



ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการ  
ให้บริการภาครัฐ (PMQA)

RESULTS OF OPERATIONS OF DAMRONGDHAMA CENTER, PHAN THONG DISTRICT,  
CHONBURI PROVINCE, ACCORDING TO GOVERNMENT SERVICE STANDARDS:

PMQA

ภูกริช แก้วอรุณ

มหาวิทยาลัยบูรพา

2562

ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการ  
ให้บริการภาครัฐ (PMQA)



ภูกริช แก้วอรุณ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา  
2562  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยบูรพา

RESULTS OF OPERATIONS OF DAMRONGDHAMA CENTER, PHAN THONG DISTRICT,  
CHONBURI PROVINCE, ACCORDING TO GOVERNMENT SERVICE STANDARDS:

PMQA



PHUKRICH KAEWAROON

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION  
IN CONCENTRATION IN PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT  
GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION

BURAPHA UNIVERSITY

2019

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน  
นิพนธ์ของ ภูกริช แก้วอรุณ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐ  
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร. กฤษณา นันทเพ็ชร)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อุษณากร ทาวะรัมย์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. กฤษณา นันทเพ็ชร)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ลือชัย วงษ์ทอง)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อานนท์ วงษ์แก้ว)

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

59930075: กลุ่มวิชา: การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน; รป.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน)

คำสำคัญ: เกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ PMQA/ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ  
ภูทิวส แก้วอรุณ : ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัด  
ชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA). (RESULTS OF OPERATIONS OF  
DAMRONGDHAMA CENTER, PHAN THONG DISTRICT, CHONBURI PROVINCE,  
ACCORDING TO GOVERNMENT SERVICE STANDARDS: PMQA) คณะกรรมการควบคุม  
งานนิพนธ์: กฤษฎา นันทเพ็ชร, ปร.ด. ปี พ.ศ. 2562.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ: PMQA ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 4 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารจำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ด้านการควบคุมมากกว่า 3 ปี จำนวน 2 คน

ผลการศึกษครั้งนี้ พบว่า การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ: PMQA ดังนี้ 1) ด้านการนำองค์กร ศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีแผนนโยบายด้านต่างๆ ที่ชัดเจน 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ได้มีการวางแผนในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ตลอดจนถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ได้ครอบคลุมและถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน และครอบคลุมการดำเนินงาน โดยมุ่งแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินการได้ให้บริการประชาชนอย่างเต็มใจและทุ่มเท 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีการกำกับและตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาในระดับส่วนกลางและพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ แต่ก็ยังพบว่ามีความในเรื่องของความล่าช้าซึ่งก็ด้วยปัจจัยหลายประการด้วยกัน 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ศูนย์ดำรงธรรมแทบทุกแห่งประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรหรือปฏิบัติงานเนื่องจากบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานมิได้รับผิดชอบงานศูนย์ดำรงธรรมเพียงอย่างเดียว 6) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ การดำเนินงานมีความชัดเจนในกระบวนการทำงาน แต่ยังคงขาดอำนาจการจัดการที่เบ็ดเสร็จทำให้สามารถยุติเรื่องในจุดเดียวได้ และ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ การดำเนินงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุพันธกิจในทุกด้าน แต่ในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องพึ่งพาอาศัยทรัพยากรของที่ทำการปกครองอำเภอในการดำเนินการ รวมทั้งไม่มีบุคลากรหรือ

งบประมาณเป็นของตนเอง ทำให้อำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร เพื่อตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาให้ประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพตามที่ประชาชนต้องการ

ข้อเสนอแนะที่มีต่อศูนย์ดำรงธรรม อำเภอฟานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ: PMQA ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานหรือเพิ่มจำนวนผู้ปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมอำเภอโดยให้ปฏิบัติงานด้านเดียวเท่านั้นเพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสามารถแก้ปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งศูนย์ดำรงธรรมสามารถเสนอไปยังงบประมาณที่มีอยู่ของอำเภอ (งบบูรณาการ) หรือขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานราชการอื่น เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชน โดยนำวัสดุและครุภัณฑ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อใช้ภายในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ โดยเฉพาะไม่ปะปนกับงานหรือภารกิจอื่นของอำเภอ ควบคุมคุณภาพงานอย่างสม่ำเสมอ และจัดทำแผนการพัฒนากุศลกรในเชิงรุก เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน

59930075: CONCENTRATION: PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT; M.P.A.  
(PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT)

KEYWORDS: PUBLIC SECTOR MANAGEMENT QUALITY AWARD/ DISTRICT  
DAMRONGDHAMA CENTER

PHUKRICH KAEWAROON : RESULTS OF OPERATIONS OF  
DAMRONGDHAMA CENTER, PHAN THONG DISTRICT, CHONBURI PROVINCE,  
ACCORDING TO GOVERNMENT SERVICE STANDARDS: PMQA. ADVISORY  
COMMITTEE: KRISDA NANTAPETCH, Ph.D. 2019.

This research was aimed to study the results of operation of Damrongdhama Center, Phan Thong District, Chon Buri Province, according to government service standards: PMQA. The researcher used the qualitative research by interview 4 key informants, namely 1 Executive, 1 Head of department and 2 staffs with more than 3 years of control experience.

The results of this study found that the operation of Damrongdhama Center, Phan Thong District, Chon Buri Province, according to government service standards: PMQA as follows: 1) Lead the organization: Damrongdhama Center, Phan Thong District has established a vision of operation that was in line with the operation, as well as clear policy guidelines; 2) Strategic planning: had concrete operational plans as well as conveying strategic issues that were comprehensive and accurate according to the objectives of the operation, and covering operations with the aim of solving the problems of the people; 3) Giving priority to service recipients and stakeholders: the result of providing services to the public with willingness and dedication; 4) Measurement, analysis and knowledge management: there were regular supervision and audited from supervisors at the central and area levels, but there were still delays with many factors; 5) Personnel focus: almost every Damrongdhama Center has experienced a shortage of personnel or operations because the personnel or operators were not responsible for the Damrongdhama Center alone; 6) Operating system focus: operations were clear in the work process, but there was still a lack of comprehensive management power, allowing it to be resolved in one place; and 7) Performance outcomes: the operations were able to meet all aspects of the mission, but in the materials used in the operation must rely on the resources of the district administrative office to operate, including lack of personnel or budget of its own, causing the authority to operate was not

as effective as it should be, to respond the needs and solved problems for the people as quickly and efficiently as the people wanted.

The Suggestions for Damrongdhama Center, Phan Thong District, Chon Buri Province, according to government service standards: PMQA should have the rotation of operators or increase the number of operators in the Damrongdhama Center, allowing only one side of the work to be continuously implemented and able to solve problems, with the people more quickly and more efficiently, including the Damrongdhama Center be able to propose the district's existing budget (integration budget) or to obtain support from other government agencies, such as local government, including the private sector, by using materials and equipment to maximize benefits, for use within the District Damrongdhama Center, not mingling with the work or other tasks of the district, regularly, controlling the quality of work, and creating human resource development plans in proactive, for work efficiency and solving problems for people.



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษา เรื่อง “ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA)” สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากหลายท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้องอย่างยิ่ง โดยเฉพาะท่านอาจารย์ ดร.รชฎ จันทน์น้อย และ อาจารย์ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำแนะนำและตรวจแก้งานนิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จเสร็จสมบูรณ์ รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพาที่ให้วิชาการศึกษา และอำนวยความสะดวกในการศึกษา จนผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ นายวุฒิกกร สุชินัย นายอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี นายศุภวิทย์ สีสด ปลัดอำเภอหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานปกครอง อำเภอพานทอง และ ผศ. ดร.อุษณากร ทาวะรัมย์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่ดีตลอดมา

สำหรับความดีงามและคุณประโยชน์อันพึงมีจากผลการศึกษาครั้งนี้ ขอมอบให้แก่บิดาและมารดา รวมทั้งภรรยาของข้าพเจ้าคือนางรัชดาพร แก้วอรุณ และเพื่อน ๆ สำหรับกำลังใจ จนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ภูกริช แก้วอรุณ

## สารบัญ

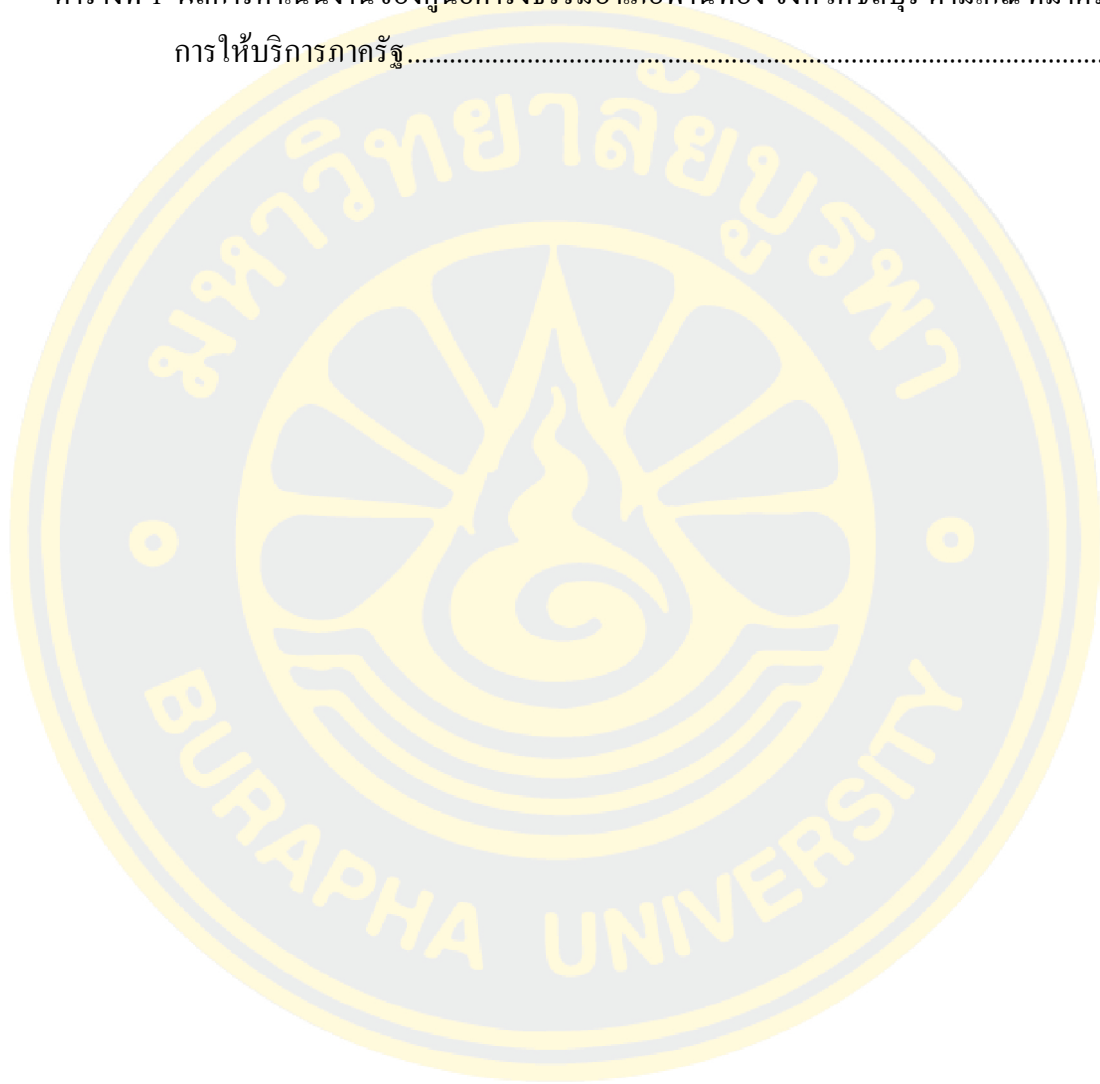
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ .....	ช
สารบัญ .....	ฌ
สารบัญตาราง .....	1
สารบัญภาพ .....	1
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	2
ขอบเขตของการวิจัย .....	2
กรอบประเด็นที่ใช้ในการศึกษา .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร .....	6
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ .....	11
ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ .....	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	52
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	57
วิธีการวิจัย .....	57
พื้นที่ในการวิจัย .....	58

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	58
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	59
การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล .....	60
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	61
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ .....	61
ตอนที่ 2 ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์ มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA) .....	62
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตาม เกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA) .....	74
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	76
สรุปผลการศึกษา .....	76
อภิปรายผล .....	77
ข้อเสนอแนะ .....	80
บรรณานุกรม .....	82
ภาคผนวก .....	85
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	89

## สารบัญตาราง

หน้า

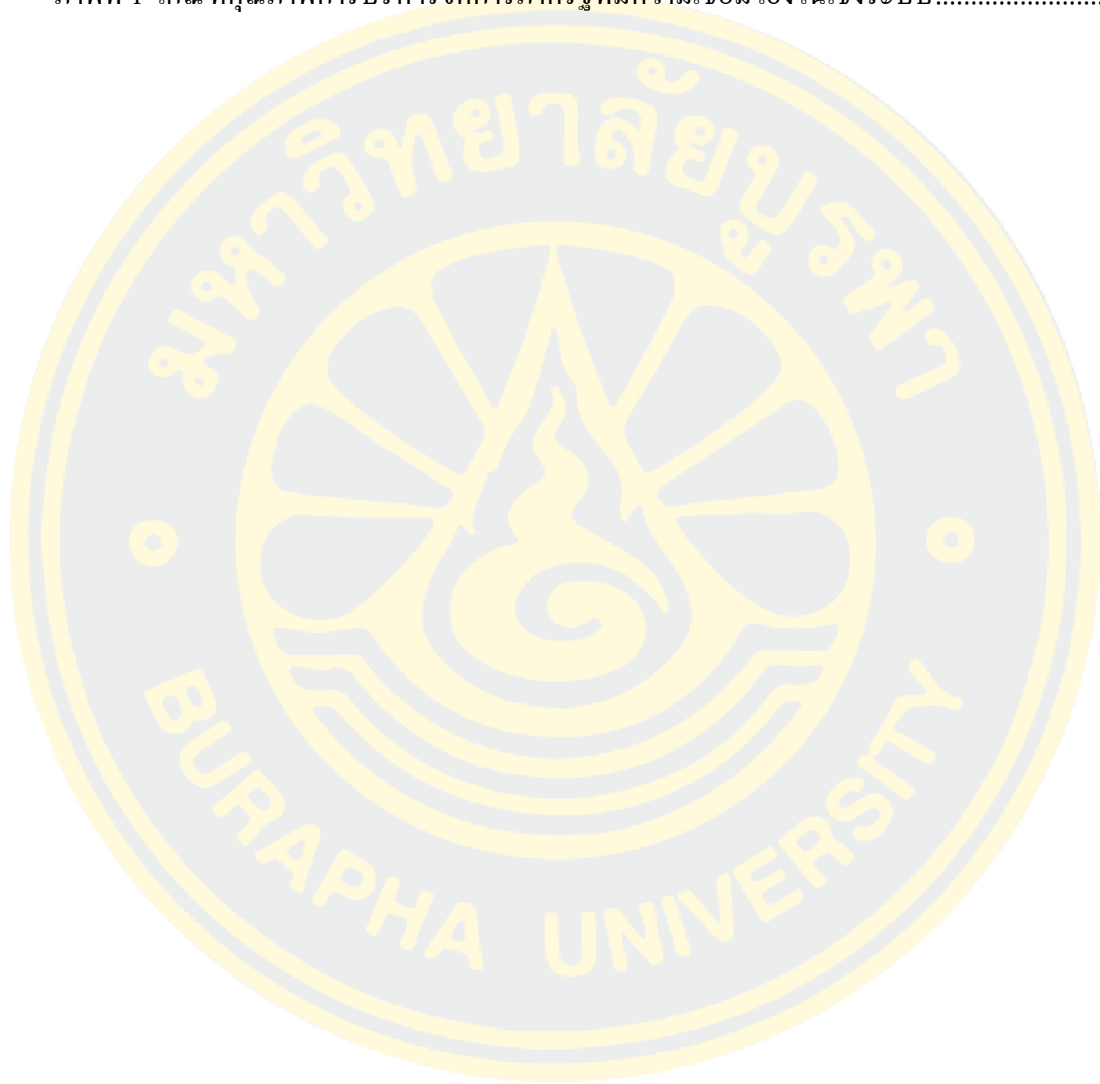
ตารางที่ 1 ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐาน การให้บริการภาครัฐ.....	74
---	----



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ.....13



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หลังจากที่คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เข้ามาบริหารประเทศรัฐบาลได้มีประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 96/2557 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2557 เรื่อง การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานระดับจังหวัดและให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการในจังหวัดสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างเสมอภาคมีความรวดเร็ว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและประชาชนได้รับความพึงพอใจ โดยให้จังหวัดจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมขึ้นในจังหวัดเพื่อทำหน้าที่ในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ให้บริการข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษารับเรื่องปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะของประชาชน และทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการร่วมตามมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารที่การบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบผลการประชุมเรื่อง “การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ” เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2559 ตามบัญชาของนายกรัฐมนตรี โดยให้กระทรวงมหาดไทยดำเนินการตามหนังสือกระทรวงมหาดไทยด่วนที่สุด ที่ มท 037.2/ ว2417 ลงวันที่ 22 สิงหาคม 2557 ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดออกคำสั่งจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมขึ้นในอำเภอและกำหนดให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือและช่วยเหลือนายอำเภอในการแก้ไขปัญหา ความเดือดร้อนของประชาชนที่มีสาเหตุจากการร้องเรียน ร้องทุกข์ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบอำนาจตามประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 96/2557 ให้แก่นายอำเภอเพื่อให้ศูนย์ดำรงธรรมที่จัดตั้งขึ้นสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน ที่มีสาเหตุจากการร้องเรียน ร้องทุกข์ ได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ และทันต่อเหตุการณ์

เนื่องจากที่ว่าการอำเภอ เป็นสถานที่ราชการที่ประชาชนรู้จักและคุ้นเคยมากที่สุดเพราะต้องมาติดต่อขอรับบริการตั้งแต่เกิดจนตาย เกี่ยวกับงานทะเบียนราษฎร งานทะเบียนทั่วไปและบัตรประชาชน และติดต่อราชการส่วนต่าง ๆ ที่มีสถานที่ตั้งอยู่บนที่ว่าการอำเภอ เมื่อประชาชนเดือดร้อนหรือมีปัญหาสารทุกข์สุขดิบก็จะนึกถึงอำเภอเป็นลำดับแรกและฝากความหวังในการแก้ไขปัญหาไว้ที่นายอำเภอ “ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ” มีบทบาทภารกิจที่สำคัญในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ ร้องเรียนตลอดจนรับทราบปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะจากประชาชน โดยมีนายอำเภอเป็นผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ มีปลัดอำเภอหัวหน้ากลุ่มงานบริหารปกครองอำเภอเป็นหัวหน้าสำนักงานศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ มีการกำหนดโครงสร้าง แบ่งออกเป็น

