

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือในกลุ่มการนำองค์การ ดังนี้

(1) หมวด 1 การนำองค์การ

- เกณฑ์การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือที่ได้รับบูรณาการและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ ไว้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับและเข้าใจทั่วทั้งองค์การ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านบุคลากรโดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยม และเป้าประสงค์ ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์การกำหนดทิศทางของกองทัพเรือได้มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านบุคลากร กล่าวคือ การที่กองทัพเรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการวิเคราะห์และการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านโครงสร้างโดยเฉพาะการกำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการพิจารณากำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์การสื่อสารถ่ายทอดทิศทางของกองทัพ เพื่อสร้างความเข้าใจสู่กำลังพลในการนำสู่การปฏิบัติ โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือมีกลยุทธ์ในการสื่อสารและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือลงสู่หน่วยปฏิบัติให้รับทราบและสร้างความเข้าใจทั่วทั้งองค์การ ซึ่งมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านกระบวนการโดยเฉพาะการที่กองทัพเรือได้วางระบบและจัดทำ

กระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์การมอบอำนาจการตัดสินใจตามลำดับชั้น โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือมีแนวนโยบาย/คำสั่งการที่ระบุการมอบอำนาจ/สั่งการและดำเนินการแทน อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สามารถปฏิบัติงานได้ตรงกับกระบวนการและวิธีการในการมอบอำนาจ/สั่งการและดำเนินการแทน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์ของกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้กำลังพลมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในการสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพล อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะระบบการสร้างแรงจูงใจกองทัพเรือมีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลที่เป็นไปตามเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรืออย่างเป็นธรรมชาติ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์ของกระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งนำผลมาปรับปรุงการดำเนินงาน โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะระบบการสร้างแรงจูงใจกองทัพเรือมีความเชื่อมโยงกับการ

ประเมินผลการปฏิบัติราชการของทัพรืออย่างจริงจัง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์การมีนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือมีแนวนโยบายและทิศทางการดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการตามแนวนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี อย่างเป็นธรรมชาติ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์การมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการตามระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์การมีแผนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสาธารณะ อันเป็นผลมาจากการดำเนินงานของกองทัพเรือ โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดทิศทางและจัดทำแผนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสาธารณะอย่างชัดเจน และหน่วยปฏิบัติต่าง ๆ มีความเข้าใจ โดยสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการตามแผนผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

(2) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

- เกณฑ์การกำหนดหน่วยที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อผลักดันให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของกองทัพเรือได้ โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปี ของกองทัพเรือ ได้กำหนดหน่วยที่รับผิดชอบดำเนินการตามกลยุทธ์ไว้อย่างครบถ้วน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบ

ด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงานบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปีอย่างเป็นธรรมชาติ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ แผนปฏิบัติการ (4 ปี และ 1 ปี) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ความเสี่ยง และกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งโครงสร้างการจัดส่วนราชการ อย่างครบถ้วน โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปี ของกองทัพเรือ ได้กำหนดหน่วยที่รับผิดชอบดำเนินการตามกลยุทธ์ ไว้อย่างครบถ้วน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะการที่กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงานบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปี อย่างเป็นธรรมชาติ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์ของแผนการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพเรือมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ และแผนปฏิบัติการ (4 ปี และ 1 ปี) โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารจัดการกำลังพล อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ กล่าวคือ กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงานบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการกำลังพลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปี มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

(3) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- เกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านบุคลากร กล่าวคือ การที่กองทัพเรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการวิเคราะห์และการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ แผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือได้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกองทัพเรืออย่างครบถ้วน รวมทั้งได้กำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์ในการสร้างเครือข่ายและสานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสรุปผลการศึกษพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนิน การสร้างและขยายเครือข่าย และดำเนินงานในกิจกรรมที่สานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบดำเนินงานสร้างและขยายเครือข่าย และดำเนินกิจกรรมที่สานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามที่กองทัพเรือคาดหวัง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์ในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทั้ง 5 ระดับ คือ การให้ข้อมูล ปรีกษาหารือร่วมกัน การให้เข้ามาเกี่ยวข้อง การร่วมมือ และการเสริมอำนาจประชาชน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ โดยสรุปผลการศึกษพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม อันเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้ตามที่กองทัพเรือคาดหวัง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์ในการการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานรายบุคคลโดยกำหนดกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติ และจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ โดยสรุปผลการศึกษพบว่า องค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ กล่าวคือ การที่กองทัพเรือสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบดำเนินงานจัดทำกระบวนการและคู่มือการปฏิบัติงาน และสามารถเผยแพร่สร้างความเข้าใจกับผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ตามที่กองทัพเรือคาดหวัง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ กล่าวคือ การกองทัพเรือมีแนวนโยบายที่ชัดเจนในการจัดทำกระบวนการ (Work Flow) ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน รวมทั้งมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน และเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ ให้ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

- เกณฑ์วิธีการติดตามคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยสรุปผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้าง กล่าวคือ การที่กองทัพเรือได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรืออย่างเป็นทางการ เป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านบุคลากร กล่าวคือ การที่กองทัพเรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดการคุณภาพ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมทั้งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ถูกต้อง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

โดยสรุปภาพรวมของผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบองค์การ กองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือ นั้น ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด คือ องค์ประกอบองค์การกองทัพเรือด้านโครงสร้าง ส่วนองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบองค์การกองทัพเรือด้านสิ่งจูงใจ

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินการงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือในกลุ่มการนำองค์การ โดยสรุปแล้วพบว่า องค์ประกอบองค์การด้านโครงสร้างจากผลการวิเคราะห์ที่พบว่ามีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด นั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง กับเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การเชิงโครงสร้าง และการพัฒนาองค์การตามแนวความคิดในการจัดตั้งสำนักงานพัฒนาระบบราชการ กองทัพเรือ เพิ่มเติมว่า กองทัพเรือควรทบทวนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ/คณะทำงานต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นรองรับภาระงานการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันว่า มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานปกติหรือซ้ำซ้อนกันเองหรือไม่ และจัดระบบการทำงานใหม่ อีกทั้ง ควรพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการกำลังพลโดยจำเป็นต้องพิจารณาให้เกิดความเหมาะสมกับภาระงานที่มีลักษณะเป็นแบบงานข้ามหน้าที่ และขยายขอบเขตอำนาจให้มีผลในทางบังคับมากขึ้น โดยเฉพาะอำนาจในการตรวจสอบและประเมินผล ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับกลไกการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพเรือที่มีอยู่เดิม ส่วนจากผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่าง องค์ประกอบองค์การด้านสิ่งจูงใจกับเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องต่อนั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องและมีความเห็นว่า กองทัพเรือจะต้องพัฒนาระบบแรงจูงใจตามระบบงานปกติให้มีความเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพเรือ

ที่สามารถลงถึงรายละเอียดเป็นรายบุคคลเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา อีกทั้งเห็นควรผนวกกรมระบบเงินรางวัลของสำนักงาน ก.พ.ร.เข้าด้วยกัน เพื่อให้การจัดสรรเงินรางวัลเป็นไปตามระบบและกลไกตามปกติของกองทัพเรือ อีกทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การโดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านบุคลากรในเรื่องการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และพัฒนาระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ เพื่อให้กำลังพลสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยสะดวกและมีโอกาสในการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น รวมทั้งควรพิจารณานำหลักการจัดการกระบวนการมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับระบบการทำงานของกองทัพเรือ โดยเฉพาะกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญระบบการทำงานหลักของกองทัพเรือ

5.1.3 ประมวลผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือในกลุ่มการนำองค์การ และผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยสรุปสามารถอภิปรายได้ว่า องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือด้านโครงสร้างถึงแม้ว่าจะมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามความสอดคล้องดังกล่าวเป็นความสอดคล้องในรูปแบบของการจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน หรือการมีหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินงานเป็นการเฉพาะ ให้มีความเป็นทางการและมีขอบเขตอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน แต่ยังไม่ได้สื่อให้เห็นถึงภาพของการดำเนินงานและการขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติ รวมทั้งไม่ได้สื่อถึงการบูรณาการงานในภาพรวมของกองทัพเรือ การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการปฏิบัติยังอยู่ในรูปของแผนงาน ซึ่งบางแผนงานยังไม่ได้ถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ เนื่องจากยังขาดการออกแบบกระบวนการทำงานที่มีความชัดเจน โดยเฉพาะกระบวนการในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ที่ยังไม่สามารถถ่ายทอดลงสู่รายบุคคลได้ จึงเป็นการยากสำหรับการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ดังนั้น จึงส่งผลให้การจัดสรรสิ่งจูงใจและให้รางวัลจึงสามารถกระทำได้เฉพาะในระดับบนเท่านั้น ซึ่งไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้เงินรางวัลเป็นเครื่องมือในการจูงใจ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง ในกรณีนี้ จึงทำให้ผลการศึกษาคือความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกลุ่มการนำองค์การ ในองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจปรากฏว่ามีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพน้อยที่สุด ประกอบกับแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือ โดยเฉพาะการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความเข้าใจในระดับที่เพียงพอต่อการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกองทัพเรือได้ นั้น ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน จึงทำให้แนวทางการพัฒนากำลังพลมีลักษณะกระจัดกระจาย

โดยมีหน่วยงานหลายหน่วยที่ดำเนินการในเรื่องเดียวกัน หรือมีเรื่องที่สำคัญบางเรื่องกลับไม่มีการดำเนินงาน ในกรณีนี้อาจก่อให้เกิดความซ้ำซ้อน และไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งยังอาจทำให้กำลังพลขาดองค์ความรู้ที่จำเป็นในการดำเนินงานอีกด้วย

5.2 ข้อเสนอแนะ

แนวทางการพัฒนาองค์การกองทัพเรือ เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกลุ่มการนำองค์การที่มีความเป็นเลิศ ดังนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การกองทัพเรือจากผลการศึกษา เพื่อให้กองทัพเรือมีระบบการนำองค์การที่มีความเป็นเลิศ :

- เร่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ขององค์การ ให้เป็นไปตามหลักการทางวิชาการ โดยการจัดอบรมหรือสัมมนา โดยการจัดวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำกับบุคลากรในส่วนบัญชาการของกองทัพเรือ
- พิจารณากำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบในการทำหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกองทัพเรือให้มีความชัดเจน
- ปรับปรุงกระบวนการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการเกี่ยวกับการสื่อสารถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือเพื่อสร้างความเข้าใจในทั่วทั้งองค์การ
- ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจสำหรับกำลังพลที่ทำหน้าที่ตามแนวทางการมอบอำนาจดำเนินการและทำการแทนที่ได้กำหนดไว้
- ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจสำหรับกำลังพลเพื่อผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบูรณาการองค์ความรู้ซึ่งสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ
- ปรับปรุงระบบการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้นสำหรับกำลังพลที่ปฏิบัติงานตามเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ
- พัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจ โดยการสร้างความเชื่อมโยงกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง
- พัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจสำหรับกำลังพลที่ดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีกองทัพเรือ
- ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจสำหรับกำลังพลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินการตามระบบควบคุมภายในกองทัพเรือ

- ปรับปรุงระบบการสร้างแรงจูงใจสำหรับกำลังพลที่ดำเนินการตามแนวทางตามแผนการจัดการผลกระทบทางลบอันเกิดจากการปฏิบัติงานของกองทัพเรือ

5.2.2 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การกองทัพเรือจากผลการศึกษา เพื่อให้กองทัพเรือมีระบบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นเลิศ :

- ปรับปรุงระบบการสร้างแรงจูงใจสำหรับกำลังพลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อผลักดันให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของกองทัพเรือได้

- ปรับปรุงระบบการสร้างแรงจูงใจสำหรับกำลังพลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ความเสี่ยง และกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งโครงสร้างการจัดส่วนราชการ อย่างครบถ้วน

- ปรับปรุงระบบการสร้างแรงจูงใจสำหรับกำลังพลที่มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการกำลังพลให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปีของกองทัพเรือ

5.2.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การกองทัพเรือจากผลการศึกษา เพื่อให้กองทัพเรือมีระบบการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเป็นเลิศ :

- ปรับปรุงกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ โดยกำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

- ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจสำหรับกำลังพลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการสร้างและขยายเครือข่าย และดำเนินงานในกิจกรรมที่สานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- พัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจสำหรับกำลังพลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงานโครงการ/กิจกรรม อันเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

- ปรับปรุงกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ โดยกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการจัดทำกระบวนการ (Work Flow) ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนรวมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน และเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ

- พัฒนาศักยภาพการให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดการคุณภาพ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมทั้งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ถูกต้อง

5.2.4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การกองทัพเรือในภาพรวมเพื่อให้ระบบการนำองค์การของกองทัพเรือมุ่งสู่ความเป็นเลิศ :

- การพัฒนาองค์การกองทัพเรือในองค์ประกอบด้านโครงสร้าง และการพัฒนาองค์การตามแนวความคิดในการจัดตั้งสำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพเรือ นั้น เห็นควรให้กองทัพเรือ ทบทวนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ/คณะทำงานต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นรองรับภาระงานการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันว่า มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานปกติ หรือซ้ำซ้อนกันเองหรือไม่ และจัดระบบการทำงานใหม่ อีกทั้ง ควรพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการกำลังพลโดยจำเป็นต้องพิจารณาให้เกิดความเหมาะสมกับภาระงานที่มีลักษณะเป็นแบบงานซ้ำหน้าที่ และขยายขอบเขตอำนาจของหน่วยงาน คณะกรรมการ/คณะทำงาน หรือหน่วยงานที่มีแนวคิดจัดตั้งขึ้นใหม่ ให้มีอำนาจในการตรวจสอบและประเมินผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับกลไกการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพเรือที่มีอยู่เดิม

- การพัฒนาองค์การกองทัพเรือในองค์ประกอบด้านโครงสร้างและบุคลากร เห็นควรให้เร่งผลักดันคณะกรรมการ/คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ถ่ายทอดแผนงานในส่วนความรับผิดชอบ ลงสู่การปฏิบัติ ให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งพัฒนาและเติมเต็มองค์ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะกรรมการ/คณะทำงานต่างๆ ให้มีความรู้และความเข้าใจที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ตลอดจนพัฒนาองค์ความรู้ให้กับกำลังพลในระดับปฏิบัติการให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ถูกต้องคู่ขนานกันไปด้วย เพื่อเป็นแรงส่งให้กระบวนการทำงานทั้งระดับกลางและระดับบนสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างเกื้อกูลกันและมีความต่อเนื่อง

- การพัฒนาองค์การกองทัพเรือในองค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ เห็นควรให้กองทัพเรือพัฒนาระบบแรงจูงใจตามระบบงานปกติให้มีความเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพเรือที่สามารถลงถึงรายละเอียดเป็นรายบุคคลเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา อีกทั้ง เห็นควรผนวกรวมระบบเงินรางวัลของสำนักงาน ก.พ.ร. เข้ากับระบบงานปกติ เพื่อให้การจัดสรรเงินรางวัลเป็นไปตามระบบและกลไกตามปกติของกองทัพเรือ

- การพัฒนาองค์การกองทัพเรือในองค์ประกอบด้านบุคลากร เห็นควรให้กองทัพเรือให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และพัฒนาระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ เพื่อให้กำลังพลสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยสะดวกและมีโอกาสในการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น

- การพัฒนาองค์การกองทัพเรือในองค์ประกอบด้านกระบวนการ เห็นควรให้กองทัพเรือพิจารณานำหลักการจัดการกระบวนการมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับระบบการทำงานของกองทัพเรือ โดยเฉพาะกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญระบบการทำงานหลักของกองทัพเรือ และพัฒนากระบวนการตรวจสอบและประเมินผลให้สามารถลงถึงรายบุคคล โดยจะต้องสามารถเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับบนได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งให้ระบบการจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจมีประสิทธิภาพตามไปด้วย