

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การรับรู้และปัญหาในขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพเด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ (สท.)” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ศึกษาทั้งจากเอกสาร และการวิจัยภาคสนาม กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพเด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ ระดับ 3 – 8 ซึ่งมีอัตรากำลังจำนวน 254 คนในขณะศึกษา ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 155 ราย จากตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ R.V. Krejcie และ D.W. Morgan เครื่องมือที่ใช้ศึกษา คือแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างได้ตอบกลับแบบสอบถามจำนวน 134 ราย คิดเป็นร้อยละ 86.45 ของกลุ่มตัวอย่าง 155 ราย การวิเคราะห์ผลการศึกษา โดยนำข้อมูลที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ด้วย โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC\* (Statistic Package for the Social Sciences/Personal Computer Plus) และใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของข้อมูล ครั้งนี้ ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าไคสแควร์ (Chi - Square) ใช้ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่า t - test และค่า F - test (One - Way Anova) หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาคอบคลุมประเด็นหลักตามวัตถุประสงค์ในการศึกษา สรุปได้ดังนี้

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ปรากฏ ดังนี้

เพศ กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงร้อยละ 79.9

อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอายุ 31-40 ปี ร้อยละ 38.1

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 64.2

สถานที่ทำงาน กลุ่มตัวอย่างจาก 2 หน่วยงานเท่ากัน คือกองกลาง และสำนักส่งเสริม และพิทักษ์เยาวชน ร้อยละ 25.4

ตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 42.5 เป็นตำแหน่งนักพัฒนาสังคมระดับชำนาญการ ภารกิจที่ปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานบริหารทั่วไป การเงิน พัสดุ อื่นๆ ร้อยละ 28.4 อายุราชการ กลุ่มตัวอย่างอายุราชการ 21 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 32.1

## 2. การรับรู้ในขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพ และพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ

### 2.1 การรับรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

สรุปการรับรู้ในภาพรวม ในด้านนี้ กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ระดับสูงร้อยละ 79.1 และมีการรับรู้ระดับต่ำร้อยละ 20.9 (ตารางที่ 4.10) กล่าวได้ว่าการรับรู้ในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ใน รายชื่อเป็นการรับรู้เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในสัดส่วนที่สูงเกินกว่าร้อยละ 80.0 แต่ การรับรู้ในเรื่องการนำแผนกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังอยู่ในระดับต่ำมากประมาณ ร้อยละ 25.0 เนื่องจากสภาพการเมืองที่ผันผวนส่งผลให้ส่วนราชการต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์ปีละ หลายครั้งให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจนการนำแผนลงสู่การปฏิบัติมีเวลาจำกัด และ ส่งผลให้บุคลากรเกิดการรับรู้คลาดเคลื่อนว่าพันธกิจมีที่มาจากจุดมุ่งหมายและขอบข่าย การดำเนินงานจากอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และการเมือง สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและ พิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ จำเป็นต้องเตรียมพร้อมในการวางแผนสำรองรับ สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในภาวะที่การเมืองยังไม่มีเสถียรภาพเพียงพอเช่นปัจจุบัน

### 2.2 การรับรู้ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

การรับรู้ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ระดับสูงร้อยละ 63.4 และมีการรับรู้ ระดับต่ำร้อยละ 36.6 การรับรู้ในรายชื่อเรื่อง จำนวนของตัวชี้วัดยิ่งมาก จะยิ่งเกิดความชัดเจนใน การดำเนินงาน ว่าไม่ถูกต้อง สามารถตอบถูกสูงสุดร้อยละ 92.5 แต่การรับรู้ว่าควรตั้งค่าเป้าหมายใน ระดับต่ำไว้ก่อนเพื่อสามารถบรรลุผลได้ เป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้อง นั้น กลุ่มตัวอย่างตอบถูกต้องเพียง ร้อยละ 36.6 เป็นต้น ควรที่ผู้เกี่ยวข้องได้สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่บุคลากรของสำนักงานฯ