4 ฝ่าย คือ ฝ่ายรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ฝ่ายปฏิบัติการ (ชุดปฏิบัติการประจำตำบล) ฝ่ายติดตาม และฝ่ายรายงานมีการมอบหมายให้ปลัดอำเภอมีหน้าที่รับผิดชอบเป็นหัวหน้าฝ่ายทั้ง 4 ฝ่าย เพื่อให้ดูแลทุกข์สุขของประชาชนเป็นไปอย่างทั่วถึง

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี เนื่องจากดำรงตำแหน่งปลัดอำเภอผู้รับผิดชอบงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง โดยใช้หลักเกณฑ์ PMQA มาเป็นหลักและแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์ที่จะทำให้อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี มีประสิทธิภาพเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนผู้ที่มีร้องเรียนร้องทุกข์ ได้รับการแก้ไขปัญหา เกิดความพึงพอใจในการบริการและจัดการของศูนย์ดำรงธรรมมากที่สุด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA)

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรีตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA)

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรีตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA)

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญและพื้นที่ ในการศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากผู้บริหารเจ้าหน้าที่ หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี จำนวน 4 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลาโดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561 ถึง วันที่ 30 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2561

## กรอบประเด็นที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาในประเด็นผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี บนฐานของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลการดำเนินการด้านอื่นๆ โดยทำให้เกิด ความสอดคล้องกันของแผน กระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการและ ผลลัพธ์เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน การพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ทุกกลุ่ม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558, หน้า 29) แบ่งออกเป็น 7 หมวดได้แก่

หมวดที่ 1 การนำองค์กร ประกอบด้วย การนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การจัดทำยุทธศาสตร์ และ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความผูกพัน

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การวัดการวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการจัดการความรู้สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร และความผูกพันของบุคลากร

หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ประกอบด้วย กระบวนการทำงาน และ ประสิทธิภาพผลการปฏิบัติการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ และผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เรื่องร้องเรียน หมายถึง เรื่องราวที่ผู้ร้องเรียนมีความประสงค์ที่จะให้ได้รับการปลดเปลื้องความทุกข์ที่ตนได้รับ หรือเป็นเรื่อง ผู้ร้องเรียนหรือผู้อื่น หรือสาธารณชนได้รับความเสียหาย และ ยังรวมถึงข้อขัดแย้งระหว่างประชาชนกับประชาชนด้วยกัน



ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ หมายถึง เป็นศูนย์ที่รับเรื่องราวร้องเรียน หรือ ร้องทุกข์จากประชาชน โดยทำหน้าที่เป็นหน่วยประสานหน่วยราชการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน การไม่ได้รับความเป็นธรรมและปัญหาอื่นๆ แล้วสรุปผลการดำเนินการแจ้งผู้ร้องเรียนทราบเพื่อบำบัดทุกข์ บำรุงสุขแก่ประชาชน เป็นไปอย่างทั่วถึง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง การบริหารจัดการ โดยมีหลักเกณฑ์และแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ยกระดับการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเทียบเท่ามาตรฐานระดับสากล ประกอบด้วย 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

การนำองค์กร หมายถึง การดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง การเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การจัดให้มีระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความสุขและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์กร

การจัดการกระบวนการ หมายถึง การจัดการกระบวนการในการให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง ผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติ  
ด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนางบการเงิน



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA)” ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างกรอบ และแนวทางในการศึกษา ซึ่งแบ่งเนื้อหาเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
2. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
3. ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

##### ความหมายของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์กรและแนวทางไว้มากมาย ดังนี้

ชัยเสถียร พรหมศรี (2551, หน้า 118) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กร คือ วิธีการอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยมาใช้เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและควมมีประสิทธิภาพของคนและองค์กร

ฉันทูพันธ์ เจริญนันทน์ (2551, หน้า 265-269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไข เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Owen (1987 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2551, หน้า 194-195) ได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือของเขา มีใจความว่า การพัฒนาองค์กรในแต่ละเขตพื้นที่บริการทางการศึกษา (School district) หมายถึง ความพยายามซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผลและมีแผนรองรับเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เป็นขั้นตอนการ

ดำเนินงานที่เป็นทางการ กระบวนการดำเนินงาน ปทัสถานสังคมหรือโครงสร้างองค์การ ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จุดหมายของการพัฒนา องค์การ คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของแต่ละคน และปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงานขององค์การ และมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์การนั้น ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 10 ประการ ดังนี้

1. จุดหมายของการพัฒนาองค์การ
2. ระบบในการปรับเปลี่ยนองค์การ
3. วิธีการเชิงระบบ
5. ใช้วิธีการทางการศึกษา
6. เรียนรู้จากประสบการณ์
7. เกะติดกับประเด็นปัญหาสำคัญจริง ๆ
8. มีแผนยุทธศาสตร์
9. มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง (Change agent)
10. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 436)

ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์การ (Organization development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบ โดยส่วนรวมทั้งองค์การ เริ่มจากระดับผู้บริหาร ลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

ในขณะที่ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550, หน้า 478) ได้ให้แนวคิดของ ความหมายในทางปฏิบัติจริง ๆ ว่า การพัฒนาองค์การ โดยทั่วไปมักจะหมายถึงความถึงการฝึกอบรม ในหลาย ๆ รูปแบบ หรือการพยายามเข้าแทรกแซงองค์การในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งประสงค์ที่จะปรับปรุงองค์การ หรือสมาชิกองค์การ และในภาพรวม การพัฒนาองค์การก็จะไป ตามชื่อ นั่นก็คือ ให้ความสำคัญที่การเจริญเติบโตและการพัฒนาการขององค์การ โดยทั้งหมด

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549, หน้า 49) ได้ร่วมกันสรุปความหมาย ของการพัฒนาองค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผนไว้ ล่วงหน้า และจะเน้นกระทำในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและกระบวนการของกลุ่มบรรพบุรุษแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน ด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาและใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์ เข้าช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพประสิทธิผลและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ

สมคิด บางโม (2547, หน้า 51-53) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ คือความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การ โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการวางแผนไว้แล้วเข้าไปในกระบวนการขององค์การ โดยการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

ส่วน Bennis (1969; Aplin & Thomson, 1974; French & Bell, 1973 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 269-270) ได้ร่วมกันสรุปลักษณะของการพัฒนาองค์การ ดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผน (Planned change)
2. เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเบ็ดเสร็จ (Comprehensive change)
3. เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (Emphasis on work group)
4. เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาว (Long-range change)
5. เป็นการร่วมมือของผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (Participation of change agent)
6. เน้นถึงวิธีการดำเนินงานและการวิจัยปฏิบัติการ (Emphasis upon interventions and action research)

ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยบุคลากรทุกระดับในองค์การ มีการวางแผนล่วงหน้าและเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

#### ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549, หน้า 52-53) ได้ร่วมกันสรุปเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาองค์การ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผน ซึ่งจะต้องกระทำโดยตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์การตลอดเวลา
2. การพัฒนาสมรรถนะขององค์การ จะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่ม และขององค์การเป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการเหล่านี้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การได้ใช้ศักยภาพหรือสติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่
3. เน้นทีมงานเป็นเป้าหมายเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์การเป็นส่วนรวม
4. เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงาน
5. เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย
6. ใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ

7. ใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาช่วยให้คำปรึกษา

8. ยุทธศาสตร์อันสำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์การก็คือ การใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์การเข้าสอดแทรก

9. กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

10. มุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์การ ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ

ซึ่งสรุปได้ว่า องค์การจะดำรงอยู่ได้นั้นต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจร่วมกัน โดยมุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์การ ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ และดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

#### กระบวนการพัฒนาองค์การ

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551, หน้า 125-126) ได้เสนอรูปแบบของการพัฒนาองค์การว่า โดยทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน โดยการวินิจฉัยจะถูกนำไปปฏิบัติในช่วงระหว่างของขั้นการละลายพฤติกรรม (Refreezing) ส่วนการเปลี่ยนแปลง (Change) จะถูกแนะนำอย่างระมัดระวังผ่านการเข้าแทรกที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสถานการณ์ที่องค์การเผชิญอยู่หรือเพื่อความเหมาะสมกับสภาพขององค์การในขณะนั้น และสุดท้าย การติดตามผลอย่างเป็นระบบเป็นการคงสภาพพฤติกรรมหรือสถานการณ์ที่พึงปรารถนาขององค์การ โดยมีกระบวนการเป็นลำดับขั้น ดังนี้

1. ขั้นละลายพฤติกรรม เป็นการวินิจฉัย ประเมินสถานการณ์และระบุถึงกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
2. ขั้นเปลี่ยนพฤติกรรม คือ การเข้าแทรก นำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติผ่านการร่วมมือและประสานงานที่เพิ่มขึ้น
3. ขั้นคงพฤติกรรม คือ การติดตามผล ระบุถึงปัญหาที่ไม่คาดคิด และผลกระทบประเมินความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์

ฉันทูพันธ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 265-269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไข เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การพัฒนาองค์การยังเป็นวิธีการที่เป็นระบบในการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ 2 ประการต่อไปนี้

1. เป้าหมายกระบวนการ (Process goals) มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการในการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา และการจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

2. ผลลัพธ์รวม (Outcomes goals) การพัฒนาองค์การจะให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน (Task performance) ขององค์การ โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้สามารถดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยใช้เทคนิคในระดับต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

กระบวนการในการพัฒนาองค์การมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการพัฒนาองค์การ ภายหลังจากการรับรู้ปัญหา นักพัฒนาองค์การ (OD practitioner) จะทำเพื่อที่จะกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของระบบ โดยอาศัยความรู้จากการวิจัยและเทคนิคการพัฒนาองค์การประกอบกัน

2. การปฏิบัติ (Active intervention) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์การจะดำเนินการพัฒนาองค์การ โดยประยุกต์วิธีการต่าง ๆ ตามแผนการที่กำหนด เพื่อให้การพัฒนาองค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวัดและประเมินความก้าวหน้าของแผนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อที่จะปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การเสริมแรง (Reinforcement) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์การต้องทำการประเมินผลการดำเนินงานว่าประสบผลตามที่ต้องการเพียงใด ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงานเหมาะสมกับสถานการณ์ จากนั้นทำการเสริมแรงและทำพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงให้คงตัว (Refreezing) เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ผันแปรหรือย้อนกลับสู่สถานะเดิม เนื่องจากความเฉื่อยที่เกิดจากความเคยชินของบุคคลหรือกลุ่ม ตลอดจนติดตามผล (Follow up) เพื่อทำการปรับปรุงและเสริมแรงให้ระบบที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง

เทคนิควิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาองค์การ มีดังนี้

1. การพัฒนาระดับองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์การ โดยใช้เทคนิค ดังนี้

1.1 การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey feedback)

- 1.2 การประชุมร่วมกัน (Confrontation meeting)
- 1.3 การออกแบบโครงสร้างใหม่ (Structural redesign)
- 1.4 องค์การแบบขนาน (Collateral organization)
2. การพัฒนาระดับกลุ่ม เป็นการพัฒนาศักยภาพในกลุ่มย่อยขององค์การ โดยใช้เทคนิคดังนี้
  - 2.1 การสร้างทีมงาน (Team building)
  - 2.2 การให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (Process consultation)
  - 2.3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup team building)
3. การพัฒนาระดับบุคคล เป็นการทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ โดยใช้เทคนิคดังนี้
  - 3.1 การฝึกความอ่อนไหว (Sensitivity training)
  - 3.2 การเจรจาเรื่องบทบาท (Role negotiation)
  - 3.3 การออกแบบงานใหม่ (Job redesign)
  - 3.4 การวางแผนอาชีพ (Career planning)

ซึ่งสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการกำหนดแนวทางและเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว จะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ อย่างเรียบร้อย โดยผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาองค์การต้องวางแผนปฏิบัติการในการพัฒนาองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการพัฒนาองค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้น สามารถดำเนินการตามแนวทางต่อไปนี้ คือ การให้ความนับถือต่อบุคคล ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนความเท่าเทียมกันของอำนาจ ความเปิดเผยหรือโปร่งใส และการมีส่วนร่วม

## **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

### **หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558, หน้า 8-9)

#### **ลักษณะสำคัญขององค์กร**

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่นและประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ประกอบด้วย 2 หัวข้อ คือ ลักษณะองค์กร ความท้าทายต่อองค์กร



### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ โดยสามารถอธิบายเป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่เป็นกระบวนการ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการได้เป็น 3 กลุ่มย่อย ดังนี้

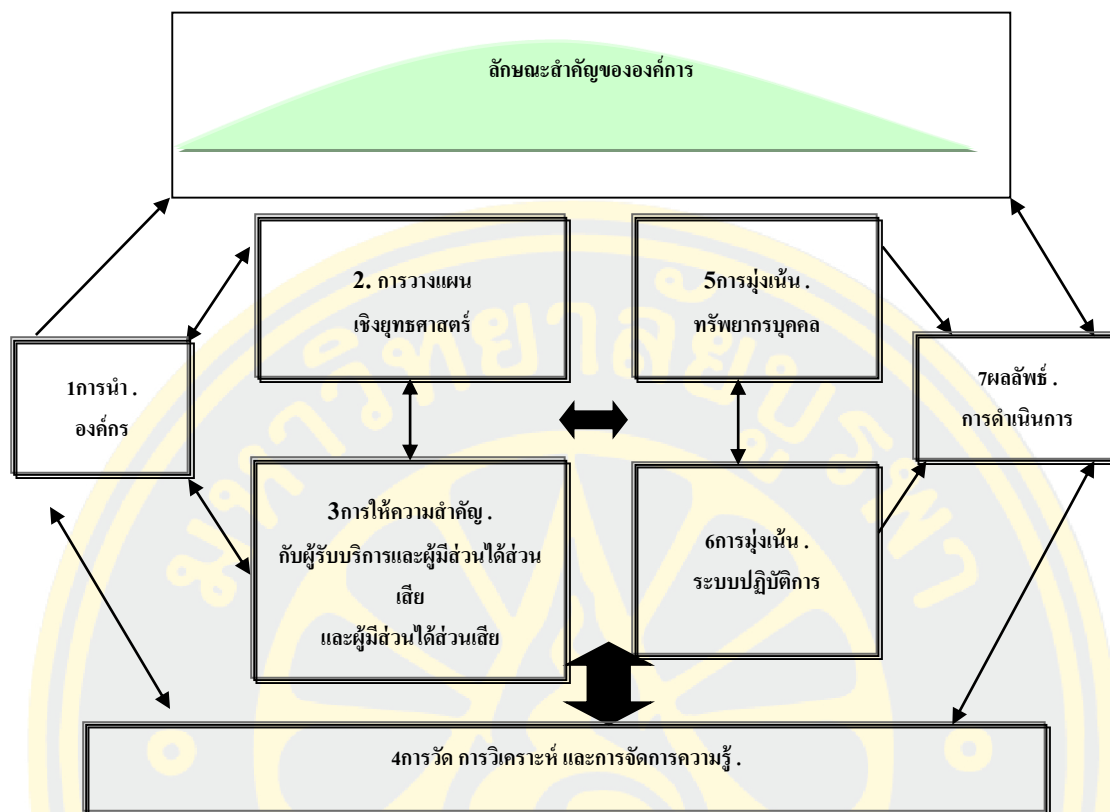
1.1 กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อมุ่งเน้นให้เห็นความสำคัญว่า ในการนำองค์กร ผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากแผนภูมิที่ 6 จะเห็นได้ว่า ทั้ง 3 หมวดนี้มีลูกศร 2 ข้าง ซึ่งแสดงว่า ทั้ง 3 หมวดนี้ ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

1.2 กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ

กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งบุคลากรและกระบวนการมีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จและนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ดังจะเห็นได้จากภาพที่ 2 ว่า มีลูกศร 2 ข้างเชื่อมโยงกันอยู่

1.3 กลุ่มพื้นฐานของระบบ ประกอบด้วย หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และ การจัดการความรู้ กลุ่มนี้ส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้ เป็นแรงผลักดัน จากรูปที่ 1 จะเห็นว่าลูกศร 2 ข้างเชื่อมโยงกับ หมวด 1 การนำองค์กร แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร 2 ข้างที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์ การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่า ต้องมีการวัด วิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์ การดำเนินงานของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่า ในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา



ภาพที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ  
(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558, หน้า 18)

2. ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการส่วนนี้เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่ความสอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงของกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มปฏิบัติการกับส่วนที่เป็นผลลัพธ์และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหมวด 1 การนำองค์กรกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

#### หมวด 1 การนำองค์กร

ในหมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือ ชี้้นำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์กร วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผล ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมรวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1. การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ: ผู้บริหารของส่วนราชการนำองค์การอย่างไร  
 ให้อธิบายกิจกรรมที่ผู้บริหารทำด้วยตัวเอง ในการชี้นำและทำให้ส่วนราชการยั่งยืน  
 อธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการ สร้างนวัตกรรม  
 และมีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการและ  
 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

### 1.1 วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

1.1.1 วิสัยทัศน์และค่านิยมผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรใน  
 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์  
 และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบ การนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการ  
 หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วน  
 ได้ส่วนเสียการปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยม  
 ของส่วนราชการอย่างไร

1.1.2 การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความ  
 มีจริยธรรม การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการ  
 ประพฤติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรมอย่างไรผู้บริหารของ ส่วนราชการได้  
 สร้างสภาพแวดล้อมในองค์การเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

### 1.1.3 การสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน

1.1.3.1 ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้ส่วนราชการมี  
 ความยั่งยืน

#### 1.1.3.2 ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้ได้อย่างไร

1.1.3.2.1 สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุง  
 ผลการดำเนินการของส่วนราชการและการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล

1.1.3.2.2 สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งมอบประสบการณ์  
 ที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมการมาใช้บริการของ  
 ผู้รับบริการ

1.1.3.2.3 สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรม การบรรลุ  
 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และความคล่องตัวขององค์การ

