

บทที่ 2

กรอบแนวความคิด และทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ศักยภาพ : การพัฒนาคุณภาพระบบการนำองค์การของกองทัพเรือ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

1. การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม
2. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
3. การตรวจวินิจฉัยระดับคุณภาพของระบบบริหาร
4. การวิเคราะห์องค์การ
5. กรอบแนวคิดในการศึกษา

การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม

ความหมายของการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management: TQM) ตามคำจำกัดความมาตรฐานสากล ISO 8402 : 1994 นั้น หมายถึง แนวทางในการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพโดยสมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า TQM เป็นเรื่องของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการ และมองในภาพรวม หรือพิจารณาอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ คำว่า “คุณภาพ” มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Qualitas หรือ Qualis ซึ่งความหมายของคำว่า “คุณภาพ” มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย¹ ซึ่งในเรื่องการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมนี้ ที่ผ่านมามีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการคุณภาพได้อธิบายไว้อย่างหลากหลาย² ดังนี้

¹ ฌ็อง-ฌัก แอลเฟร็ด และคณะ, TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็กซ์เพอเน็ท, 2546), น.21-22.

² ดรรชนี บุญเหมือนใจ, TQM กับต้นทุนคุณภาพ, (บทความวิชาการ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, 2549), น.45-49.

William Edwards Deming ได้เสนอหลักการจัดการคุณภาพ 14 ข้อ เพื่อการพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม ทำให้สามารถแข่งขันและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน หลักการที่สำคัญ คือ การปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ด้วยวงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือวงจร PDCA (P=Planning คือวางแผน D=Doing คือลงมือปฏิบัติ C=Checking คือตรวจสอบ และ A=Auditing คือปฏิบัติการแก้ไข) ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงกระบวนการ เดมมิ่งได้ให้ความหมายของคุณภาพไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง คุณภาพของการออกแบบ และคุณภาพของความสอดคล้องในการดำเนินงานที่จะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจให้กับเจ้าของผลงาน

Armand V. Feigenbaum ได้ให้ความหมายของคุณภาพไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับเงื่อนไขด้านการใช้งานและราคาของลูกค้า

Joseph M. Juran ได้ให้ความหมายของคุณภาพไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมในการใช้งาน

Phillip B. Crosby ได้ให้ความหมายของคุณภาพไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง การเป็นไปตามความต้องการหรือสอดคล้องกับข้อกำหนด

Kaoru Ishikawa ได้ให้ความหมายของคุณภาพไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง ประหยัดที่สุด มีประโยชน์ใช้งานที่สุด และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยคาโอรุ อิชิคาวา ได้แบ่งคุณภาพออกเป็น 2 ประเภท คือ คุณภาพแบบมองย้อนหลัง (Backward Looking Quality) ซึ่งจะถูกกล่าวถึงในลักษณะของตัวบ่งชี้ เช่น อัตราของเสีย อัตราการทำงานซ้ำ จำนวนคำต่อว่าของลูกค้า เป็นต้น และคุณภาพแบบมองไปข้างหน้า (Forward Looking Quality) ซึ่งหมายถึงการมีคุณลักษณะที่ดี เช่น ความง่ายในการใช้งาน ทำให้สินค้านั้นเหนือกว่าสินค้าของบริษัทอื่น เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1990 ในการประชุมด้านคุณภาพประจำปี ครั้งที่ 44 ของสมาคมเพื่อการควบคุมคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา อาร์มันด์ วี. โฟเกนบัม ได้กล่าวว่า คุณภาพ คือ ภัยแจสำคัญสู่ตลาดการค้าเสรี และคุณภาพก็ได้กลายเป็นวิธีพื้นฐานที่จะใช้บริหารธุรกิจทุกประเภทในทุกหนทุกแห่ง เพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตทางการตลาดและผลกำไร

ดรธรณี บุญเหมือนใจ³ ได้ให้ความหมายของคุณภาพไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะของสินค้าหรือบริการซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่ต้องการเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ณ เวลาที่ซื้อหรือใช้สินค้าหรือบริการนั้น และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม

³เรื่องเดียวกัน, น.49.

จากการศึกษานิยามความหมายของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญข้างต้นแล้วเห็นว่า นัยของคำว่า คุณภาพ มีประเด็นที่น่าสนใจ 4 ประเด็น ได้แก่ (1) ความสอดคล้องเหมาะสมกับระบบการทำงานและข้อกำหนด (2) เป็นมาตรฐานที่ดีที่สุดที่ลูกค้าพึงพอใจทั้งด้านการใช้งานและราคา (3) เป็นมาตรฐานที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการดำเนินงานของเจ้าของผลงานในเรื่องความประหยัด และ (4) บ่งบอกถึงความภาคภูมิใจของเจ้าของผลงานในการดำเนินงาน

ดังนั้น อาจสรุปในที่นี้ได้ว่า คุณภาพ หมายถึง มาตรฐานที่ดีที่สุดของสินค้าและบริการที่เจ้าของผลงานสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งในด้านการใช้งานและราคา ซึ่งเจ้าของผลงานสามารถนำเกณฑ์นี้มาใช้ประโยชน์ในการจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ในการแข่งขัน ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องเหมาะสมกับระบบการทำงานและข้อกำหนด รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความภาคภูมิใจของเจ้าของผลงานเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานดังกล่าว

นับได้ว่าการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม เป็นปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารจัดการแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นคุณภาพในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เพื่อให้วิธีการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนั้น หลายองค์กรได้พยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารจัดการ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Restructuring) การปรับระบบ (Reengineering) หรือการลดขนาดองค์กร (Downsizing) ในขณะเดียวกันก็เป็นที่ยอมรับกันว่า คุณภาพคือองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุดที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ เมื่อจุดเน้นของบริการอยู่ที่การให้บริการที่มีคุณภาพ จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หรือในคำศัพท์เฉพาะของวิชาการบริหารจัดการคุณภาพ เรียกว่า ความเป็นเลิศขององค์กร (Organization Excellence) แต่ในปัจจุบันความเป็นเลิศขององค์กรนั้นครอบคลุมเกณฑ์จำนวนมาก และมีองค์ประกอบหลากหลาย นักวิชาการหลายท่านได้พยายามนำเสนอปรัชญาการบริหารจัดการ รูปแบบระบบ เทคนิค เครื่องมือ หรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่คาดว่าจะช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรมีความเป็นเลิศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรตามแนวคิดของการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม

การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม มีหลักการที่มุ่งเน้นคุณภาพการปฏิบัติงานและความพยายามที่จะตอบสนองของความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ⁴ ได้แก่

1) การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Quality Oriented) ของกิจการ TQM จะต้องยึด “คุณภาพ” เป็นแกนหลักในการบริหารจัดการคุณภาพในที่นี้ หมายถึง คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ดังนั้นการมุ่งเน้นที่คุณภาพก็คือ การยึดความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินงาน (Customer Focus)

2) การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) การที่จะตอบสนองของความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้นั้น ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องมองที่กระบวนการบริหารจัดการโดยยึดกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบครบวงจร และบุคลากรแต่ละคนในการะบวนการสามารถทำงานในหน้าที่ของตนที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องทุกครั้งด้วย (Right the first time and Right every time) จึงจะนับว่ามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนั้นการทำงานจึงต้องอาศัย “บุคลากรที่มีคุณภาพ” และมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3) ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม (Total Involvement) การบริหารคุณภาพเป็นระบบซึ่งเน้นให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการสร้างสรรค์คุณภาพและการดำเนินงานปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นหรือก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการซึ่งเป็นระบบมีเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งในประเทศญี่ปุ่นเรียกระบบบริหารนี้ว่า TQC หรือ Total Quality Control ในขณะที่ประเทศทางตะวันตกและประเทศไทยรู้จักในนาม TQM หรือ Total Quality Management นั่นเอง

การนำหลักการของการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม ไปปฏิบัติในองค์การ เพื่อการปรับปรุงนั้นจะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน การประเมินผลข้อมูล การใช้ข้อมูลย้อนกลับและการมีโครงการปรับปรุงคุณภาพต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมิใช่ปฏิบัติเพียงครั้งเดียว แต่ต้องเป็นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยอาศัยการยอมรับของทุกคน การกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงาน

⁴ กฤษฎี อุทัยรัตน์, เอกคุณภาพ ภาค 2, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2544), น.40.

การยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจ การนำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ นั้น มีข้อปฏิบัติ 10 ประการ⁵ ดังนี้

- 1) การสร้างแนวคิดพื้นฐาน ด้วยการรณรงค์ให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- 2) การกำหนดแนวทางไปสู่วิปฏิบัติ ด้วยการนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้จากการอบรม การศึกษาดูงาน มาใช้ให้เกิดประโยชน์
- 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การให้เป็นองค์การคุณภาพ ตั้งที่มงานขึ้นรับผิดชอบในการวัดผลสำเร็จขององค์การ และมอบอำนาจตัดสินใจแก่บุคลากรในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน
- 4) การสร้างการยอมรับและการให้รางวัลตอบแทนความสำเร็จในวิธีปฏิบัติงานของแต่ละที่มงานหรือแผนกต่างๆ จากการประเมินผลที่ได้วิธีปฏิบัติงานในการปรับปรุงกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) การพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างที่มงาน การนำหลักการของการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมไปปฏิบัติ นั้น บุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วมในทุกระดับปฏิบัติการ
- 6) การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ ด้วยการเน้นความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามทิศทางที่องค์การกำหนด
- 7) การพัฒนาความรู้ด้านเทคนิคที่สำคัญต่าง ๆ ด้วยการฝึกอบรม และมีการวัดผลด้วยการใช้วิธีการทางสถิติ จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง และสามารถประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพได้
- 8) การปรับปรุงด้วยการใช้เครื่องมือในการแก้ไขปัญหา เช่น เทคนิคการปรับปรุงคุณภาพ ได้แก่ การระดมสมอง วงจร PDCA และเครื่องมือ 7QC Tools
- 9) การมุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วยการเพิ่มคุณภาพหรือประโยชน์ที่ทำให้บรรลุความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- 10) การสร้างวิทยากรภายในขององค์การ ด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้องค์การมีผู้ฝึกอบรมภายในให้สามารถพึ่งตนเองได้ในเรื่องของการให้ความรู้แก่บุคลากรประจำองค์การ

⁵สุวรรณณี แสงมหาชัย.การจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์การ : แนวคิดและกระบวนการในการนำไปปฏิบัติ. (กรุงเทพมหานคร: โครงการเอกสารและตำรา สมาคมรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544), น.40.

ตามที่ได้กล่าวแล้วว่า คุณภาพเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่งของการบริหารจัดการ การนำการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมมาปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งทางการบริหารที่ทำให้องค์กรสามารถสร้าง “คุณภาพของการให้บริการประชาชน” ได้อย่างมีคุณภาพ เช่น การลดขั้นตอนในการติดต่อขอรับบริการ การเพิ่มความรวดเร็วของการให้บริการ ปัจจุบันประชาชนเรียกร้องในคุณภาพของการบริการจากองค์การภาครัฐเพิ่มมากขึ้น (Public Demand) ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนทั้งแนวคิดและวิธีปฏิบัติงานใหม่ เช่น แนวคิดที่เกี่ยวกับการปรับกระบวนการทัศน์ (Paradigm Shift) แนวคิดที่เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) การนำการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมมาปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐจึงน่าจะอยู่ที่ขั้นตอนและเทคนิคของการนำไปประยุกต์ปฏิบัติ ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดสำหรับองค์กรที่นำการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมไปประยุกต์ปฏิบัติ คือ องค์กรสามารถปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตหรือบริการให้ดีขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรทุกระดับในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรมีความเข้าใจกัน มีการร่วมมือและประสานงานกันเพื่อแก้ไขปัญหาประจำวันให้ดีขึ้น และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้สูงขึ้นด้วย ซึ่งสรุปเป็นขั้นตอนที่สำคัญได้⁶ ดังนี้

- 1) การสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในวัฒนธรรมองค์กร
- 2) การศึกษาสำรวจองค์การภาครัฐที่มีหน้าที่ให้บริการประชาชน เป็นกรณีศึกษา
- 3) การค้นหาจุดบกพร่องหรือจุดอ่อนที่ควรแก้ไข เพื่อพิจารณาว่า ขั้นตอนใดที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง
- 4) การวางแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- 5) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการทางสถิติ เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจรูปแบบที่ได้คิดค้นออกแบบมาอย่างสมบูรณ์แล้ว โดยบางประเทศรับแนวความคิดรูปแบบไว้ทั้งหมดแต่บางประเทศได้จัดทำรูปแบบให้เข้ากับธุรกิจสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมของตนเอง และใช้เป็นแนวทางให้องค์กรพัฒนาไปตามกรอบที่กำหนดไว้ รูปแบบระบบบริหารที่มีคุณภาพที่ได้รับความนิยม ดังนี้

⁶วิฑูรย์ สิมะโชติศรีเรีเอ็นจิเนียริงภาคปฏิบัติ คู่มือการบริหารสำหรับนักธุรกิจและข้าราชการ, กรุงเทพฯ: กงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2543), น.63.

รางวัลเดมมิง (Deming Prize) เป็นรูปแบบความเป็นเลิศทางธุรกิจที่เริ่มต้นก่อนแบบอื่น เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นได้รับแนวคิดในเรื่อง คุณภาพจาก ดร. เดมมิง (W. Edwards Deming) ชาวอเมริกัน ตั้งแต่ ค.ศ.1946 และแนวความคิดนี้ก่อให้เกิดผลดีที่เห็นเด่นชัด ทำให้อุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ดังนั้น สหพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น (Union of Japanese Scientists and Engineers: JUSE) จึงได้เสนอรูปแบบความเป็นเลิศในธุรกิจของประเทศญี่ปุ่นและตั้งชื่อให้เป็นเกียรติแก่ ดร. เดมมิง เมื่อ ค.ศ.1951 ในระยะแรกองค์การที่ได้รับรางวัลเป็นองค์การของประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น ต่อมาได้ขยายการพิจารณารางวัลไปสู่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก สำหรับประเทศไทย ธุรกิจปูนซีเมนต์ ก็ได้รับรางวัลเดมมิง ด้านการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์

รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นครั้งแรกโดยนักวิชาการด้านการบริหารชาวอเมริกันภายใต้การริเริ่มของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (National Institute of Standards and Technology : NIST) ซึ่งได้ผลักดันจนบังเกิดผลออกมาเป็น Public Law โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะส่งเสริมความเป็นผู้นำด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ สิ่งที่สำคัญคือรางวัลนี้ส่งเสริมการเปิดเผยและความโปร่งใสในการบริหารจัดการ มีจริยธรรมในการดำเนินงานและให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ เกณฑ์รางวัลแบ่งออกเป็น 7 หมวด คือ การนำองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การเน้นความสำคัญของลูกค้าและตลาด การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ ต่อมาได้มีการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่มีเกณฑ์ตัดสินรางวัลในลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกันกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจขึ้นในหลายประเทศ เช่น ประเทศกลุ่มประชาคมยุโรป ออสเตรเลีย สิงคโปร์ ใต้หวัน ญี่ปุ่น และประเทศไทย เป็นต้น

ในทวีปยุโรป (European Foundation for Quality Management: EFQM) ได้จัดตั้งรางวัลเพื่อมอบให้แก่องค์การที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เรียกว่า รางวัลคุณภาพยุโรป (European Quality Award : EQA) ซึ่งได้นำแนวคิดจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ มาปรับให้เหมาะสมกับบริบท เพื่อใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพสำหรับประเทศของตนเองโดยแบ่งเกณฑ์เป็น 2 หมวด คือ หมวด 1 ด้านปัจจัยเกื้อหนุน (Enablers) องค์ประกอบคือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การจัดการบุคลากร 3) นโยบายและกลยุทธ์ 4) ทรัพยากร และ 5) กระบวนการ และหมวด 2 ด้านผลลัพธ์ (Results) องค์ประกอบคือ 1) ความพึงพอใจของบุคลากร 2) ความพึงพอใจของลูกค้า 3) ผลกระทบต่อสังคม และ 4) ผลงานขององค์การ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การนำแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกามาใช้ในกรณีของประเทศไทยนั้น ได้มีการริเริ่มให้มีการจัดทำรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยขึ้นมาเรียกว่า “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งได้มีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ให้แก่องค์กรที่มีวิธีการปฏิบัติและผลการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 เป็นต้นมา ภายใต้ความรับผิดชอบของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งเป็นการดำเนินการภายใต้โครงการตามแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนให้เข้มแข็ง โดยมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก⁷

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award นี้ ได้กำหนดเกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ จำแนกออกเป็น 7 หมวด รวม 1000 คะแนน มีรายละเอียด ดังนี้

หมวด 1 ภาวะผู้นำ (120 คะแนน) โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- 1) การนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
- 2) การกำกับดูแลกิจการ
- 3) จริยธรรมทางธุรกิจ
- 4) การปฏิบัติตามกฎหมาย
- 5) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (80 คะแนน) โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
- 2) นำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (110 คะแนน) โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีการเตรียมการและดำเนินการเกี่ยวกับ

- 1) ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

⁷ เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แนวคิดใหม่ของการจัดการภาครัฐ. (บทความวิชาการ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551), น.15.

2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของลูกค้า

หมวด 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์ (80 คะแนน) โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีการดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับ

- 1) การวัดและวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร
- 2) การจัดการสารสนเทศและความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (100 คะแนน) โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีแนวทางอย่างไรในเรื่อง

- 1) ระบบงาน
- 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (110 คะแนน) โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีการจัดทำและวางระบบอย่างไรเกี่ยวกับ

- 1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า
- 2) กระบวนการสนับสนุน

หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (400 คะแนน) เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและผลลัพธ์ของการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่

- 1) สมรรถนะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
- 2) ความพึงพอใจของลูกค้า
- 3) การเงินและการตลาด
- 4) ทรัพยากรบุคคล
- 5) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการต่าง ๆ
- 6) ภาวะผู้นำ
- 7) ความรับผิดชอบต่อสังคม

การนำแนวคิดของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในภาครัฐ ความสนใจของรัฐประศาสนศาสตร์ กล่าวได้ว่า ได้รับอิทธิพลจากกระแสแนวคิดของการจัดการนิยม (Managerialism) ที่ได้ให้ความสำคัญต่อค่านิยมในเรื่องของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Oriented) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และคุณภาพ (Quality) ซึ่งกล่าวได้ว่าแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ผ่านมามุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ เป็นหลักสำคัญ ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการอย่างไรก็ได้ ขอให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ก็ได้แล้ว แต่ผลกระทบ

ที่ไม่คาดหวัง (Side Effect) คือ ทำให้องค์การมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์แต่เพียงอย่างเดียว และละเลยที่จะจัดการกระบวนการทำงานในองค์การให้เป็นระบบและมีคุณภาพ ส่งผลให้องค์การขาดความยั่งยืนในการบริหารจัดการ ด้วยเหตุนี้ การที่องค์การภาครัฐมุ่งเน้นที่จะนำแนวคิดของการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมมาใช้ร่วมด้วยนั้น ก็เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว⁸

จุดเริ่มต้นของแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวได้ว่า อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยที่ ก.พ.ร.ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในการจัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งถูกบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2551-2555 โดยเฉพาะประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่ง ก.พ.ร.ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เพื่อยกระดับมาตรฐานและเป็นรางวัลแห่งคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศ หรือที่เรียกว่า การเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์การขีดสมรรถนะสูง จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก และแนวคิดต่าง ๆ⁹ ดังนี้

1) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

(1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์การที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการขึ้นการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์การ

(2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์การมีความยั่งยืน

⁸ เรื่องเดียวกัน, น.19.

⁹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, "คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ.2553", พิมพ์ครั้งที่ 1, (สำนักงาน ก.พ.ร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย, 2553), น.3-9.

(3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์การ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ

(4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์การให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์การ ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

(5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

(6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนดั่งนั้น ผู้ที่จะตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั่นเอง ทั้งนี้องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

(1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

(2) การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์การที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

3) การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล

การที่องค์การจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์การต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่องค์การปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

(1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน

- (2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์การ
- (3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- (4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ
- (5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย

แหล่งการเรียนรู้ในองค์การ รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์การและบุคลากรส่งผล ดังนี้

การเรียนรู้ขององค์การส่งผล ดังนี้

- การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
- การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองของผู้รับบริการและการลดรอบเวลา
- การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ
- การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์การเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

- ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์การมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การ
- มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้นวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองของผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้้องค์การมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4) การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง ให้ความสำคัญกับคนที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- (1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำ องค์การที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร

- (2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- (3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- (4) การแบ่งปันความรู้ขององค์การเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- (5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- (6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลายองค์การต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้นความร่วมมือภายในองค์การ อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหารซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในองค์การ อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้ความร่วมมือภายนอกองค์การ อาจเป็นกรร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์การที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์การ ดังนั้นองค์การควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

5) ความคล่องตัว

องค์การต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์การต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะรายองค์การต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์การต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์การต้องการระบบงานใหม่ ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้นบุคลากรที่ได้รับกรอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศแข่งขันที่รุนแรงปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการ

ออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติผลการดำเนินการในด้านเวลาที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วยการปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน องค์การคุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

6) การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์การที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจ ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ทั้งนี้ องค์การที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดที่ในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์การ การวางแผนงานขององค์การจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนากุศลกรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์การ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์การไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์การจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์การควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมเกิดจากกระเสาะสุมความรู้ขององค์การและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์การ

8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์การ การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์การ รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับการะบวนการ ผลิตผล และผลลัพธ์ที่สำคัญการจัดการผลการดำเนินการขององค์การต้องใช้

ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภทซึ่งควรครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบเคียง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับการวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ องค์การจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน กรทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์การควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์การจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์การ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์การยิ่งขึ้น

9) ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์การควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พหุติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์การ และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ นอกจากนี้ องค์การควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะในหลายๆ องค์การ ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้นกลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ องค์การควรให้ความสำคัญกับพหุติกรรมที่มีจริยธรรม

ในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์การ การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์การและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์การ จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์การ และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดันขององค์การอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าว ด้วยการจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์การ จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์การสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งนี้กลยุทธ์ขององค์การควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำ และแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

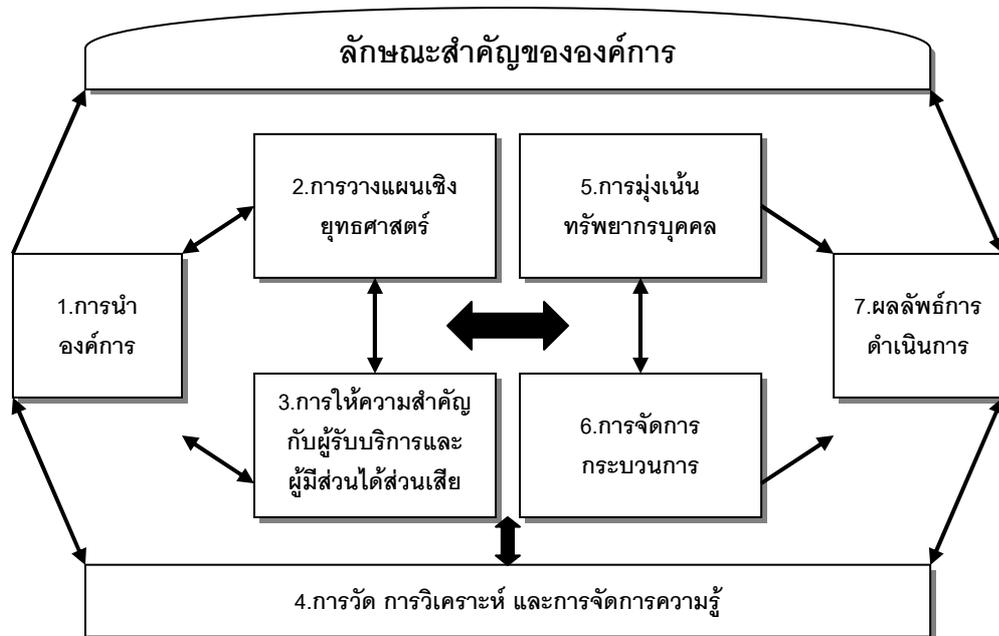
11) มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์การและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตามการจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์การ มุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงานกระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการไปในแนวทางเดียวกัน

เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์การมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูง มุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์ และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึง การใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์การเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้ เข้ากับกระบวนการที่สำคัญและการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์การ และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์การ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

แผนภูมิที่ 2.1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ที่มา : คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ,สำนักงาน ก.พ.ร. (2551, 1)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเกณฑ์ที่องค์การใช้ประเมินตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นองค์การที่เป็นเลิศ โดยได้ให้ความสำคัญกับหลักการบริหารจัดการ 7 เรื่อง หรือ 7 หมวด ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

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

- 1) กลุ่มการนำองค์การ ประกอบด้วย
 - หมวด 1 การนำองค์การ
 - หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
 - หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) กลุ่มพื้นฐานของระบบ ประกอบด้วย
 - หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย
 - หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
 - หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการ ใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ

สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวดโดยสังเขป

1) หมวด 1 การนำองค์การ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

2) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการของส่วนราชการและการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

3) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

4) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร

5) หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

6) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

7) หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

การตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหาร

การตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหารตามเกณฑ์ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มี 7 หมวดและกำหนดหัวข้อ 17 หัวข้อ รวม 1000 คะแนน และเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะนำข้อมูลหรือข้อสรุปไปวางแผนปรับปรุงคุณภาพของระบบบริหาร ดังนั้น การตรวจวินิจฉัยระดับคุณภาพ ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การตรวจสอบความสอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการว่า องค์ประกอบทั้ง 7 หมวดของกองทัพเรือกับเกณฑ์คุณภาพอยู่ในระดับใดและจะต้องได้รับการปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง ในการนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาประยุกต์ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของกองทัพเรือ ดังปรากฏตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์การตรวจวินิจฉัยคุณภาพระบบบริหารของกองทัพเรือ

หมวด	เกณฑ์การตรวจวินิจฉัยคุณภาพ	คะแนน
หมวด 1 การนำองค์การ	▪ การนำองค์การ	70
	▪ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ	50
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	▪ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์	40
	▪ การนำสู่การปฏิบัติ	40
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	▪ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	50
	▪ ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	60
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้	▪ การวัดและวิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์การ	40
	▪ การจัดการความรู้	20
	▪ การจัดการสารสนเทศ	20
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	▪ ระบบงาน	40
	▪ การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ	30
	▪ ความผูกพันและความพึงพอใจของกำลังพล	30
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	▪ กระบวนการที่สร้างคุณค่า	80
	▪ กระบวนการสนับสนุน	30
หมวด 7 ผลลัพธ์	▪ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล	100
	▪ ผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการ	100
	▪ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ	100
	▪ ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์การ	100
รวม		1000

จากตารางที่ 2.1 เกณฑ์การตรวจวินิจฉัยคุณภาพการบริหารจัดการกองทัพเรือคะแนน โดยรวมทั้งสิ้น 1000 คะแนน โดยการศึกษาคำนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นทำการศึกษาในกลุ่มการนำองค์การ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของกองทัพเรือ ดังนั้น การตรวจวินิจฉัยคุณภาพการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ในกรณีนี้ ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์เกณฑ์การตรวจวินิจฉัยคุณภาพการบริหารจัดการกองทัพเรือกลุ่มการนำองค์การ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 เกณฑ์การตรวจวินิจฉัยคุณภาพในกลุ่มการนำองค์การของกองทัพเรือ

หมวด	เกณฑ์การตรวจวินิจฉัยคุณภาพ	คะแนน	ลำดับความสำคัญในกลุ่ม เทียบเป็นร้อยละ
หมวด 1 การนำองค์การ	■ การนำองค์การ	70	23
	■ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ	50	16
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	■ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์	40	13
	■ การนำสู่การปฏิบัติ	40	13
หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	■ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	50	16
	■ ความสัมพันธ์และความพึงพอใจ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	60	19
รวม		310	100

จากตารางที่ 2.2 จะใช้เป็นกรอบการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการกองทัพเรือในกลุ่มการนำองค์การ ซึ่งจากตารางที่ 2 สามารถจัดลำดับความสำคัญ ได้แก่ ลำดับที่ 1 คือการนำองค์การ (ร้อยละ 23) ลำดับที่ 2 คือความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ 19) ลำดับที่ 3 คือความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเข้าใจเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ 16) และลำดับที่ 4 คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการนำสู่การปฏิบัติ (ร้อยละ 13) ทั้งนี้การจัดลำดับความสำคัญตามข้างต้น จะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาเลือกหัวข้อการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการได้ตามลำดับก่อนหลัง ซึ่งจะสอดคล้องกับผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารจัดการกองทัพเรือในขอบเขตของกลุ่มการนำองค์การอย่างแท้จริง

สำหรับการตรวจวินิจฉัยคุณภาพการบริหารจัดการกองทัพเรือในกลุ่มการนำองค์การ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนากองทัพเรือ ซึ่งการศึกษาคำนี้ จะอาศัยเกณฑ์คุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการในระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล โดยได้มีการประเมินองค์การตามแนวทางการบริหารจัดการแบบ “ADLI” กล่าวคือ มีระบบแบบแผน (Approach) นำไปใช้อย่างทั่วถึง (Deployment) เกิดการเรียนรู้ (Learning) และบูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน (Integration) ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการได้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง¹⁰ ดังนั้น การพิจารณารายละเอียดตามเกณฑ์การวินิจฉัยคุณภาพการบริหารจัดการของทัพบเรือจะอยู่ในการประเมินองค์การตามแนวทางการบริหารจัดการแบบ ADLI และค่านิยมหลักของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 11 ประการ ดังปรากฏตามตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 รายละเอียดเกณฑ์การตรวจวินิจฉัยคุณภาพของกองทัพเรือ

หมวด	เกณฑ์การตรวจวินิจฉัยคุณภาพ	รายละเอียดเกณฑ์คุณภาพของกองทัพเรือที่เป็นเลิศ
หมวด 1 การนำองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> การนำองค์การ 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้นำกองทัพเรือมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ที่คาดหวัง อย่างชัดเจน การกำหนดทิศทางของกองทัพเรือได้มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กองทัพเรือมีการสื่อสารถ่ายทอดทิศทางของกองทัพ เพื่อสร้างความเข้าใจสู่บุคลากร เพื่อนำสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ผู้นำกองทัพเรือมีการมอบอำนาจการตัดสินใจตามลำดับชั้น กองทัพเรือมีการระบวการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อบูรณาการการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ กองทัพเรือมีระบบการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้กำลังพลมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน กองทัพเรือมีการระบวการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งนำผลมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
	<ul style="list-style-type: none"> ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ 	<ul style="list-style-type: none"> กองทัพเรือมีนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม กองทัพเรือมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน กองทัพเรือมีแผนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสาธารณะ อันเป็นผลมาจากการดำเนินงานของกองทัพเรือ

¹⁰ เรื่องเดียวกัน, น.17.

หมวด	เกณฑ์การตรวจวินิจฉัยคุณภาพ	รายละเอียดเกณฑ์คุณภาพของกองทัพเรือที่เป็นเลิศ
<p>หมวด 2</p> <p>การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ▪ การนำสู่การปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กองทัพเรือกำหนดหน่วยที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งสามารถใช้ผลักดันให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของกองทัพเรือได้ ▪ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ แผนปฏิบัติราชการ (4 ปี และ 1 ปี) มีวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ความเสี่ยง และกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งโครงสร้างการจัดส่วนราชการ อย่างครบถ้วน ▪ แผนการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพเรือมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ แผนปฏิบัติราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ▪ ผู้นำกองทัพเรือมีการสื่อสารถ่ายทอดและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังกำลังพลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กำลังพลเหล่านั้นมีความรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้อย่างบรรลุผล ▪ กองทัพเรือมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับกองทัพเรือลงสู่ระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ ระดับหน่วยรองหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ และระดับรายบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ ▪ กองทัพเรือมีการจัดทำรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติราชการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ กรอบระยะเวลา และหน่วย/ผู้รับผิดชอบ อย่างชัดเจน ▪ กองทัพเรือมีแผนบริหารความเสี่ยงซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ด้านเทคโนโลยี และด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ที่เป็นรูปธรรม
<p>หมวด 3</p> <p>การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กองทัพเรือมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ ไว้อย่างชัดเจนและครอบคลุมทุกกลุ่ม ▪ กองทัพเรือมีช่องทางกรรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กองทัพเรือมีการกำหนดหน่วย/ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวมข้อร้องเรียน/ข้อเสนอนแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีระบบการจัดการข้อมูลดังกล่าว ที่เชื่อมั่นได้ว่าสามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที ▪ กองทัพเรือได้นำข้อมูลข้อร้องเรียน/ข้อเสนอนแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาวิเคราะห์เพื่อ

หมวด	เกณฑ์การตรวจวินิจฉัยคุณภาพ	รายละเอียดเกณฑ์คุณภาพของกองทัพอากาศที่เป็นเลิศ
		<p>กำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานให้เหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ กองทัพอากาศมีการสร้างเครือข่ายและสานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ▪ กองทัพอากาศเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทั้ง 5 ระดับ คือ การให้ข้อมูล ปรึกษาหารือร่วมกัน การให้เข้ามาเกี่ยวข้อง การร่วมมือ และการเสริมอำนาจประชาชน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ▪ กองทัพอากาศมีการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อนำผลมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ▪ กองทัพอากาศมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานรายบุคคลโดยกำหนดกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติ และจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบโดยสะดวก ▪ กองทัพอากาศมีวิธีการติดตามคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
<p>หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และ การจัดการความรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การวัดและวิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์การ ▪ การจัดการ สารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กองทัพอากาศมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม ▪ กองทัพอากาศมีช่องทางการรับฟังและการเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ ▪ กองทัพอากาศต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย ▪ กองทัพอากาศมีทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณที่ผ่านมา และต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ▪ กองทัพอากาศต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน ▪ กองทัพอากาศต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม ▪ กองทัพอากาศต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่

หมวด	เกณฑ์การตรวจวินิจฉัยคุณภาพ	รายละเอียดเกณฑ์คุณภาพของกองทัพอากาศที่เป็นเลิศ
		<p>เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ กองทัพอากาศต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ▪ กองทัพอากาศต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติ
<p>หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ▪ การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กองทัพอากาศต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ▪ ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ▪ กองทัพอากาศต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ▪ กองทัพอากาศต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร ▪ กองทัพอากาศมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร
<p>หมวด 6 การจัดการกระบวนการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การออกแบบกระบวนการ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กองทัพอากาศต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ ▪ กองทัพอากาศต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ▪ กองทัพอากาศต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญ และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบกรออกแบบกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ▪ กองทัพอากาศต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อจัดการกระบวนการเพื่อให้กองทัพอากาศสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

หมวด	เกณฑ์การตรวจวินิจฉัยคุณภาพ	รายละเอียดเกณฑ์คุณภาพของกองทัพเรือที่เป็นเลิศ
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กองทัพเรือต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ ▪ กองทัพเรือต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ
หมวด 7 ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแผนปฏิบัติการที่กองทัพเรือดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ▪ ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน ▪ ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายในภาพรวม ▪ ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์การ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร ▪ ร้อยละของข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ (StatXchange) โดยหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) และหน่วยงานได้มีการปรับปรุงให้มีความครบถ้วนและถูกต้อง เพื่อแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Interoperability) ▪ ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ▪ ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี 	

การศึกษาวิเคราะห์องค์การ

ตัวแบบการวิเคราะห์องค์การ¹¹ ตัวแบบ คือ การจำลองสถานการณ์หรือเหตุการณ์ ในลักษณะที่เป็นนามธรรม มาอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นและเพื่อประโยชน์ในการทำนายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในอนาคตที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ที่นักบริหารต้องเผชิญในการบริหารจัดการองค์การมากที่สุด ซึ่งโดยทั่วไปแล้วประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญจากเหตุการณ์ศึกษาได้มาจากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการสร้างตัวแบบในการศึกษาวิเคราะห์องค์การ นักวิเคราะห์องค์การยังไม่สามารถหาข้อสรุปที่นำมาสร้างเป็นตัวแบบ และทฤษฎีที่ง่ายและมีพลังในการใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในองค์การได้ เจกเซนทฤษฎีที่สร้างขึ้นในการอธิบายปรากฏการณ์ทางวิทยาศาสตร์ จึงจำเป็นต้องหาทางเลือกอื่นมาช่วยในการอธิบาย เครื่องมือที่ดีที่สุดที่ใช้ในการอธิบายทำความเข้าใจองค์การมากที่สุด คือ การอุปมาอุปไมย จากตัวแบบดวงดาว (Star Model)

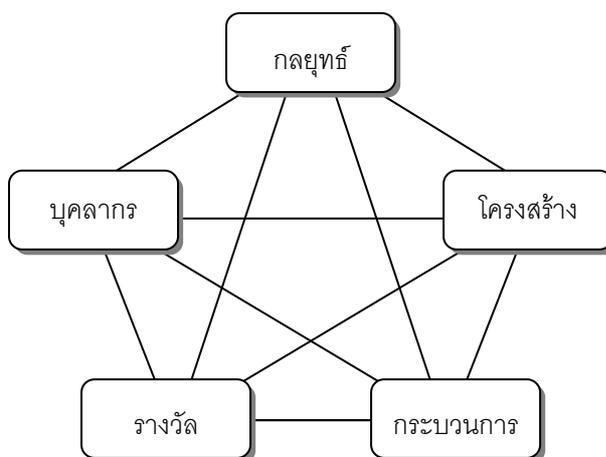
ตัวแบบดวงดาว (Star Model) แม้ว่าทฤษฎีองค์การจะเน้นการสร้างและออกแบบโครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งแรกๆที่ผู้บริหาร/ผู้นำองค์การมักจะทำเมื่อมารับตำแหน่งใหม่ หรือเมื่อกลไกการทำงานขององค์การเดิมไม่สามารถให้ผลตอบแทนดังที่ตั้งใจไว้ การประสานงานเกิดความขัดข้อง มีหลายส่วนราชการรับผิดชอบทำงานคล้ายคลึงกัน เกิดการซ้ำซ้อนในการทำงาน แย่งความรับผิดชอบและความดีความชอบ ดังนั้น ในส่วนงานราชการเองทุกครั้งที่มีการปฏิรูประบบราชการ การปรับโครงสร้างส่วนราชการดูเหมือนจะเป็นแผนการดำเนินการในลำดับแรก ๆ การปรับในเรื่องบุคลากร รางวัลตอบแทนจะเป็นเรื่องรองลงมา

Galbraith & Galbraith, Downey & Kates ได้เสนอตัวแบบดวงดาวขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล จะต้องพิจารณาถึงการพัฒนาองค์การในด้านอื่น ๆ ไปพร้อม ๆ กันในลักษณะที่สมดุล โดยใช้กลยุทธ์ (Strategy) เป็นตัวนำในการพัฒนา กำหนดทิศทางการพัฒนา และการพัฒนานี้ต้องพิจารณาองค์ประกอบอีก 4 ประการ คือ ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) ซึ่งเป็นตัวกำหนดจุดหรือตำแหน่งแห่งที่ของการตัดสินใจในองค์การ กระบวนการทำงาน (Processes) ต่าง ๆ ในองค์การเป็นส่วนที่กำหนดคร่าวๆของไหลลื่นของข้อมูลข่าวสาร และเป็นวิถีทางในการบริหารจัดการตอบโต้การเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีข่าวสาร

¹¹ อัมพร อารงลักษณะ, "องค์การ : ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ" (โครงการตำราและสิ่งพิมพ์ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), น.10-12.

ระบบการจ่ายรางวัลค่าตอบแทน (Rewards) เป็นส่วนที่ช่วยกระตุ้น และโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และสุดท้าย คือเรื่องของนโยบายด้านบุคลากร (People) ซึ่งเป็นส่วนกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอันมีผลต่อทัศนคติ ความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับงาน และการเสริมสร้างทักษะในการทำงาน

แผนภูมิที่ 2.2 ตัวแบบดวงดาว



ที่มา : อัมพร อารังลักษณ์, “องค์การ : ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ” (โครงการตำราและสิ่งพิมพ์ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), น.12.

1) นโยบายด้านกลยุทธ์ (Strategy) ระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุ นอกจากนี้ ยังระบุถึงค่านิยมและพันธกิจที่ต้องมุ่งตอบสนอง ซึ่งให้เห็นทิศทางที่องค์การตั้งใจและคาดว่าจะดำเนินการ สินค้าและบริการที่ต้องการผลิต ตลาดทางธุรกิจของสินค้าและบริการที่ผลิต รวมถึงตลอดถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการดำเนินกิจการ และแหล่งพลังที่นับเป็นจุดได้เปรียบและจุดแข็งในการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่า กล่าวโดยรวมกลยุทธ์เปรียบเสมือนธงชัย หรือหางเสือของเรือที่บ่งบอกทิศทางที่จะเดิน กำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ และกระบวนการทำงานและระบบนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามมาอีกทั้งหมดอันเป็นฐานของการตัดสินใจว่าจะเลือกใช้การจัดโครงสร้างองค์การรูปแบบใด ทำกิจกรรมอะไรบ้าง

2) โครงสร้างองค์การ (Structure) กำหนดถึงอำนาจหน้าที่และโครงสร้างอำนาจในองค์การ อันครอบคลุมถึง 4 เรื่องหลัก ๆ ได้แก่ (1) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) ได้แก่ ประเภทของความเชี่ยวชาญในเนื้องานซึ่งมีความเกี่ยวข้องอย่างสำคัญ (2) รูปทรงขององค์การ (Shape) หมายถึง จำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มงานในแต่ละระดับของการทำงาน หากกลุ่มงานนั้นมีจำนวนคน

มากจะทำให้รูปทรงขององค์การมีขนาดสั้นลง แต่ถ้ามีจำนวนคนในกลุ่มงานน้อยจะมีผลให้เพิ่มระดับการบังคับบัญชามากขึ้น รูปทรงองค์การจะสูงมากขึ้น (3) การจัดสรรอำนาจ (Distribution of Power) เป็นเรื่องการรวม หรือกระจายอำนาจการทำงานในองค์การ และ (4) การจัดกลุ่มแผนงาน (Departmentalization) เป็นการรวมกลุ่มแผนงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งพื้นฐานในการจัดกลุ่มงานในเบื้องต้น ได้แก่ การจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามกระบวนการทำงาน ตามตลาดธุรกิจ และตามภูมิภาค

3) กระบวนการทำงาน (Processes) ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจและผ่านข้อมูลในองค์การซึ่งสามารถทำได้ทั้งแนวตั้ง (Vertical Processes) คือ กระบวนการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและบุคลากรที่สำคัญไปให้ส่วนต่าง ๆ ในองค์การ และในแนวนอน (Horizontal or Lateral Processes) คือ กระบวนการเชื่อมประสานการทำงานของระบบที่มงานต่าง ๆ ที่จัดแบ่งออกไปตามกลุ่มงาน เช่น กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการรับเรื่องสั่งสินค้าและบริการจากลูกค้าที่ระบบการบริหารจัดการภายในต้องมีการทำงานประสานกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นระบบการทำงานที่รับใช้กันในทุกวันนี้น่ามากที่สุดโดยไม่คำนึงถึงการจัดกลุ่มงานที่เป็นทางการ

4) ระบบการจ่ายรางวัลค่าตอบแทน (Rewards) เป้าหมายการจ่ายรางวัลและค่าตอบแทนขององค์การที่จะกำหนดขึ้นต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของบุคลากรในองค์การทั้งในเรื่องของนโยบายการจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง การปรับตำแหน่ง การจ่ายโบนัส การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เงินปันผล และการถือหุ้นของกิจการ เป็นต้น ทั้งนี้ระบบค่าตอบแทนนี้สอดคล้องกับโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์การไว้แต่เบื้องต้น

5) บุคลากร (People) หมายถึง ระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ได้แก่ นโยบายการสรรหา การบรรจุตำแหน่ง การเลือกสรรบุคลากร การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร กระบวนการพัฒนาสร้างศักยภาพของทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถและความพร้อมในการนำนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้น

สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ควรคำนึงถึงในการพัฒนาองค์การจะต้องมองในลักษณะที่มีความสมดุลทั้งในเรื่องโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน ระบบการจ่ายรางวัลค่าตอบแทน และนโยบายด้านบุคลากร ทั้งนี้ทุกองค์ประกอบจะใช้กลยุทธ์เป็นตัวนำในการกำหนดทิศทาง การพัฒนาองค์การ โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการวิเคราะห์องค์การตามตัวแบบดวงดาว เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของกองทัพเรือ 5 ประการ ซึ่งผู้วิจัยจะกำหนดเป็นประเด็นองค์ประกอบของกองทัพเรือสำหรับใช้ในการทดสอบความสอดคล้องกับเกณฑ์การตรวจวินิจฉัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกลุ่มการนำองค์การของกองทัพเรือที่เป็นเลิศ ดังนี้

- 1) ด้านกลยุทธ์ ให้ความสนใจกับการดำเนินการของกองทัพเรือในระดับนโยบายและยุทธศาสตร์ และการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ของกองทัพเรือ
- 2) ด้านโครงสร้างองค์การ ให้ความสนใจกับการกำหนดหน่วยงานหรือการจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ
- 3) ด้านกระบวนการทำงาน ให้ความสนใจกับการกำหนดกระบวนการที่เป็นรูปธรรมและสามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง
- 4) ด้านการจ่ายรางวัลและค่าตอบแทน ให้ความสนใจกับการจัดสรรสิ่งจูงใจกองทัพเรือ
- 5) ด้านบุคลากร ให้ความสนใจกับการคัดเลือกบุคคลากรในการทำหน้าที่และการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่เหมาะสมกับการดำเนินการ

การตรวจวินิจฉัยชี้แจงความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบองค์การกับเกณฑ์คุณภาพในกลุ่มการนำองค์การของกองทัพเรือที่เป็นเลิศ นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางและออกแบบวิธีการทดสอบรายละเอียด ดังปรากฏตามตารางที่ 2.4 ตารางที่ 2.5 และตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.4 การตรวจวินิจฉัยชี้แจงความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือกับการนำองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกองทัพเรือ		ประเด็นด้านองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ที่ทำการตรวจวินิจฉัย		
1	การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ ที่ชัดเจน	1	กลยุทธ์	แผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือได้ระบุรายละเอียดและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ ให้อย่างชัดเจน และเป็นที่ยอมรับและเข้าใจทั่วทั้งองค์การ
		2	โครงสร้าง	กองทัพเรือได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการพิจารณา กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ ให้อย่างเป็นรูปธรรม
		3	กระบวนการ	กองทัพเรือได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	กองทัพเรือสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบดำเนินการพิจารณาการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ ได้ตามที่กองทัพเรือคาดหวัง
		5	บุคลากร	กองทัพเรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ความสามารถในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐผู้กองทัพอากาศ		ประเด็นด้านองค์ประกอบขององค์การกองทัพอากาศ ที่ทำการตรวจวินิจฉัย		
				และเป้าประสงค์ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ
2	การกำหนดทิศทางของกองทัพอากาศได้ มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	1	กลยุทธ์	แผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศได้กำหนดเป้าประสงค์ที่ สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน
		2	โครงสร้าง	กองทัพอากาศได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้ง คณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการพิจารณา กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็น รูปธรรม
		3	กระบวนการ	กองทัพอากาศได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่ง สามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	กองทัพอากาศสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับ หน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบ ดำเนินการพิจารณาการกำหนดกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ตามที่กองทัพอากาศคาดหวัง
		5	บุคลากร	กองทัพอากาศให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ความสามารถในเรื่องการวิเคราะห์และการ กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่าง ถูกต้องตามหลักวิชาการ
3	กองทัพอากาศมีการสื่อสารถ่ายทอด ทิศทางของกองทัพอากาศ เพื่อสร้างความ เข้าใจสู่บุคลากร เพื่อนำสู่การปฏิบัติ ได้อย่างถูกต้อง	1	กลยุทธ์	กองทัพอากาศมีกลยุทธ์ในการสื่อสารและถ่ายทอดแผน ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศลงสู่หน่วยปฏิบัติให้รับทราบและ สร้างความเข้าใจทั่วทั้งองค์การ
		2	โครงสร้าง	กองทัพอากาศได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้ง คณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการสื่อสาร และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศอย่างเป็นรูปธรรม
		3	กระบวนการ	กองทัพอากาศได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่ง สามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	กองทัพอากาศสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับ หน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบ ดำเนินการสื่อสารและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ได้ตามที่กองทัพอากาศคาดหวัง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐผู้กองทัพอากาศ		ประเด็นด้านองค์ประกอบขององค์การกองทัพอากาศ ที่ทำการตรวจวินิจฉัย		
		5	บุคลากร	กองทัพอากาศได้คัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจให้ทำหน้าที่ในการสื่อสารและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับหน่วยปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม
4	ผู้นำ/กองทัพอากาศมีการมอบอำนาจการตัดสินใจตามลำดับชั้น	1	กลยุทธ์	กองทัพอากาศมีแนวนโยบาย/คำสั่งการที่ระบุการมอบอำนาจ/สั่งการและดำเนินการแทน อย่างเป็นรูปธรรม
		2	โครงสร้าง	กองทัพอากาศได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ในการพิจารณาการมอบอำนาจ/สั่งการและดำเนินการแทน รวมทั้งกำกับดูแลให้การปฏิบัติให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ อย่างเป็นรูปธรรม
		3	กระบวนการ	กองทัพอากาศได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถให้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	กองทัพอากาศส่งเสริม/จูงใจ/ ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สามารถปฏิบัติงานได้ตรงกับกระบวนการและวิธีการในการมอบอำนาจ/สั่งการและดำเนินการแทน
		5	บุคลากร	กองทัพอากาศได้พิจารณาเลือกผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ/สั่งการและดำเนินการแทนได้อย่างเหมาะสมกับระดับของการตัดสินใจและตรงกับสายงานที่รับผิดชอบ
5	กองทัพอากาศมีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อบูรณาการการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	1	กลยุทธ์	แผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศได้ให้ความสำคัญและระบุแนวทางที่ชัดเจนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ivo อย่างชัดเจน
		2	โครงสร้าง	กองทัพอากาศได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ
		3	กระบวนการ	กองทัพอากาศได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถให้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐู้กองทัพเรือ		ประเด็นด้านองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ที่ทำการตรวจวินิจฉัย		
		4	สิ่งจูงใจ	กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงานบุคลากรที่มีการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ
		5	บุคลากร	กองทัพเรือได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการระบวงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และระบบการคิดแบบองค์รวม
6	กองทัพเรือมีระบบการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้กำลังพลมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	1	กลยุทธ์	กองทัพเรือได้ให้ความสำคัญและกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพล ให้อย่างชัดเจน
		2	โครงสร้าง	กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในการสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพล อย่างเป็นรูปธรรม
		3	กระบวนการ	กองทัพเรือได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	ระบบการสร้างแรงจูงใจกองทัพเรือมีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลที่เป็นไปตามเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ อย่างเป็นธรรมชาติ
		5	บุคลากร	กองทัพเรือได้มีการเลือกสรรบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการพิจารณาจัดสรรสิ่งจูงใจกองทัพเรือได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม
7	กองทัพเรือมีกระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งนำผลมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	1	กลยุทธ์	กองทัพเรือได้กำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้อย่างชัดเจน และให้ความสำคัญกับการนำผลการปฏิบัติราชการมาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
		2	โครงสร้าง	กองทัพเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ อย่างเป็นรูปธรรม
		3	กระบวนการ	กองทัพเรือได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	ระบบการสร้างแรงจูงใจกองทัพเรือมีความเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการกองทัพเรืออย่างจริงจัง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐผู้กองทัพอเรือ		ประเด็นด้านองค์ประกอบขององค์การกองทัพอเรือ ที่ทำการตรวจวินิจฉัย		
		5	บุคลากร	กองทัพอเรือได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินผลอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ
8	กองทัพอเรือมีนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม	1	กลยุทธ์	กองทัพอเรือมีแนวนโยบายและทิศทางการดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างชัดเจน
		2	โครงสร้าง	กองทัพอเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม
		3	กระบวนการ	กองทัพอเรือได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	กองทัพอเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการตามแนวนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี อย่างเป็นธรรม
		5	บุคลากร	กองทัพอเรือได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และหลักธรรมาภิบาลในองค์การ
9	กองทัพอเรือมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	1	กลยุทธ์	แผนยุทธศาสตร์ของกองทัพอเรือได้ระบุเป้าประสงค์ในการดำเนินการตามระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์การไว้อย่างชัดเจน
		2	โครงสร้าง	กองทัพอเรือได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม
		3	กระบวนการ	กองทัพอเรือได้กำหนดกระบวนการทำงานตามระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับแนวทางที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด
		4	สิ่งจูงใจ	กองทัพอเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการตามระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		5	บุคลากร	กองทัพอเรือได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการและเป็นไปตามแนวทางที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐท้องถิ่น		ประเด็นด้านองค์ประกอบขององค์การท้องถิ่น ที่ทำการตรวจวินิจฉัย		
10	ท้องถิ่นมีแผนการจัดการ ผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อ สาธารณะ อันเป็นผลมาจากการ ดำเนินงานของท้องถิ่น	1	กลยุทธ์	ท้องถิ่นได้กำหนดทิศทางและจัดทำแผนการจัดการ ผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสาธารณะอย่างชัดเจน และหน่วยปฏิบัติต่างๆ มีความเข้าใจ โดยสามารถนำไป ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
		2	โครงสร้าง	ท้องถิ่นได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบใน การดำเนินการตามแผนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิด ขึ้นกับสาธารณะอย่างเป็นรูปธรรม
		3	กระบวนการ	ท้องถิ่นได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่ง สามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	ท้องถิ่นส่งเสริม/จูงใจ ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับ หน่วยงานบุคลากรที่มีการดำเนินการตามแผนผลกระทบ ทางลบที่เกิดขึ้นกับสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		5	บุคลากร	ท้องถิ่นได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการวิเคราะห์ผลกระทบและการ วางแผนการจัดการผลกระทบทางลบ ที่ถูกต้องตามหลัก วิชาการ

ตารางที่ 2.5 การตรวจวินิจฉัยความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การท้องถิ่นกับการ
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐท้องถิ่น		ประเด็นด้านองค์ประกอบขององค์การท้องถิ่น ที่ทำการตรวจวินิจฉัย		
1	ท้องถิ่นกำหนดหน่วยที่รับผิดชอบ ที่ชัดเจนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติ ราชการประจำปี ซึ่งสามารถใช้ ผลัดกันให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และ พันธกิจของท้องถิ่นได้	1	กลยุทธ์	แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปี ของ ท้องถิ่น ได้กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และแผน งบประมาณ ที่มีความสอดคล้องและเป็นส่วนผลักดัน สำคัญให้การปฏิบัติงานของหน่วยต่างๆ ในท้องถิ่น สามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันและมุ่งสู่การ บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของท้องถิ่นที่กำหนดไว้
		2	โครงสร้าง	แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปี ของ ท้องถิ่น ได้กำหนดหน่วยที่รับผิดชอบดำเนินการตาม กลยุทธ์ไว้อย่างครบถ้วน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐู้กองทัพเรือ		ประเด็นด้านองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือ ที่ทำการตรวจวินิจฉัย		
		3	กระบวนการ	กองทัพเรือได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปี อย่างเป็นธรรม
		5	บุคลากร	กองทัพเรือได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ
2	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ แผนปฏิบัติการ (4 ปี และ 1 ปี) มีวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ความเสี่ยง และกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งโครงสร้างการจัดส่วนราชการ อย่างครบถ้วน	1	กลยุทธ์	แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปีของกองทัพเรือ ให้มีความสำคัญและได้นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม รวมทั้งคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนได้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานอย่างครบถ้วน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปีของกองทัพเรือ
		2	โครงสร้าง	แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปี ของกองทัพเรือ ได้กำหนดหน่วยที่รับผิดชอบดำเนินการตามกลยุทธ์ไว้อย่างครบถ้วน
		3	กระบวนการ	กองทัพเรือได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	กองทัพเรือส่งเสริม/จูงใจ/ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรที่มีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปี อย่างเป็นธรรม
		5	บุคลากร	กองทัพเรือได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ
3	แผนการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพเรือมีความสอดคล้องกับ	1	กลยุทธ์	กองทัพเรือมีแนวนโยบายและมีทิศทางที่ชัดเจนในการบริหารจัดการกำลังพลทั้งในเรื่องการผลิต จัดหา การบรรจุ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐท้องถิ่น		ประเด็นด้านองค์ประกอบขององค์การท้องถิ่น ที่ทำการตรวจวินิจฉัย		
	แผนยุทธศาสตร์ท้องถิ่น แผนปฏิบัติการ (4 ปี และ 1 ปี)			การหมุนเวียน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การพัฒนา กำลังพล ค่าตอบแทนและแรงจูงใจ และกรปลดถ่าย ได้ อย่างสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปี
		2	โครงสร้าง	ท้องถิ่นได้กำหนดหน่วย/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบใน การดำเนินการบริหารจัดการกำลังพล อย่างเป็นรูปธรรม
		3	กระบวนการ	ท้องถิ่นได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่ง สามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	ท้องถิ่นส่งเสริม/จูงใจ/ ให้รางวัล/ชมเชย สำหรับ หน่วยงานบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดทำแผนบริหาร จัดการกำลังพลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปี
		5	บุคลากร	ท้องถิ่นได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ถูกต้องตาม หลักวิชาการ

ตารางที่ 2.6 การตรวจวินิจฉัยความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การท้องถิ่นกับการให้
ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐท้องถิ่น		ประเด็นด้านองค์ประกอบขององค์การท้องถิ่น ที่ทำการตรวจวินิจฉัย		
1	ท้องถิ่นมีการกำหนดกลุ่ม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามพันธกิจ ใ้ได้อย่างชัดเจนและ ครอบคลุมทุกกลุ่ม	1	กลยุทธ์	แผนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นได้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียกับท้องถิ่นอย่างครบถ้วน รวมทั้งได้ กำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการและความ คาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน
2	ท้องถิ่นมีช่องทางรับฟังและ เรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2	โครงสร้าง	ท้องถิ่นได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้ง คณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการพิจารณา กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ รับฟังช่องทางรับฟัง รวมทั้งวิเคราะห์ความต้องการ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาปรับปรุง การปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม
3	ท้องถิ่นมีการกำหนดหน่วย/			

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ กงทัพอเรือ		ประเด็นด้านองค์ประกอบขององค์การ กงทัพอเรือ ที่ทำการตรวจวินิจฉัย		
4	ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวม ข้อร้องเรียนข้อเสนอนแนะข้อคิดเห็น/ คำชมเชย ของผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย และมีระบบการ จัดการข้อมูลดังกล่าว ที่เชื่อมั่นได้ว่า สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที	3	กระบวนการ	กงทัพอเรือได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงานใน การรับฟังและสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ซึ่งสามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	กงทัพอเรือสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับ หน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบ ดำเนินพิจารณาการกำหนดกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตามที่กงทัพอเรือคาดหวัง
		5	บุคลากร	กงทัพอเรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ความสามารถในเรื่องการวิเคราะห์และการ กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่าง ถูกต้องตามหลักวิชาการ
5	กงทัพอเรือมีการวัดความไม่พึง พอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วน ได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อนำผลมา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน			
6	กงทัพอเรือมีการสร้างเครือข่ายและ สานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสีย	1	กลยุทธ์	กงทัพอเรือมีกลยุทธ์ในการสร้างและขยายเครือข่าย รวมทั้งมีกิจกรรมในการสานสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน
		2	โครงสร้าง	กงทัพอเรือได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้ง คณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการสร้างและ ขยายเครือข่าย และดำเนินงานในกิจกรรมที่สาน สัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง เป็นรูปธรรม
		3	กระบวนการ	กงทัพอเรือได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงาน ซึ่ง สามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	กงทัพอเรือสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับ หน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบ ดำเนินสร้างและขยายเครือข่าย และดำเนินงานใน กิจกรรมที่สานสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ได้ตามที่กงทัพอเรือคาดหวัง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐท้องถิ่น		ประเด็นด้านองค์ประกอบขององค์การท้องถิ่น ที่ทำการตรวจวินิจฉัย		
		5	บุคลากร	ท้องถิ่นมีการเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7	ท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทั้ง 5 ระดับ คือ การให้ข้อมูล ปรึกษาหารือร่วมกัน การให้เข้ามาเกี่ยวข้อง การร่วมมือ และการเสริมอำนาจประชาชน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	1	กลยุทธ์	ท้องถิ่นมีแนวนโยบายที่ชัดเจนที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เฉพาะแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ไม่ผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ตั้งแต่การให้ข้อมูล การร่วมกันปรึกษาหารือ การร่วมดำเนินการ และให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบดำเนินการ
		2	โครงสร้าง	ท้องถิ่นได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการ เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม
		3	กระบวนการ	ท้องถิ่นได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงานซึ่งสามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	ท้องถิ่นสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม อันเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้ตามที่ท้องถิ่นคาดหวัง
		5	บุคลากร	ท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนในการดำเนินงานของภาครัฐ
8	ท้องถิ่นมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานรายบุคคลโดยกำหนดกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติ และจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการ โดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบโดยสะดวก	1	กลยุทธ์	ท้องถิ่นมีแนวนโยบายที่ชัดเจนในการจัดทำกระบวนการ (Work Flow) ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน รวมทั้งมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน และเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ
		2	โครงสร้าง	ท้องถิ่นได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการจัดทำกระบวนการและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งดำเนินการเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม

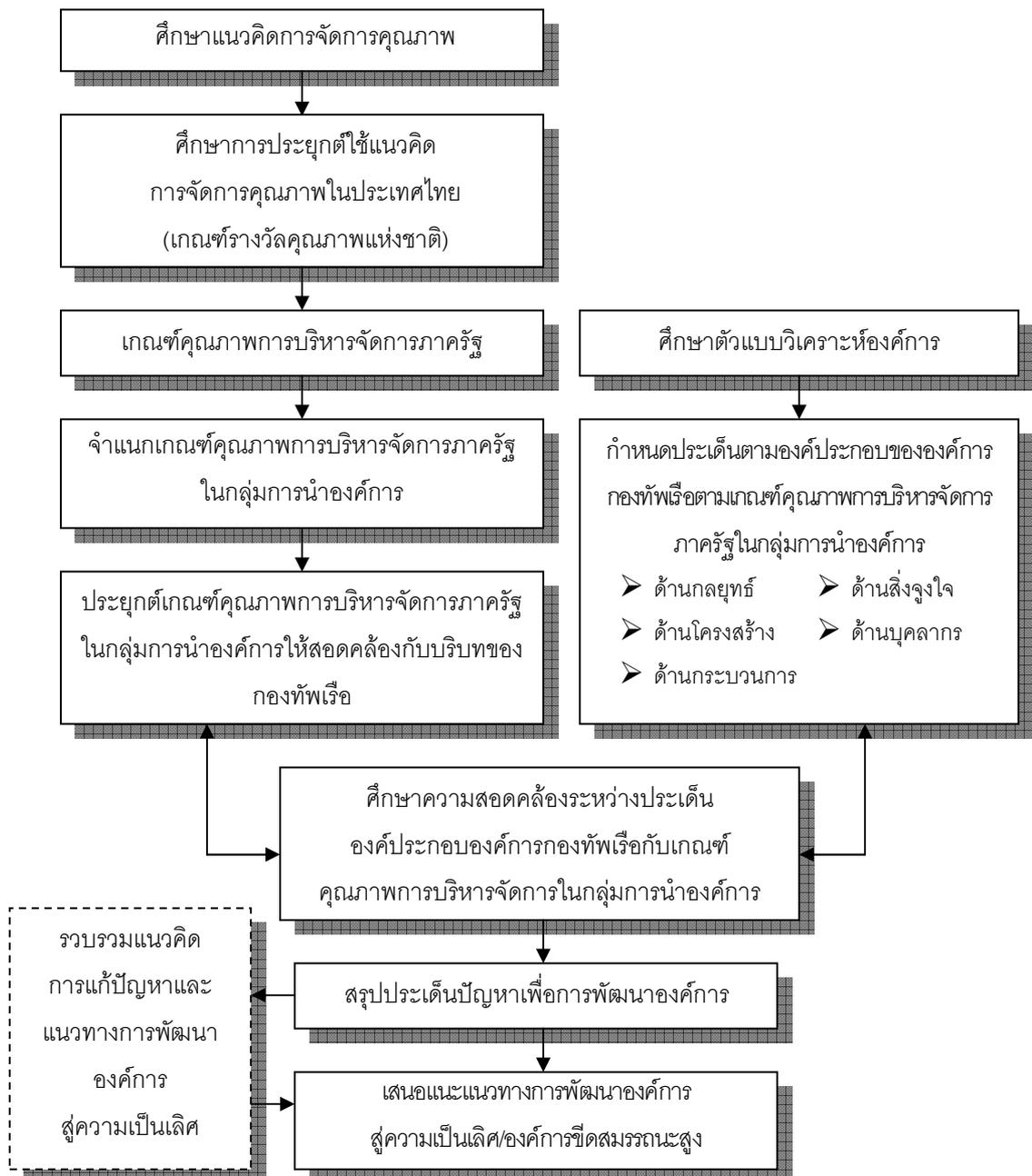
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐท้องถิ่น		ประเด็นด้านองค์ประกอบขององค์การท้องถิ่น ที่ทำการตรวจวินิจฉัย		
		3	กระบวนการ	ท้องถิ่นได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงานซึ่งสามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	ท้องถิ่นสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบดำเนินงานจัดทำกระบวนการและคู่มือการปฏิบัติงาน และสามารถเผยแพร่สร้างความเข้าใจกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ตามที่ท้องถิ่นคาดหวัง
		5	บุคลากร	ท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการบริหารกระบวนการ (Process Management) ได้ถูกต้องตามหลักวิชาการ
9	ท้องถิ่นมีวิธีการติดตามคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อนำวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	1	กลยุทธ์	ท้องถิ่นมีแนวนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการพัฒนาองค์การในเรื่องการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ภาครัฐกำหนด
		2	โครงสร้าง	ท้องถิ่นได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบหรือได้จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม
		3	กระบวนการ	ท้องถิ่นได้วางระบบและจัดทำกระบวนการทำงานซึ่งสามารถใช้ติดตามและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		4	สิ่งจูงใจ	ท้องถิ่นสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้ตามเกณฑ์คุณภาพที่กำหนด
		5	บุคลากร	ท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดการคุณภาพ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมทั้งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ถูกต้อง

จากตารางที่ 2.4 ,2.5 และ 2.6 เป็นการตรวจวินิจฉัยความสอดคล้องระหว่างประเด็นองค์ประกอบขององค์การท้องถิ่นกับเกณฑ์คุณภาพของกลุ่มการนำองค์การที่มีความเป็นเลิศ

เพื่อหาหัวข้อการปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศต่อไป

กรอบแนวคิดในการศึกษา

แผนภูมิที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา



สมมติฐานสำหรับการศึกษา

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบ
ขององค์การสามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาองค์การได้