### 2.3 การรับรู้ด้านการวัดผลและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

การรับรู้ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ระดับสูงร้อยละ 59.0 และมีการรับรู้ ระดับต่ำร้อยละ 41.0 การรับรู้ในรายชื่อเรื่องการวัดหรือการตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อ ติดตามและตรวจสอบ กระบวนการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ มีการรับรู้สูงสุด ร้อยละ 98.8 เป็น การรับรู้ในสัดส่วนที่สูง อาจเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในเรื่องการตรวจติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ จากบุคคลภายนอก คือ สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารราชการ (ก.พ.ร.) นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 จนถึงปัจจุบัน โดยที่การติดตามประเมินผลเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญ มิฉะนั้น หากกิจกรรม/โครงการ ดำเนินการไปแล้วจนปลายปีงบประมาณพบข้อขัดข้องจะไม่สามารถแก้ไขได้ทันอาจทำให้ราชการเสียหายได้ จึงควรตั้งหน่วยงานขึ้นมารองรับภารกิจนี้ เพื่อให้การติดตามประเมินผลดำเนินการได้ คล่องตัวยิ่งขึ้น เช่น มีงบประมาณ มีเจ้าหน้าที่ รับผิดชอบ

## 2.4 การรับรู้ด้านการให้รางวัลตอบแทน

การรับรู้ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ระดับสูงร้อยละ 58.2 และมีการรับรู้ระดับต่ำร้อยละ 41.8 ที่น่าสนใจคือ รางวัลเป็นเรื่องจูงใจการสร้างผลงาน การรับรู้เรื่องการให้รางวัลตอบแทนผลงานกลุ่มตัวอย่างน่าจะรับรู้อย่างมีอคติว่า รางวัลจูงใจสะท้อนถึงค่าของงานหรือทักษะ เพราะตอบถูกต้องเพียงร้อยละ 60.4 จึงจำเป็นต้องพัฒนารางวัลให้มีคุณค่า สนองตอบความต้องการของผู้รับมากยิ่งขึ้น ซึ่งลักษณะของรางวัลที่กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะเป็นรางวัลเชิงกายภาพ ได้แก่ การให้รางวัลไปทัศนศึกษาต่างประเทศ การยกย่องเชิดชูเกียรติ เป็นต้น

สรุปผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับการรับรู้ในขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพ และพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์ส่วนใหญ่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นความสัมพันธ์ 2 ประเด็นที่น่าสนใจ คือ

ประเด็นแรก ความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจที่ปฏิบัติกับการรับรู้ในขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการศึกษาพบว่ามีความนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig.= 0.0067) แสดงว่า ภารกิจที่ปฏิบัติซึ่งแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.32) ผลการศึกษารายข้อพบว่า กลุ่มงานนโยบาย วิชาการ แผนงาน มีการรับรู้ในขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกันในสัดส่วนสูงสุด กล่าวคือ มีการรับรู้ระดับสูงร้อยละ 30.1 และการรับรู้ระดับต่ำร้อยละ 11.5 เนื่องจากเป็นภารกิจประจำของกลุ่มงานนโยบาย วิชาการ และแผนงาน เมื่อปฏิบัติเป็นประจำจะเกิดประสบการณ์ ส่วนกลุ่มภารกิจอื่นมีการรับรู้ทั้งระดับสูงและระดับต่ำในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้น ผลการศึกษาคั้งนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจทั้งเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร และการจัดสรรรางวัลตอบแทนสนองความต้องการได้ตรงจุดยิ่งขึ้น

ประเด็นที่สอง ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับการรับรู้ในขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการศึกษาพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig.= .0725) แต่ค่อนข้างใกล้เคียงนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีระดับการรับรู้ค่อนข้างแตกต่างกัน (ตารางที่ 4.30) โดยผลการศึกษาข้อพบว่าการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มี

การรับรู้ในสัดส่วนที่แตกต่างกันสูงสุด กล่าวคือ มีการรับรู้ระดับสูงร้อยละ 1.4 การรับรู้ระดับต่ำร้อยละ 8.2 อาจกล่าวได้ว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันค่อนข้างมีผลต่อระดับการรับรู้ที่แตกต่างกัน เพราะความสามารถในการเรียนขึ้นอยู่กับสติปัญญาเป็นสำคัญ ยิ่งเรียนมากจะยิ่งมีความรู้มาก ตามการศึกษาของ Bloom (1975, อ้างถึงใน สุภาณี ไใหญ่เยี่ยม, 2547)

### 3. ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ

เป็นการศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานในขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ด้านการรับรู้ในการปฏิบัติงาน ด้านสัมพันธภาพภายในองค์กร และด้านการให้รางวัลตอบแทน สรุปผลการศึกษาระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยในภาพรวม  $\bar{X} = 3.253$  ปัญหาจัดอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าการรับรู้ทั้งระดับสูงและระดับต่ำใกล้เคียงกัน การศึกษารายด้านกลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา ดังนี้

#### 3.1 ปัญหาด้านสัมพันธภาพภายในองค์กร

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีปัญหาในภาพรวมระดับปานกลาง ค่า  $\bar{X} = 3.318$  เมื่อพิจารณาระดับปัญหาจากค่าเฉลี่ยในรายชื่อ พบว่า เรื่องการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  $\bar{X} = 3.410$

#### 3.2 ปัญหาด้านการสื่อสาร

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีปัญหาในภาพรวมระดับปานกลาง ค่า  $\bar{X} = 3.285$  พิจารณารายชื่อ เรื่องการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ระดับปัญหามีค่าเฉลี่ยสูงสุด  $\bar{X} = 3.455$

#### 3.3 ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีปัญหาในภาพรวมระดับปานกลาง ค่า  $\bar{X} = 3.285$  พิจารณารายชื่อ เรื่องการประเมินผลงานโดยผู้ตรวจประเมินภายนอกสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  $\bar{X} = 3.336$  ปัญหาจัดในระดับปานกลาง

#### 3.4 ปัญหาด้านการให้รางวัลตอบแทน

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีปัญหาในภาพรวมระดับปานกลาง ค่า  $\bar{X} = 3.126$  ปัญหาจัดอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาระดับปัญหาจากค่าเฉลี่ยในรายชื่อ พบว่า ปัญหาเรื่องการประชาสัมพันธ์ระบบแรงจูงใจให้เป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจนของสำนักงานส่งเสริม

สวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  $\bar{X} = 3.216$

ผลการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และให้ความสำคัญกับระบบการวัด การตรวจสอบติดตาม และการประเมินผลว่าต้องให้มีความชัดเจนในเนื้องาน ในส่วนของการการประเมินผลงานโดยผู้ตรวจประเมินภายนอกต้องสร้างความเข้าใจระหว่างกันให้ชัดเจน โดยเฉพาะรางวัลสูงใจจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ โปร่งใส จัดสรรอย่างเป็นธรรม ผลการศึกษาแสดงว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในเรื่องผลงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่ปัญหาคือความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ค่อนข้างกระจุกตัวอยู่กับกลุ่มภารกิจที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนใหญ่ซึ่งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตาม ลำดับความสำคัญของรางวัลสูงใจอยู่ในลำดับสุดท้าย แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญทางด้านจิตใจคือคำนึงถึงผลงานมากกว่าผลตอบแทนด้านกายภาพหรือรางวัล แสดงว่า การพัฒนาระบบบริหารจัดการเป็นสิ่งที่อยู่ในความต้องการของกลุ่มตัวอย่างอยู่แล้ว สำคัญคือการสนองตอบในเรื่องความชัดเจน ความโปร่งใส และเป็นธรรมของขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจัง

ในการทดสอบความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวม ผลการศึกษพบว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเปรียบเทียบความแตกต่างของปัญหาในการปฏิบัติงานในขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมตามเพศ ด้วย t-test พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเปรียบเทียบความแตกต่างของปัญหาในการปฏิบัติงานในขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวม ตามอายุ การศึกษา ตำแหน่ง ภารกิจที่ปฏิบัติ และอายุราชการ ด้วย F-test พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นกัน แสดงว่าข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีระดับปัญหาไม่แตกต่างกัน สำหรับปัญหาการปฏิบัติงานที่พบในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ไม่ว่าจะเป็นปัญหาระดับใดก็ตาม จำเป็น ต้องให้ความสำคัญกับทุกปัญหาที่กล่าวมาแล้วเพื่อมิให้ปัญหาต่างๆ เป็นประเด็นที่ยากแก่การแก้ไขในอนาคตต่อไป การป้องกันโดยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีโอกาสรับรู้จุดอ่อนของการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการติดตามประเมินผลงาน และรายงานผลตามกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพเช่นนี้เป็นระบบจนเป็นวัฒนธรรมในการทำงานสืบไป

#### 4. ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข

ในส่วน of ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข เป็นประเด็นที่รวบรวมมาจากข้อเสนอแนะ โดยอิสระจากแบบสอบถาม ข้อเสนอแนะในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนด รายละเอียดของตัวชี้วัดผลดำเนินงาน การวัดและการตรวจสอบผลดำเนินงาน และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็น ตัวเงินและวิธีการจัดสรร ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่นๆ พร้อมแนวทางแก้ไข ดังนี้

##### 4.1 การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ข้อเสนอแนะที่สำคัญ ได้แก่

- 1) ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์
- 2) เผยแพร่ให้ทุกคนรับรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของ องค์กร และนำไปปฏิบัติ
- 3) การวางแผนกลยุทธ์ต้องชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

##### 4.2 การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลดำเนินงาน ข้อเสนอแนะ ที่สำคัญ ได้แก่

- 1) มีการกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัดสำคัญร่วมกัน เป็นตัวชี้วัดที่สามารถ ประเมินผลได้ รายละเอียดตัวชี้วัดชัดเจนครอบคลุมทุกด้าน
- 2) ควรอบรมให้การรับรู้การกำหนดตัวชี้วัด โดยวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ และ ไม่ควรมีวิทยากรมากเกินไป
- 3) สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ กับผู้ตรวจประเมินภายนอก

##### 4.3 การวัดและการตรวจสอบผลดำเนินงาน ข้อเสนอแนะที่สำคัญ ได้แก่

- 1) ควรให้การรับรู้ที่ชัดเจน การตรวจสอบและประเมินผลควรเป็นระบบ เชื่อถือ ได้มีเกณฑ์ที่ทุกคนรับรู้เพื่อการยอมรับในการตรวจสอบ
- 2) ควรมีหน่วยงานกลางในการตรวจสอบและให้ความสำคัญโดยตั้งงบประมาณ รองรับให้เพียงพอ การติดตามตรวจสอบ ดำเนินงานด้วยความเป็นกลาง และมีการผลัดเปลี่ยน เจ้าหน้าที่มาทำการตรวจสอบ
- 3) ควรรายงานผลภายหลังติดตามประเมินผล

##### 4.4 สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินและวิธีการจัดสรร ข้อเสนอแนะที่สำคัญ ได้แก่

- 1) ให้ดูงาน หรือ ศึกษาต่อต่างประเทศ
- 2) จัดทัศนศึกษา ศึกษาดูงานนอกสถานที่

3) ประกาศเชิดชูเกียรติ ชมเชย ให้การยอมรับในระดับที่สูงขึ้น และสร้างระบบให้โปร่งใส เป็นธรรม

4) จัดทุนการศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรมตามความสนใจ และจัดสถานที่พักผ่อน คลายเครียด

4.5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ และแนวทางแก้ไข ข้อเสนอแนะที่สำคัญ ได้แก่

1) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัดอย่างทั่วถึง

2) อบรมการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แก่คนรุ่นใหม่และส่งเสริมให้เป็นผู้ขยายองค์ความรู้แก่เพื่อนร่วมงานในองค์กร

3) หน่วยงานกลางต้องมีความรู้ชัดเจนที่จะถ่ายทอด

4) มีการประกาศเกณฑ์การประเมินโดยใช้ช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย เข้าถึงง่าย ลดความซับซ้อน เข้าใจยาก และการจัดสรรเงินรางวัลโดยยึดหลักคุณธรรม ใช้เหตุผล

5) การวางแผนในระดับต่างๆ ให้ปรับแก้ไขได้ตามนโยบายรัฐ ระดับชาติ และระดับกระทรวง

### ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ผู้ศึกษาขอเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อเป็นแนวทางการขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการในภาพรวมขององค์กร ดังนี้

1. สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ ควรอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจการทำงานเชิงยุทธศาสตร์และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง โดยผู้รับนโยบายต้องถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ปฏิบัติรับรู้และเข้าใจไปพร้อมกันเสมอ

2. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการ คณะทำงาน การประชุมสัมมนา พร้อมให้ข้อคิดเห็น แนวทางการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ หรือ กำหนดมาตรการเชิงบวก เช่น การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นข้อเสนออันดับแรกจากกลุ่มตัวอย่าง กรณีที่ผู้ปฏิบัติมีผลงานโดดเด่น โดยเฉพาะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร เป็นต้น ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรทุกระดับเพื่อการมีส่วนร่วมในภาพรวมขององค์กร โดยผูกโยงผลงานกับรางวัลตอบแทนทั้งในรูปแบบที่มงาน และผลงานส่วนบุคคลอย่างจริงจัง

3. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อสร้างโอกาสให้บุคลากรได้รับความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของหน่วยงานที่สามารถอบรมบุคลากรทุกคนและสามารถผ่านเกณฑ์ที่กำหนดได้ที่ร้อยละร้อย

### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ ควรส่งเสริม สนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร สท. ควรศึกษาเชิงลึกกว่าที่ได้ศึกษารั้งนี้ซึ่งได้คำตอบเพียงว่า ปัญหาอะไร เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น (what / why) เนื่องจากผู้ศึกษามีเวลาจำกัด ทั้งนี้ เพื่อตอบคำถามว่าวิธีการที่ทุกคนต้องการมีส่วนร่วมในรูปแบบใด จะแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างไร (how) ใน การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในโอกาสต่อไป