

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ศึกษากรณี : การพัฒนาคุณภาพระบบการนำองค์การของกองทัพเรือ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกลุ่มการนำองค์การ โดยจะนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติราชการในปัจจุบัน จำนวน 294 คน มาวิเคราะห์และประมวลผลร่วมกับการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นประชากรกลุ่มเป้าหมาย 2 คน โดยมีรายละเอียดผลการศึกษา ดังนี้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบองค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกองทัพเรือในกลุ่มการนำองค์การ แบ่งเป็น 3 ส่วน

**ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบองค์การกับการนำองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกองทัพเรือ (ตารางที่ 4.1 - 4.10)

**ตารางที่ 4.1** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ ที่ชัดเจน

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	1.23	0.42	1
ด้านโครงสร้าง	1.84	0.52	2
ด้านกระบวนการ	3.22	0.59	3
ด้านสิ่งจูงใจ	3.79	0.60	4
ด้านบุคลากร	4.91	0.29	5

( $\chi^2 = .879$  , Chi-Square = 1033.50 , Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ โดยเฉพาะการจัดทำแผน

ยุทธศาสตร์กองทัพเรือที่ได้ระบุรายละเอียดและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ ไว้อย่างชัดเจน และเป็นที่ยอมรับและเข้าใจทั่วทั้งองค์การ ซึ่งมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบด้านโครงสร้างมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้มีการกำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนิน การพิจารณา กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ ไว้อย่างเป็นรูปธรรม องค์ประกอบด้านกระบวนการ และด้านสิ่งจูงใจ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับที่รองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านบุคลากรโดยเฉพาะ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยม และเป้าประสงค์ ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.2** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับ เกณฑ์การกำหนดทิศทางของกองทัพเรือได้มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	4.06	0.48	4
ด้านโครงสร้าง	4.85	0.36	5
ด้านกระบวนการ	3.03	0.40	3
ด้านสิ่งจูงใจ	1.89	0.45	2
ด้านบุคลากร	1.16	0.37	1

( $\alpha$ ) = .914 , Chi-Square = 1074.80 , Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การกำหนดทิศทางของกองทัพเรือได้มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ องค์ประกอบด้านบุคลากร โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการวิเคราะห์และการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบดำเนินพิจารณาการกำหนดกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ได้ตามที่กองทัพเรือคาดหวัง นั้นมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านกระบวนการและด้านกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับรองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านโครงสร้างโดยเฉพาะการกำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการพิจารณากำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.3** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์การสื่อสารถ่ายทอดทิศทางของกองทัพ เพื่อสร้างความเข้าใจสู่กำลังพลในการนำสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	1.15	0.36	1
ด้านโครงสร้าง	1.91	0.45	2
ด้านกระบวนการ	4.89	0.31	5
ด้านสิ่งจูงใจ	3.05	0.42	3
ด้านบุคลากร	3.99	0.47	4

( $\alpha$ ) = .918 , Chi-Square = 1079.11 , Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การสื่อสารถ่ายทอดทิศทางของกองทัพ เพื่อสร้างความเข้าใจสู่บุคลากร เพื่อนำสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือมีกลยุทธ์ในการสื่อสารและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือลงสู่หน่วยปฏิบัติให้รับทราบและสร้างความเข้าใจทั่วทั้งองค์การ ซึ่งมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือกองทัพเรือได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการสื่อสารและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรืออย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจและด้านบุคลากรมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับที่รองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านกระบวนการโดยเฉพาะการที่กองทัพเรือได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถชี้ติดตาม

และตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.4** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์การมอบอำนาจการตัดสินใจตามลำดับชั้น

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	1.19	0.39	1
ด้านโครงสร้าง	3.04	0.39	3
ด้านกระบวนการ	4.07	0.51	4
ด้านสิ่งจูงใจ	4.83	0.38	5
ด้านบุคลากร	1.87	0.48	2

( $\omega$ ) = .906 ,Chi-Square = 1065.47 ,Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การมอบอำนาจการตัดสินใจตามลำดับชั้น อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือมีแผนนโยบาย/คำสั่งการที่ระบุการมอบอำนาจ/สั่งการและดำเนินการแทน อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบด้านบุคลากร กล่าวคือการที่กองทัพเรือได้พิจารณาเลือกผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ/สั่งการและดำเนินการแทนได้อย่างเหมาะสมกับระดับของการตัดสินใจและตรงกับสายงานที่รับผิดชอบ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านโครงสร้างและด้านกระบวนการมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับที่รองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สามารถปฏิบัติงานได้ตรงกับกระบวนการและวิธีการในการมอบอำนาจ/สั่งการและดำเนินการแทน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.5** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์ของกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	1.93	0.43	2
ด้านโครงสร้าง	1.13	0.34	1
ด้านกระบวนการ	3.02	0.37	3
ด้านสิ่งจูงใจ	4.80	0.39	5
ด้านบุคลากร	4.12	0.51	4

( $\omega$ ) = .915 ,Chi-Square = 1076.05 ,Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อบูรณาการการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบของ องค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ องค์ประกอบ ด้านโครงสร้าง โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในเรื่องการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ตามแผน ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบ ด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่แผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือได้ให้ความสำคัญและระบุแนวทางที่ชัดเจนในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือไว้อย่างชัดเจน มีความสอดคล้อง กับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านกระบวนการและด้านบุคลากร มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับที่รองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบ ด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการ ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ กองทัพเรือ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.6** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับ เกณฑ์การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้กำลังพลมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	4.01	0.47	4
ด้านโครงสร้าง	1.11	0.32	1
ด้านกระบวนการ	3.03	0.43	3
ด้านสิ่งจูงใจ	4.88	0.32	5
ด้านบุคลากร	1.96	0.42	2

( $\omega$ ) = .922 ,Chi-Square = 1084.12 ,Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้กำลังพลมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความ สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในการสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพล อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบ ด้านบุคลากร กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้มีการเลือกสรรบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการพิจารณาจัดสรร สิ่งจูงใจกองทัพเรือได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านกระบวนการและด้านกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐในลำดับที่รองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะระบบ การสร้างแรงจูงใจกองทัพเรือมีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลที่เป็นไปตาม เป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรืออย่างเป็นธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.7** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับ เกณฑ์ของกระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งนำผลมาปรับปรุงการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	1.95	0.47	2
ด้านโครงสร้าง	1.15	0.37	1
ด้านกระบวนการ	2.98	0.41	3
ด้านสิ่งจูงใจ	4.87	0.33	5
ด้านบุคลากร	4.05	0.44	4

( $\omega$ ) = .917 ,Chi-Square = 1077.86 ,Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งนำผล มาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับ องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังกล่าว คือ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน

ที่รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ไว้อย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านกระบวนการและด้านบุคลากรมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับที่รองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะระบบการสร้างแรงจูงใจกองทัพเรือมีความเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กองทัพเรืออย่างจริงจัง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.8** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์ของการมีนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	1.12	0.32	1
ด้านโครงสร้าง	1.96	0.46	2
ด้านกระบวนการ	4.00	0.44	4
ด้านสิ่งจูงใจ	4.90	0.30	5
ด้านบุคลากร	3.01	0.40	3

( $\alpha$ ) = .924 , Chi-Square = 1086.19 , Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การมีนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือมีแนวนโยบายและทิศทางการดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม นั้น มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านบุคลากรและด้านกระบวนการมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับที่รองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัลชมเชย สำหรับหน่วยงานบุคลากรที่มีการดำเนินการตามแนวนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี อย่างเป็นธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.9** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์การมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	1.93	0.44	2
ด้านโครงสร้าง	1.14	0.34	1
ด้านกระบวนการ	3.02	0.38	3
ด้านสิ่งจูงใจ	4.73	0.45	5
ด้านบุคลากร	4.19	0.56	4

( $\alpha$ ) = .904 , Chi-Square = 1062.69 , Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่แผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือได้ระบุเป้าประสงค์ในการดำเนินการตามระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์การไว้อย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านกระบวนการและด้านบุคลากรมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับรองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการตามระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.10** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ กับเกณฑ์การมีแผนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสาธารณะอันเป็นผลมาจากการดำเนินงานของกองทัพเรือ

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	1.13	0.34	1
ด้านโครงสร้าง	2.99	0.41	3
ด้านกระบวนการ	1.96	0.47	2
ด้านสิ่งจูงใจ	4.79	0.40	5
ด้านบุคลากร	4.12	0.52	4

( $\alpha$ ) = .906 , Chi-Square = 1065.84 , Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสาธารณะอันเป็นผลมาจากการดำเนินงานของกองทัพเรือ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือได้กำหนดทิศทางและจัดทำแผนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสาธารณะอย่างชัดเจน และหน่วยปฏิบัติต่าง ๆ มีความเข้าใจ โดยสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบด้วยกระบวนการ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านโครงสร้างและด้านบุคลากรมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับรองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการตามแผนผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบองค์การกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตารางที่ 4.11-4.13)

**ตารางที่ 4.11** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์การกำหนดหน่วยที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งสามารถใช้ผลักดันให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของกองทัพเรือได้

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	1.89	0.49	2
ด้านโครงสร้าง	1.18	0.39	1
ด้านกระบวนการ	3.02	0.44	3
ด้านสิ่งจูงใจ	4.72	0.45	5
ด้านบุคลากร	4.18	0.55	4

( $\alpha = .891$  , Chi-Square = 1047.99 , Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การกำหนดหน่วยที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง โดยเฉพาะการที่แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปี ของกองทัพเรือ ได้กำหนดหน่วยที่รับผิดชอบดำเนินการตามกลยุทธ์ไว้อย่างครบถ้วน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปี ของกองทัพเรือ ได้กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และแผนงบประมาณ ที่มีความสอดคล้องและเป็นส่วนผลักดันสำคัญให้การปฏิบัติงานของหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพเรือสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันและมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของกองทัพเรือที่ได้กำหนดไว้ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านกระบวนการและด้านบุคลากร มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับรองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปีอย่างเป็นธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.12** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ กับเกณฑ์การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ แผนปฏิบัติราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ได้วิเคราะห์ปัจจัย ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินการ ที่ผ่านมา ความเสี่ยง และกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งโครงสร้างการจัดส่วนราชการ อย่างครบถ้วน

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	1.92	0.45	2
ด้านโครงสร้าง	1.15	0.36	1
ด้านกระบวนการ	3.01	0.38	3
ด้านสิ่งจูงใจ	4.72	0.45	5
ด้านบุคลากร	4.20	0.56	4

( $\alpha$ ) = .901 ,Chi-Square = 1059.41 ,Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ แผนปฏิบัติราชการ (4 ปี และ 1 ปี) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง โดยเฉพาะการที่แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปี ของกองทัพเรือ ได้กำหนดหน่วย ที่รับผิดชอบดำเนินการตามกลยุทธ์ไว้อย่างครบถ้วน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปีของกองทัพเรือ ให้ความสำคัญและได้นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม รวมทั้งคำนึงถึงความต้องการและ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนได้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น จากการทำนงานอย่างครบถ้วน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปีของกองทัพเรือ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับ 2 องค์ประกอบด้านกระบวนการและด้านบุคลากร มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐในลำดับรองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/ จูงใจให้รางวัลชมเชย สำหรับหน่วยงานบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปี อย่างเป็นธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.13** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ กับเกณฑ์ของแผนการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพเรือมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ และแผนปฏิบัติการ (4 ปี และ 1 ปี)

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	4.02	0.49	4
ด้านโครงสร้าง	1.12	0.32	1
ด้านกระบวนการ	3.04	0.42	3
ด้านสิ่งจูงใจ	4.86	0.36	5
ด้านบุคลากร	1.96	0.46	2

( $\alpha$ ) = .914 , Chi-Square = 1074.65 , Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพเรือมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ แผนปฏิบัติการ (4 ปี และ 1 ปี) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารจัดการกำลังพล อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบด้านบุคลากร กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นลำดับ 2 องค์ประกอบด้านกระบวนการและด้านกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับรองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ กล่าวคือ กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงานบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการกำลังพล ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปี มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบองค์การกับ**  
การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
(ตารางที่ 4.14 - 4.18)

**ตารางที่ 4.14** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ  
กับเกณฑ์การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ ใ่ว่างชัดเจนและครอบคลุม  
ทุกกลุ่ม มีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกองทัพเรือมีการ  
กำหนดหน่วย/รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวมข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย  
ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีระบบการจัดการข้อมูลดังกล่าว ที่เชื่อมั่นได้ว่าสามารถ  
ตอบสนองได้อย่างทันท่วงที่ รวมทั้งกองทัพเรือได้นำข้อมูลข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/  
คำชมเชย ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพ  
การปฏิบัติงานให้เหมาะสม ตลอดจนกองทัพเรือมีการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อนำผลมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	4.82	0.38	5
ด้านโครงสร้าง	4.09	0.48	4
ด้านกระบวนการ	3.02	0.43	3
ด้านสิ่งจูงใจ	1.81	0.54	2
ด้านบุคลากร	1.26	0.44	1

( $\alpha = .895$  , Chi-Square = 1052.28 , Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ  
ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ  
ใ่ว่างชัดเจนและครอบคลุม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับขององค์ประกอบของ  
องค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ  
องค์ประกอบด้านบุคลากร โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้  
ความสามารถในเรื่องการวิเคราะห์และการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างถูกต้อง  
ตามหลักวิชาการ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบ  
ด้านสิ่งจูงใจ กล่าวคือ กองทัพเรือสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/

คณะทำงาน ที่รับผิดชอบดำเนินพิจารณาการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ตามที่ กองทัพเรือคาดหวัง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านกระบวนการและด้านโครงสร้าง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐในลำดับรองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ แผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ ได้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกองทัพเรืออย่างครบถ้วน รวมทั้งได้กำหนด เป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.15** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ กับเกณฑ์การสร้างเครือข่ายและสานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	1.95	0.41	2
ด้านโครงสร้าง	1.11	0.31	1
ด้านกระบวนการ	3.02	0.39	3
ด้านสิ่งจูงใจ	4.74	0.44	5
ด้านบุคลากร	4.17	0.56	4

( $\alpha$ ) = .917 , Chi-Square = 1066.55 , Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การสร้างเครือข่ายและสานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง โดยเฉพาะ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนิน การ สร้างและขยายเครือข่าย และดำเนินงานในกิจกรรมที่สานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบ ด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือมีกลยุทธ์ในการสร้างและขยายเครือข่าย รวมทั้งมีกิจกรรมในการ สานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านกระบวนการและด้านบุคลากร มีความสอดคล้อง กับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับรองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ กล่าวคือ กองทัพเรือสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน

ที่รับผิดชอบดำเนินสร้างและขยายเครือข่าย และดำเนินงานในกิจกรรมที่สานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตามที่กองทัพเรือคาดหวัง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.16** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทั้ง 5 ระดับ คือ การให้ข้อมูล ปรึกษาหารือร่วมกัน การให้เข้ามาเกี่ยวข้อง การร่วมมือ และการเสริมอำนาจประชาชน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	1.96	0.44	2
ด้านโครงสร้าง	1.11	0.32	1
ด้านกระบวนการ	3.00	0.39	3
ด้านสิ่งจูงใจ	4.88	0.33	5
ด้านบุคลากร	4.04	0.43	4

( $\alpha$ ) = .925 , Chi-Square = 1088.27 , Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทั้ง 5 ระดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือมีแนวนโยบายที่ชัดเจนที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านกระบวนการและด้านบุคลากร มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับรองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม อันเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้ตามที่กองทัพเรือคาดหวัง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.17** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ กับเกณฑ์การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยกำหนดกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติ และจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบโดยสะดวก

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	4.87	0.33	5
ด้านโครงสร้าง	4.04	0.45	4
ด้านกระบวนการ	3.02	0.37	3
ด้านสิ่งจูงใจ	1.13	0.34	1
ด้านบุคลากร	1.93	0.43	2

( $\alpha$ ) = .925 ,Chi-Square = 1087.52 ,Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานรายบุคคล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ องค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือสนับสนุนสิ่งจูงใจ และให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบดำเนินงานจัดทำกระบวนการและคู่มือการปฏิบัติงาน และสามารถเผยแพร่สร้างความเข้าใจกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ตามที่กองทัพเรือคาดหวัง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบด้านบุคลากร กล่าวคือ การที่กองทัพเรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการการบริหารกระบวนการ (Process Management) ได้ถูกต้องตามหลักวิชาการ นั้น มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านกระบวนการและด้านโครงสร้าง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับรองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การกองทัพเรือมีแนวนโยบายที่ชัดเจนในการจัดทำกระบวนการ (Work Flow) ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน รวมทั้งมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน และเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.18** คะแนนเฉลี่ยและการจัดลำดับความสอดคล้องขององค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ กับเกณฑ์วิธีการติดตามคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ	Mean	SD	Rank
ด้านกลยุทธ์	1.94	0.57	2
ด้านโครงสร้าง	1.19	0.39	1
ด้านกระบวนการ	3.94	0.51	4
ด้านสิ่งจูงใจ	3.03	0.55	3
ด้านบุคลากร	4.89	0.31	5

( $\alpha$  = .874 , Chi-Square = 1284.52 , Sig. = 0.00)

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การติดตามคุณภาพการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว คือ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนด หน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะ ทำงานรับผิดชอบดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐกองทัพเรืออย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือมีแนวนโยบายในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการพัฒนาองค์การในเรื่องการปรับปรุง การปฏิบัติงานให้มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ภาครัฐกำหนด มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐเป็นลำดับที่ 2 องค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจและด้านกระบวนการ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในลำดับรองลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านบุคลากร กล่าวคือ การที่กองทัพเรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดการ คุณภาพ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมทั้งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ถูกต้อง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

โดยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบองค์การกองทัพเรือ กับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกลุ่มการนำองค์การทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวแล้ว ข้างต้น จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด คือ องค์ประกอบองค์การกองทัพเรือด้านโครงสร้าง ส่วนองค์ประกอบ

ที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบองค์การ กองทัพเรือด้านสิ่งจูงใจ (ตารางที่ 4.19 - 4.20)

**ตารางที่ 4.19** สรุปผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบองค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกลุ่มการนำองค์การที่มีความสอดคล้องมากที่สุด

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กองทัพเรือ	องค์ประกอบองค์การกองทัพเรือ				
	กลยุทธ์	โครงสร้าง	กระบวนการ	สิ่งจูงใจ	บุคลากร
ส่วนที่ 1 การนำองค์การ (10 ข้อ)	5	4			1
ส่วนที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3 ข้อ)		3			
ส่วนที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (5 ข้อ)		3		1	1
รวม (18 ข้อ)	5	10	0	1	2

จากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่าความสอดคล้องขององค์ประกอบองค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกองทัพเรือเมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบองค์การที่มีความสอดคล้องมากที่สุด สามารถสรุปสาระสำคัญได้ คือ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกลุ่มการนำองค์การ กองทัพเรือมีองค์ประกอบด้านโครงสร้างโดยเฉพาะการกำหนดหน่วยงานหรือจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อรับผิดชอบในการดำเนินงานและมีกลยุทธ์เฉพาะในส่วนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปีและประจำปีที่มีความสอดคล้องสูง องค์ประกอบด้านบุคลากรและด้านสิ่งจูงใจมีความสอดคล้องในลำดับที่รองลงมา ส่วนองค์ประกอบด้านกระบวนการโดยเฉพาะการวางระบบและจัดทำกระบวนการทำงานที่สามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นยังคงต้องพิจารณาเพื่อปรับปรุงให้มีความสอดคล้องมากยิ่งขึ้นต่อไป

**ตารางที่ 4.20** สรุปผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบองค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกลุ่มการนำองค์การที่มีความสอดคล้องน้อยที่สุด

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กองทัพเรือ	องค์ประกอบองค์การกองทัพเรือ				
	กลยุทธ์	โครงสร้าง	กระบวนการ	สิ่งจูงใจ	บุคลากร
ส่วนที่ 1 การนำองค์การ (10 ข้อ)		1	1	7	1
ส่วนที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3 ข้อ)				3	
ส่วนที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (5 ข้อ)	2			2	1
รวม (18 ข้อ)	2	1	1	12	2

จากตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นว่าความสอดคล้องขององค์ประกอบองค์การกองทัพเรือ กับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือเมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบองค์การที่มีความสอดคล้องน้อยที่สุด สามารถสรุปสาระสำคัญได้ คือ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกลุ่มการนำองค์การ โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจและด้านกลยุทธ์เฉพาะในส่วนการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนด้านบุคลากรเฉพาะในส่วนการพัฒนาความรู้ความสามารถของกำลังพลให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการนำองค์การและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีความสอดคล้องน้อย

#### 4.2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือในกลุ่มการนำองค์การ

โครงสร้างการสัมภาษณ์กำหนดตามประเด็นที่ให้ความสนใจจากผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบองค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือในกลุ่มการนำองค์การ และประเด็นสนใจในเชิงโครงสร้างและการจัดระบบงานเพิ่มเติม โดยมีประเด็นสัมภาษณ์ความคิดเห็น 4 ประเด็น ดังนี้

(1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ซึ่งพบว่าองค์ประกอบด้านโครงสร้างมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมากที่สุด

(2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ซึ่งพบว่าองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นน้อยที่สุด

(3) ความคิดเห็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากองทัพเรือทั้งในเชิงโครงสร้าง กลยุทธ์ กระบวนการ สิ่งจูงใจ และบุคลากร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การกองทัพเรือให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้งสำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพเรือ เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมของกองทัพเรือ ซึ่งเป็นการขยายหน่วยงานจากเดิมที่เป็นระดับกอง ให้เป็นระดับกรม/สำนัก และปรับควมรวมงานที่ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ/คณะทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

**ส่วนที่ 1** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 : การที่กองทัพเรือรับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเข้ามาใช้เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนากองทัพเรือ นั้น เป็นไปตามขั้นตอนที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้โดยเฉพาะเป็นตัวชี้วัดสำคัญในมิติที่ 4 การพัฒนาองค์การ โดยมีรูปแบบ

ในการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานที่ทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหมจะต้องยึดถือเป็นหลักในการดำเนินการ ซึ่งขั้นตอนการปฏิบัติในลักษณะลำดับขั้น (Milestone) ของตัวชี้วัดดังกล่าวจะกำหนดให้เริ่มต้นที่การจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อรับผิดชอบ การวางแผนการดำเนินงาน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนในเรื่องนั้นๆ จึงเป็นการสอดคล้องที่ว่าองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การกองทัพเรือมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่กำหนดขึ้น แต่ประเด็นที่น่าสนใจในเชิงโครงสร้างนี้อยู่ที่ว่าทำไมกองทัพเรือจะต้องจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานขึ้นมาใหม่ทั้งๆ ที่ในบางเรื่อง ยกตัวอย่างเช่น การนำองค์การและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กองทัพเรือมีหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องดังกล่าวอยู่แล้ว แต่เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายในการบริหารจัดการกองทัพในสายงานทางทหาร ซึ่งหัวใจสำคัญก็คือนำมาซึ่งการกำหนดทิศทางหลักขององค์การเช่นเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม หากไม่จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน กองทัพเรือก็จะถูกประเมินให้ได้คะแนนต่ำ การตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ นั้น อาจไม่จำเป็นและอาจก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนและสร้างความสับสนในทางปฏิบัติอีกด้วย วิธีการในการแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ มีความเห็นว่า กองทัพเรือควรที่จะต้องทบทวนดูภาระงานและหน้าที่ของคณะกรรมการ/คณะทำงานต่างๆ ที่ตั้งขึ้นว่าซ้ำซ้อนกับหน่วยปกติหรือไม่ ถ้าเห็นว่าจำเป็นและไม่ซ้ำซ้อนก็ควรให้รับผิดชอบดำเนินการต่อไป แต่หากเห็นว่าซ้ำซ้อนก็ควรปรับยุบและโอนงานให้หน่วยงานปกติที่มีหน้าที่ดำเนินการ จึงจะเป็นหนทางที่ถูกต้อง และไปสร้างความเข้าใจกับสำนักงาน ก.พ.ร. ให้เห็นตรงกัน ส่วนคะแนนที่ได้จากการประเมินนั้น กองทัพเรือต้องปรับมุมมองใหม่ว่า คะแนนนั้นเป็นเกณฑ์ของระดับการพัฒนาที่ต้องสะท้อนถึงสภาพความเป็นจริง แต่อย่างไรก็ตาม ในเรื่องนี้มีความเห็นว่าเป็นการยากเนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยอาศัยระบบการให้คะแนน เป็นการวัดลำดับขีดความสามารถของหน่วยงานราชการต่างๆ ภายในประเทศอยู่ในตัว ซึ่งเป็นข้อเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะที่เป็นหน่วยงานราชการที่มีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกัน อีกทั้งระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในปัจจุบัน ยังไปผูกโยงกับเงินรางวัลที่เป็นสิ่งจูงใจที่รัฐบาลโดยสำนักงาน ก.พ.ร. ใช้เป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการอีกด้วย จึงมีผลทำให้ทุกหน่วยงานราชการวางเป้าหมายและมีความคาดหวังต่อผลคะแนนที่จะได้รับสูง ซึ่งอาจทำให้วัตถุประสงค์ในการพัฒนาระบบราชการเกิดการเบี่ยงเบนไป แทนที่จะมุ่งการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง อาจกลับกลายเป็นการมุ่งปฏิบัติงานเพื่อคะแนนแทน สำหรับวิธีการแก้ปัญหามองว่า การจะปรับเปลี่ยนความเชื่อและความรู้สึกขององค์การในเรื่องดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยระบบการตรวจวัด ติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการประเมินผลจากหน่วยงานภายนอกที่มีความเป็นมาตรฐาน อีกทั้งการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลจะต้องเป็นที่ยอมรับ

ทั่วทั้งองค์การและมีความเหมาะสมกับระบบการทำงานและลักษณะการทำงานของหน่วยงานอย่างแท้จริง โดยไม่จำเป็นที่ทุกหน่วยงานราชการจะต้องมีรายละเอียดตัวชี้วัดประกอบเกณฑ์การประเมินผลเหมือนกัน ซึ่งในทางคู่ขนานกันกองทัพเรือเองก็จะต้องเร่งพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของตนเองให้มีประสิทธิภาพและกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่สามารถใช้ในการตรวจวัดผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้าในการดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับองค์การ

ส่วนระบบแรงจูงใจและให้รางวัลของกองทัพเรือที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ มีความเห็นว่าในปัจจุบันมี 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกเป็นระบบแรงจูงใจตามระบบงานปกติ กล่าวคือเป็นการเลื่อนยศ ปลดย้าย และการพิจารณาบำเหน็จความชอบ ซึ่งเห็นว่ายังไม่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการกองทัพเรืออย่างแท้จริง กล่าวคือ ยังคงยึดหลักการพิจารณาตามรูปแบบเดิม คือ เป็นไปตามวาระ และความเหมาะสมซึ่งอาศัยดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ และส่วนที่ 2 เป็นระบบสิ่งจูงใจและการจัดสรรเงินรางวัลที่ได้รับจากรัฐบาลโดยสำนักงาน ก.พ.ร. อันมีผลมาจากผลการประเมินตามระดับคะแนนที่ได้รับ ซึ่งกองทัพเรือได้มีการจัดตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการและจัดสรรสิ่งจูงใจกองทัพเรือ เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในส่วนนี้ ที่ผ่านมากการจัดสรรเงินรางวัลจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ (1) จัดสรรให้กับกำลังพลในภาพรวมของกองทัพเรือด้วยฐานคิดที่ว่าผลการปฏิบัติราชการนั้นเป็นการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานจากทุกภาคส่วน (2) จัดสรรให้กับกำลังพลระดับบริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบผลักดันและขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ (3) จัดสรรให้กับกำลังพลที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในตัวชี้วัดประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการของกองทัพเรือที่นำส่งผลผลิตให้กับกองทัพเรือและกระทรวงกลาโหม ในการนี้ จะเห็นได้ว่า ลักษณะการจัดสรรเงินรางวัลเป็นการปรับแต่งให้เกิดความสอดคล้องกับระบบการทำงานทางทหารที่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชาและเน้นให้ความสำคัญกับการที่จะไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกในหมู่ทหารแต่ขณะเดียวกันก็จัดสรรให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบดำเนินการโดยตรงตามตัวชี้วัดที่ส่งผลผลิตด้วย ซึ่งหากกล่าวตามหลักการจัดสรรเงินรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจแล้ว ก็ควรที่จะต้องจัดสรรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบดำเนินการโดยตรงเป็นหลัก เพื่อขับเคลื่อนและเป็นแรงส่งให้กำลังพลเกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น วิธีการแก้ปัญหาในเรื่องนี้มีความเห็นว่า กองทัพเรือจะต้องพัฒนาระบบแรงจูงใจตามระบบงานปกติให้มีความเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพเรือที่สามารถลงถึงรายละเอียดเป็นรายบุคคลเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา อีกทั้งควรผนวกรวมระบบแรงจูงใจทั้ง 2 ระบบเข้าด้วยกัน เพื่อให้การจัดสรรเงินรางวัลเป็นไปตามระบบและกลไกตามปกติของกองทัพเรือ

การพัฒนากระบวนการตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ คือ การพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งพัฒนาระบบการสนับสนุน โดยเฉพาะระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้กำลังพลสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยสะดวกและมีโอกาสในการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ นอกเหนือจากเป็นการพัฒนากำลังพลเพื่อให้เกิดการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว ยังสนับสนุนให้เกิดแนวร่วมและลดแรงต่อต้านในการดำเนินการพัฒนาระบบราชการอีกทางหนึ่งด้วย ส่วนการจัดตั้งหน่วยงานใหม่เพื่อรับผิดชอบเป็นการเฉพาะในเรื่องการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือ มีความเห็นว่า ควรที่จะศึกษาให้รอบคอบเสียก่อนเนื่องจากว่าในปัจจุบันก็มีหน่วยงาน และคณะกรรมการ/คณะทำงาน ต่างๆ รับผิดชอบดำเนินการอยู่แล้ว การเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องดังกล่าวอาจพิจารณาปรับปรุงเฉพาะในส่วนของการเพิ่มจำนวนกำลังพลให้เหมาะสมกับภาระงาน และการคัดสรรบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การจัดตั้งหน่วยงานใหม่ข้อดีก็คือความเป็นเอกภาพและมีอำนาจในการปฏิบัติงานจะมีมากขึ้น ส่วนข้อกังวลก็คือลักษณะงานของการพัฒนาระบบราชการเป็นแบบงานข้ามหน้าที่ (Cross Function) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์ในสายงานทางทหารต่างๆ ร่วมกัน ดังนั้น โครงสร้างและการบริหารจัดการกำลังพลของหน่วยงานใหม่จำเป็นต้องพิจารณาในเรื่องดังกล่าวด้วย มิฉะนั้นแล้วบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานใหม่จะกลายเป็นเพียงหน่วยงานที่ทำหน้าที่เฉพาะการประสานงานเท่านั้น ซึ่งไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทัพเรือที่มุ่งหวังการสร้างความเป็นทางการและเพื่อเป็นหน่วยที่กำหนดทิศทางและบูรณาการแผนงานในเรื่องการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 : ระบบการทำงานของกองทัพเรือเป็นระบบการจัดการที่เน้นการดำเนินงานตามสายงานทางทหาร ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบ กำกับดูแล และดำเนินการ อย่างชัดเจน ดังนั้น ไม่ว่าจะมีส่วนในลักษณะใด กองทัพเรือก็จะมีโครงสร้างหน่วยงานรองรับงานในเรื่องนั้นๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของหน่วยงานปกติที่มีกฎหมายระดับพระราชกฤษฎีการองรับ หรือเป็นกลไกในลักษณะคณะกรรมการ/คณะทำงานที่อยู่ในอำนาจการแต่งตั้งของผู้บัญชาการทหารเรือ ซึ่งหน่วยงานต่างๆ เหล่านี้ มีการกำหนดภารกิจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น ผลการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านโครงสร้างของกองทัพเรือ จึงมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สิ่งที่ต้องพิจารณาต่อไปคือโครงสร้างหน่วยงานต่างๆ ดังกล่าวนี้อาจสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งได้มากน้อยเพียงใด และต้องพิจารณาต่อไปอีกว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นของกองทัพเรือกับวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ต้องการ

จากหน่วยงานราชการเพื่อให้มีผู้รับผิดชอบในการพัฒนาระบบราชการนั้นตรงกันหรือไม่ ที่ผ่านมา ในองค์ประกอบทางโครงสร้างเห็นว่า ปัญหาสำคัญคือขอบเขตอำนาจของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดำเนินการในเรื่องการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าวแล้วข้างต้น มีขอบเขตอำนาจแต่เพียงลักษณะการประสานการปฏิบัติ ไม่ใช่อำนาจ ในทางบังคับและกำกับดูแล ดังนั้น ทิศทางนโยบายและแผนการดำเนินการที่หน่วยงานที่รับผิดชอบ กำหนดขึ้น การถ่ายทอดสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงเป็นแต่เพียงการประสานและแจ้งให้หน่วยงานรับทราบ และพิจารณาดำเนินการ ส่งผลให้การปฏิบัติของกองทัพเรือจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจ และการให้ความร่วมมือของแต่ละหน่วยงาน ในกรณีนี้ แนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ มีความเห็น ว่า ควรที่จะต้องขยายขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการพัฒนาระบบราชการให้ มากขึ้นจากเดิม โดยเฉพาะอำนาจในทางบังคับและการตรวจสอบประเมินผล แต่อย่างไรก็ตาม อำนาจใน ลักษณะดังกล่าวมีอยู่แล้วในหน่วยงานปกติของกองทัพเรือที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบและ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ คือ กรมจเรทหารเรือ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบด้าน การเงิน การงบประมาณ และการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายใน คือ สำนักงานตรวจสอบภายใน ทหารเรือ ดังนั้น แนวทางการแก้ปัญหาอีกแนวทางหนึ่งที่ควรพิจารณาคือ การตั้งทั้ง 2 หน่วยงานดังกล่าว เข้ามาร่วมในระบบการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เนื่องจาก หน่วยงานดังกล่าวมีกลไก บุคลากร และขอบเขตอำนาจที่สามารถสนับสนุนได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การ พิจารณาเพื่อจัดตั้งสำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพเรือ จึงควรได้พิจารณาเกี่ยวกับประเด็นด้าน ขอบเขตอำนาจให้เกิดความเหมาะสม และสามารถใช้กลไกการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของกองทัพเรือที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพ

การขับเคลื่อนงานการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐในระดับประเทศ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ใช้ระบบการให้เงินรางวัลเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ ทุกส่วนราชการยินดีรับระบบและยินยอมปฏิบัติตามขั้นตอนในการพัฒนาระบบราชการตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด การจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจดังกล่าวจะมีมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี การจัดสรรเงินรางวัลดังกล่าว ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. รวมทั้งมีความสอดคล้องกับแนวทางการจัดสรรเงินรางวัลของ ทุกส่วนราชการที่จะกำหนดขึ้นรองรับหลักเกณฑ์ดังกล่าว ที่ผ่านมากองทัพเรือมีการจัดตั้งคณะทำงาน ในการกำหนดหลักเกณฑ์และจัดสรรเงินรางวัลเป็นการเฉพาะ ซึ่งที่ผ่านมาก็ได้พยายามจัดสรรเงินรางวัล เพื่อให้เกิดความยุติธรรมให้เกิดขึ้นกับทุกภาคส่วน และเน้นการให้ความสำคัญกับการจัดสรรเงินรางวัล สำหรับกำลังพลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินที่ดีเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตาม

หากมองภาพรวมในทั้งระบบของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังไม่เป็นเนื้อเดียวกันกับระบบการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลเดิมของกองทัพเรือ ปัญหาสำคัญก็คือ กองทัพเรือยังไม่มีระบบการประเมินผลเป็นรายบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ กล่าวคือ กำลังพลที่ปฏิบัติงานยังไม่สามารถตอบได้ว่าการปฏิบัติงานของตนเองในปัจจุบันส่งผลหรือเกื้อหนุนอย่างไรต่อการที่การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กองทัพเรือกำหนดไว้

กองทัพเรือเป็นหน่วยงานทางทหารที่มีแนวทางการปฏิบัติหลักที่เป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานที่เรียกว่าระเบียบการปฏิบัติประจำ และการปฏิบัติงานต่างๆ ของกองทัพเรือตามภารกิจและหน้าที่ที่มีแผนการปฏิบัติงานในทุกๆระดับ ยกตัวอย่างเช่น ภารกิจในการป้องกันประเทศ ในระดับของกองบัญชาการกองทัพไทยจะมีแผนป้องกันประเทศที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติให้กับเหล่าทัพต่างๆ ในระดับกองทัพเรือจะมีแผนป้องกันประเทศในส่วนของกองทัพเรือเพื่อรองรับแผนป้องกันประเทศในส่วนของกองบัญชาการกองทัพไทย ในระดับของหน่วยปฏิบัติในการใช้กำลังตามแผนป้องกันประเทศก็จะมีแผนยุทธการและคำสั่งยุทธการรองรับกันตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา เพื่อให้เป็นแนวทางให้กับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติ และเป็นแนวทางสำคัญของผู้บังคับบัญชาในการติดตามตรวจสอบประเมินผล และรับทราบความก้าวหน้าในการดำเนินการ เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ล้วนอยู่ในรูปของแผนซึ่งเป็นกระบวนการทำงานของกองทัพเรือ โดยที่ไม่ได้จัดทำในรูปแบบของการเขียน Work Flow และ Work Manual ที่เป็นแบบมาตรฐาน ซึ่งจะสามารถมองเห็นภาพกระบวนการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งสามารถใช้ในการติดตามตรวจสอบประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในการดำเนินการได้ดีกว่าตาม หลักการจัดการกระบวนการ (Process Management) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อีกทั้งแนวทางดังกล่าวยังสามารถถ่ายทอดลงสู่ตัวบุคคล เพื่อเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานมาตรฐาน และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เป็นรายบุคคล ตลอดจนสามารถใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ของกำลังพลเมื่อมีการเปลี่ยนงานหรือการโยกย้ายงานที่ไม่ต้องใช้เวลามากในการเรียนรู้งานอีกด้วย ดังนั้น จึงเป็นแนวทางที่กองทัพเรือที่จะต้องพิจารณานำหลักการจัดการกระบวนการมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับระบบการทำงานของกองทัพเรือ โดยเฉพาะกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่อภารกิจและพันธกิจของกองทัพเรือ

โดยสรุปสาระสำคัญความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบองค์การด้านโครงสร้างจากผลการวิเคราะห์ที่พบว่ามีผลสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง กับเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การเชิงโครงสร้าง และการพัฒนาองค์การตามแนวความคิดในการจัดตั้งสำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพเรือ เพิ่มเติมว่า กองทัพเรือควรทบทวนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ/คณะทำงานต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นรองรับภาระงาน

การพัฒนากระบวนการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันว่า มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานปกติหรือซ้ำซ้อนกันเองหรือไม่ และจัดระบบการทำงานใหม่ อีกทั้ง ควรพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการกำลังพลโดยจำเป็นต้องพิจารณาให้เกิดความเหมาะสมกับภาระงานที่มีลักษณะเป็นแบบงานข้ามหน้าที่ และขยายขอบเขตอำนาจให้มีผลในทางบังคับมากขึ้น โดยเฉพาะอำนาจในการตรวจสอบและประเมินผล ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับกลไกการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพเรือที่มีอยู่เดิม ส่วนจากผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบองค์การด้านสิ่งจูงใจกับเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องต่ำ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องและมีความเห็นว่า กองทัพเรือจะต้องพัฒนาระบบแรงจูงใจตามระบบงานปกติให้มีความเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพเรือที่สามารถลงถึงรายละเอียดเป็นรายบุคคลเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา อีกทั้งเห็นควรผนวกรวมระบบเงินรางวัลของสำนักงาน ก.พ.ร. เข้าด้วยกัน เพื่อให้การจัดสรรเงินรางวัลเป็นไปตามระบบและกลไกตามปกติของกองทัพเรือ อีกทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การโดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านบุคลากรในเรื่องการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และพัฒนาระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ เพื่อให้กำลังพลสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยสะดวกและมีโอกาสในการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น รวมทั้งควรพิจารณานำหลักการจัดการกระบวนการมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับระบบการทำงานของกองทัพเรือ โดยเฉพาะกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญระบบการทำงานหลักของกองทัพเรือ

#### 4.3 ประมวลผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกลุ่มการนำองค์การของกองทัพเรือ กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

จากผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกลุ่มการนำองค์การของกองทัพเรือ และสาระสำคัญจากความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวแล้วข้างต้น นั้น สามารถประมวลผลโดยจำแนกตามหมวดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกลุ่มการนำองค์การได้ ดังนี้

##### 4.3.1 หมวด 1 การนำองค์การ

(1) เกณฑ์การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือที่ได้ระบุรายละเอียดและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ ไว้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับและเข้าใจ

ทั่วทั้งองค์การมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจาก กองทัพอากาศได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภัยคุกคาม ที่สำคัญ สำหรับกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้เกิดความสอดคล้องกับแนวโน้มของ สภาวะแวดล้อมและสถานะภาพขององค์การ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายในการ ปฏิบัติงานไว้อย่างครบถ้วน ส่วนองค์ประกอบด้านบุคลากรโดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยม และเป้าประสงค์ ได้อย่างถูกต้อง ตามหลักวิชาการ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจาก กำลังพลที่ทำหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศซึ่งดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ มีผู้ที่มี ความรู้และความเข้าใจถึงหลักการและแนวคิดที่ถูกต้อง ยังอยู่ในวงที่จำกัดโดยเฉพาะในส่วนที่เป็น เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการโดยตรงเท่านั้น ส่วนกำลังพลในระดับปฏิบัติการยังมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์น้อย ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของกองทัพอากาศสู่ระดับหน่วยปฏิบัติต่อไป

(2) เกณฑ์การกำหนดทิศทางของกองทัพอากาศได้มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านบุคลากร กล่าวคือ การที่กองทัพอากาศ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการวิเคราะห์และการกำหนดกลุ่ม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากหน่วยระดับปฏิบัติต่างๆ ที่ทำหน้าที่ให้บริการประชาชน โดยตรงของกองทัพอากาศ ได้จัดการอบรมให้กับกำลังพลเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานกิจการ พลเรือน งานการประชาสัมพันธ์ และงานการปฏิบัติการจิตวิทยามวลชน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยระดับปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบด้านโครงสร้างโดยเฉพาะ การกำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการพิจารณา กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากกองทัพอากาศยังขาดการบูรณาการและการบริหารจัดการ ในองค์รวมของการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะ การวิเคราะห์และการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวมของกองทัพอากาศให้มีความชัดเจน ซึ่งในปัจจุบันเป็นแต่เพียงการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติที่มีหน้าที่รับผิดชอบในพื้นที่ โดยตรงเท่านั้น

(3) เกณฑ์การสื่อสารถ่ายทอดทิศทางของกองทัพ เพื่อสร้างความเข้าใจสู่กำลังพลในการนำสู่การปฏิบัติ โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือมีกลยุทธ์ในการสื่อสารและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือลงสู่หน่วยปฏิบัติให้รับทราบและสร้างความเข้าใจทั่วทั้งองค์การ ซึ่งมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากการสื่อสารและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือลงสู่หน่วยปฏิบัติ อาศัยวิธีการดำเนินงานตามสายงานทางทหาร ซึ่งเป็นระบบการสื่อสารหลักตามสายการบังคับบัญชาจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง อีกทั้งกองทัพเรือยังอาศัยกลไกทางระบบสารสนเทศในการสื่อสารถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรืออีกทางหนึ่งด้วย เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานราชการสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก ส่วนองค์ประกอบด้านกระบวนการโดยเฉพาะการที่กองทัพเรือได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากกระบวนการในสื่อสารถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือใช้กระบวนการตามสายงานทางธุรการปกติ จึงสามารถตรวจสอบและประเมินผลได้แต่เพียงเฉพาะการได้รับหรือไม่ได้รับเอกสารแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือของหน่วยต่างๆ เท่านั้น โดยที่ไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าหน่วยต่างๆ เมื่อได้รับเอกสารแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือดังกล่าวแล้ว มีความเข้าใจและมีความสามารถในการสื่อสารถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือลงสู่รายบุคคลได้อย่างถูกต้องมากน้อยเพียงใด

(4) เกณฑ์การมอบอำนาจการตัดสินใจตามลำดับชั้น โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือมีแนวนโยบาย/คำสั่งการที่ระบุมอบอำนาจ/สั่งการและทำการแทน อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากระบบการบริหารงานของกองทัพเรือมีการมอบอำนาจสั่งการและทำการแทนผู้บัญชาการทหารเรือ เพื่อแบ่งเบาภาระงานของผู้บังคับบัญชาและเป็นการลดขั้นตอนในการตัดสินใจ/ตกลงใจให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สามารถปฏิบัติงานได้ตรงกับกระบวนการและวิธีการในการมอบอำนาจ/สั่งการและดำเนินการแทน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากการมอบอำนาจ/สั่งการ และดำเนินการแทนผู้บัญชาการทหารเรือ เป็นการมอบอำนาจในลักษณะคำสั่งการทางทหารอย่างเป็นทางการ ซึ่งมีผลในทางบังคับให้ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจปฏิบัติให้เป็นไปตามสั่งการนั้น การจูงใจจึงมีลักษณะเป็นการจูงใจในทางให้คุณหรือให้โทษทางปกครองมากกว่าการให้ค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติ

(5) เกณฑ์ของกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากกองทัพเรือได้มีการจัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้กองทัพเรือขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางเกี่ยวกับการวางระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามพันธกิจ รวมทั้งกำหนดให้ทุกหน่วยงานราชการในกองทัพเรือ จัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ระดับหน่วยงานขึ้นเพื่อรองรับแนวทางของคณะทำงานระดับกองทัพเรือ อีกด้วย ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากระบบการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ ยังไม่ได้วางระบบเพื่อสร้างความเชื่อมโยง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลงสู่ระดับบุคคล ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ การปฏิบัติงานของกองทัพเรือ ดังนั้น องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานระดับบุคคลในปัจจุบัน ยังไม่มีการจัดระเบียบและการจัดทำเป็นฐานข้อมูล รวมทั้งยังไม่ได้เชื่อมโยงกับระบบสิ่งจูงใจและให้รางวัลเป็นรายบุคคล จึงทำให้การจัดสรรเงินรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการจัดสรร เฉพาะในส่วนของคณะทำงานระดับกองทัพเรือและระดับหน่วยงานเท่านั้น โดยที่ยังไม่มีการจัดสรร เป็นรายบุคคลแต่อย่างใด

(6) เกณฑ์การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้งำลังพลมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/ คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในการสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพล อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากกองทัพเรือมีการจัดตั้งคณะทำงานติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติราชการและจัดสรรสิ่งจูงใจกองทัพเรือ เพื่อดูแลรับผิดชอบเป็นการเฉพาะ โดยมี หน้าที่หลักคือการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง รวมทั้งพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ การจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจรองรับแนวทางการจัดสรรสิ่งจูงใจที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด อย่างเป็นรูปธรรม ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะระบบการสร้างแรงจูงใจกองทัพเรือมีความ สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลที่เป็นไปตามเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ อย่างเป็นธรรมชาติ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากระบบ การประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพเรือยังไม่ได้ถูกถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคคล ดังนั้น

การพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจซึ่งควรจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล จึงยังไม่สามารถดำเนินการได้ การปฏิบัติในปัจจุบันจึงเป็นแต่เพียงการรวบรวมข้อมูลและรายชื่อของผู้ที่มีส่วนร่วมตามตัวชี้วัดของคำรับรองการปฏิบัติราชการเท่านั้น ซึ่งยังไม่สะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลอย่างสมบูรณ์

(7) เกณฑ์ของกระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งนำผลมาปรับปรุงการดำเนินงาน โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากกองทัพเรือมีการจัดตั้งคณะทำงานดูแลรับผิดชอบเป็นการเฉพาะ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะระบบการสร้างแรงจูงใจกองทัพเรือมีความเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กองทัพเรืออย่างจริงจัง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพเรือยังไม่ได้ถูกถ่ายทอดลงสู่ตัวบุคคล จึงไม่สามารถสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานรายบุคคลกับการจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจได้อย่างสมบูรณ์

(8) เกณฑ์การมีนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือมีแนวนโยบายและทิศทางการดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างชัดเจน นั้น มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากกองทัพเรือได้ดำเนินการจัดทำนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดีกองทัพเรือขึ้น ซึ่งเป็นไปตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงานบุคลากรที่มีการดำเนินการตามแนวนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี อย่างเป็นธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากกองทัพเรือยังไม่มีแนวทางการตรวจวัดและประเมินผลตามนโยบายที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี จึงยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการจัดสรรสิ่งจูงใจให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานตามนโยบายดังกล่าวได้

(9) เกณฑ์การมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์

คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากกองทัพเรือมีการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุมภายใน กองทัพเรือเพื่อรองรับแนวทางการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายในของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เป็นการเฉพาะ และมีการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่ กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการตามระบบ ควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายใน ยังไม่ถูกผนวกรวมไว้กับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรืออย่างสมบูรณ์ ซึ่งตามแผน ยุทธศาสตร์กองทัพเรือกำหนดเป้าหมายแต่เพียงว่า ให้มีการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายใน ซึ่งสามารถประเมินผลได้แต่เฉพาะว่าได้มีการดำเนินการหรือไม่เท่านั้น ซึ่งไม่ได้ลงรายละเอียดถึงผล การดำเนินงานเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการภายในเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นของหน่วย ต่างๆ ดังนั้น ระบบสิ่งจูงใจและให้รางวัลจึงยังไม่สามารถจัดสรรไปยังบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามระบบ ควบคุมภายในเป็นรายบุคคลได้อย่างสมบูรณ์

(10) เกณฑ์การมีแผนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสาธารณะ อันเป็นผลมาจากการดำเนินงานของกองทัพเรือ โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดทิศทางและจัดทำแผนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น กับสาธารณะอย่างชัดเจน และหน่วยปฏิบัติต่างๆ มีความเข้าใจ โดยสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากกองทัพเรือได้จัดทำ แผนการจัดการผลกระทบทางลบกองทัพเรือขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยต่างๆ ของ กองทัพเรือ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการตามแผนผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสาธารณะได้อย่างมี ประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากแผน การจัดการผลกระทบทางลบกองทัพเรือยังไม่ถูกเชื่อมโยงกับระบบการจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจ ซึ่งในปัจจุบันยังเป็นแต่เพียงแผนงานเพื่อกำหนดแนวทางให้กับหน่วยต่างๆ ในการดำเนินงานเท่านั้น ยังไม่มีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแต่อย่างใด

#### 4.3.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

(1) เกณฑ์การกำหนดหน่วยที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อผลักดันให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของกองทัพเรือ โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่แผน ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปี ของกองทัพเรือ ได้กำหนดหน่วยที่รับผิดชอบดำเนินการ

ตามกลยุทธ์ไว้อย่างครบถ้วน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากกองทัพเรือกำหนดให้สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือทำหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปีในระดับของกองทัพเรือ ส่วนในระดับหน่วยปฏิบัติต่างๆ กองทัพเรือ กำหนดให้เป็นหน้าที่ของหน่วยที่จะต้องดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปีของหน่วย ให้สอดคล้องและรองรับแผนในระดับกองทัพเรือ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือ ส่งเสริม/จูงใจให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปีอย่างเป็นธรรมชาติ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากการจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจสำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปี มีการดำเนินการเฉพาะในส่วนระดับกองทัพเรือ ซึ่งไม่มีการพิจารณาในระดับของหน่วยปฏิบัติ ดังนั้นระบบการสร้างแรงจูงใจจึงเป็นแต่เพียงการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนในระดับบนเท่านั้น

(2) เกณฑ์การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ แผนปฏิบัติราชการ (4 ปี และ 1 ปี) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ความเสี่ยง และกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งโครงสร้างการจัดส่วนราชการ อย่างครบถ้วน โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปี ของกองทัพเรือ ได้กำหนดหน่วยที่รับผิดชอบดำเนินการ ตามกลยุทธ์ไว้อย่างครบถ้วน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากกองทัพเรือกำหนดให้สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือทำหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปีในระดับของกองทัพเรือ ส่วนในระดับหน่วยปฏิบัติต่างๆ กองทัพเรือ กำหนดให้เป็นหน้าที่ของหน่วยที่จะต้องดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปีของหน่วย ให้สอดคล้องและรองรับแผนในระดับกองทัพเรือ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่ กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปี อย่างเป็นธรรมชาติ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากการจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจสำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปี มีการดำเนินการเฉพาะในส่วนระดับกองทัพเรือ ซึ่งไม่มีการพิจารณาในระดับของหน่วยปฏิบัติ เช่นเดียวกับข้อ (1)

(3) เกณฑ์ของแผนการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพเรือมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ และแผนปฏิบัติราชการ (4 ปี และ 1 ปี) โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบ

ในการดำเนินการบริหารจัดการกำลังพล อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากกองทัพเรือมีหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพล โดยตรง คือ กรมกำลังพลทหารเรือ ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดทำแผนการบริหารจัดการกำลังพลในภาพรวมของกองทัพเรือ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ กล่าวคือ กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงานบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการกำลังพลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปี มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากแผนบริหารจัดการกำลังพลยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์กับแนวทางตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ อีกทั้งการประเมินผลการปฏิบัติราชการในปัจจุบันยังไม่สามารถลงรายละเอียดถึงรายบุคคลได้ ดังนั้น การจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจจึงไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลได้อย่างสมบูรณ์

#### 4.3.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) เกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านบุคลากร กล่าวคือ การที่กองทัพเรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการวิเคราะห์และการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากหน่วยปฏิบัติที่ทำหน้าที่ให้บริการกับประชาชนโดยตรงของกองทัพเรือ มีหลายหน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยได้มีการจัดการอบรมให้กับกำลังพลเกี่ยวกับงานกิจการพลเรือน งานการประชาสัมพันธ์ และงานการปฏิบัติภารกิจจิตวิญญามวลชน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์หมวด 1 การนำองค์การ ข้อ (2) ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้นแล้ว ส่วนองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ แผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือได้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกองทัพเรืออย่างครบถ้วน รวมทั้งได้กำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากการประเมินยุทธศาสตร์กองทัพเรือและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรื่อนั้นเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์สำหรับงานด้านความมั่นคง ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงผลประโยชน์ของชาติและภารกิจของกองทัพเรือที่ระบุไว้ตามกฎหมายเป็นหลัก มิใช่การพิจารณาจากความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง

(2) เกณฑ์ในการสร้างเครือข่ายและสานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้

กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนิน การสร้างและขยาย เครือข่าย และดำเนินงานในกิจกรรมที่สานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากกองทัพเรือมีหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานกิจการพลเรือน ซึ่งเป็นส่วนงานสำคัญในการสร้างและขยายเครือข่ายกับหน่วยงาน ภาครัฐและภาคเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทัพเรือ ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบดำเนินสร้างและขยายเครือข่าย และดำเนินงานในกิจกรรมที่สานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตามที่กองทัพเรือคาดหวัง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากระบบสร้างแรงจูงใจให้กับหน่วยงานและกำลังพลเพื่อขับเคลื่อนการสร้าง และขยายเครือข่ายในปัจจุบันยังอาศัยกลไกตามสายงานปกติในการพิจารณาบำเหน็จความชอบ ซึ่งยังไม่ได้เชื่อมโยงกับระบบเงินรางวัลและสิ่งจูงใจตามการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของกองทัพเรือ

(3) เกณฑ์ในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทั้ง 5 ระดับ คือ การให้ข้อมูล ปรีกษาหารือร่วมกัน การให้เข้ามาเกี่ยวข้อง การร่วมมือ และการเสริมอำนาจประชาชน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือ ได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการเสริมสร้างการ มีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากกองทัพเรือได้จัดตั้งคณะกรรมการกองทัพเรือใส่สะอาด ศูนย์รับเรื่องราวร้อง ทูทซ์ และศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารกองทัพเรือ เพื่อเป็นกลไกหลักเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่าง กองทัพเรือและประชาชน ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือสนับสนุน จูงใจ และ ให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม อันเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้ตามที่กองทัพเรือคาดหวัง มีความ สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด นั้นเนื่องจากระบบสร้างแรงจูงใจยังคง อาศัยกลไกตามสายงานปกติในการพิจารณาบำเหน็จความชอบ ซึ่งยังไม่ได้เชื่อมโยงกับระบบเงินรางวัล และสิ่งจูงใจตามการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของ กองทัพเรือ

(4) เกณฑ์ในการการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานรายบุคคลโดยกำหนดกรอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติ และจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือ

สนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบดำเนินงานจัดทำกระบวนการและคู่มือการปฏิบัติงาน และสามารถเผยแพร่สร้างความเข้าใจกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ตามที่กองทัพเรือคาดหวัง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากการจัดทำแผนการจัดการผลกระทบทางลบกองทัพเรือ ได้กำหนดให้มีการสื่อสารถ่ายทอดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญของกองทัพเรือออกสู่สาธารณะ เพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชนเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน จุดให้บริการ และช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ ซึ่งการดำเนินงานตามแผนดังกล่าวเป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกองทัพเรือและเป็นไปตามหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจกองทัพเรือ ส่วนองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ กองทัพเรือมีนโยบายที่ชัดเจนในการจัดทำกระบวนการ (Work Flow) ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน รวมทั้งมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน และเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบที่ผ่านมาเป็นการจัดทำแผนภูมิการปฏิบัติงานระดับกองทัพเรือที่เน้นขั้นตอนการติดต่อราชการ การร้องทุกข์ และการแจ้ง/แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แต่อย่างไรก็ตามการจัดทำกระบวนการทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนยังคงเป็นกระบวนการระดับบน ซึ่งยังไม่ได้ลงรายละเอียดเป็นรายบุคคลในรูปแบบของคู่มือการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกระบวนการระดับบนของกองทัพเรือ ทั้งนี้ในปัจจุบันกองทัพเรือยังไม่มีนโยบายและแผนการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าว

(5) เกณฑ์วิธีการติดตามคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกองทัพเรืออย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากกองทัพเรือได้จัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการและจัดสรรสิ่งจูงใจกองทัพเรือ และคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกองทัพเรือ เพื่อรับผิดชอบดำเนินการในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยตนเอง และการประเมินองค์การโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด เพื่อพิจารณาจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ส่วนองค์ประกอบด้านบุคลากร กล่าวคือ การที่กองทัพเรือให้ความสำคัญกับการพัฒนานุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดการคุณภาพ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมทั้งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่ถูกต้อง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด เนื่องจากความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐยังอยู่ในวงจำกัดเฉพาะในส่วนของเจ้าหน้าที่บางส่วนของคณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเป็นข้อจำกัดที่สำคัญที่กองทัพเรือไม่สามารถผลักดันให้ทุกหน่วยงานของกองทัพเรือมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งไม่สามารถแปลเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด ให้เป็นเกณฑ์คุณภาพที่ทุกหน่วยงานของกองทัพเรือสามารถเข้าใจและสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้องได้

โดยสรุปการประมวลผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกลุ่มการนำองค์การของกองทัพเรือกับผลการวิเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือด้านโครงสร้างถึงแม้ว่าจะมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามความสอดคล้องดังกล่าวเป็นความสอดคล้องในรูปแบบของการจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน หรือการมีหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินงานเป็นการเฉพาะ ให้มีความเป็นทางการและมีขอบเขตอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน แต่ยังไม่ได้อธิบายให้เห็นถึงภาพของการดำเนินงานและการขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติ รวมทั้งไม่ได้สื่อถึงการบูรณาการงานในภาพรวมของกองทัพเรือ การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการปฏิบัติยังอยู่ในรูปของแผนงาน ซึ่งบางแผนงานยังไม่ได้ถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ เนื่องจากยังขาดการออกแบบกระบวนการทำงานที่มีความชัดเจน โดยเฉพาะกระบวนการในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ที่ยังไม่สามารถถ่ายทอดลงสู่รายบุคคลได้ จึงเป็นการยากสำหรับการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ดังนั้น จึงส่งผลให้การจัดสรรสิ่งจูงใจและให้รางวัลจึงสามารถกระทำได้เฉพาะในระดับบนเท่านั้น ซึ่งไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้เงินรางวัลเป็นเครื่องมือในการจูงใจเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนากระบวนการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง ในกรณีนี้ จึงทำให้ผลการศึกษาค้นคว้าความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกลุ่มการนำองค์การ ในองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจปรากฏว่ามีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพน้อยที่สุด ประกอบกับแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือ โดยเฉพาะการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความเข้าใจในระดับที่เพียงพอต่อการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกองทัพเรือได้ นั้น ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน จึงทำให้แนวทางการพัฒนากำลังพลมีลักษณะกระจัดกระจาย โดยมีหน่วยงานหลายหน่วยที่ดำเนินการในเรื่องเดียวกัน หรือมีเรื่องที่สำคัญบางเรื่องกลับไม่มีการดำเนินงาน ในกรณีนี้อาจก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งยังอาจทำให้กำลังพลขาดองค์ความรู้ที่จำเป็นในการดำเนินงาน

อีกด้วย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาองค์การกองทัพเรือเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหลักและที่เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนากองทัพเรือ คือ การพัฒนากระบวนการตรวจสอบและประเมินผลให้สามารถลงถึงรายบุคคล โดยจะต้องสามารถเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับบนได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ระบบการจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจมีประสิทธิภาพตามไปด้วย รวมทั้งจะต้องเร่งผลักดันคณะกรรมการ/คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ถ่ายทอดแผนงานในส่วนของความรับผิดชอบ ลงสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งพัฒนาและเติมเต็มองค์ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะกรรมการ/คณะทำงานต่างๆ ให้มีความรู้และความเข้าใจที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ตลอดจนพัฒนาองค์ความรู้ให้กับกำลังพลในระดับปฏิบัติการให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ถูกต้องคู่ขนานกันไป ด้วย เพื่อเป็นแรงส่งให้กระบวนการทำงานทั้งระดับล่างและระดับบนสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและเกื้อกูลกัน