1.1.3.2.4 มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดการเรียนรู้ระดับองค์การ และ  
 การพัฒนาผู้นำในอนาคตของส่วนราชการ

## 1.2 การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

### 1.2.1 การสื่อสาร

1.2.1.1 ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร และกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

1.2.1.2 ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปใน ลักษณะสองทิศทางรวมทั้งการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพในการสื่อสารให้ทราบถึง การตัดสินใจที่สำคัญ

1.2.1.3 ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการจูงใจบุคลากรซึ่งหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมใน การให้รางวัลและยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างให้มี ผลการดำเนินการที่ดีและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 1.2.2 การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

1.2.2.1 ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการ ส่งเสริมนวัตกรรม และบรรลุวิสัยทัศน์

1.2.2.2 ในการกำหนดความคาดหวังต่อผลการดำเนินการผู้บริหารของส่วนราชการพิจารณาถึงการสร้างความสมดุล ของคุณค่าระหว่างผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่าง ๆ อย่างไร

2. การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม: ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแล ของส่วนราชการ และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ให้อธิบายแนวทางที่ส่วนราชการใช้กำกับดูแลและการปรับปรุงการนำองค์กรให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการสร้างความมั่นใจว่า มีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมี จริยธรรม ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

## 2.1 การกำกับดูแลองค์กร

### 2.1.1 ระบบการกำกับดูแลองค์กร

2.1.1.1 ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลที่สำคัญ ต่อไปนี้

2.1.1.1.1 ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

2.1.1.1.2 ความรับผิดชอบต่อการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

2.1.1.1.3 การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 2.1.1.2 การประเมินผลการดำเนินการ

2.1.1.2.1 ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารส่วนราชการ รวมทั้งระบบ กำกับดูแลองค์การ

2.1.1.2.2 ผู้บริหารส่วนราชการและระบบกำกับดูแลองค์การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อ และปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการนำองค์การอย่างไร

## 2.2 การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

### 2.2.1 การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

2.2.1.1 ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในกรณีที่มีการบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อการบริการและการปฏิบัติงาน ทั้ง ในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร

2.2.1.2 ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกอย่างไรถึงความกังวลและผลกระทบเหล่านี้รวมถึงการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิผล

2.2.1.3 ส่วนราชการมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตาม ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่า

2.2.1.4 ส่วนราชการได้มีการกำหนดกระบวนการ ตัววัดและเป้าประสงค์ที่สำคัญเพื่อดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่ เกี่ยวข้องกับการบริการ และการปฏิบัติงานของตนอย่างไร

### 2.2.2 การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

2.2.2.1 ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติการทุกด้านของส่วนราชการมี การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

2.2.2.2 ส่วนราชการมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการ ประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

2.2.2.3 องค์การมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อหลักจริยธรรม

## 2.3 ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

### 2.3.1 ความผาสุกของสังคม

ส่วนราชการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการ ประจำวันอย่างไร รวมถึงได้มีส่วนในการสร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ อย่างไร

### 2.3.2 การสนับสนุนชุมชน

2.3.2.1 ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนชุมชนให้มีความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการ

2.3.2.2 ชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนดังกล่าว รวมถึงวิธีการ กำหนดกิจกรรมที่ส่วนราชการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์ของ สมรรถนะหลักของส่วนราชการ

2.3.2.3 ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าวอย่างไร

#### หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการ วัดผลความสำเร็จ

1. การจัดทำยุทธศาสตร์: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึง การยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการ โดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการตัดสินใจเรื่องระบบงาน ที่สำคัญ รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

#### 1.1 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

##### 1.1.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

1.1.1.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง

1.1.1.2 กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

1.1.1.3 กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้คำนึงถึงความต้องการของส่วนราชการในด้านความคล่องตัว และ ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการอย่างไร

## 1.1.2 นวัตกรรม

1.1.2.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมส่วนราชการมีวิธีการ ใดในการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์

1.1.2.2 โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการคืออะไร

## 1.1.3 การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบ สำคัญต่อไปนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1.1.3.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

1.1.3.2 ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนของส่วนราชการ

1.1.3.3 จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และในสารสนเทศ

1.1.3.4 ความสามารถของส่วนราชการในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

## 1.1.4 ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ

1.1.4.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน ระบบงานที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

1.1.4.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและ พันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร

1.1.4.3 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตของส่วนราชการ

## 1.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

### 1.2.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

1.2.1.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ให้ระบุกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าว เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

1.2.1.2 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลผลิตและบริการ ผู้รับบริการ และกลุ่มเป้าหมาย ผู้ส่งมอบและ พันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

### 1.2.2 การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสามารถตอบประเด็นต่อไปนี้ได้อย่างไร

1.2.2.1 ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์จาก  
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

1.2.2.2 ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และบริการ

1.2.2.3 ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และโอกาส  
ในการสร้างสมรรถนะใหม่

1.2.2.4 สร้างสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว

1.2.2.5 สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ: ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุป  
แผนปฏิบัติการ วิธีการ ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตาม  
ความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการ ดำเนินการ ในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับค่า  
เทียบเคียงที่สำคัญ

2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

2.1.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่สำคัญ  
ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของส่วนราชการมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์  
เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ อะไรบ้าง

2.1.2 การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

2.1.2.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การ  
ปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญเพื่อให้มั่นใจว่าส่วน  
ราชการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

2.1.2.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการ  
ที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการจะประสบ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.1.3 การจัดสรรทรัพยากร

2.1.3.1 ส่วนราชการทำอย่างไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านงบประมาณและด้าน  
อื่น ๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุน แผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันใน  
ปัจจุบัน ส่วนราชการมีวิธีการจัดสรรทรัพยากร เหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ

2.1.3.2 ส่วนราชการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับ  
แผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิด ความมั่นใจถึงความสำเร็จของส่วนราชการ



#### 2.1.4 แผนด้านทรัพยากรบุคคล

แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้น และระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

#### 2.1.5 ตัววัดผลการดำเนินการ

ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ มีอะไรบ้าง-ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการ เสริมให้ส่วนราชการ มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

#### 2.1.6 การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผน ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับแผน และนำแผน ปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติได้โดยอย่างรวดเร็ว

### 2.2 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

#### 2.2.1 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

2.2.1.1 การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ ตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.1 มีอะไรบ้าง

2.2.1.2 ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลที่คาดการณ์ ของคู่แข่ง/ คู่เทียบ หรือของส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเทียบเคียง ที่สำคัญ

2.2.1.3 ส่วนราชการจะอย่างไรหากพบว่ามีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เทียบ หรือกับส่วนราชการ ในระดับที่เทียบเคียงกันได้

#### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการในระยะยาวอย่างไร รวมทั้งวิธีการในการค้นหาของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์ และการใช้ สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

1. สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในค้นหาสารสนเทศจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้รับสารสนเทศ เกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 1.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 1.1.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน

1.1.1.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์และสังเกตผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มเป้าหมาย

1.1.1.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1.1.3 วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละช่วงของวงจรชีวิต ของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ในเรื่องคุณภาพของผลผลิต บริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 1.1.2 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคต

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต อนาคต และของคู่แข่ง/ คู่เทียบ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับผลผลิต บริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 1.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 1.2.1 ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2.1.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2.1.2 วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2.1.3 การประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนององให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างไรในระยะยาว

## 1.2.2 ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เทียบ

1.2.2.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อส่วนราชการเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคู่แข่ง/ คู่เทียบ

1.2.2.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อส่วนราชการเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนราชการ อื่นที่มีต่อผลผลิตหรือการบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของลักษณะงานประเภทอื่น

## 1.2.3 ความไม่พึงพอใจ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างไร

2. การสร้างความผูกพัน: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างความผูกพัน และสร้างความสัมพันธ์

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดผลผลิต บริการ และกลไกการสื่อสารต่างๆ เพื่อสนับสนุน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งอธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 2.1 ผลผลิต การบริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 2.1.1 ผลผลิตและการบริการ

2.1.1.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ผลผลิตและการบริการ

2.1.1.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและปรับผลผลิตและการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญ ขององค์การ) รวมทั้งวิธีการค้นหาและปรับผลผลิตและการบริการเพื่อเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ เพื่อดึงดูด ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ รวมทั้งสร้าง โอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน

#### 2.1.3 การสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1.3.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงบริการจาก ส่วนราชการและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลผลิตและการบริการ

2.1.3.2 รูปแบบและกลไกการสื่อสารที่สำคัญในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอะไรบ้าง รูปแบบและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความต้องการแตกต่าง

2.1.3.3 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังทุกคนและทุกกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 2.1.4 การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1.4.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจน ผลผลิตและการบริการเพื่อจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2.1.4.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคตประกอบการ พิจารณาดังกล่าว ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มเป้าหมายใดจะได้รับความสำคัญและมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีขึ้นโดยรวม

### 2.2 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 2.2.1 การจัดการความสัมพันธ์

2.2.1.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อ

2.2.1.1.1 ให้ได้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่และเพิ่มกลุ่มผู้รับบริการ

2.2.1.1.2 รักษาสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่า ความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2.1.1.3 เพิ่มความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ ส่วนราชการ

2.2.1.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับส่วนราชการ

## 2.2.2 การจัดการกับข้อร้องเรียน

2.2.2.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล

2.2.2.2 การจัดการข้อร้องเรียนของส่วนราชการสามารถเรียกความเชื่อมั่นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างไร

### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีวิธีการ ใดในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ ส่วนราชการมีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการใช้ ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการมีวิธีการ ใด ในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุง ผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของส่วนราชการ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ส่วน ราชการ ใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

#### 1.1 การวัดผลการดำเนินการ

##### 1.1.1 ตัววัดผลการดำเนินการ

1.1.1.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการ ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของ ส่วนราชการซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

1.1.1.2 ส่วนราชการมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้างทั้งระยะสั้น และระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการ ติดตามบ่อยเพียงใด

1.1.1.3 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับ ส่วนราชการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม

### 1.1.2 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ส่วนราชการมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์รวมทั้งการ สร้างนวัตกรรม

### 1.1.3 ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1.3.1 ส่วนราชการมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและ ระดับยุทธศาสตร์รวมทั้งการ สร้างนวัตกรรม

1.1.3.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 1.1.4 ความคล่องตัวของการวัดผล

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดถึงทั้งภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

## 1.2 การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

### 1.2.1 การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

1.2.1.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ ส่วนราชการมีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการในการทบทวนเหล่านี้หรือไม่อย่างไร

1.2.1.2 ส่วนราชการมีการวิเคราะห์เรื่องใดเพื่อสนับสนุนการทบทวนและมั่นใจได้อย่างไรว่าผลสรุปนั้นใช้ได้

1.2.1.3 ส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการทบทวนเหล่านี้หรือไม่ในการประเมินผลสำเร็จของ ส่วนราชการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

1.2.1.4 ส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการทบทวนเหล่านี้หรือไม่ในการประเมินความสามารถ ในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของส่วนราชการและ ความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่ส่วนราชการดำเนินงานอยู่

1.2.1.5 คณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

### 1.3 การปรับปรุงผลการดำเนินการ

#### 1.3.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

1.3.1.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี

1.3.1.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

#### 1.3.2 ผลการดำเนินการในอนาคต

1.3.2.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 1.2) และข้อมูล เชงเปรียบเทียบ/ แข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

1.3.2.2 หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต เหล่านี้กับการคาดการณ์ผลการ ดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (ที่ระบุใน 2.2 ข) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับแก้ ความแตกต่างและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

#### 1.3.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

1.3.3.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุในหัวข้อ 1.2) ไปใช้จัด ลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็น โอกาสในการสร้างนวัตกรรม

1.3.3.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าว เพื่อให้คณะทำงาน หรือกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ

1.3.3.3 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปยังหน่วยงานภายนอก ที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนราชการ

2. การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการ สินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ และวิธีการ เรียนรู้ ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูล สารสนเทศ

ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน

## 2.1 ความรู้ของส่วนราชการ

### 2.1.1 การจัดการความรู้

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ

2.1.1.1 รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร

2.1.1.2 ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่าย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ

2.1.1.3 แบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ

2.1.1.4 รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

### 2.1.2 การเรียนรู้ระดับองค์การ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถี การปฏิบัติงานของส่วนราชการ

## 2.2 ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 2.2.1 คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศของส่วนราชการมีความแม่นยำ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ

### 2.2.2 ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่าย สำหรับบุคลากร เครือข่ายผู้ส่งมอบ พันธมิตรผู้ให้ความร่วมมือรวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 2.2.3 คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือได้ปลอดภัย และใช้งานง่าย

### 2.2.4 ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

ในกรณีฉุกเฉิน ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์รวมทั้งข้อมูล และสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ความจำเป็นทางภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ



## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้าง สภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการ ดำเนินการที่ตีรวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้าง ความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพ ของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อ สนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

1. สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อม ด้านบุคลากรที่เกื้อหนุน ต่อการปฏิบัติงานและมีประสิทธิผล

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและ อัตรากำลังด้านบุคลากร เพื่อให้งานของส่วน ราชการบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าส่วนราชการ ดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศ ในการทำงานที่เกื้อหนุน และมีความปลอดภัยต่อ การปฏิบัติงาน

### 1.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

#### 1.1.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังด้านบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ คุณวุฒิและกำลังคนที่ส่วนราชการจำเป็นต้อง มีในแต่ละระดับ

#### 1.1.2 บุคลากรใหม่

1.1.2.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุและรักษา บุคลากรใหม่ไว้

1.1.2.2 ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็น ถึงความหลากหลายทางมุมมองวัฒนธรรม และความคิดของบุคลากรที่ส่วนราชการจ้างและของ ชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 1.1.3 การทำงานให้บรรลุผล

1.1.3.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้

1.1.3.1.1 งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ

1.1.3.1.2 ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ

1.1.3.1.3 ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย และการบรรลุพันธกิจ

1.1.3.1.4 มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

### 1.1.3.2 การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

1.1.3.2.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้าน จิตความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังจะเกิดขึ้น ความต้องการเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ในช่วงเวลาที่ผ่านมา

1.1.3.2.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารอัตรากำลัง ความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นของ ส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการ ตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

### 1.2 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

#### 1.2.1 สภาพแวดล้อมการทำงาน

1.2.1.1 ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของ บุคลากรรวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้น

1.2.1.2 มีการกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อม ของสถานที่ทำงานของบุคลากร และ เป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวแต่ละเรื่อง มีความแตกต่างที่สำคัญหรือไม่สำหรับสภาพแวดล้อม ของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

#### 1.2.2 นโยบายและสวัสดิการ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดให้มีการบริการ สวัสดิการ และ นโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากร ส่วนราชการได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการ ที่หลากหลายของบุคลากรตามประเภท และส่วนงานอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่ส่วนราชการ จัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

2. ความผูกพันของบุคลากร: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับ บุคลากร เพื่อให้การ ปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จในระดับส่วนราชการ และระดับบุคคล

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร เพื่อให้เกิดผล การดำเนินการที่รวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

### 2.1 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### 2.1.1 องค์ประกอบของความผูกพัน

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความ ผูกพัน วิธีการกำหนด องค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามประเภทและส่วนงานของบุคลากร

## 2.1.2 วัฒนธรรมส่วนราชการ

2.1.2.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างการทำงานที่ให้ ผลการดำเนินการที่ดีและความร่วมมือของบุคลากร

2.1.2.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และมุมมองของบุคลากร

## 2.1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.3.1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและ สร้างความร่วมมือของบุคลากรอย่างไร

2.1.3.2 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร

2.1.3.3 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร

## 2.2 การประเมินความผูกพันของบุคลากร

### 2.2.1 การประเมินความผูกพัน

2.2.1.1 ส่วนราชการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้ มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละประเภทและส่วนงานของบุคลากร

2.2.1.2 ส่วนราชการใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับส่วนราชการ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

### 2.2.2 ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญของส่วนราชการตามที่รายงานไว้ในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากร และผลลัพธ์ของส่วนราชการ

## 2.3 การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

### 2.3.1 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

2.3.1.1 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเองของบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร อย่างไร

2.3.1.2 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของส่วนราชการดำเนินการเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

2.3.1.2.1 พิจารณาถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และการบรรลุผลสำเร็จของ แผนปฏิบัติการของส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.3.1.2.2 สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการและการสร้างนวัตกรรม

2.3.1.2.3 สนับสนุนให้เกิดจริยธรรม และการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

2.3.1.2.4 ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3.1.2.5 ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังจะลาออกหรือเกษียณอายุ

2.3.1.2.6 ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

2.3.2 ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

ส่วนราชการมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

2.3.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2.3.3.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.3.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างาน และผู้บริหาร อย่างมีประสิทธิภาพ

#### หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

ในหมวดการมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ ออกแบบ จัดการและปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบ การปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ และยั่งยืน

1. กระบวนการทำงาน: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิต การบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน

เสีย และทำให้ส่วนราชการ ประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของ ส่วนราชการ

## 1.1 การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

### 1.1.1 แนวคิดในการออกแบบ

1.1.1.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลผลิต การบริการ และ กระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไป ตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด

1.1.1.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ของ ส่วนราชการ ความเป็นเลิศด้านผลผลิต และการบริการ และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นมาพิจารณา ในกระบวนการเหล่านี้

### 1.1.2 ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน

1.1.2.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของ ผลผลิตและการบริการ

1.1.2.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของ กระบวนการทำงาน

1.1.2.3 กระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ให้ระบุ ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้

## 1.2 การจัดการกระบวนการ

### 1.2.1 การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

1.2.1 ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการ เหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนด ที่สำคัญ

1.2.2 มีตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการ ที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงานอะไรบ้าง

1.2.3 ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและ การบริการที่ส่งมอบอย่างไร

### 1.2.2 กระบวนการสนับสนุน

1.2.2.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุน ที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

1.2.2.2 ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของ กระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนด ที่สำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติการของ ส่วนราชการ

### 1.2.3 การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิตการบริการและผลการ ดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีการบริหาร จัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและเพื่ออนาคต

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ดูแลความปลอดภัย ของสถานที่ทำงาน เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต เพื่อให้ มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 2.1 การควบคุมต้นทุน

##### 2.1.1 การควบคุมต้นทุน

2.1.1.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ ส่วนราชการนำเรื่องของ รอบเวลา ผลผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในการควบคุม ต้นทุนกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างไร

2.1.1.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และ การทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุน การประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลผลิตภาพของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้น้อยที่สุด

2.1.1.3 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุน โดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการ ตรวจสอบประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ

2.1.1.4 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนกับ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 2.2 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

##### 2.2.1 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

2.2.1.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

2.2.1.3 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่ส่วนราชการเลือก มีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการและความพึงพอใจของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2.1.4 ส่วนราชการวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบอย่างไร

2.2.1.5 ส่วนราชการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร

2.2.1.6 ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

2.3 การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

2.3.1 ความปลอดภัย

2.3.1.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการมีความปลอดภัย

2.3.1.2 ระบบความปลอดภัยของส่วนราชการได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุการตรวจสอบ การวิเคราะห์ต้นเหตุ ของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

2.3.2 การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบ การเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกันความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

2.4 การจัดการนวัตกรรม

2.4.1 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการนวัตกรรม

2.4.2 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการวางแผนยุทธศาสตร์

2.4.3 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการ สนับสนุนโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

2.4.4 ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามผลของโครงการ และพิจารณาปรับในเวลาที่เหมาะสม เพื่อลดความเสียหายและนำทรัพยากรไปสนับสนุนโครงการอื่นที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่า

**หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results)**

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการประเมิน ผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและ การบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับ ผลการดำเนินการของ ส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ให้ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการ ด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

1. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ: ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลตามพันธกิจเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจตามแผนปฏิบัติการที่สำคัญ โดยแสดงผล การดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการ เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือส่วนราชการอื่นที่มีการกัลคล้ายคลึงกัน

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลส่วนราชการและแผนปฏิบัติการ

1.1 ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ

1.1.1 ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ ดังกล่าวกับผลการดำเนินการของกลุ่ม และ/ หรือส่วนราชการอื่น ๆ ที่มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน

1.1.2 ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกัน ในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน

1.2 ด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

1.2.1 ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

1.2.2 ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักของส่วนราชการ

2. ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไรให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึง ความพึงพอใจและการสร้างความสัมพันธ์ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลผลิต กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1 ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ดังกล่าวกับระดับความพึงพอใจของกลุ่มและ/ หรือส่วนราชการอื่นที่มีบริการที่คล้ายคลึงกัน



## 2.2 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการให้ความสำคัญและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

### 3. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และ การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายของแต่ละกลุ่มและประเภทของ บุคลากร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

#### ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

##### 3.1 ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรรวมถึงกำลังคนของส่วนราชการแลทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร

##### 3.2 บรรยากาศการทำงาน

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพการบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

##### 3.3 การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับส่วนราชการและทำให้ส่วนราชการ ประสบความสำเร็จ-ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากร

##### 3.4 การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

###### 3.4.1 ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร

###### 3.4.2 ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

## 4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล: ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและ

การกำกับดูแลส่วนราชการ เป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์การ โดยผู้บริหารของส่วนราชการและด้านการกำกับดูแล ส่วนราชการ รวมทั้ง ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมี จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามหน่วยงานของส่วนราชการ

#### ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม

##### 4.1 การนำองค์การ

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการสื่อสารของผู้บริหารของส่วนราชการและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม

สู่การปฏิบัติการกระตุ้นให้เกิด การสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง

#### 4.2 การกำกับดูแลองค์การ

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลส่วนราชการและความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและ ภายนอก

#### 4.3 กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย

#### 4.4 การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม

4.4.1 ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และมีจริยธรรม

4.4.2 ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้บริหารของส่วนราชการและ ต่อระบบการกำกับดูแลส่วนราชการ

4.4.3 ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

#### 4.5 สังคมและชุมชน

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

5. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต: ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และ การเติบโต มีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต แสดงผลลัพธ์จำแนก ตามพันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

#### 5.1 ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน

5.1.1 ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และ การเงิน รวมถึงตัววัดโดยรวม ด้านการบริหารงบประมาณ

5.1.2 ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลตอบแทนจากโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ และ ผลการดำเนินการด้านกองทุน

#### 5.2 การเติบโต

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเติบโตของส่วนราชการและ การสร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขัน

6. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (คุณภาพ ประสิทธิภาพ ต้นทุน): ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลของกระบวนการและระบบปฏิบัติการ

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้ง ผลลัพธ์ของการควบคุมคุณภาพ ประสิทธิภาพ และต้นทุน ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการเตรียมพร้อม เพื่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการจัดการนวัตกรรม แสดงผลลัพธ์จำแนกตามพันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ

##### 6.1 ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งคุณภาพ รอบเวลา การปรับปรุง การลดต้นทุน และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ

##### 6.2 การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลของส่วนราชการในด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อม ต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ข. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

##### 6.3 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทานของส่วนราชการ รวมทั้งการสนับสนุน ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

#### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทยและการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core value) 11 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 3-9) ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

1.1 การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมโดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้ เพื่อเป็นการชี้แจงการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร

1.2 การจัดทำกลยุทธ์ ระบบและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศกระตุ้นให้มีนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถและทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน

1.3 การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

1.4 การกำกับดูแลตนเองที่ดีและการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการและผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

1.5 การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรมและมีความคิดสร้างสรรค์

1.6 การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงานการพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน การเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการการดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

ดังนั้น ผู้ที่จะตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ ประชาชนผู้รับบริการนั่นเอง ทั้งนี้ องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่องดังต่อไปนี้ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบันและการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการสามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์กรที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้นจำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

### 3. การเรียนรู้องค์กรและของแต่ละบุคคล

การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้ เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กรรวมถึงการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และ แนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่องค์กรปฏิบัติการซึ่งหมายความว่า การ เรียนรู้จะต้อง

3.1 เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน

3.2 มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร

3.3 ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

3.4 มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรและเกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมายแหล่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของ บุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับ เทียบเคียง (Benchmarking) ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรส่งผล ดังนี้

3.4.1 การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้

3.4.1.1 การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่

3.4.1.2 การลดความผิดพลาด ความสูญเสียและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

3.4.1.3 การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลด ระยะเวลาในการให้บริการ

3.4.1.4 การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของ องค์กรการเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและ การให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

3.4.2 การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

3.4.2.1 ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น

3.4.2.2 เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน

3.4.2.3 สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

3.4.2.4 มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงการให้ได้ผลิตและบริการที่ดีขึ้นแต่ควรมุ่งถึง ความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัวนวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ ความเป็นเลิศ

#### 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะให้บุคลากร มีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากรมีดังนี้

- 4.1 การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
  - 4.2 การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีมากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
  - 4.3 การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
  - 4.4 การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
  - 4.5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำและมีนวัตกรรม
  - 4.6 การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลายขององค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น
- ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงานหรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงานความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่นการตอบสนองและการแบ่งปันความรู้ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

ดังนั้น องค์กรควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันมีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอมีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้าและวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

#### 5. ความคล่องตัว

องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น

มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้บริการเฉพาะรายองค์กรต้องใช้ เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่ที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกัน องค์กรต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ การปรับปรุงที่สำคัญใน การลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ ๆ

การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการหรือมีความสามารถจากการเปลี่ยน จากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้าม หน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศที่รุนแรง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลา ในการออกแบบกระบวนการหรือการบริการออกสู่สังคมหรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อ ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละ ขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปปฏิบัติผลการ ดำเนินการในด้านเวลาที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันและรอบระยะเวลากลายเป็นตัววัด กระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงใน เรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงานขององค์กร คุณภาพ ต้นทุนและผลิต ภาพไปพร้อม ๆ กัน

#### 6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัย ต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจังและมี ความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชนและชุมชนขององค์กรการวางแผนงานขององค์กร จึงควรคาดการณ์ ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้าน เทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าว ด้วย การมุ่งเน้นอนาคตครอบคลุมถึงการพัฒนากุศลกรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอด ตำแหน่งที่มีประสิทธิผลการสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรมและการคาดการณ์ล่วงหน้าถึง ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

#### 7. การจัดการเพื่อ “นวัตกรรม”

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนวัตกรรมควร

นางองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนา เท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กร จึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม การเรียนรู้องค์กรควรบูรณาการ นวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

#### 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กรการวัดผลควรมาจาก ความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่ง เกี่ยวกับกระบวนการผลิตและผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินงานด้านผู้รับบริการผลิต และบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการและ ผลการดำเนินการเทียบกับคู่แข่ง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจน ธรรมชาติและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุน การประเมินผลการตัดสินใจและการปรับปรุงในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อ บ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวน ผลการ ดำเนินการ โดยรวมการปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการ การเปลี่ยนแปลงและ การเปรียบเทียบผล การดำเนินการกับคู่แข่งในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการ การเปลี่ยนแปลงองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่ การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงินและจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัด ที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่ เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัวชี้วัดหรือ ดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

#### 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อสาธารณะพฤติกรรมที่มี จริยธรรมและความจำเป็นในการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีใน การมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะความ ปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กรและรอบเวลาของกระบวนการ



และบริการนอกจากนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและลดความสูญเสีย ตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการ ดำเนินการวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่าง ตรงไปตรงมา รวมถึงจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความ ตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะในหลาย ๆ องค์กร ขั้นตอน การออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะการตัดสินใจที่ เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบ กระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและ ความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการ ปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตาม โดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กรการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์กร และสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะ ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มี สิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิสัยทัศน์ขององค์กรและ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดัน องค์กรอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

#### 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าว ควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้องและชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งนี้ กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุนความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งบางครั้ง อาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและ การปฏิบัติการต่าง ๆ ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหลีกเลี่ยง ผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและ แบบตาม (Leading & lagging) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผล เพื่อให้เห็น การจัดลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

## 11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกันอย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้นวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ในหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัดและการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกันและบูรณาการไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการ

ผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไขและจัดการผลการดำเนินการโดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัดและความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญและการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมและทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กรและองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรจากแนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐข้างต้น

ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าหน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นการนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง มีระบบการวัด วิเคราะห์และประเมินผลและปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

## ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ

### ความเป็นมาของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ

การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของราษฎรเป็นลักษณะทางการปกครองของไทยมาแต่โบราณ ในสมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ซึ่งเป็นยุคที่มีการก่อตั้งกระทรวงมหาดไทย พระบาทสมเด็จพระ

พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ทรงกำหนดภารกิจของกระทรวงมหาดไทยให้เป็นการ “บำรุงรักษาความสงบเรียบร้อย และให้มีความเจริญในเมืองต่าง ๆ” ซึ่งในภายหลังสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ เสนาบดีกระทรวงมหาดไทยพระองค์แรก ได้ทรงขยายพระบรมราโชบายดังกล่าวว่า “บำรุงทุกข์ บำรุงสุข” ต่อมา กระทรวงมหาดไทย ได้น้อมนำพระดำริดังกล่าวมาเป็นปรัชญาของกระทรวง ภารกิจของกระทรวงมหาดไทย จึงมีขอบเขตกว้างขวาง เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน และถือว่ากระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยงาน ที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดคอยังไรก็ตาม ภารกิจของกระทรวงมหาดไทยได้ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย อันเป็นพัฒนาการทางประวัติศาสตร์

ในปัจจุบัน ภารกิจหลักของกระทรวงมหาดไทยอาจสรุปได้ 4 ประการ คือ

1. การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน สังคม และการรักษาความมั่นคงภายใน
2. การอำนวยความสะดวกความเป็นธรรมของสังคม
3. การพัฒนาและการช่วยเหลือประชาชนด้านต่าง ๆ และ
4. การส่งเสริมและพัฒนาการเมืองการปกครอง การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การจัด

ระเบียบชุมชน การสร้างสังคมที่ดีมีวินัยและส่งเสริมวัฒนธรรม ค่านิยม และสำนึกความเป็นไทย ดังนั้น การบำบัดทุกข์ บำรุงสุขของประชาชน จึงหมายถึง การอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนและสังคม ในกรณีที่มีข้อพิพาทหรือข้อขัดแย้งต่างๆ โดยมีข้าราชการฝ่ายปกครองระดับสูง ทั้งของกระทรวงและระดับภูมิภาค ได้แก่ จังหวัด และอำเภอ เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับประชาชน ทั้งในกรณีความแย้ง และกรณีความผิดทางอาญา ประเภทที่สามารถยอมความกันได้ แม้คดีความต่างๆ จะขึ้นสู่ศาล จนได้ข้อยุติโดยการพิพากษาคดีถึงที่สุดแล้วความขัดแย้งของกลุ่มพิพาทอาจยังคงอยู่ และจำเป็นต้องมีการไกล่เกลี่ยให้เกิดความสงบ ซึ่งในอดีต ข้าราชการฝ่ายปกครองได้ดำเนินการภารกิจนี้ได้ผลเป็นอันมาก การที่จะอำนวยความสะดวกให้ได้ผลดี ผู้ปกครองหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่อำนวยความสะดวกจะต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ เป็นธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้เป็นที่เชื่อถือของกลุ่มพิพาท และเป็นที่ยอมรับของสังคมด้วย

การอำนวยความสะดวกยังหมายถึง การให้บริการต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ที่จะต้องไม่เลือกปฏิบัติปราศจากอคติ ยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และความเป็นธรรมในสังคม หากประชาชนไม่ได้รับการจากรัฐ

#### **พัฒนาการของศูนย์ดำรงธรรมในปัจจุบัน**

หลังจากที่คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เข้ามาบริหารประเทศ “ศูนย์ดำรงธรรม” ซึ่งเป็น หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชนทุกเรื่องทุกปัญหา ซึ่งมีทั้งส่วนกลางอยู่ที่ทำเนียบรัฐบาล และที่ศาลากลางจังหวัดทุกจังหวัด ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติ

เห็นชอบผลการประชุมเรื่อง “การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ” เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2559 ตามบัญชานายกรัฐมนตรี และให้กระทรวงมหาดไทย (มท.) ดำเนินการตามที่รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เสนอ ดังต่อไปนี้ (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2559, หน้า 7)

1. ให้กระทรวงมหาดไทย (มท.) ดำเนินการตามหนังสือ มท. ค่วนที่สุด ที่ มท 0307.2/ ว2417 ลงวันที่ 22 สิงหาคม 2557 ต่อไป แต่เพื่อให้มีการจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมขึ้นในอำเภอเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกฤษฎีกาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 96/ 2557 ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดออกคำสั่งจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมขึ้นในอำเภอและกำหนดให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ นายอำเภอในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนที่มีสาเหตุจากการร้องเรียน ร้องทุกข์
2. ให้กระทรวงมหาดไทย (มท.) เคลียอัตรากำลังที่มีไปสนับสนุนการดำเนินการของ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ
3. ในการดำเนินการให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบอำนาจตามประกาศคณะกรรมการกฤษฎีกาความสงบแห่งชาติฉบับที่ 96/ 2557 ให้แก่นายอำเภอเพื่อให้ศูนย์ดำรงธรรมที่จัดตั้งขึ้นสามารถดำเนินการ แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนที่มีสาเหตุจากการร้องเรียน ร้องทุกข์ได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และทันต่อสถานการณ์
4. เมื่อศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ดำเนินการไประยะหนึ่งแล้ว ให้กระทรวงมหาดไทย (มท.) พิจารณาถึงความจำเป็นเหมาะสมในการคงอยู่ระหว่างศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดกับศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ “ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ” ถือเป็นเครื่องมือหลักในการบริหารงานของรัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ในการปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่โดยเพิ่มอำนาจให้มีการจัดตั้ง “ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ” ในแต่ละจังหวัด ตามประกาศคณะกรรมการกฤษฎีกาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 96/ 2557 โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของศูนย์ดังกล่าวเพิ่มขึ้น ทั้งในส่วนกลางและระดับจังหวัดขึ้นตรงกับกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้ประสิทธิภาพการบริหารงานระดับจังหวัด และการปฏิบัติงานของ ส่วนราชการในการบริการ ประชาชนมีคุณภาพรวดเร็วและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมถึงรับเรื่องร้องเรียนจากประชาชน และการปฏิรูปประเทศ ทั้งนี้กระทรวงมหาดไทยได้มีการจัดประชุมระดับผู้บริหารของกระทรวง และผู้ว่าราชการจังหวัดทั่วประเทศเพื่อขับเคลื่อนตามนโยบายของคณะกรรมการกฤษฎีกาความสงบแห่งชาติ (คสช.) โดยเห็นว่า การเพิ่มอำนาจให้กับศูนย์ดำรงธรรมให้กลายเป็น “ศูนย์ที่สั่งการเบ็ดเสร็จ” หลังจากเปิดศูนย์ดำรงธรรมมาแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 แต่ค่อย ๆ หดบทบาทลง เมื่อรัฐบาลที่มาจากการเลือกตั้งเลือกใช้บริการประชาชนที่ทำเนียบรัฐบาลและร้องเรียน ผ่านทาง สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.) ดังนั้น รัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชาจึง ได้มีประกาศคณะกรรมการกฤษฎีกาความสงบแห่งชาติหรือคำสั่งดังกล่าว โดยมีเหตุผล ดังต่อไปนี้

1. ต้องการให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจเพิ่มขึ้น เพื่อให้ศูนย์ดำรงธรรมเป็น “ศูนย์สั่งการเบ็ดเสร็จ” เพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับมือบิขผล การเกษตรที่มีอยู่ทั่วประเทศให้จำกัดอยู่ในเฉพาะพื้นที่นั้น ๆ
2. ต้องการจัดโครงสร้างการบริหารใหม่ ให้มีการแบ่งลักษณะงานเป็น 2 ประเภท คือ งานปกติได้แก่ การรับเรื่องราวร้องทุกข์ การให้คำปรึกษา การให้บริการข้อมูล การจัดตั้งบอร์ดบริหารและกำหนดเป็นคณะทำงาน 4 กลุ่ม และอีกประเภทหนึ่ง คือ งานกรณีพิเศษ ขึ้นอยู่กับ บอร์ดบริหารในการพิจารณาเป็นกรณีไปเช่น ปัญหาน้ำท่วม ปัญหาภัยพิบัติ ปัญหายาเสพติด เป็นต้น โดยให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ได้มีชุดปฏิบัติการเคลื่อนที่เร็วเพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วน
3. เมื่อแต่ละจังหวัดได้จัดตั้ง “ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ” ตามนโยบายของคณะกรรมการความสงบแห่งชาติ (คสช.) เรียบร้อยแล้ว จะเป็นการแก้ไขปัญหาในเชิงรุก โดยเน้นการมีส่วนร่วมของคนในพื้นที่ให้มากที่สุดก่อให้เกิดลักษณะงานที่ปฏิบัติงานเป็นรูปธรรม คือ One stop service รวมทั้งเป็นการวางนโยบายเชิงรุกและวางยุทธศาสตร์ให้กับศูนย์ดำรงธรรม เพื่อจัดตั้งคณะทำงานที่จะเข้าไปศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายล่วงหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาราคาพืชผลทางการเกษตร และปัญหาน้ำท่วม ซึ่งเป็นปัญหาที่เผชิญอยู่ซ้ำซากทุกปี หากสามารถใช้กลไกการประสานหน่วยงานราชการที่มีอยู่ตอนนี้อย่างเป็นองค์รวม จะช่วยแก้ไขปัญหาได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นก่อนมีประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) จะพบว่า ประเด็นปัญหาที่พบมากที่สุดจะเป็นเรื่องปัญหาราคาพืชผลเกษตรตกต่ำ ปัญหาภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม โดยปัญหาดังกล่าวไม่สามารถแก้ไขได้ทันที เนื่องจากจังหวัดไม่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้งหมด จึงต้องส่งเรื่องมายังส่วนกลางโดยตรงแต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาอุปสรรคที่คิดว่าจะพบในช่วงแรก น่าจะเป็นเรื่องความเข้าใจของประชาชนและเจ้าหน้าที่ต่อศูนย์ดำรงธรรม และงบประมาณที่ไม่เพียงพอ เพราะเดิมเป็นเพียงหน่วยงานที่รับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ที่อยู่ภายใต้การดูแลของกระทรวงมหาดไทย แต่หลังจากมีประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ทำให้จังหวัดกลายเป็นแกนนำหลักในการขับเคลื่อนศูนย์ดำรงธรรมในแต่ละพื้นที่ เพราะสามารถสั่งการให้หน่วยงานข้าราชการภายใต้สังกัดดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างทันที่ซึ่งจริงๆ แล้วการปฏิบัติงานในลักษณะนี้มีอยู่แล้วเพียงแต่แยกส่วนงานกันทำ ทำให้การดำเนินงานไม่ใช่องค์รวม คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) อยากให้ประชาชนได้รับการบริการที่ดีขึ้น รวมทั้งการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะถ้ามาศูนย์ดำรงธรรมแล้ว สามารถจบได้ในศูนย์เดียว

โครงสร้างของศูนย์ดำรงธรรมในปัจจุบัน

ส่วนภูมิภาค แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. ระดับจังหวัด แบ่งงานออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

1.1 ส่วนรับเรื่อง มอบหมายให้กลุ่มงานปกครองจังหวัดรับผิดชอบ ทำหน้าที่รับเรื่อง ร้องเรียน ร้องทุกข์ ยาเสพติด และข่าวพลเมืองดี ตลอด 24 ชั่วโมง ลงทะเบียนรับเรื่อง ตอบปัญหา ข้อซักถาม (กรณีที่ตอบได้) แยกเรื่องและส่งเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ยาเสพติด และข่าวพลเมืองดี ให้ส่วนปฏิบัติการในพื้นที่ (หน่วยเคลื่อนที่เร็ว) หรือส่วนวิเคราะห์ ติดตามและประสานงานหรือ ส่วนส่งเสริมและสงเคราะห์พลเมืองดี สร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันระหว่างภาคราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนจัดทำทะเบียนอาสาสมัครผู้แจ้งข่าว จัดทำสถิติ รายงาน ผลให้กระทรวงทราบทุกเดือน ติดตาม ประเมินผลและจัดทำรายงานประจำปีของศูนย์ดำรงธรรม

1.2 ส่วนวิเคราะห์ ติดตามและประสานงาน มอบหมายให้สำนักงานจังหวัด รับผิดชอบทำหน้าที่วิเคราะห์ ติดตาม ประสานงาน และประเมินเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ยาเสพติด จัดลำดับความสำคัญ และประสานแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตรวจสอบข้อเท็จจริง และพิจารณา หา แนวทางแก้ไข รวมทั้งเร่งรัด ติดตามผลการดำเนินงาน และแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้ร้องทราบ

1.3 ส่วนส่งเสริมและสงเคราะห์พลเมืองดี มอบหมายให้กลุ่มส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดรับผิดชอบ ทำหน้าที่เรื่องกองทุนส่งเสริมและสงเคราะห์พลเมืองดี จัดหาทุนรับผิดชอบการใช้จ่ายเงินของกองทุนฯ วิเคราะห์และตรวจสอบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดูแลพลเมืองดีที่ได้รับความเดือดร้อน ประกาศเกียรติคุณหรือให้รางวัลพลเมืองดีประจำปี จัดทำทะเบียนพลเมืองดีและติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมและสงเคราะห์พลเมืองดีจังหวัด

1.4 ส่วนปฏิบัติการในพื้นที่ หรือหน่วยเคลื่อนที่เร็ว มอบหมายให้นายอำเภอเมือง รับผิดชอบ ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือเรื่องสำคัญเร่งด่วน ทั้งเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ยาเสพติด และการสงเคราะห์พลเมืองดี ทันทีที่ได้รับแจ้ง โดยการลงไปปฏิบัติในพื้นที่ ประสานงานกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมปฏิบัติ

1.5 ส่วนประชาสัมพันธ์ มอบหมายให้ประชาสัมพันธ์จังหวัดรับผิดชอบ ทำหน้าที่ จัดทำแผนและบริหารการประชาสัมพันธ์ จัดรายการวิทยุ ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของ ศูนย์ดำรงธรรม

2. ระดับอำเภอ/ กิ่งอำเภอ มีนายอำเภอ/ ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอเป็น ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์ดำรงธรรมระดับอำเภอ และแบ่งโครงสร้างออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

2.1 ส่วนรับเรื่อง มอบหมายให้หัวหน้าส่วนราชการหรือปลัดอำเภอที่นายอำเภอ เห็นสมควรรับผิดชอบทำหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ยาเสพติด และข่าวพลเมืองดี ตลอด 24

ชั่วโมง ลงทะเบียนรับเรื่อง ตอบปัญหาข้อซักถาม (กรณีที่ตอบได้) แยกเรื่องและส่งเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ยาเสพติด และข่าวพลเมืองดี ให้ส่วนปฏิบัติการในพื้นที่ (หน่วยเคลื่อนที่เร็ว) หรือส่วนวิเคราะห์ ติดตามและประสานงานหรือส่วนส่งเสริมและสงเคราะห์พลเมืองดี สร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันระหว่างภาคราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน จัดทำทะเบียนอาสาสมัครผู้แจ้งข่าว จัดทำสถิติ รายงานผลให้จังหวัดทราบทุกเดือน ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม ติดตามและประเมินผลและจัดทำรายงานประจำปีของศูนย์

2.2 ส่วนวิเคราะห์ ติดตามและประสานงาน มอบหมายให้หัวหน้าส่วนราชการหรือ ปลัดอำเภอที่นายอำเภอเห็นสมควร รับผิดชอบ ทำหน้าที่วิเคราะห์ ติดตาม ประสานงาน และ ประเมินเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ยาเสพติดจัดลำดับความสำคัญ เร่งด่วน และประสานแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบข้อเท็จจริงและพิจารณาหาแนวทางแก้ไข เร่งรัด ติดตามผลการดำเนินงาน และแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้ร้องทราบ รวมทั้งทำหน้าที่ส่งเสริมและสงเคราะห์พลเมืองดี จัดหารายได้เข้ากองทุนส่งเสริมและสงเคราะห์พลเมืองดีจังหวัด

นอกจากนี้ นายอำเภอ/ ปลัดอำเภอ ผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ โดยความเห็นชอบของผู้ว่าราชการจังหวัด สามารถพิจารณาจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมสาขาของอำเภอในระดับตำบล หมู่บ้าน หรือชุมชนในพื้นที่ห่างไกลที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ให้พิจารณาถึงความจำเป็นในการบรรเทา แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ

ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ เชื่อมโยงกับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ดำรวจ อปพร. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน มูลนิธิ สถานีวิทยุชุมชน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และอาสาสมัคร เช่นเดียวกับศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด

### ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์

ประชาชนสามารถร้องเรียน ร้องทุกข์มายังศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ได้ 5 ช่องทาง ดังต่อไปนี้

1. ทางโทรศัพท์สายด่วน 1567
2. ทางตู้ ปณ. 101 ปณฝ. มหาดไทย
3. มาร้องเรียนด้วยตนเอง
4. ทางเว็บไซต์ <http://www.damrongdhama.moi.go.th/>หรือการโหลดแอป Spond
5. ทางอื่น ๆ เช่น ผู้รับเรื่องร้องเรียนของศูนย์ดำรงธรรม

การขยายให้มีการตั้ง “ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ” เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนที่มีปัญหา ความเดือดร้อน จะได้แจ้งให้ภาครัฐได้รับรู้แล้วนำปัญหาต่างๆ ไปกระจายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบไปแก้ไขได้โดยตรง ถือเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะได้รับรู้ปัญหาของ

ชาวบ้าน ที่ผ่านมาประชาชนจะต้องเดินทางเข้ามาร้องเรียน ร้องทุกข์ที่ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ซึ่งก็มีความยากลำบาก หรือจะเข้าจังหวัดก็เช่นกัน เมื่อมีการขยายออกไปสู่ระดับอำเภอ จึงเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนโดยตรง ที่ผ่านมาจะเกิดปัญหาเมื่อไปร้องเรียน หรือแจ้งปัญหาให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในระดับจังหวัด มักจะเป็นลักษณะ “รับเรื่องไว้” แต่ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที ประชาชนจึงเกิดความรู้สึกว่า ในระดับจังหวัดยังไม่สามารถแก้ไขเยียวยาได้ สุดท้ายก็ต้องเดินทางเข้ามาร้องเรียน ร้องทุกข์ที่ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร รวมทั้งประชาชนไม่เชื่อมั่นว่าเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัดจะรับรู้หรือไม่ และอาจจะถูกกลุ่มผู้มีอิทธิพลขัดขวางก็ต้องเดินทางเข้ามาเพื่อแจ้งให้รัฐบาลได้รับรู้เรื่องเหล่านี้ ซึ่งนับว่าเป็นช่องว่างระหว่างรัฐกับประชาชนที่ไม่สามารถสื่อสารถึงกันได้ และสร้างความรู้สึกที่ไม่ดีต่อภาครัฐ หลายปัญหาหลายเรื่องราวในแต่ละจังหวัดนั้น มีความแตกต่างกันเช่น การบุกรุกพื้นที่ป่า นายทุนเข้าไปรังแกชาวบ้าน โรงงานปล่อยน้ำเสีย ปัญหาผู้มีอิทธิพล และอื่น ๆ อีกหลายเรื่องที่เกิดขึ้น ถ้าหากผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ ฝ่ายปกครองท้องถิ่นต่าง ๆ รับรู้และแก้ไขแต่เบื้องต้น จากปัญหาที่สามารถรีบแก้ไขได้ก็จะไม่เป็นเรื่องใหญ่โตบานปลายอย่างที่สมควรจะเกิดขึ้น

นอกจากนี้ การอำนวยความสะดวกเป็นธรรมถือเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของกรมการปกครอง (ปก.) ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย (มท.) ในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนให้ได้รับความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีความสงบสุขภายใต้กฎหมายที่เท่าเทียมกัน เพื่อเป็นการลดข้อขัดแย้งภายในหมู่บ้าน ชุมชน โดยให้ทุกส่วนราชการในอำเภอไม่ว่าจะเป็นหน่วยราชการในอำเภอ หน่วยราชการภูมิภาค และหน่วยราชการท้องถิ่นรวมทั้งกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน และกรรมการหมู่บ้านอาสาสมัครหมู่บ้าน (อสม.) ภาคประชาชน มาร่วมกับนายอำเภอในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนหรือให้บริการต่าง ๆ แก่ประชาชนในอำเภอนั้น ๆ โดยกรมการปกครอง (ปก.) ได้ดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทย (มท.) โดยให้ทุกอำเภอจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมอำเภอขึ้น เพื่อให้บริการและแก้ไขปัญหาของชาวบ้านในระดับอำเภอ ระดับตำบล หมู่บ้าน แบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) ทำให้ประชาชนไม่ต้องเดินทางเข้ามาเรียกร้องถึงในจังหวัด และส่วนกลาง โดยกรมการปกครอง (ปก.) ได้ให้นายอำเภอใช้อำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยความสะดวกระดับอำเภอที่มีหัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนในอำเภอเข้าร่วมเป็นกรรมการและร่วมกันรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการทำงานด้านอำนวยความสะดวก และเพื่อให้การแก้ไขปัญหาของประชาชนเป็นไปด้วยความรวดเร็วจึงได้จัดตั้ง “ชุดปฏิบัติการตำบล (ชปต.)” ขึ้น โดยมีกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน กรรมการหมู่บ้าน อาสาสมัครหมู่บ้าน (อสม.) ผู้นำศาสนาหรือประชาชนที่ต้องการอาสาเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหา พร้อมด้วยหน่วยงาน



ที่รับผิดชอบเข้าทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงของปัญหาหรือข้อร้องเรียนของประชาชนในหมู่บ้านหรือตำบลนั้น และดำเนินการไกล่เกลี่ยในเบื้องต้น แต่ถ้าไม่สามารถแก้ไขได้จะส่งเรื่องให้คณะกรรมการระดับอำเภอดำเนินการแก้ไขต่อไป

ดังนั้น “การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ” ขึ้นมา ถือเป็นแนวทางหนึ่งในการอำนวยความสะดวกและเป็นศูนย์กลางให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในทุก ๆ เรื่อง เพื่อลดความขัดแย้งในพื้นที่ โดยเน้นการปฏิบัติการในเชิงรุก ทั้งนี้ หากพบพฤติกรรมไม่ถูกต้องชอบธรรม หรือมีข้อเสนอแนะใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมไทย หรือไม่ได้รับความสะดวก มีปัญหาเดือดร้อนคับข้องใจ สามารถไปศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด อำเภอได้ทั่วประเทศ รวมทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสื่อถึงกันระหว่างผู้ปกครองกับประชาชน อีกทั้งเจ้าหน้าที่จะสามารถรู้ถึงปัญหาความเดือดร้อน สภาพความเป็นไปต่างๆ ของพื้นที่ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อภาครัฐ เมื่อศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้รับรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ก็จะต้องเร่งแก้ไขเยียวยา สร้างความเข้าใจด้วยการชี้แจงด้วยเหตุด้วยผล ซึ่งเป็นแบบอย่างที่น่าักปกครองต้องนำไปปฏิบัติเพื่อ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ให้กับประชาชนซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชัยยุทธ เหลืองบุศราคัม (2558) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจต่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปี 2552 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของข้าราชการต่อการดำเนินการ โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรสำนักงานปลัดตั้งจังหวัดนครนายก ภายหลังกการดำเนินงานสิ้นสุดลง การศึกษาใช้วิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างข้าราชการสำนักงานปลัดตั้งจังหวัดนครนายก จำนวน 40 คน ในเดือนพฤษภาคมถึงกันยายน 2552 วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS for Window) ด้วยสถิติเชิงพรรณนา แสดงค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมทั้งการจัดรับฟังความคิดเห็นผ่านกระบวนการกลุ่ม (Focus group) เพื่อวิเคราะห์นโยบายและประมวลข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานปลัดตั้งจังหวัดนครนายกผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของสำนักงานปลัดตั้งจังหวัดนครนายก ส่วนมากเป็นเพศชาย (ร้อยละ 62.5) อายุระหว่าง 25-35 ปี (ร้อยละ 45.0) สถานะภาพสมรส (ร้อยละ 60.0) และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 75.5) เป็นข้าราชการ (ร้อยละ 50.0) และเป็นพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างเหมา (ร้อยละ 50.0) โดยส่วนมากมีอายุราชการระหว่าง 1-8 ปี (ร้อยละ 52.5) ส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมหรือร่วมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ร้อยละ 65.0) และเป็นคณะทำงาน

พัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดจังหวัดนครนายก ปี 2552 (ร้อยละ 95.0) การประเมินความพึงพอใจของข้าราชการพบว่า มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี 2552 โดยรวมในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ย 3.56 โดยมีค่าคะแนนความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานและความเข้าใจของบุคลากรมากที่สุด เฉลี่ย 3.61 เท่ากัน รองลงมา มีค่าคะแนนความพึงพอใจต่อกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและเวลา เฉลี่ย 3.55, 3.55 และ 3.50 ตามลำดับผลการศึกษานี้ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การกำหนดกระบวนการดำเนินงาน การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกและระยะเวลาการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เชิงปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร รวมทั้งการพัฒนางานประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อและช่องทางที่หลากหลาย จะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากขึ้น การศึกษาวิจัยต่อไป ควรใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quality research) เพื่อหากระบวนการดำเนินงานที่เหมาะสม นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐมากขึ้น

เบญจภรณ์ ภิญโญพรพาณิชย์ (2556) ทำการศึกษา เรื่องการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การสื่อสารสาธารณะกรมควบคุมโรค ตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พบว่า การดำเนินงานมีความสอดคล้องตามเกณฑ์คุณภาพฯ และมีความเด่นชัดมากในหมวด 1, หมวด 2 และหมวด 3 เนื่องจากเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรระดับผู้บริหารซึ่งมีความคุ้นเคย ส่วนหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากร และหมวด 6 การจัดการกระบวนการนั้น กลับพบว่ามีการดำเนินการที่ไม่ค่อยเด่นชัด

ชลธิชา จิรภักพงส์ และคณะ (2556) ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณภาพการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พบว่า หมวด 2 การจัดทำแผนประจำปี ยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ยังไม่มีการติดตามผลระหว่างปี การศึกษา การดำเนินงาน บางโครงการมีผลการประเมินยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ หมวด 3 ขาดการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจระบบการประกันคุณภาพ หมวด 5 ขาดการวางแผนกำลังคนอย่างรัดกุม การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล

วัชรพงศ์ ขำวิไล (2553) ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐศึกษารณิ : การพัฒนาคุณภาพระบบการนำองค์กรกองทัพเรือมี

ความมุ่งหมายที่จะศึกษาวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือในปัจจุบันกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในการกลุ่มการนำองค์การกองทัพเรือ ตลอดจนเสนอแนะแนวทางการพัฒนากองทัพเรือตามองค์ประกอบสำคัญขององค์การกองทัพเรือที่เกี่ยวข้องกับการนำ องค์การให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ประยุกต์ขึ้น ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด คือ องค์ประกอบองค์การกองทัพเรือด้านโครงสร้าง ส่วนองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบองค์การกองทัพเรือด้านสิ่งจูงใจ ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การกองทัพเรือที่สำคัญ ได้แก่ เร่งทบทวนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ/คณะทำงานต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นรองรับภาระงานการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบัน มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานปกติหรือซ้ำซ้อนกันเองหรือไม่ และจัดระบบการทำงานใหม่รวมทั้งขยายขอบเขตอำนาจในการตรวจสอบและประเมินผล ซึ่งจะต้องพิจารณาให้เกิดความสอดคล้องกับกลไกการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพเรือที่มีอยู่เดิม ตลอดจนผลักดันคณะกรรมการคณะทำงานให้ถ่ายทอดแผนงานในส่วนความรับผิดชอบลงสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมรวมทั้งพัฒนาองค์ความรู้ของคณะกรรมการ/คณะทำงานต่างๆ ให้มีความรู้และความเข้าใจที่เพียงพอต่อการดำเนินงานควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับกำลังพลในระดับปฏิบัติการ เพื่อเป็นแรงส่งให้กระบวนการทำงานทั้งระดับล่างและระดับบนสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างเกื้อกูลกันและพิจารณานำหลักการจัดการกระบวนการมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับระบบการทำงานของกองทัพเรือ โดยเฉพาะกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญตามระบบงานหลักของกองทัพเรือ และเน้นการพัฒนาระบบแรงจูงใจตามระบบงานปกติให้มีความเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพเรือที่สามารถลงถึงรายบุคคลเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจ ตลอดจนสร้างความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับบน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งให้ระบบการจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

คารุณี ใจคิด (2553) ทำการศึกษาการ เรื่องการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษากระบวนการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดลำปาง และศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดลำปาง และนำไปสู่การหาข้อเสนอแนะและแนวทางของการแก้ไข ปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงาน

ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดลำปาง จำนวน 10 คน ข้าราชการที่ปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ จำนวน 26 คน และประชาชนที่มาร้องเรียน ร้องทุกข์ ณ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ จำนวน 30 คน โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ซึ่งผลการศึกษสามารถสรุปได้ดังนี้ 1. การวางแผนของศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดลำปางได้มีการออกข้อบังคับ ระเบียบในการให้บริการของศูนย์ดำรงธรรม และมีการวางแผนในเรื่องของการจัดสรรบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานภายในศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดและศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ เพื่อให้บริการแก่ประชาชน รวมถึงการวางแผนในเรื่องของการจัดช่องทางในการรับเรื่องราวร้องเรียนและร้องทุกข์ของประชาชน

2. การจัดองค์กรของศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ศูนย์ดำรงธรรมได้มีผังโครงสร้างขององค์กรที่มีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจน โดยได้มีคำสั่งมอบหมายงานกับเจ้าหน้าที่ทุกคนทั้งในระดับจังหวัดและระดับอำเภอ ทั้งนี้เพื่อคอยอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการ

3. การบังคับบัญชาของศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ศูนย์ดำรงธรรมได้มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมทั้งระดับจังหวัดและระดับอำเภออย่างชัดเจน โดยในระดับจังหวัดนั้นขึ้นตรงกับหัวหน้าสำนักงานจังหวัด และในระดับอำเภอขึ้นตรงกับนายอำเภอ

4. การประสานงานของศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ศูนย์ดำรงธรรมมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการประสานงานจะเป็นในลักษณะขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ เข้ามาทำหน้าที่ร่วมเป็นคณะทำงาน หรือคณะกรรมการเพื่อร่วมกันตรวจสอบข้อร้องเรียนและร้องทุกข์

5. การควบคุมของศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาลพบว่า การควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมนั้นอาศัยแบบประเมินเป็นตัวควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และการควบคุมการทำงานของศูนย์ดำรงธรรมนั้นจะเป็นลักษณะของการรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับอำเภอและระดับจังหวัดให้กับหัวหน้าสำนักงานจังหวัดลำปางเป็นประจำทุกเดือน

ธีตารัฐ สุวิจารณ์ (2558) ศึกษาเรื่อง ภาพลักษณ์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดชลบุรีในทัศนะของประชาชนจังหวัดชลบุรี พบว่าโดยภาพรวมภาพลักษณ์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในทัศนะของประชาชนจังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านดังต่อไปนี้ด้านบุคลิกภาพต่อภาพลักษณ์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในทัศนะของประชาชนจังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับดีเป็นอันดับที่ 1 ด้านจริยธรรมต่อภาพลักษณ์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในทัศนะของประชาชนจังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับดีเป็นอันดับที่ 2 ด้านความรับผิดชอบต่อภาพลักษณ์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในทัศนะของประชาชนจังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับดีเป็นอันดับที่ 3 ด้านการรักษาวินัยต่อภาพลักษณ์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในทัศนะของประชาชนจังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับดีเป็นอันดับที่ 4 เพศชายและเพศหญิงมีทัศนะต่อภาพลักษณ์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในทัศนะของประชาชนจังหวัด

ชลบุรีแตกต่างกันเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และอาชีพ ของประชาชนที่ต่างกัน ทิศนะต่อ  
ภาพลักษณ์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในทัศนะของประชาชนจังหวัดชลบุรีแตกต่างกัน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA) เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ให้มีผลการดำเนินงานสอดคล้องกับ ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐในการปฏิบัติงานปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินงานใน ศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี โดยจะมุ่งเน้นเนื้อหาการจัดการผลการทำงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี โดยมีลำดับขั้นก่อนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. วิธีการวิจัย
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล

#### วิธีการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเชิงเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ พร้อมทั้ง การสืบค้นทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet) ทั้งที่เป็นแนวคิด หลักการ ทฤษฎี รายงานการวิจัย และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำมาวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive method) เพื่อให้ การศึกษาครั้งนี้มีความถูกต้องที่สุด
2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview)

## พื้นที่ในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี

## ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี จำนวน 4 คน ดังต่อไปนี้

เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร	1	คน
เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย	1	คน
เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ด้านการควบคุมมากกว่า 3 ปี	2	คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2557, หน้า 75) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียงโดยก่อนการสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลประเด็นการสัมภาษณ์จากหนังสือ เอกสาร ทบทวนวิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA) และศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากหนังสือและเอกสารวิจัยต่างๆ
2. กำหนดประเด็นที่จะสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบประเด็นที่ใช้ในการศึกษาและครอบคลุมตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA) ทั้งหมด
3. จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์เสนอไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบแบบสัมภาษณ์แล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านคือ 1) ผศ.ดร.อุษณกร ทาวะรัมย์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา 2) นายวุฒิกร สุจินัย นายอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี 3) นายศุภวิทย์ สีสด ปลัดอำเภอหัวหน้ากลุ่มบริหารงานปกครองอำเภอพานทอง เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

5. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิจัยต่อไป

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปโดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้ศึกษาเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) โดยผู้ศึกษาทำการสัมภาษณ์และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

2.1 การพิจารณาสถานที่ กำหนดวัน และการใช้ระยะเวลาในการเข้าสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อมุ่งหวังให้เกิดความสะดวกในทุกด้านให้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หรือผู้ถูกสัมภาษณ์

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรและเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง ที่เกี่ยวข้องกับ การให้บริการประชาชน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล



2.3 ผู้ศึกษาทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้นคือแบบสัมภาษณ์เกี่ยวข้องกับ การดำเนินการรับเรื่องร้องเรียนจากประชาชนที่มาศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง รวมถึง ปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการจัดการพัฒนาซึ่งในส่วนนี้เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ได้อธิบายถึงรูปแบบในการจัดการความรู้ด้านการให้บริการประชาชนและการจัดการข้อร้องเรียนและร้องทุกข์ หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

2.4 ผู้ศึกษาจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์ และนำข้อมูลมารวบรวมจากจำนวนแบบสัมภาษณ์ทั้งหมด และตรวจสอบความสมบูรณ์ด้วยตนเองเพื่อนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาจดบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### **การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษารั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่จัดลำดับความสำคัญแล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะทราบถึงลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน หาข้อสรุปอย่างมีระบบ มีเหตุผลและอิงกรอบแนวคิดทฤษฎี รวมทั้งการอ่านบททวนบทสัมภาษณ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์หลาย ๆ ครั้ง จนเข้าใจในเนื้อหาสาระอย่างดี แล้วจากนั้นจึงเขียนข้อสรุปอย่างมีระบบโดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA)” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย และบุคลากรเจ้าหน้าที่ภายในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี รวมจำนวน 4 คน ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานจริงภายในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทองฯ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA)

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 คน โดยสรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้ คือ

คนที่ 1 คือ (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร) เพศชาย อายุ 55 ปี อายุราชการ 25 ปี ตำแหน่งงาน นายอำเภอพานทอง

คนที่ 2 คือ (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย) เพศชาย อายุ 58 ปี อายุราชการ 30 ปี ตำแหน่งงาน ปลัดอำเภอหัวหน้ากลุ่มบริหารงานปกครองอำเภอพานทอง

คนที่ 3 คือ (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน) เพศชาย อายุ 39 ปี อายุราชการ 10 ปี ตำแหน่งงาน ปลัดอำเภอผู้รับผิดชอบงานศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง

คนที่ 4 คือ (เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติงาน) เพศหญิง อายุ 25 ปี อายุราชการ 5 ปี ตำแหน่งงาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานประจำศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง

## ตอนที่ 2 ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA)

ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี มีบทบาทภารกิจที่สำคัญในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ ร้องเรียนตลอดจนรับทราบปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะจากประชาชน ได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ และทันต่อเหตุการณ์ โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA) ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้งหมด 7 หมวด ประกอบด้วย 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร 6) ด้านการจัดการกระบวนการ และ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้เพื่อให้บริการผู้เป้าหมาย ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านอื่นๆ โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผน กระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการและผลลัพธ์ เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงานการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม มาเป็นหลักและแนวทางในการศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและวิเคราะห์ที่จะทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี มีประสิทธิภาพเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนผู้ที่มาร้องเรียนร้องทุกข์ได้รับการแก้ไขปัญหา เกิดความพึงพอใจในการบริการและจัดการของศูนย์ดำรงธรรมมากที่สุด

### หมวดที่ 1 การนำองค์กร

ในหมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการหรือชี้้นำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์กร วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม และความรับผิดชอบ ต่อสังคมรวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ วิสัยทัศน์และค่านิยมผู้บริหารของส่วนราชการ ดำเนินการในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบ การนำองค์กรไปยังบุคลากรในส่วนราชการส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของส่วนราชการ

1. จากการเก็บรวบรวมผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ทำให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลทุกคนเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทองฯ กล่าวคือการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนที่มีปัญหา ความเดือดร้อน จะได้แจ้งให้ภาครัฐได้รับรู้แล้วนำปัญหาต่างๆ ไปกระจายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบไปแก้ไขได้โดยตรง

ถือเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะได้รับรู้ปัญหาของชาวบ้าน การดำเนินการของผู้บริหารในเรื่อง เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินงานให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับ ดูแลตนเองที่ดีและดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทองฯ เป็นวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานเช่นการแก้ไขปัญหาของประชาชนที่ ได้รับความเดือดร้อนโดยหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของอำเภอเองหรือหรือหน่วยงานอื่น โดยศูนย์ดำรงธรรมเป็นผู้ประสานงานและติดตามผลการแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนทั้งนี้ในการ กำหนดวิสัยทัศน์นั้นผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรมจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงยุทธศาสตร์มีนโยบายใน การเปิดเผยข้อมูลมีความ โปร่งใส มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน และเพื่อให้ระบบการนำ องค์การของส่วนราชการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การโดย ส่วนราชการ กำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

2. จากการเก็บรวบรวมผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจของศูนย์ดำรงธรรม ความคิดเห็น เกี่ยวกับอำเภอสามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนได้ครอบคลุมและตรงตามความต้องการของ ประชาชนในปัจจุบัน

กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลในเรื่องการป้องกันทุจริตและการสร้าง ความโปร่งใสสร้างสภาพแวดล้อมภายในที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการส่งเสริม ให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาพร้อมกับเครือข่ายติดตามประเมินผลการดำเนินการของส่วน ราชการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องและทันการณ์ (ด้วยกลไก ของเทคโนโลยีดิจิทัล) โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การ พัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทองฯ ซึ่งจะตรง กับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เกี่ยวกับความคิดเห็นกับวิสัยทัศน์ของศูนย์ดำรงธรรมใน ปัจจุบัน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของศูนย์ดำรงธรรมผู้บริหารของส่วน ราชการมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จโดยต้องให้ความสำคัญกับ

- 1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- 2) การจัดทำยุทธศาสตร์ระบบงาน และวิธีการต่าง ๆ
- 3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ
- 4) การส่งเสริม ให้มีการกำกับดูแลที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วน เสียทุกกลุ่ม
- 5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้ส่วน ราชการประสบความสำเร็จ
- 6) การมีส่วนร่วมในการวางแผนการสอนงานการสื่อสาร การพัฒนา ผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชย และการเป็นแบบอย่างที่ดีพบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนคิดว่าสามารถ แก้ไขปัญหาได้ตรงจุด ตามอำนาจหน้าที่

ดังกล่าวต่อไปนี้

“สามารถแก้ไขปัญหาได้เฉพาะบางเรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่หากเป็นปัญหาที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ต้องแจ้งประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการต่อไป จึงมิได้มีอำนาจหน้าที่แบบเบ็ดเสร็จ” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“ส่วนใหญ่สามารถแก้ไขได้ แต่บางเรื่องต้องปล่อยให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย จึงอาจไม่ตรงกับความต้องการของประชาชนในบางครั้ง” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีในระดับหนึ่ง ภายใต้ศักยภาพของอำเภอโดยอาศัยกลไกของการเป็นเจ้าพนักงานปกครอง แต่แน่นอนบางปัญหา บางข้อร้องเรียน ก็เกินศักยภาพ และเกินอำนาจหน้าที่” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“สามารถแก้ไขปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างตรงจุดสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนที่มาขอความช่วยเหลือได้ และสามารถบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาได้” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นกลางและการให้ความเป็นธรรมกับประชาชนผู้มาร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทองฯ รับเรื่องร้องเรียนจากประชาชนโดยตรงจากที่ประชาชนเดินทางมาร้องเรียนเองที่อำเภอหรือรับเรื่องร้องเรียนจากช่องอื่นเช่น ร้องเรียนผ่านศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ,หนังสือร้องเรียนจากประชาชนหรือหน่วยงานอื่นๆที่ประชาชนไปติดต่อร้องเรียน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนคิดว่ามีความเป็นกลาง และให้บริการประชาชนแบบเสมอภาคเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอให้บริการประชาชนแบบเสมอภาคเป็นธรรมกับทุกฝ่ายเพราะมิได้มีผลประโยชน์หรือส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ใด” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“เป็นกลางทุกคน ทุกแห่ง” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“มีความเป็นกลาง เพราะจะมีวินัยมากำกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม อีกทั้งมีผู้บังคับบัญชาคอยตรวจสอบการปฏิบัติงาน” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“มีความเป็นธรรมอย่างมาก และให้สิทธิกับผู้ร้องและผู้ถูกร้องอย่างเท่าเทียมกัน” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำกับดูแลในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม อำเภอเมื่อมีเรื่องร้องเรียนจะต้องรายงานผู้บังคับบัญชาให้ทราบทุกเรื่องและหากมีปัญหาร้องเรียนที่เป็นเรื่องซึ่งมีผลกระทบต่อประชาชนเป็นจำนวนการดำเนินการของผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายจะต้องเข้าไปควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดด้วยตนเองเพื่อไขปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะมีข้อมูลการดำเนินการของศูนย์เช่น ข้อมูลการร้องเรียน การแก้ไขปัญหาที่ยุติรวมทั้งข้อมูลที่ไม่สามารถจะแก้ไขปัญหาตามที่ประชาชนมาร้องเรียนได้ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคดีได้มีการกำกับติดตามการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่อย่างใกล้ชิดและเป็นขั้นตอน

ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีการจัดโครงสร้างองค์กรเป็นลำดับขั้นของสายงานบังคับบัญชา จึงมีการตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอน” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“มีการกำกับติดตามในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่อย่างเคร่งครัด” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“มี โดยนายอำเภอเป็นผู้กำกับโดยใกล้ชิดและโดยศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“ตามลำดับสายงานแล้วเจ้าหน้าที่จะมีปลัดอำเภอและนายอำเภอเป็นผู้กำกับการปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

## หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในหมวดปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการ วัดผลความก้าวหน้า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการ วัดผลความก้าวหน้า

1. ความคิดเห็นกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ โดยกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงความต้องการของส่วนราชการในด้านความคล่องตัว และ ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานรวมทั้งใช้ประโยชน์จากความสำเร็จเปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต โดยที่ส่วนราชการสามารถตัดสินใจเรื่องระบบงาน ที่สำคัญ รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัดดูประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องได้ครอบคลุมและถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนคิดเห็นว่า มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่ถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ครอบคลุมและถูกต้องตาม

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน และครอบคลุมการดำเนินงานโดยมุ่งแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน และมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบและดำเนินการต่อดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนด้านการไต่ถามเคลียทางแพ่ง และคดีอาญาที่ยอมความกันได้โดยยกเว้นคดีทางเพศ ส่วนปัญหาด้านอื่น ๆ เป็นการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบและดำเนินการต่อ” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“มีความครอบคลุม ส่วนใหญ่ตรงตามวัตถุประสงค์” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“มีความครอบคลุม และตรงตามวัตถุประสงค์” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ไว้ครอบคลุมและถูกต้องตามวัตถุประสงค์” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทองฯ โดยปัจจุบันยังไม่มีแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่ชัดเจนซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นการดำเนินการภายใต้กรอบการจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมอำเภอและหนังสือสั่งการจากกรมการปกครองรวมทั้งผลการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ประชาชนได้รับความเดือดร้อนแล้ว เข้ามายื่นคำร้องขอรับความช่วยเหลือจากศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทองฯ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความคิดเห็นว่าการดำเนินงานควรมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เน้นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงให้และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ราษฎรที่ได้รับความเดือดร้อนแล้วเข้ามายื่นคำร้องขอรับความช่วยเหลือ การที่จะวางแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ควรเน้นการป้องกันปัญหาแล้วนำมาแก้ไขจะตรงกับวัตถุประสงค์” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“4 ปี ยุทธศาสตร์คือ ไม่มีเรื่องร้องเรียน” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“วางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“ควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทุก ๆ ปี เพื่อที่จะได้รู้ถึงปัญหาด้านความต้องการของประชาชนและแนวทางแก้ไข และจะได้ง่ายต่อการจัดเก็บข้อมูล” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

3. ความคิดเห็นกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อนำไปปฏิบัติและวัดความก้าวหน้าของแผนของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความคิดเห็นว่าการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ โดยลงพื้นที่เพื่อรับทราบปัญหา

ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอการดำเนินงานเป็นการตั้งรับ ส่วนเชิงรุก คือ การจัดปฏิบัติการลงพื้นที่ทุกตำบลเพื่อรับทราบปัญหาและแก้ไขทันที ดังนั้นแผนปฏิบัติการจึงไม่มีความจำเป็น แต่ต้องมีแผนการลงพื้นที่ในแต่ละเดือน” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“ควร เป้าหมายสูงสุด เรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียน เท่ากับร้อยละ 0” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“ควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงาน” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน 1, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“เห็นควรจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาต่อไป” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

**หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการในระยะยาวอย่างไร รวมทั้งวิธีการในการค้นหาของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์ และการใช้ สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

1. ความคิดเห็นต่อการได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่ครอบคลุมครบถ้วนของผู้มารับบริการของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ เกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอฯ ตามอำนาจหน้าที่และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนคิดเห็นว่าการได้รับข้อมูลข่าวสารของประชาชนนั้นยังมีจำนวนน้อยเพราะไม่ทราบถึงขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจนของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทองฯ และการประเมินผลหลังจากมารับบริการ

ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้



“ผู้เข้ารับบริการได้รับความช่วยเหลือทุกราย แต่หากอยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของ ศูนย์ดำรงธรรม ได้รับการแจ้งประสานงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ติดต่อรับบริการมีความพึงพอใจทุกราย” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“ครบถ้วน แต่บางเรื่องอาจไม่ถูกต้องเพราะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายด้วย” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“ยังน้อยอยู่ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอต้องเพิ่มการประชาสัมพันธ์หลากหลายช่องทาง” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“ในบางกรณีที่ปัญหาความต้องการของประชาชนอยู่นอกเหนืออำนาจของศูนย์ดำรงธรรมต้องประสานงานขอข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ๆ ร่วมด้วย” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

2. ความคิดเห็นและความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ได้รับความช่วยเหลือเรื่องร้องเรียนจากเจ้าหน้าที่และบุคลากรผู้ที่ปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ จะต้องมีการพัฒนาในการให้บริการประชาชนในรูปแบบใดบ้าง พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนคิดเห็นว่าเจ้าหน้าที่ทุกคนให้บริการประชาชนอย่างเต็มใจและทุ่มเท และควรมีการเพิ่มช่องทางในการร้องเรียนเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้สะดวกทุกที่ และทุกเวลา

ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เจ้าหน้าที่ทุกคนให้บริการประชาชนอย่างเต็มใจและทุ่มเท การพัฒนาการให้บริการควรจัดกำลังเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรม โดยเฉพาะเนื่องจากปัจจุบันเป็นการเกลี้ยอัตรากำลังจากงานปกติไปช่วยงานและรับผิดชอบศูนย์ดำรงธรรม” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“ส่วนใหญ่ปฏิบัติด้วยความจริงใจ ขั้นตอนการดำเนินการมากทำให้มีปัญหาเรื่องระยะเวลาสำหรับการจบปัญหา” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“เจ้าหน้าที่ทำงานตามอำนาจหน้าที่อยู่แล้ว ส่วนการพัฒนาการบริการควรเน้นช่องทางในการติดต่อร้องเรียนเพื่ออำนวยความสะดวก ลดค่าใช้จ่าย” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“บุคลากรในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอยินดีและเต็มใจที่จะให้การช่วยเหลือประชาชน และควรพัฒนาระบบการทำงานของศูนย์ดำรงธรรมให้เป็นระบบมากกว่านี้” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

#### หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการ ใดในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ ส่วนราชการมีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการใช้ ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างไร

1. ความคิดเห็นต่อการจัดให้มีการวัดการวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในรอบ 1 ปี พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนคิดเห็นว่าการประเมินและวัดผลงานประจำทุกเดือนและรอบปี เพื่อเป็นการติดตามการดำเนินงาน

ดังกล่าวสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีการประเมินและวัดผลงานเป็นประจำทุกเดือนและรอบปี ว่ารับเรื่องทั้งหมดเท่าใด ดำเนินการไปแล้วเท่าใด คงค้างเรื่องอีกหรือไม่เท่าใด” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“มี เพราะมีการสรุปรอบปีงบประมาณ” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“มีการวิเคราะห์และปรับปรุงการทำงานในทุกเดือน” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“โดยปกติแล้วจะมีการรวบรวมข้อมูลกับรับเรื่องร้องเรียน เรื่องร้องทุกข์ ทุก ๆ เดือน” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

2. ความคิดเห็นต่อความรู้ และการจัดการข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบในการจัดการข้อมูลเพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินงานของบุคลากรของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนคิดเห็นว่าศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการข้อมูล และมีเจ้าหน้าที่ที่ความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

ดังกล่าวสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ศูนย์ดำรงธรรมมีการใช้เทคโนโลยี เจ้าหน้าที่มีความรู้การใช้เทคโนโลยีเป็นอย่างดี” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“มีในระดับกรม และในระดับอำเภอมีไม่มากพอ” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“มีองค์ความรู้ในด้านเทคโนโลยี แต่ขาดงบประมาณในการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญมาดำเนินการ” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติการคนที่ 1, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“บุคลากรของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ และอินเทอร์เน็ต ได้เป็นอย่างดีทำให้สามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติการคนที่ 2, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

#### หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการ ดำเนินการที่โดยรวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพ ของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

1. ความคิดเห็นต่อบุคลากรของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอจะต้องมีความรู้ความสามารถ และมีจำนวนเพียงพอในการปฏิบัติงานของศูนย์ฯ ตลอดจนมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่รวมทั้งจะต้องมีแผนพัฒนาศูนย์ฯ เพิ่มเติม ซึ่งพบว่าผู้ให้ข้อมูลทุกคนคิดเห็นว่าบุคลากรของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีความรู้ความสามารถแต่ยังมีขาดจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการดำเนินงานของศูนย์ฯ เพราะต้องเกลี่ยอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านอื่นของอำเภอมาช่วยดำเนินงานในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ

#### ดังกล่าวสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“โครงสร้างศูนย์ดำรงธรรมไม่มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ ต้องเกลี่ยอัตรากำลังเจ้าหน้าที่จากงานปกติมาช่วยดำเนินงาน ควรพัฒนาให้มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“มีความสามารถ แต่มีจำนวนไม่เพียงพอ” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“ควรมีการอบรมเฉพาะสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่จะเข้ามาปฏิบัติงานก่อนส่วนจำนวนนั้น คิดว่าศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีเพียง 1-2 คน ไม่เพียงพอ ต้องเพิ่มโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงาน นิตกร” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“ควรจะมีการเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของศูนย์ดำรงธรรม” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

2. ความคิดเห็นต่อการจัดประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอซึ่งในปัจจุบันมีการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลจากสถิติที่รวบรวมแต่ละเดือนว่าประชาชนผู้มารับบริการของศูนย์ฯ มีจำนวนเท่าไรและผลสำเร็จในการแก้ไขปัญหาของประชาชนว่าที่ยุติหรือไม่ยุติมีจำนวนเท่าไรตลอดจนความพึงพอใจของประชาชนมีมากน้อยเท่าไร และมีการ

พัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งผู้บริหาร ในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในแต่ละปีงบประมาณ โดยส่วนมากจะมีแผนการอบรมมาจากส่วนกลาง (กรมการปกครอง) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความคิดเห็นว่าควรประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินงานจากเรื่องที่ได้รับร้องทุกข์พัฒนาด้านจิตวิทยา และความรู้เรื่องกฎหมาย โครงสร้างศูนย์ดำรงธรรมควรมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะในการดำเนินงาน และควรให้ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดเป็นผู้ตรวจประเมิน

ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“โครงสร้างศูนย์ดำรงธรรมควรมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะในการดำเนินงาน” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“ประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินงานจากเรื่องที่ได้รับร้องทุกข์พัฒนาด้านจิตวิทยา และความรู้เรื่องกฎหมาย” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“ให้ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดเป็นผู้ตรวจประเมิน” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“เห็นควรจัดอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาของประชาชน และเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ของแต่ละอำเภอ” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

#### หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

ในหมวดการมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ ออกแบบ จัดการและปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบ การปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ และยั่งยืน

1. ความคิดเห็นต่อความชัดเจนในการทำงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ โดยเมื่อผู้มีเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์มาติดต่อเรียนเมื่อเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ดำเนินการตรวจสอบเรื่องแล้วพบว่าอยู่ในอำนาจหน้าที่ของอำเภอก็เสนอการดำเนินการผ่านผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาสั่งการในการแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนและหากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นก็จะดำเนินการแจ้งเรื่องให้หน่วยงานอื่นดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ หรือหากเป็นเรื่องที่จะต้องร่วมกันแก้ไขปัญหาของประชาชนร่วมกันศูนย์ฯ ก็จะดำเนินการร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน โดยด่วน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนคิดเห็นว่ากระบวนการทำงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีความชัดเจนแต่อำนาจหน้าที่ยังไม่เบ็ดเสร็จที่จะดำเนินการให้เรื่องร้องเรียนยุติ ณ จุดเดียว กล่าวคือมาร้องเรียนที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ โดยที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ทีเดียว

ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีความชัดเจนอยู่แล้ว แต่อำนาจหน้าที่ยังไม่เบ็ดเสร็จให้เรื่องยุติในจุดเดียว” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“มีความชัดเจน” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“มีความชัดเจนในระดับหนึ่ง” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“มีความชัดเจน” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

2. ความคิดเห็นต่อศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้ดำเนินงานมีประสิทธิภาพอย่างไร ประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและเพื่ออนาคตในการควบคุมต้นทุนจัดการห่วงโซ่อุปทาน (คุณภาพ ประสิทธิภาพ ต้นทุน) การเลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่ส่วนราชการเลือก มีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการและความพึงพอใจของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณภาพความปลอดภัย ของสถานที่ทำงาน เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการที่มี ประสิทธิภาพและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคน คิดเห็นว่าศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในปัจจุบันตั้งอยู่ในที่ทำการปกครองอำเภอ ซึ่งมีการดูแลตรวจสอบความปลอดภัยของสถานที่ราชการ

ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในปัจจุบันยังพึ่งพายุ้งกับที่ทำการปกครองอำเภอ ซึ่งมีการดูแลความปลอดภัยของสถานที่ราชการอยู่แล้ว” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“ยังไม่เพียงพอ (เครื่องบันทึกเสียงและภาพที่มีความทันสมัย สะดวก ใช้งานง่าย มีประสิทธิภาพ)” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“คิดว่าไม่ได้ดำเนินการ” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“ศูนย์ดำรงธรรมอำเภออยู่ภายในที่ว่าการอำเภอ และได้มีการจัดเวรเฝ้าดูแลสถานที่ราชการอยู่แล้ว” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

#### หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการในการ ประเมิน ผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ ด้านประสิทธิภาพและ การบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วน ราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของ

กระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับ ผลการดำเนินการของ ส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

1. ความคิดเห็นต่อศูนย์ดำรงธรรมอำเภอด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ การให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และการจัดการห่วงโซ่อุปทานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ได้ปฏิบัติครบทุกด้าน และมีแนวทางในการพัฒนาในส่วนที่ไม่ปฏิบัติตามการดำเนินงานแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนคิดเห็นว่าศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ได้บรรลุพันธกิจในทุกด้าน แต่ยังคงต้องพึงพาอาศัยที่ทำการปกครองอำเภอ ไม่มีบุคลากรหรืองบประมาณเป็นของตนเอง อำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิผลในการบังคับ อย่างเด็ดขาด หากจะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต้องจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ และกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่โดยเฉพาะเพื่อให้สามารถพิจารณาและสั่งการแก้ไขปัญหาอย่างมีเอกภาพ

ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบรรลุพันธกิจในระดับหนึ่ง แต่ยังเป็นหน่วยงานภายในที่ซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยที่ทำการปกครองอำเภอ ไม่มีบุคลากรหรืองบประมาณเป็นของตนเอง อำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิผลในการบังคับอย่างเด็ดขาด หากจะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต้องจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ และกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่โดยเฉพาะเพื่อให้สามารถพิจารณาและสั่งการแก้ไขปัญหาอย่างมีเอกภาพ” (เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“ยังไม่ครบถ้วน เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอ” (เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย, สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2561)

“คงทำไม่ครบทุกด้าน สิ่งสำคัญคือ ด้านประสิทธิภาพการรวบรวมผลงาน/ ข้อมูล Data ที่ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญ งบประมาณก็จำกัด ไม่มีจัดสรรโดยตรงต้องรอรับเงินจากอำเภอ การกำกับดูแลก็ยังคงสับสน ว่าควรจะต้องต่อศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด หรือขึ้นตรงกับศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

“ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้บรรลุพันธกิจในทุกด้านแล้ว และอยากให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานด้านอำนวยความสะดวกโดยตรงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน” (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2561)

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัด ชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA)

ตารางที่ 1 ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ

หมวดที่	ผลการดำเนินงาน	แนวทางการพัฒนา
หมวดที่ 1 การนำองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นหน่วยงานที่มีกลไกการทำงานในระดับพื้นที่ มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนที่มีสาเหตุมาจากการร้องเรียน ร้องทุกข์ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน</li> <li>2. ไม่มีอำนาจที่เบ็ดเสร็จ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำเนินการบูรณาการปฏิบัติงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมลงพื้นที่เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลไปแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว</li> </ol>
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ประชาชนได้รับความเดือดร้อนแล้วประชาชนเข้ามายื่นคำร้องให้ช่วยเหลือแก้ไขปัญหา การที่จะวางแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เน้นการป้องกันปัญหาแล้วนำมาแก้ไขจะตรงกับวัตถุประสงค์</li> <li>2. ควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทุก ๆ ปี เพื่อที่จะได้รู้ถึงปัญหาด้านความต้องการของประชาชนและแนวทางแก้ไข และจะได้ง่ายต่อการจัดเก็บข้อมูล</li> </ol>
หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นช่องทางหนึ่งที่จะขับเคลื่อนนโยบายในการบริหารราชการเป็นรูปธรรม</li> <li>2. สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว</li> <li>3. สามารถให้ความช่วยเหลือประชาชนในเรื่องสำคัญเร่งด่วน ทั้งเรื่อง ร้องเรียน และเรื่องทุกข์</li> <li>4. บุคลากรในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอยินดีและเต็มใจที่จะให้การช่วยเหลือประชาชน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพิ่มช่องทางในการร้องเรียน ร้องทุกข์</li> <li>2. จัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน แยกเรื่องส่งให้ส่วนปฏิบัติการในพื้นที่ หรือประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ol>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

หมวดที่	ผลการดำเนินงาน	แนวทางการพัฒนา
หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และ การจัดการความรู้	1. มีการวิเคราะห์และปรับปรุงการทำงานในทุก เดือน 2. มีการประเมินและวัดผลงานประจำทุกเดือน และรายปี เพื่อเป็นการติดตามดำเนินงาน	1. วิเคราะห์และปรับปรุงผลการ ดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอในรอบ 1 ปี 2. จัดทำรายงานประจำปีของศูนย์ ดำรงธรรมอำเภอ
หมวดที่ 5 การ มุ่งเน้นบุคลากร	1. โครงสร้างศูนย์ดำรงธรรมไม่มีอัตรากำลัง เจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ ต้องเกลี้ยอัตรากำลัง เจ้าหน้าที่จากงานอื่นมาช่วยดำเนินงาน 2. การกีดกันของผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรม อำเภอไม่ได้มีหน้าที่เฉพาะงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอเท่านั้น	ควรพัฒนาให้มีอัตรากำลัง เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ดำรงธรรม โดยเฉพาะเพื่อประสิทธิภาพใน การดำเนินงาน
หมวดที่ 6 การมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการ	1. มีระบบการปฏิบัติการที่มีความชัดเจน เป็น รูปธรรมสามารถปฏิบัติตามได้ง่าย 2. มีการวางขั้นตอนการดำเนินการเอาไว้อย่าง ละเอียดเพื่อช่วยให้การรับเรื่องราวร้องทุกข์ผ่าน ศูนย์ดำรงธรรมเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว 3. ขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย	จัดหาวัสดุและครุภัณฑ์เพื่อใช้ ภายในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ โดย ไม่ปะปนกับงานหรือภารกิจอื่น
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ การดำเนินการ	1. ดำเนินการได้บรรลุพันธกิจในทุกด้าน 2. ไม่มีบุคลากรหรืองบประมาณเป็นของตนเอง 3. อำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานยังไม่มี ประสิทธิผลในการบังคับอย่างเด็ดขาด หากจะ พัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	1. จัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ และ กำหนดบทบาท 2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ เพื่อให้ สามารถพิจารณาและสั่งการแก้ไข ปัญหาอย่างมีเอกภาพ



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามหลักเกณฑ์ PMQA ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ด้านการควบคุมมากกว่า 3 ปี จำนวน 2 คน

#### สรุปผลการศึกษา

1. ด้านการนำองค์การศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีแนวนโยบายด้าน ๆ ที่ชัดเจน มีกระบวนการทำงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติได้
2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง มีการวางแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ตลอดจนถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ครอบคลุมและถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน และครอบคลุมการดำเนินงานโดยมุ่งแก้ไขปัญหา ความเดือดร้อนของประชาชน และมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบและดำเนินการ โดยดำเนินงานเป็นการตั้งรับ ส่วนเชิงรุก คือ การจัดปฏิบัติการลงพื้นที่ทุกตำบลเพื่อรับทราบปัญหาและแก้ไขทันที
3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง ให้ให้บริการประชาชนอย่างเต็มใจและทุ่มเท แต่การได้รับข้อมูลข่าวสารของประชาชนนั้นยังเป็นส่วนน้อยเพราะไม่ทราบถึงขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจนของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอและการให้การช่วยเหลือในบางรายก็อยู่นอกเหนืออำนาจของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง มีการกำกับและตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาในระดับส่วนกลางอย่างสม่ำเสมอแต่ก็ยังพบว่า มีปัญหาในเรื่องของความล่าช้าซึ่งก็ด้วยปัจจัยหลายประการด้วยกันนั้นทำให้การกำกับตรวจสอบ และประเมินผลไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควรอีกทั้งในระดับที่เล็กสุดเช่นอำเภอก็ยังมี การกำกับตรวจสอบ และประเมินผลที่ยังไม่เข้มข้นมากเท่าที่ควรทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจรวมทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนด

5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรศูนย์ดำรงธรรมแทบทุกแห่งประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากว่าบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานมิได้รับผิดชอบงานศูนย์ดำรงธรรมเพียงอย่างเดียวยังต้องรับผิดชอบหน้าที่อื่นอีกเป็นจำนวนมากบ่งบอกได้ว่าศูนย์ดำรงธรรมจำเป็นต้องดูแลเอาใจใส่และให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น หรือควรมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะของศูนย์ดำรงธรรมเอง

6. ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง มีความชัดเจนในกระบวนการทำงานแต่ยังขาดอำนาจการจัดการที่เบ็ดเสร็จทำให้ไม่สามารถยุติเรื่องในจุดเดียวได้ อีกทั้ง ปัญหาด้านงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดเช่นเดียวกันกล่าวคือ การไม่มีงบประมาณเป็นของตัวเองหรือไม่มีอิสระในการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามที่ปรารถนา ฯลฯ เป็นต้นศูนย์ดำรงธรรมจึงดำเนินงานไปตามสภาพขาดงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานและขาดแรงจูงใจที่จะทำให้ประสิทธิภาพงานเพิ่มขึ้น

7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการดำเนินงานศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุพันธกิจในทุกด้าน แต่ยังคงพึ่งพาอาศัยที่ทำการปกครองอำเภอ ไม่มีบุคลากรหรืองบประมาณเป็นของตนเอง อำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพในการบังคับอย่างเด็ดขาด หากจะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลต้องจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ และกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่โดยเฉพาะเพื่อให้สามารถพิจารณาและสั่งการแก้ไขปัญหาอย่างมีเอกภาพ

## อภิปรายผล

จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA) ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ส่งผลไปยังปัญหาหลักที่สำคัญได้ดังนี้

1. ด้านการนำองค์การ พบว่า ศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน เพื่อเป็นกลไกการทำงานและมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนที่มีสาเหตุมาจากการร้องเรียน ร้องทุกข์ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน แต่การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง ยังขาดอำนาจการดำเนินงานแบบเบ็ดเสร็จในการดำเนินงานทำให้การดำเนินงานในบางครั้งเป็นไปได้ล่าช้า แนวทางในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์เป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจนตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการและการบูรณาการการปฏิบัติงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมลงพื้นที่เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลไปแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 8-9)

เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดในหมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือชี้แนะให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนนอกจากนี้ยังตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์กรวิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผล ด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย มีจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมรวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง นั้นเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ราษฎรที่ได้รับความเดือดร้อนแล้วเข้ามา ยื่นคำร้องขอรับความช่วยเหลือ การที่จะวางแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ควรเน้นการป้องกันปัญหาแล้วนำมาแก้ไขจะตรงกับวัตถุประสงค์ ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการวางแผนการทำงานให้ตรงกับแผนยุทธศาสตร์นั้น ควรมีการจัดปฏิบัติการลงพื้นที่ที่ทุกตำบลเพื่อรับทราบปัญหา เพื่อนำมาวางแผนยุทธศาสตร์โดยคำนึงถึงประโยชน์สุขประชาชนและรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก และความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา จิรภัคพงศ์ และคณะ (2556) ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ พบว่า หมวด 2 การจัดทำแผนประจำปี ยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ยังไม่มีการติดตามผลระหว่างปีการศึกษา การดำเนินงานบางโครงการมีผลการประเมินยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์

3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า การได้รับข้อมูลข่าวสารของประชาชนนั้นยังเป็นส่วนน้อยเพราะไม่ทราบถึงขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจนของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอและบางคนไม่แน่ใจว่าศูนย์ดำรงธรรมอำเภอจะช่วยแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้ได้ ดังนั้น จึงควรมีการวางนโยบายให้มีการเพิ่มจำนวนผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรมทุกแห่งโดยให้รับผิดชอบงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอเพียงงานเดียวเท่านั้นเพื่อก่อให้เกิด การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสามารถแก้ปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจัดให้มีช่องทางรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นทางการมีระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ควบคุมการดำเนินการเกี่ยวกับหนังสือร้องเรียน โดยมีการแยกลำดับความสำคัญตามแหล่งที่มาที่มีการกำหนดระยะเวลาการตอบกลับและแก้ไขตามความสำคัญของเรื่องที่ร้องเรียนและ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบตามเรื่องที่ร้องเรียนและนำข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์และตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน โดยรวบรวมข้อมูลจากช่องทางต่าง ๆ เช่นผลสำรวจความพึงพอใจแบบสอบถามความคิดเห็น การประชุมรวบรวมความคิดเห็นจากภายในองค์กร/ ภายนอกองค์กร/ เครือข่าย เป็นต้น ซึ่งจะสอดคล้องกับชัยยุทธ์ เหลืองบุศราคม (2552) ทำการศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรสำนักงานปศุสัตว์ จังหวัดนครนายก ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐ พบว่า การกำหนดกระบวนการดำเนินงานการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกและระยะเวลาการดำเนินงาน ให้มีความเหมาะสม ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง การพัฒนางานประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อและช่องทางที่หลากหลาย จะทำให้นุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากขึ้น

4. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า ความรู้ และการจัดการข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบในการจัดการข้อมูลเพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินงานของบุคลากรของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่คิดเห็นว่าศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการข้อมูล และมีเจ้าหน้าที่ที่ความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี แก้ไขปัญหาได้โดยวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดเพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเวลาและเชิงรุกมีการใช้ความรู้และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหาเรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรมมีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบมีประสิทธิภาพและใช้งานได้ ซึ่งจะแตกต่างกันกับงานวิจัยของวัชรพงศ์ จำวิล (2553) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐศึกษากรณี: การพัฒนาคุณภาพระบบการนำองค์การกองทัพเรือ พบว่า ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การกองทัพเรือที่สำคัญหลักต้นคณะกรรมการคณะทำงานให้ถ่ายทอดแผนงานในส่วนความรับผิดชอบลงสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งพัฒนาองค์ความรู้ของคณะกรรมการ/ คณะทำงานต่าง ๆ ให้มีความรู้และความเข้าใจที่เพียงพอต่อการดำเนินงานควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับกำลังพลในระดับปฏิบัติการ เพื่อเป็นแรงส่งให้กระบวนการทำงานทั้งระดับล่างและระดับบนสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างเกื้อกูลกัน และพิจารณานำหลักการจัดการกระบวนการมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับระบบการทำงานของกองทัพเรือ

5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรพบว่า การให้บริการของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามคำสั่งของรัฐบาล และเกี่ยวข้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องหลายมาตราทำให้การทำงานของบุคลากรต้องอาศัยความรู้ที่หลากหลาย และข้อร้องเรียนในบางประเด็นเป็นเรื่องเฉพาะด้านที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำซึ่งแม้จะมีความพยายามในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้แก่บุคลากร แต่ก็ยังทำได้เพียงบางส่วนเนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณในการฝึกอบรม การขาดประสบการณ์ของบุคลากรทำงานประจำศูนย์ดำรงธรรมเป็นอีกข้อจำกัดที่สำคัญ เพราะบุคลากรส่วนใหญ่เพิ่งได้รับการบรรจุทำให้ขาดความรู้ ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในการจัดการข้อราชการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือประชาชน โดยมีแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ดังนี้ ควรพัฒนาให้มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ดำรงธรรมโดยเฉพาะเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และจัดทำแผนการพัฒนา

บุคลากรในเชิงรุกเช่นมีการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มพูนความรู้ในด้านที่ยังขาดแคลนมีความสำคัญครอบคลุมทุกสายงานทุกประเภทและทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา จิรภัคพงศ์ และคณะ (2556) ศึกษาเรื่อง คุณภาพการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ พบว่า หมวด 5 ขาดการวางแผนกำลังคนอย่างรัดกุม การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล

6. ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอยังไม่ชัดเจน ระบบการปฏิบัติการยังไม่มีความชัดเจน แะยังไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในจุดเดียว และยังขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย โดยมีแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ โดยการบริหารจัดการกระบวนการประกอบด้วยการวางแผนการกำหนดผู้รับผิดชอบเป้าหมายตัวชี้วัดในกระบวนการเครื่องมือและมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ และจัดหาวัสดุและครุภัณฑ์เพื่อใช้ภายในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอโดยไม่ปะปนกับงานหรือภารกิจอื่นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจภรณ์ ภิญญิตพรพาณิชย์ (2556) ทำการศึกษา เรื่องการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การสื่อสารสาธารณะกรมควบคุมโรค ตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พบว่า หมวด 6 การจัดการกระบวนการนั้น กลับพบว่ามีการดำเนินการที่ไม่ค่อยเด่นชัด

7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ พบว่า ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้บรรลุพันธกิจในทุกด้าน แต่ยังคงพึงพาอาศัยที่ทำการปกครองอำเภอ ไม่มีบุคลากรหรืองบประมาณเป็นของตนเอง อำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิผลในการบังคับอย่างเด็ดขาด หากจะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต้องจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ และกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่โดยเฉพาะเพื่อให้สามารถพิจารณาและสั่งการแก้ไขปัญหาอย่างมีเอกภาพซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของ ฉัฏฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551, หน้า 265-269) ว่าผลลัพธ์รวมการพัฒนาองค์การจะให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์การ โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้สามารถดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยใช้เทคนิคในระดับต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรมีนโยบายในการจัดหาหรือจัดซื้อวัสดุและครุภัณฑ์เพื่อใช้ภายในศูนย์ดำรงธรรม โดยเฉพาะไม่ปะปนกับงานหรือภารกิจอื่น
2. ควรมีกำหนดคนนโยบายให้มีการเพิ่มจำนวนผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรมทุกแห่งโดยให้รับผิดชอบงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอเพียงงานเดียวเท่านั้นเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่าง

ต่อเนื่องสามารถแก้ปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรในเชิงรุก

#### **ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ**

1. ควรมีการตั้งงบประมาณประจำปีให้แก่งานด้านศูนย์ดำรงธรรมโดยเฉพาะไม่ต้องเบิกจ่ายร่วมกับงานหรือภารกิจอื่นอีกต่อไปเพื่อให้เกิดความมีอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณ
2. ควรมีการวางระบบการตรวจสอบและกวดขันผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเป็นรูปธรรมโดยออกเป็นกฎระเบียบหรือแนวทางการปฏิบัติอย่าง
3. ควรพัฒนาระบบการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์และบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น
4. ควรมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้เรื่องการไกล่เกลี่ยและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน

#### **ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ**

การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรีตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA)

## บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง. (2560). *คู่มือการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน ตามข้อร้องทุกข์ ร้องเรียนของประชาชน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อาสาศึกษาคินแดน.
- ชลธิชา จิรภัคพงศ์, พระเมธีธรรมมาลังการ (ประยูทธ วงศ์ยศ) และพูนทรัพย์ เกตุวีระพงศ์. (2556). *รายงานการวิจัย คุณภาพการบริหารองค์การของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่*.แพร่: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่.
- ชัยยุทธ เหลืองบุศราคัม. (2558). *รายงานการวิจัย ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปี 2552*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดรัฐจังหวัดนครนายก.
- ชัยเสฏฐ์พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐยา สุภณิรัตติย์. (2550). *ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่องานบริการของสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธฤตญ รอดรักษา (2553). *คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลนครสมุทรสาคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธีตารัฐ สุวิจารณ์. (2558). *ภาพลักษณ์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ในทัศนะของประชาชนจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีตารัฐ สุวิจารณ์. (2558). *ภาพลักษณ์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ในทัศนะของประชาชนจังหวัดชลบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีรพล เฟื่องจันทร์. (2553). *การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วารสาร Veridian E-Journal, Silapakorn University, 3(1), 113-121.
- เบญจภรณ์ ภิญโญพรพาณิชย์. (2556). *การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การสื่อสารสาธารณะกรมควบคุมโรค ตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)*. นนทบุรี: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมควบคุมโรค.

- วัชรพงศ์ ขำวิไล. (2553). *การพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐศึกษาระดับปริญญาโท: การพัฒนาคุณภาพระบบการนำองค์การกองทัพเรือ*. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2558). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการของวิสาหกิจและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพฯ: โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ สัตยสันต์สกุล. (2538). *ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของสถานีตำรวจภูธรภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดฉะเชิงเทรา*. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิลาสินี สัตยาศัย (2559). *ความคิดเห็นของประชาชนผู้รับบริการของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอวัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ วุ่นจินา. (2554). *ความพึงพอใจของผู้มีสิทธิรับเงินต่องานบริการจ่ายเงิน: กรณีศึกษา กองคลังและพัสดุ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สมคิด บางโม. (2547). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาน อัสวภูมิ. (2551). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎีและการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.
- สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. (2549). *การพัฒนาองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance rating)*. กรุงเทพฯ: พรีเมียร์ โปร.



- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *เกณฑ์คุณภาพการบริการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริน แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2560). *รายงานการวิจัย การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมมิติใหม่ตามที่คณะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมอำเภอและศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ และประชาชนผู้มารับบริการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อสาธิตศึกษาดินแดน.
- สุดารัตน์ เลิศงาม. (2553). *รายงานการวิจัย ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสาคร*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2557). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาษา แก้วเกรียงไกร, กัลยาณี ประสมศรี, มณฑา ชาวโพธิ์ และวิศรา รูปสวย. (2558). *รายงานการวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)*. กรุงเทพฯ: ส่วนวิเคราะห์นโยบาย กองแผนงานกรมชลประทาน.
- อรอนงค์ เถาทอง. (2547). *คุณภาพการให้บริการของงานบุคลากรสำนักงานเลขานุการคณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.



ภาคผนวก

## แบบคำถามสัมภาษณ์

งานวิจัยเรื่อง ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์  
มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA)

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ .....

อายุ .....

ตำแหน่ง .....

อายุราชการ: .....

### ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ (PMQA)

#### ข้อ 1 การนำองค์การ

1.1 ท่านมีความเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในปัจจุบันนี้หรือไม่  
อย่างไร

1.2 ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าภารกิจของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอสามารถแก้ไข  
ปัญหาของประชาชนได้ครอบคลุมและตรงตามความต้องการของประชาชนหรือไม่อย่างไร

1.3 ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีความเป็น  
กลางและให้ความเป็นธรรมกับประชาชนผู้มาร้องเรียนหรือไม่อย่างไร

1.4 ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีการกำกับ  
ดูแลในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่หรือไม่

#### ข้อ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 ในความคิดเห็นของท่าน คิดว่าศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์และ  
ถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ครอบคลุมและถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานหรือไม่  
อย่างไร

2.2 ในความคิดเห็นของท่านมีความคิดเห็นว่าคุณศูนย์ดำรงธรรมอำเภอควรจัดทำแผน  
ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเป็นแผนที่ปี แบบไหนอย่างไร

2.3 ในความคิดเห็นของท่าน คิดว่าศูนย์ดำรงธรรมอำเภอควรจัดทำแผนปฏิบัติการ  
เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนหรือไม่อย่างไร

### ข้อ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ในความคิดเห็นของท่าน คิดว่าผู้เข้ามาใช้บริการของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้รับข้อมูลข่าวสารครอบคลุมครบถ้วนเป็นที่พอใจหรือไม่อย่างไร

3.2 ในความคิดเห็นของท่าน คิดว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้ช่วยเหลือและให้บริการกับประชาชนด้วยความจริงใจหรือไม่อย่างไร และควรมีการพัฒนาการให้บริการประชาชนในรูปแบบไหนบ้างอย่างไร

### ข้อ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

4.1 ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้มีการวัดการวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการในรอบ 1 ปี หรือไม่อย่างไร

4.2 ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าบุคลากรของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีความรู้ และการจัดการข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศได้ดีหรือไม่และมีรูปแบบในการจัดการอย่างไร เพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินงาน หรือไม่อย่างไร

### ข้อ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าบุคลากรของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ มีความสามารถในการปฏิบัติงานและมีจำนวนเพียงพอในการดำเนินงานตลอดจนสภาพแวดล้อม ในที่ปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมหรือไม่อย่างไร และควรมีการพัฒนาเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร

5.2 ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าควรมีการจัดประเมินผลการดำเนินงานของ บุคลากรของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ และมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานรวมทั้ง ผู้บริหารอย่างไร

### ข้อ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

6.1 ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่ากระบวนการทำงานศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ มีความชัดเจนหรือไม่อย่างไร

6.2 ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าที่ผ่านผลการดำเนินงานศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้ ดำเนินการมีการควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ดูแลความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน รวมทั้งเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต เพื่อให้มั่นใจ ว่ามีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือไม่อย่างไร

### ข้อ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าที่ผ่านผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี มีผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ การให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และการจัดการห่วงโซ่อุปทานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้ปฏิบัติครบทุกด้านหรือไม่อย่างไร และจะมีแนวทางในการพัฒนาในส่วนที่ไม่ปฏิบัติตามอย่างไร



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายภูกริช แก้วอรุณ
วัน เดือน ปี เกิด	14 พฤษภาคม 2522
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	57/49 หมู่ 5 ตำบลห้วยกะปิ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
ตำแหน่งและประวัติการ ทำงาน	พ.ศ. 2559-2560    นิติกรปฏิบัติการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดชลบุรี พ.ศ. 2560-2562    ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครองปฏิบัติการ) ที่ว่าการอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี พ.ศ. 2562-ปัจจุบัน    ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครองปฏิบัติการ) ที่ว่าการอำเภอเกาะจันทร์ จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2543    ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2551    นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2562    รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา