธีการที่จะยกย่องเชิดชู และ

ให้กำลังใจกับบุคลากรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์การ

ผลจากการปรับปรุงงานควรรวบรวมไว้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการ และนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลทั่วทั้งองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

การปรับปรุงกระบวนการอาจอธิบายเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่างๆ แนวทางในการค้นหานี้อาจเกิดจากกลไกดังต่อไปนี้

1.1 การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายประจำปี

1.2 จากการศึกษาข้อมูลจากกระบวนการทำงานและระบบงาน

โดยปกติ

1.3 กิจกรรมการปรับปรุงในส่วนราชการ เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มย่อย กิจกรรม 5 ส กิจกรรม CQI เป็นต้น

1.4 โครงการรณรงค์ประจำปี

1.5 การเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking)

2. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลายตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งสิ้น คือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มารับบริการ

3. จัดทีมงานปรับปรุง ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ทีมปรับปรุงงานควรประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก ที่ปรึกษากลุ่ม และผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหา (ผู้ที่ต้องการเห็นปัญหานั้นได้รับการแก้ไข) ในการรวมตัวกันของทีมปรับปรุงงานนั้นให้พิจารณาธรรมชาติของทีมและระดับการพัฒนาการของทีมด้วย รวมทั้งพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการเริ่มต้นที่ดีที่สุดคือการอบรมเชิงปฏิบัติการในเทคนิคและขั้นตอนของการแก้ปัญหาและเครื่องมือพื้นฐานต่างๆ การอบรมนี้ควรกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนามูลฐานประจำปี

4. จัดทำแผนงานและโครงการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาการดำเนินการ พร้อมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5. ดำเนินการตามแผนงาน และติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นระยะ เพื่อให้การดำเนินงานในหมวด 6 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่างๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น

5.1 การกำหนดแนวทางและวิธีการในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

5.2 การรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

5.3 การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดที่สำคัญรวมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของส่วนราชการ

5.4 การบริหารจัดการกระบวนการเพื่อให้สามารถบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

5.5 การควบคุมต้นทุนและการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบและการแก้ไขข้อผิดพลาดในกระบวนการ

5.6 การกำหนดกลไกในการปรับปรุงกระบวนการและเรียนรู้จากการปรับปรุงนั้น เพื่อการขยายผล และพัฒนาจนเกิดการเรียนรู้ขององค์กร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (เส้นที่ จุ้ยโต, 2553 : 23-27)

การจัดการกระบวนการ เป็น หลักของเกณฑ์ในด้านกระบวนการที่สำคัญทั้งหมดในเกณฑ์ หมวดนี้เป็นที่รวมของข้อกำหนดต่างๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นที่การป้องกันความเชื่อมโยงกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้ง ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการและการเงิน รวมถึงรอบเวลาตลอดจนการประเมินผล การปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ของส่วนราชการ

ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อการจัดการกระบวนการและการออกแบบ โครงสร้างองค์กรในทุกแง่มุม

“ความคล่องตัว” หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะราย

ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของส่วนราชการความคล่องตัว ยังมีผลต่อการตัดสินใจว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์พิเศษ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวม

กระบวนการที่สร้างคุณค่า

จุดประสงค์ ตรวจสอบกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการและการปฏิบัติการของส่วนราชการ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลายตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งสิ้น คือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มารับบริการแนวทางต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป รวมถึง การแลกเปลี่ยนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ ทั้งทั้งส่วนราชการเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม การทำการวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย เช่น การจัดทำ ผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของ กระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด การทำ การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิค การจัดระดับเทียบเคียง การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น

2. กระบวนการสนับสนุน จุดประสงค์ ตรวจสอบกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยรวม กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวันและการส่งมอบผลผลิตและบริการ แต่โดยปกติแล้ว ไม่ได้ออกแบบโดยคำนึงถึงรายละเอียดของผลผลิตและบริการ ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลผลิตและบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของส่วนราชการเป็นสำคัญ และต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและมีผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1 การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย

2.2 การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

2.3 การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น

2.4 การใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการต่างๆ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการปรับเปลี่ยน

6.7 หมวด 7 หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ (เส้นที่ จุ้ยโต. 2553 : 27-30)

ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัวชี้วัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิตและบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของส่วนราชการ โดยรวม การวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศของผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยรวม และเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง

1. มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

จุดประสงค์ หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามพันธกิจของส่วนราชการ

ข้อสังเกต เนื่องจากการขาดตัวชี้วัดที่เหมาะสมความท้าทายที่สำคัญของหลายส่วนราชการ คือ การวัดความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของส่วนราชการ ตัวชี้วัดความก้าวหน้าเหล่านี้มักสามารถหาได้จากการระบุถึงผลลัพธ์ที่อาจชี้ให้เห็นถึงเป้าประสงค์สุดท้ายของความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เสียก่อนจากนั้นจึงใช้ตัวชี้วัดเหล่านั้นมากำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวเชื่อมโยงไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายของความสำเร็จนั้น

2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

จุดประสงค์ ตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจและทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงในทางที่ดี

ข้อสังเกต มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของส่วนราชการในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ คุณค่าของผลผลิตและบริการจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตรวจประเมินโดยผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องความสะดวกในการ

ติดต่อส่วนราชการและความง่ายในการใช้ผลผลิตและบริการ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ) รวมทั้งการให้รางวัล การจัดอันดับและการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กรอิสระอื่น ๆ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการ ทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดในมุมมองและการตัดสินใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับส่วนราชการในอนาคต ตัวชี้วัดผลการดำเนินการได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

จุดประสงค์ ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามพันธกิจ

ข้อสังเกต กระตุ้นให้ส่วนราชการพัฒนาและใช้ตัวชี้วัดที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแปลกใหม่ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุง การปฏิบัติการ ส่วนราชการควรมีการประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและการปฏิบัติการทั้งหมดโดยใช้ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ อาจรวมถึงการลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ การเพิ่มผลิตภาพ การวัดต้นทุนต่อหน่วยความคุ้มค่าของเงิน รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิตหรือบริการ เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อัตรานวัตกรรม การเพิ่มการใช้ e-Technology ผลผลิตของผลผลิตและกระบวนการความสามารถในการส่งมอบตามความต้องการ การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก

4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร

จุดประสงค์ ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญของส่วนราชการในเรื่องการพัฒนาองค์กร การนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม การจัดการด้านการเงิน และงบประมาณรวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมด

ข้อสังเกต ตัวชี้วัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัวชี้วัดที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ตัวชี้วัดเหล่านี้ควรรวมถึงการบรรลุผลในการปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (ตามความเหมาะสม) รวมถึงตัวชี้วัดในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ และ จุดประสงค์ด้านสาธารณะอื่น ๆ

ตัวชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสม อาจรวมถึงการเปิดเผยรายงานผลการใช้งบประมาณรายรับ-รายจ่ายประจำปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบได้

ตัวชี้วัดด้านระบบบริหารงานบุคคล รายงานถึงผลการดำเนินการของระบบงาน ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรความพึงพอใจความไม่พึงพอใจของบุคลากรซึ่งอาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น ขอบเขตของการฝึกอบรมแต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ อาจได้แก่ การยกระดับผลิตภาพหรือการลดต้นทุน ซึ่งเป็นผลมาจากการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่โดยทีมงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554 : 138-140)

สำหรับส่วนราชการต้องมีวิธี ในการแสดงข้อมูลและผลลัพธ์ให้แก่สาธารณชนอย่างโปร่งใส มีองค์ประกอบคือ

1. มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการกับหน่วยงานอื่นอาจจะทั้งในและนอกประเทศ

2. มีผลลัพธ์ที่มีการเชื่อมโยงค่าชี้วัดด้านการบริหารกับด้านอื่นๆ อาทิเช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. มีมาตรการในการลดต้นทุนการปฏิบัติงาน

4. มีมาตรการเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย

5. มีมาตรการเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงาน

6. มีมาตรการเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้กำกับดูแล

7. มีมาตรการในการลดความซับซ้อนของกระบวนการงาน

8. มีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

9. มีมาตรการในการขยายผลสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับประเทศ

10. มีการจำแนกผลลัพธ์ในการปฏิบัติราชการที่ดีขึ้นอันเนื่องมาจากมิติต่างๆ โดยมีการแยกผลในแต่ละมิติ

11. มีการคำนึงถึงผลลัพธ์ทางสังคม โดยมีประชาชนเป็นผู้ให้ความคิดเห็นทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลให้กระทรวงพลังงานสามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมเพื่อรองรับต่อทุกสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และสามารถหาทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ ซึ่งกระทรวงพลังงานได้ตั้งเป้าไว้อย่างชัดเจนในการที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็น HPO การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีความสำคัญต่อระบบราชการในอนาคต เพราะจะเป็นการวางรากฐานสำหรับหน่วยงานต่างๆ ในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น เป็นช่วงที่สำคัญสำหรับการก้าวต่อไปในอนาคตดังนั้น การก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง จะประสบความสำเร็จไปไม่ได้ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

ยุทธศาสตร์ของผลลัพธ์การดำเนินการ มีการแสดงผลการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์ คุณภาพของการให้บริการ เช่น ความพึงพอใจ ตัวชี้วัดด้านคุณค่า และตัวชี้วัดด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้นนอกจากนี้ยังมีการรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติการของกระบวนการสร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน งบประมาณ การเงิน การควบคุม และการลดค่าใช้จ่าย การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนด ตลอดจนผลการเป็นองค์กรที่ดีในการให้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญในมิติการพัฒนาองค์กร ยังได้มีการแสดงผลการดำเนินงานและประสิทธิผลด้านระบบงาน การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และผลแสดงได้ถึง ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผู้นำระดับสูง มีการกำกับดูแลตนเองที่ดีและไม่มีพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เรวดี สมบัติทอง (2543 : 64 -65) มีการศึกษาเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ต พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ตนั้นต้องมีประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของ องค์การปกครองท้องถิ่น และมีการนำเอาเทคนิคใหม่ๆมาใช้ร่วมในการปฏิบัติงานด้วย โดย บุคลากรต้องมีความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545 : 164 -171) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษา ภาพรวมผลการประเมินขีดความสามารถหลักทางการบริหารปี พ.ศ. 2543 -2544 โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาพรวมผลการประเมินขีดความสามารถหลักทางการบริหารของนักบริหาร 9

2. เพื่อศึกษาหลักสูตรที่ข้าราชการฝึกรวมกับผลการประเมินขีดความสามารถหลักทางการบริหารของนักบริหาร 9

3. เพื่อศึกษาผลการประเมินขีดความสามารถหลักทางการบริหารของแต่ละกระทรวง

4. เพื่อศึกษานักบริหาร 9 ที่ได้รับการแต่งตั้ง ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 เป็นผู้สมัครในกลุ่มใด สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เป็นข้าราชการที่เข้ารับการประเมินขีดความสามารถหลักทางการบริหาร 12 ด้าน ดังนี้

4.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

4.2 การมีจิตมุ่งบริการ

4.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

4.4 การตัดสินใจ

4.5 การคิดเชิงกลยุทธ์

4.6 ความเป็นผู้นำ

4.7 การปรับตัวและความยืดหยุ่น

4.8 ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร

4.9 การประสานสัมพันธ์

4.10 การรับผิดชอบตรวจสอบได้

4.11 การทำงานบรรลุผลสัมฤทธิ์

4.12 การบริหารทรัพยากร

ผลการศึกษา พบว่า

1. ผู้เข้ารับการประเมินขีดความสามารถหลักทางการบริหารทั้งหมด จำนวน 566 คนมีขีดความสามารถหลักทางการบริหารด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับสูงสุด รองลงมา คือ ขีดความสามารถหลักทางการบริหารด้านการงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยมีขีดความสามารถหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับ

สุดท้าย ทั้งนี้ คะแนนเฉลี่ยของข้าราชการที่เข้ารับการประเมินขีดความสามารถหลักทางการบริหารจำนวนดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

2. เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบภาพรวม ผลการประเมินขีดความสามารถหลักทางการบริหารของผู้เข้ารับการประเมินทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า ขีดความสามารถหลักทางการบริหารที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เหมือนกันกับของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ส่วนราชการระดับกรมเสนอชื่อ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนรับรอง คือการประสานสัมพันธ์ ทั้งนี้ ทั้ง 3 กลุ่มต่างก็มีขีดความสามารถหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับสุดท้าย

3. เมื่อพิจารณาผลการประเมินขีดความสามารถหลักทางการบริหารของส่วนราชการต่าง ๆ เฉพาะลำดับที่สำคัญ ๆ พบว่า ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยของขีดความสามารถทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับสูงสุด มีจำนวน 12 แห่ง ทั้งนี้มีส่วนราชการที่มีขีดความสามารถทางการตัดสินใจเป็นลำดับสุดท้าย มีจำนวนมากถึง 17 แห่ง

4. เมื่อพิจารณากลุ่มผู้ได้รับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 แล้วพบว่า มากกว่าครึ่งหนึ่งมาจากกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 ทั้งหมดมีคะแนนเฉลี่ยของขีดความสามารถหลักทางการบริหารที่อยู่ในระดับสูงสุด คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และลำดับสุดท้าย คือ การตัดสินใจ ในขณะที่เดียวกันผู้ศึกษาได้เสนอแนะว่า ขีดความสามารถด้านการตัดสินใจมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้ายทั้งของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินในภาพรวม ในจำนวน 3 กลุ่ม แต่ขีดความสามารถด้านนี้เป็น 1 ใน 2 ขีดความสามารถที่มติดคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2543 ให้ความสำคัญมากโดยกำหนดไว้ชัดเจนว่าคุณสมบัติที่สำคัญของนักบริหารระดับสูงควรเน้นในเรื่องการกล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบ ดังนั้น สถาบันฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงในระบบราชการไทยควรให้ความสำคัญในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมขีดความสามารถด้านการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น

นิภา พงศ์วิรัตน์ (2547 : 168-175) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบขีดความสามารถการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อ หาดองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาและโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำเพื่อหาเกณฑ์เปรียบเทียบชี้วัดความสามารถที่ดีที่สุด ตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า จากการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด จำนวน 8 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การเพิ่มอำนาจ การสร้างความรู้สึกร่วมกัน เจ้าของ การสร้างระบบการบริหารงาน การสร้างพันธสัญญา ร่วมกัน ผลการปฏิบัติงาน การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงานและการจัดการเรียนการสอน ผลการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผลการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ระดับสูง กับ โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า โรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยมในแต่ละองค์ประกอบหลักจากการเยี่ยมชม 5 โรงเรียน ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้เกณฑ์เปรียบเทียบชี้วัดความสามารถที่ดีที่สุดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 99 ข้อ ได้แก่ ระบบผูกพัน ระบบศรัทธาและระบบครอบครัว ให้ผู้มีส่วนได้เสียตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ สร้างเป้าหมายให้ท้าทายโดยใช้มาตรฐานจากพระราชบัญญัติการศึกษาและหลักสูตร

วิเชียร วิทย์อุดม (2547 : 28) การศึกษาทัศนคติต่อรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จึงเป็น สิ่งสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีกระบวนการสื่อสารที่เป็นระบบ ซึ่งจะทำให้การสื่อสารใน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีทิศทางที่สอดคล้อง กับ โครงสร้างการบริหารงานในองค์กร ดังนั้น ผู้ศึกษาจึง สนใจที่จะทำการศึกษาถึง “ทัศนคติต่อรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ว่ามีทัศนคติต่อรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างไร พร้อมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ สื่อสารในองค์กรรวมถึงปัญหาในการสื่อสาร โดยผู้ทำการศึกษามองว่าผลของการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึง ทัศนคติของบุคลากรต่อรูปแบบของการสื่อสารใน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ได้อย่างดี เพื่อเป็นแนวทางใน การพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ต่อไป

ทรงธรรม ชีระกุล (2548 : 34) รูปแบบการสื่อสารที่ใช้ภายในองค์กรมีความสำคัญในการประกอบขึ้นมาเป็น โครงสร้างขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปได้แก่การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการสั่งงานจากผู้บังคับบัญชา ถึงผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานและกฎระเบียบต่างๆ ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการสื่อสารจาก ล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา ไปยังผู้บังคับบัญชา หรือ การ สื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารในระดับเดียวกันของผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างหน่วยงานต่างๆในโครงการ และการสื่อสารแบบไขว้ (Cross-channel/Diagonal Communication) เป็นการสื่อสารข้ามสายงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับต่างกัน รูปแบบการสื่อสาร ดังกล่าวนับว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์กร

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548 : 178 - 186) ได้วิจัย ชีตความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งการวิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบขีดความสามารถทางการบริหารและรูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยของรัฐ การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนารอบแนวคิดขีดความสามารถ 2) การศึกษาองค์ประกอบขีดความสามารถ 3) การสร้างรูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล โดยกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 1 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลหลัก 28 คน กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 2 เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม 300 คน และกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 3 เป็นผู้บริหารการศึกษาพยาบาล 17 คน เครื่องมือการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามเกี่ยวกับขีดความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาและวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) องค์ประกอบขีดความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยขีดความสามารถที่สำคัญ 10 ด้าน โดยขีดความสามารถที่ต้องได้รับการพัฒนาลำดับต้น ได้แก่ ขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาอาจารย์ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านบริหารการวิจัยและบริการ ด้านการบริหารการสอน 2) รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐควรประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์สำคัญ คือ ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนาและยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์

วิธีหา อยู่ประเสริฐ (2548 : 107-117) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ภายใน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของราชการกรมที่ดิน พบว่า ข้าราชการในกรม ที่ดินส่วนใหญ่ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ใน ระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน คือ ถ้าข้าราชการมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมากความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานก็จะมากตามด้วย

วันชัย บุญทอง (2548 : 113 -118) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาขีด ความสามารถหลักของผู้บริหารองค์กรตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูป การศึกษา การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาขีด ความสามารถหลักของ ผู้บริหารองค์กรตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูป การศึกษา มีกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยจากแนวทางการประเมินขีดความสามารถหลักของ ข้าราชการตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการของ ก.พ.ร. และมาตรฐานและประสบการณ์ วิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2548 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารองค์กรใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำนวน 120 คน ผู้วิจัยกำหนด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม กำหนดให้เลือกตอบ “ต้องการ” หรือ “ไม่ต้องการ” ในการพัฒนาขีดความสามารถหลัก โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่า F-test และทดสอบความ แตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ผลจากการวิจัย พบว่า

1. ความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถหลักตามแนวทางของการปฏิรูประบบ ราชการ ผู้บริหารองค์กรมีความต้องการในการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ มาตรฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาตรฐานที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและมาตรฐานที่ 2 การ บริการที่ดี ตามลำดับ ส่วนความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถหลักตามแนวทางการ ปฏิรูปการศึกษา พบว่า ผู้บริหารองค์กรต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มาตรฐานที่ 2 นโยบายและการวางแผน การศึกษา และมาตรฐานที่ 1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถหลักของ ผู้บริหารองค์กรตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รายละเอียดความรู้จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบางสาระความรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถหลักของผู้บริหารองค์กรตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการรายละเอียดความรู้ จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้การวัดผลผลิต และการเพิ่มผลผลิต การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารคุณภาพที่ต้องการและเทคนิค การตรวจสอบ 5 ส และที่ระดับ .01 ในสาระความรู้ต้นแบบในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ

2.2 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถหลักของผู้บริหารองค์กรตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รายละเอียดความรู้ จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้การสร้างสัมพันธภาพที่ดี กฎหมายด้านความปลอดภัยและเทคนิคการสัมภาษณ์และคัดเลือกบุคลากร

2.3 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถหลักของผู้บริหารองค์กร ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รายละเอียดความรู้ จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้การจัดคุณภาพในการบริการ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

3. ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถหลักของผู้บริหารองค์กรตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษารายละเอียดความรู้ จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิกการศึกษาและขนาดของโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบางสาระความรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถหลักของผู้บริหารองค์กรตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายละเอียดความรู้ จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษาและที่ระดับ .01 ในสาระความรู้มาตรฐานการศึกษาและหลักการประชาสัมพันธ์

3.2 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถหลักของผู้บริหารองค์กรตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายละเอียดความรู้จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้เทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

3.3 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถหลักของผู้บริหารองค์กร ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายละเอียดความรู้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้การ

วางแผนและประเมินผลการนิเทศการศึกษา สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย การบริหาร ความขัดแย้ง บทบาทผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษาและเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อการศึกษา และที่ระดับ .01 ในสารความรู้หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน วัสดุและอาคารสถานที่ การจัดวางระบบควบคุมภายใน เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางาน การสร้างขวัญ กำลังใจบุคลากร เทคนิคการให้คำปรึกษาและการแก้ไขปัญหา การสรรหาบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน หลักการและกระบวนการประกัน คุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพภายในและภายนอก หลักการประชาสัมพันธ์และกลยุทธ์ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ศุภมน อนุศาสนนันท์ (2549 : 45) การสื่อสารในองค์กรในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องหา ข้อมูลข่าวสารให้ได้รวดเร็วกว่าในอดีต สำหรับการ แก้ไขปัญหาได้ทัน่วงทีและเพื่อ ใช้ใน การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เส้นทางของการสื่อสารในองค์กรที่มี ประสิทธิภาพ มี เส้นทางสื่อสารเกิดขึ้นได้หลายทิศทางสรุปได้ดังนี้ การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การสื่อสารลักษณะนี้จะเป็น ไปตามสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธานลงมาที่รองประธาน ผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน ลงมาถึงพนักงาน ลดหลั่นกันตาม อำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบและสิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการสื่อสารแบบนี้ คือข้อมูล ข่าวสารอะไรที่ สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการสื่อสารมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความเข้มแข็งขององค์กร 2) ปัจจัยด้านการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการสื่อสารจะมีผลส่ง ทางตรงต่อความเข้มแข็งขององค์กร และโดยอ้อมผ่านทาง ปัจจัยด้านการบริหาร และปัจจัยด้าน ความผูกพันต่อองค์กร

สมเจตน์ ภูศรี, รังสรรค์ ถึงเหลือ และคณะ (2550 : บทคัดย่อ) การพัฒนาขีด ความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด มหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ที่มาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในปัจจุบัน มาจาก 4 แหล่ง คือศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กที่องค์การบริหารส่วนตำบลจัดตั้งขึ้นเอง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนมาจาก กรมการพัฒนาชุมชน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนมาจากกรมการศาสนา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ ถ่ายโอนมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รูปแบบการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วน ตำบลเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก นายกององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้มอบนโยบายมายัง

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อนำนโยบายมาสู่นักวิชาการศึกษาไปดำเนินการ นักวิชาการศึกษามีหน้าที่ดูแลให้กระบวนการเรียนการสอนขับเคลื่อนไปได้ ครูผู้ดูแลเด็กเล็ก (ผดด.) จะทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติการในการสอน อบรม เลี้ยงดูเด็กปฐมวัยภายในศูนย์ฯ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2553 : 222-223) เรื่องเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่.เทศบาล โดยภาพรวมเทศบาลมีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพบริหารภาครัฐ (PMQA) อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.69$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายหมวดพบว่าทั้ง 7 หมวดได้แก่หมวด 1 การนำองค์การ, หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์, หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้, หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล, หมวด 6 การจัดการกระบวนการ, หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ของ PMQA อยู่ในระดับมาก ดังนั้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเทศบาลโดยรวม ได้มีการดำเนินการนำเอา PMQA มาใช้ในหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องต่อการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อ PMQA มากขึ้น รวมทั้งเทศบาลมักอยู่ในเขตเมืองจึงเรียนรู้ที่จะนำเอาเทคนิคการจัดการสมัยใหม่มาใช้มากขึ้น เทศบาล พบว่า เทศบาลต้องการพัฒนาจิตสำนึกบริการ คุณธรรมจริยธรรมและความ รับผิดชอบต่อส่วนรวม การทำงานเป็นทีม การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการจัดการความขัดแย้งในชุมชน สิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญของเทศบาล คือ มีความขัดแย้งของคนในชุมชนมากขึ้น เนื้อหาที่ทั้งคนรวย และคนจนอยู่ร่วมกันและประชากรมีความหลากหลาย ดังนั้น สมรรถนะหลักการจัดการความขัดแย้งในชุมชนจึงจำเป็นต้องพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ สมรรถนะหลักของข้าราชการไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำไว้มี 4 สมรรถนะ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ คุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการทำงานเป็นทีม

สุชีรา มะหิเมือง และคณะ (2548 : 168 - 174) ได้วิจัย การศึกษาขีดความสามารถการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือเพื่อค้นหาและวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบของขีดความสามารถการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ผลของการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของขีดความสามารถการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนมีทั้งหมด 6 ด้าน แต่ละด้านประกอบด้วยตัวแปรบ่งชี้ที่สามารถอธิบายลักษณะเฉพาะด้านและลักษณะของขีดความสามารถการบริหารจัดการได้ดังนี้ 1) การบริหารจัดการบุคลากรมีสัดส่วนความสามารถในการอธิบายตัวแปรบ่งชี้ลักษณะเฉพาะด้าน

9.847 และคิดเป็นร้อยละ 14.48 ของความสามารถในการอธิบายขีดความสามารถการบริหารจัดการด้วยตัวแปรบ่งชี้ทั้งหมดที่นำมาศึกษา 2) การบริหารจัดการนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ มีสัดส่วนความสามารถในการอธิบายขีดความสามารถตัวแปรบ่งชี้ลักษณะเฉพาะด้าน 7.347 และคิดเป็นร้อยละ 10.804 3) การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ มีสัดส่วนความสามารถในการอธิบายตัวแปรบ่งชี้ลักษณะเฉพาะด้าน 6.124 และคิดเป็นร้อยละ 9.006 ของความสามารถในการอธิบายขีดความสามารถการบริหารจัดการด้วยตัวแปรบ่งชี้ทั้งหมดที่นำมาศึกษา 4) การบริหารจัดการระบบหลักและระบบสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงาน มีสัดส่วนความสามารถในการอธิบายตัวแปรบ่งชี้ลักษณะเฉพาะด้าน 5.866 และคิดเป็นร้อยละ 8.626 ของความสามารถในการอธิบายขีดความสามารถการบริหารจัดการด้วยตัวแปรบ่งชี้ทั้งหมดที่นำมาศึกษา 5) การบริหารจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศ มีสัดส่วนความสามารถในการบริหาร

สุวรรณ พิณตานนท์ (2546 : 53) มีการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดภาคกลาง ในปัจจัยด้านบุคลากร ด้านขององค์การ ด้านลักษณะแวดล้อม ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติงานและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน

อรศิริ มานะกล้า (2549 : 172 - 176) ได้วิจัย สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดระนอง ผลการวิจัย พบว่า สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดระนอง โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งด้านความเอื้ออาทร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านการมีส่วนร่วมและการมุ่งผลงาน ตามลำดับ ส่วนด้านการขจัดความลำเอียงเป็นด้านที่มีการปฏิบัติงานเกี่ยวสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ส่วนความคิดเห็นของครูซึ่งมีเพศต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมุ่งผลงานและด้านการตัดสินใจมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการขจัดความลำเอียง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับด้านอื่นๆ พบว่า ไม่แตกต่างกัน ในส่วนความคิดเห็นของครูที่มีอายุและระยะเวลาที่ครูปฏิบัติงานต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นของครูที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน พบว่า แตกต่างกันและแตกต่างกันในบางประเด็น คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายและด้านการขจัดความลำเอียงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านอื่น ๆ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

อนุชา เฟื่องสุวรรณ (2549 : 183 - 187) ได้ศึกษาความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการสำหรับการรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถหลัก 5 ด้าน และเปรียบเทียบระดับความต้องการฝึกอบรมที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 275 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมข้าราชการมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถหลัก 5 ด้านอยู่ในระดับมากหรือปานกลาง โดยมีความต้องการฝึกอบรมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยความร่วมมือร่วมใจ ด้านการบริการที่ดีตามลำดับ ส่วนในด้านจริยธรรมมีความต้องการในการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน ด้านประสบการณ์ทำงานอายุราชการ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ ควรจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปีให้สอดคล้องกับความต้องการฝึกอบรมทั้ง 5 ด้าน ที่ข้าราชการต้องการได้รับการฝึกอบรมก่อนหลัง พร้อมทั้งให้มีการติดตามประเมินผล การฝึกอบรมข้าราชการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และควรสอดแทรกเนื้อหา ด้านคุณธรรม จริยธรรมด้วย

อนุสรณ์ ยกให้ และสมบัติ นพรัตน์ (2549 : 178 -184) ได้วิจัย การนำเสนอรูปแบบการบริหารของผู้บริหารองค์กรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารของผู้บริหารองค์กรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระบวนการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารองค์กรต้นแบบ จำนวน 5 คน เพื่อสร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกรวิจัย ผลการวิเคราะห์ได้รูปแบบการบริหารของผู้บริหารองค์กร 3 ด้าน คือ การบริหารตน บริหารคน และการบริหารงาน ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบรูปแบบการบริหารของผู้บริหารองค์กรที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 เพื่อหาค่าฉันทานุมติจากผู้เชี่ยวชาญ ที่เลือกกลุ่มมา 18 คน ขั้นตอนที่ 3 จัดทำประชาพิจารณ์กับกลุ่มผู้บริหารองค์กร 58 คน เพื่อยืนยันและปรับ

รูปแบบการบริหารของผู้บริหารองค์กรให้เหมาะสม ผลการวิจัยได้รูปแบบการบริหารของผู้บริหารองค์กร 3 ด้าน คือ การบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงานในการบริหารตน เป็นต้นแบบที่ดีมีกิจกรรมการบริหารที่ประกอบไปด้วยการเรียนรู้จากการทำงานเพื่อสร้างทักษะการบริหาร การเรียนรู้จากความคิดพลาดเพื่อสร้างความรับผิดชอบ การเรียนรู้จากบุคคลอื่นเพื่อสร้างบุคลิกภาพ และการเรียนรู้จากการฝึกอบรมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ การบริหารคน เป็นการใช้อย่างเหมาะสม และเต็มศักยภาพมีกิจกรรมการบริหารที่เป็นองค์ประกอบในด้าน การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการจัดสวัสดิการ จัดของขวัญและจัดทัศนศึกษา การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยการใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนา คือ พรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4 การเสริมสร้างทีมงานด้วยหลักการ ความไว้วางใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน ตกลงร่วมกันและผลประโยชน์ร่วมกันและจัดการเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งด้วยการเข้าถึงป้องกัน แก้ไขและพัฒนา การบริหารงาน เป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบ การบริหารในด้านการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมโดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจและร่วมแก้ไข คณะกรรมการชุดต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการตัดสินใจ คือ คณะกรรมการนักเรียน คณะกรรมการช่วงชั้นหรือสายชั้น คณะกรรมการเครือข่าย ผู้ปกครองคณะกรรมการองค์กร คณะกรรมการสมาคม คณะกรรมการมูลนิธิ คณะกรรมการจัดกิจกรรมหารายได้ คณะกรรมการงานวิชาการ คณะกรรมการงานบุคคล คณะกรรมการงานการเงินและคณะกรรมการงานบริหารทั่วไป

อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทองภักดี (2549 : 137-139) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบขีดความสามารถด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบขีดความสามารถที่จำเป็นด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยและเปรียบเทียบเส้นทางและขนาดอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย 3 กลุ่ม คืออาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ พบว่า ขีดความสามารถทั้ง 4 ด้าน คือด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีผลทางตรงและผลทางอ้อมโดยส่งผลผ่านขีดความสามารถด้านบริการวิชาการส่งผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ ทั้งนี้ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้นำทางวิชาการตามสมมติฐานนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นของอาจารย์ทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดีมาก โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

ของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐได้ร้อยละ 69.0, 83.0 และ 85.0 ตามลำดับ และรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับดีที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่ 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

อิสรา เกิดทอง (2547 : 85-97) ได้ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์ พบว่า ประชาชนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบล ในระดับค่อนข้างมาก คือ ด้านการบำรุงเส้นทางคมนาคมทางบกและทางน้ำ รองลงมา คือ ด้านการจัดให้มีน้ำสะอาดไว้บริโภค ด้านการรับบริการที่ดีจากเจ้าหน้าที่ ด้านการรักษาความสะอาดและระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง ด้านการกำจัดขยะมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล การป้องกันอัคคีภัย ส่วนการให้บริการสาธารณะที่ประชาชนมีความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ ด้านการควบคุมไม่ให้เกิดน้ำเสีย ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของประชาชนต่อการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลก็ คือ อายุ และหมู่บ้านที่อาศัย ส่วนปัจจัยเรื่อง เพศ อาชีพ รายได้ ระดับการศึกษา ความสนใจข่าวสาร จำนวนครั้งในการติดต่อสัมพันธ์กับองค์การบริหารส่วนตำบล และการเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม ไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

พนิดดา กลมเกลียว (2551 : 58) ได้ศึกษาคูณภาพการให้บริการงานทะเบียนราษฎรของเทศบาลตำบลหนองพลับ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า ด้านกระบวนการบริการในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่ามีความคิดเห็นมากที่สุดคือการบริการงานทะเบียนราษฎรมีข้อมูลถูกต้องแม่นยำ รองลงมาคือบริการงานทะเบียนให้ข้อมูลที่ทันสมัยและบริการงานทะเบียนสามารถทำได้ตรงตามความต้องการมากขึ้น เป็นอันดับที่สองและสาม ส่วนการให้บริการงานทะเบียนในปัจจุบันมีเอกสาร/แบบฟอร์มที่ต้องกรอกน้อยลงมีความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้าย

อัมพา ถ้วยงาม (2551 : 104 - 109) ได้วิจัย การพัฒนาวิธีการประเมินขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการพัฒนาวิธีการประเมินขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมิน ผลการวิจัยพบว่า วิธีการประเมินขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรมีหลักการสำคัญคือ การประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ขีดความสามารถด้านความรู้และทักษะที่ใช้ประเมิน ได้แก่ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม

ร่วม การวัดและการประเมิน การเน้นผลสำเร็จ การวางแผน การบริหารนโยบาย การแก้ปัญหา การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาเทคโนโลยี การอำนวยความสะดวก การบริหารงบประมาณ การมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพและการบริหารงานบุคคล เครื่องมือที่ใช้ประเมิน คือ แบบประเมินตนเอง แบบสำรวจความคิดเห็น แบบบันทึกการเยี่ยมชมองค์กร แบบทบทวนแฟ้มสะสมงานและแบบการสัมภาษณ์ การประเมินชี้ความสามารถจากงานตามภาระบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์กร ได้แก่ การเน้นผลสำเร็จขององค์กร การเน้นความสำคัญของผู้เรียน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้บริหารทางการศึกษา การจัดการงบประมาณ ทรัพยากรและเทคโนโลยี ผู้ประเมินประกอบด้วย คณะบุคคล 4 – 5 คน การรายงานผลการประเมินเป็นระดับคะแนน 1 – 4 และรายงานพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรที่สอดคล้องกับระดับคะแนนที่ได้ ผลการตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมิน พบว่า เป็นวิธีการประเมินที่มีมาตรฐานด้านความถูกต้อง มาตรฐานด้านความเหมาะสมมาตรฐานด้านประโยชน์และมาตรฐานด้านความเป็นไปได้

อรรถกรินทร์ ปิ่นมณี (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานทะเบียนราษฎรของสำนักทะเบียนอำเภอคูเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่การให้บริการงานทะเบียนเร็วขึ้น การจัดตั้งป้ายประชาสัมพันธ์ การลดขั้นตอนในการทำเอกสาร และการจัดสถานที่การเพิ่ม ตามลำดับ

กานต์ เสกขุนทด (2552 : 187) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสาระนโยบาย ปัจจัยการสนับสนุนการปฏิบัติ และปัจจัยศักยภาพหน่วยปฏิบัติมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความสำเร็จของการนำนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์ต่อกันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะ ตัวแปรแฝงทั้งหมดที่ผู้วิจัยนำมาศึกษานั้นล้วนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในทิศทางบวกหรือแปรผันตามกัน โดยเริ่มตั้งแต่วัตถุประสงค์ของนโยบาย เป็นส่วนที่ช่วยให้ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมีความเข้าใจแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ความสอดคล้องของแนวปฏิบัติ เนื่องจากหน่วยปฏิบัติเป็นหน่วยรับนโยบายที่หลากหลาย หากแนวปฏิบัตินโยบายระบุขั้นตอนที่ไม่ซับซ้อน หรือแนวปฏิบัติ

ที่สอดคล้องกับภารกิจที่หน่วยปฏิบัติดำเนินกิจกรรมอยู่จะช่วยให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพดี และมีกลไกของความต่อเนื่อง การประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติให้สำเร็จได้ ทั้งนี้ความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติอาจไม่จำเป็นต้องละเอียดเป็นขั้นตอน แต่ช่วยให้ผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมองเห็นแนวทางปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกับภารกิจตามปรัชญาขององค์การ มาตรฐานนโยบาย เป็นสาระจำเป็นของนโยบายเพื่อให้เกิดการปฏิบัติได้จริง นอกจากสร้างความมั่นใจให้ผู้ปฏิบัติแล้ว ยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ นโยบาย เกิดผลสำเร็จ ความชัดเจนของมาตรฐานนโยบายที่เข้าใจง่าย ช่วยให้เกิดการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ดี

กฤษณ อัมพันธ์ (2553 : 63-64) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการจัดการบุคลากรสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการจัดการบุคลากรสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ พัฒนาขึ้นบนระบบปฏิบัติการวินโดวส์เอ็กซ์พี ใช้โปรแกรมพีเอชพีในการเขียนเว็บแอปพลิเคชัน ใช้โปรแกรมมายเอสคิวแอล เป็นระบบฐานข้อมูล และใช้โปรแกรมอินเทอร์เน็ตเอกซ์พลอร์รุ่น8 ในการแสดงผล การประเมินการทำงานจากระบบจากจำนวนบุคลากรสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 30 คน พบว่าผู้ที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากต่อการใช้งาน คือ ระบบสามารถใช้เป็นแหล่งข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านการบริหารงานบุคลากร และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้ออุปกรณ์ เพื่อจัดเก็บเอกสาร นอกจากนี้ระบบยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเพื่อใช้งานด้านอื่นๆ ได้อีกด้วย

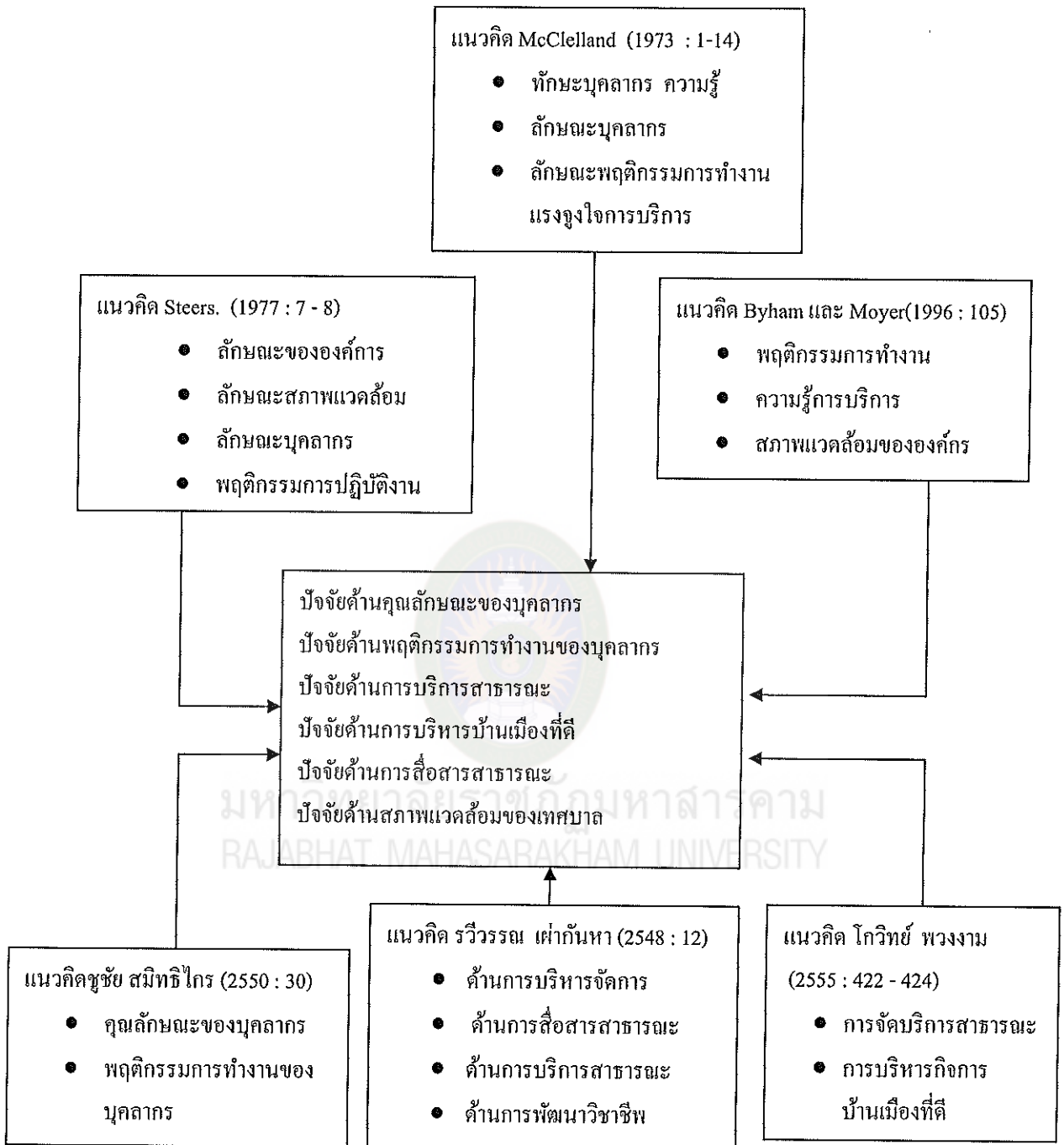
พงษ์พันธ์ ชนะดีได้ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจเกี่ยวกับการให้บริการของประชาชนที่มีต่อสำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบลเกษตรวิสัย อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจเกี่ยวกับการให้บริการของประชาชนที่มีต่อสำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบลเกษตรวิสัยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา ด้านการให้บริการอย่างเพียงพอ ด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ด้านการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน และด้านการให้บริการที่มีความก้าวหน้า และข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้ ควรเพิ่มเจ้าหน้าที่ในช่วงเวลาที่มีประชาชนมารับบริการมาก เจ้าหน้าที่ควรมีป้ายชื่อและตำแหน่งเพื่อความสะดวกในการติดต่อควรให้บริการช่วงพักเที่ยงเหมือนธนาคาร ควรมีเจ้าหน้าที่ให้บริการหรือแนะนำเพื่อความรวดเร็วในการบริการ

ยวนัส จำปามูล (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของประชาชน เกี่ยวกับการบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลลำปลายมาศ อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้าน ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการพัฒนาระบบ สาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐาน เมื่อเรียงจากค่าสูงไปหาต่ำ ได้ดังนี้ ด้านยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพชีวิต ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม และด้านการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค และโครงสร้างพื้นฐาน ตามลำดับ

8. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิดสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล ตำบลโดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะที่มีผลต่อการ ดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้ !)แนวคิด เกี่ยวกับสมรรถนะของ Byham และ Moyer (1996 : 105) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการ ประเมินความสำเร็จขององค์กร ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) 2) สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge Competency) และ 3) สมรรถนะด้านแรงจูงใจสภาพแวดล้อมขององค์กร (Motivation Competency) McClelland (1973 : 1-14) ได้สรุป องค์ประกอบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมี 5 ส่วนคือ 1) ทักษะ (Skill) 2) ความรู้ (Knowledge) 3) อัตมโนทัศน์ (Self - Concept) 4) ลักษณะนิสัย (Trait) และ 5) แรงจูงใจ (Motives) กรอบแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ ขององค์การของสตีร์ (Steers. 1977 : 7 - 8) ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้าน ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) 2) ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) 3) ปัจจัยด้านบุคลากร (Employee Characteristics) และ 4) ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน (Managerial Policy & Practices) ดนัย เทียน พุฒ (2550 : 56 -57) สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนด พฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึง ความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมของ องค์กร และทำให้บุคคล มุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ รวีวรรณ เค้ากันหา (2548 : 12) ได้ กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 8 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านภาวะ ผู้นำ 3) ด้านสัมพันธภาพ 4) ด้านการสื่อสารสาธารณะ 5) ด้านการบริการ 6) ด้านการบริหาร ทรัพยากร 7) ด้านการบริหารบุคคลและ 8) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ชูชัย สมितिไกร (2550 : 30)

ได้สรุปประเภทสมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) สามารถจำแนกได้ 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากร 2) สมรรถนะตามสายงาน (Function Competency) ได้แก่ การจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์ผลงานในตำแหน่งได้สูงกว่ามาตรฐาน และ 3) สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์การบางแห่งอาจเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management Competency)” โกวิทช์ พวงงาม (2555 : 422 - 424) ได้กล่าวถึง การปกครองท้องถิ่นไทยในทิศทางการจัดการบริการสาธารณะขององค์การปกครองท้องถิ่นไทย และหลักการสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า ขณะเดียวกันวิธีการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลในองค์การเทศบาลตำบล มีจำนวน 2 วิธี ได้แก่ 1) พัฒนาโดยตนเอง และ 2) พัฒนาโดยหน่วยงาน นอกจากนี้้องค์การเทศบาลตำบลที่มีการบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จเกิดความพึงพอใจแก่ประชาชนจะต้องมีตัวชี้วัด จำนวน 7 ด้าน ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2554: 10-11) ผู้วิจัยจึงนำเสนอแนะเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 การสร้างที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
 ที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลในจังหวัดบุรีรัมย์

