

บทที่ 4

ผลการศึกษาและการอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
2. เพื่อศึกษากระบวนการถ่ายทอดการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษานำเสนอด้วยตารางประกอบคำบรรยายตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

ส่วนที่ 5 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร

ส่วนที่ 6 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ส่วนที่ 7 การอภิปรายผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้ศึกษาจากข้าราชการกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และอายุราชการ ซึ่งปรากฏผลการศึกษา ดังนี้

1.1 เพศ อายุ และระดับการศึกษา

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านเพศ อายุ และระดับการศึกษา พบว่า เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 62.4 เป็นเพศหญิง และร้อยละ 37.6 เป็นเพศชาย เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ร้อยละ 36.5 มีอายุระหว่าง 46 - 52 ปี รองลงมาร้อยละ 24.4 มีอายุระหว่าง 53 – 60 ปี และร้อยละ 22.6 มีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 46.55 ปี อายุสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างคือ 60 ปี และอายุต่ำสุดคือ 25 ปี ในส่วนของระดับการศึกษา พบว่า ร้อยละ 58.3 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี รองลงมาร้อยละ 27.8 มีระดับการศึกษาปริญญาโท และร้อยละ 13.1 มีระดับการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม
เพศ อายุ และระดับการศึกษา

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) (N=266)	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	166	62.4
ชาย	100	37.6
อายุ		
25 – 31 ปี	15	5.6
32 – 38 ปี	29	10.9
39 – 45 ปี	60	22.6
46 – 52 ปี	97	36.5
53 – 60 ปี	65	24.4
Max = 60, Min = 25, $\bar{X}$ = 46.55		
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษา	2	0.8
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	35	13.1
ปริญญาตรี	155	58.3
ปริญญาโท	74	27.8

1.2 ตำแหน่ง ลักษณะงานที่รับผิดชอบและอายุราชการ

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านตำแหน่ง ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และอายุราชการ พบว่า

ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 65.4 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ประกอบด้วย ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ และระดับปฏิบัติการ รองลงมาร้อยละ 28.2 ตำแหน่งประเภททั่วไป ประกอบด้วย ระดับอาวุโส ระดับชำนาญงาน และระดับปฏิบัติงาน และร้อยละ 6.4 ตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้น เมื่อพิจารณาถึงลักษณะงานที่รับผิดชอบ พบว่า ร้อยละ 55.3 รับผิดชอบงานวิชาการ ได้แก่ วิเคราะห์นโยบายและแผน กฎหมาย ระเบียบ พัฒนาสังคม สังคมสงเคราะห์ จิตวิทยา พยาบาล และทรัพยากรบุคคล รองลงมาร้อยละ 25.1 รับผิดชอบงานปฏิบัติการ ได้แก่ บริหารทั่วไป การเงินและบัญชี พัสดุ และธุรการ และร้อยละ 17.7 รับผิดชอบงานบริหาร ในส่วนอายุราชการ พบว่า ร้อยละ 41.4 มีอายุราชการระหว่าง 25-32 ปี รองลงมาร้อยละ 23.3 มีอายุราชการระหว่าง 17 - 24 ปี และร้อยละ 19.6 มีอายุราชการระหว่าง 9-16 ปี อายุราชการเฉลี่ยอยู่ที่ 21.91 ปี อายุราชการสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างคือ 38 ปี และอายุราชการต่ำสุดคือ 2 ปี (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง
ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และอายุราชการ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) (N=266)	ร้อยละ
ตำแหน่ง/ระดับ		
วิชาการ	174	65.4
ชำนาญการพิเศษ	25	9.4
ชำนาญการ	140	52.6
ปฏิบัติการ	9	3.4
ทั่วไป	75	28.2
อาวุโส	3	1.1
ชำนาญงาน	62	23.3
ปฏิบัติงาน	10	3.8

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) (N=266)	ร้อยละ
อำนาจการ	17	6.4
ต้น	17	6.4
ลักษณะงานที่รับผิดชอบ		
วิชาการ	147	55.3
พัฒนาสังคม	77	28.9
วิเคราะห์นโยบายและแผน	27	10.1
สังคมสงเคราะห์	26	9.8
กฎหมาย ระเบียบ	5	1.9
พยาบาล	5	1.9
ทรัพยากรบุคคล	5	1.9
จิตวิทยา	2	0.8
ปฏิบัติการ	67	25.1
บริหารทั่วไป	31	11.6
การเงินและบัญชี	17	6.4
พัสดุ	11	4.1
ธุรการ	8	3.0
ผู้บริหาร	47	17.7
อื่นๆ	5	1.9
อายุราชการ		
1 – 8 ปี	23	8.6
9 – 16 ปี	52	19.6
17 – 24 ปี	62	23.3
25 – 32 ปี	110	41.4
33 – 40 ปี	19	7.1
Max = 38, Min = 2, $\bar{X}$ = 21.91		

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ผู้ศึกษาได้กำหนดปัจจัย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การยกย่องชมเชย และความก้าวหน้าในงาน และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ประกอบด้วย นโยบายการส่งเสริมการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร การบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน และการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร ปราบกฏผลการศึกษา ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย

2.1.1 ความสำเร็จของงาน

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานมีดังนี้

การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรถือเป็นความสำเร็จในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 53.0 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 38.0 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 8.6 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ความสามารถในการเชื่อมโยงการทำงานปกติเข้าสู่การทำงานตาม PMQA ถือเป็นความสำเร็จในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 54.1 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 22.5 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 21.1 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 1.9 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA ได้ครบถ้วนถือเป็นความสำเร็จในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 52.3 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 22.5 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 20.7 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 3.7 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.8 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ความสำเร็จในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA ทำให้เกิดความพึงพอใจในผลงานที่รับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 51.9 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 28.9

เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 16.2 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด และร้อยละ 2.2 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.8 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA ได้สำเร็จมีผลต่อการทำงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 53.4 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 29.3 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 13.9 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 2.6 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.8 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ภาพรวมผลการศึกษาคำคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานเท่ากับ 3.94 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกับข้อคำถามดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3

จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น
ของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ
ด้านความสำเร็จของงาน

ความสำเร็จของงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
- การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	38.0 (101)	53.0 (141)	8.6 (23)	0.4 (1)	-	4.29	0.63	มากที่สุด
- ความสามารถในการเชื่อมโยงการทำงานปกติเข้าสู่การทำงานตาม PMQA	21.1 (56)	54.1 (144)	22.5 (60)	1.9 (5)	0.4 (1)	3.94	0.74	มาก
- การปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA ได้ครบถ้วน	20.7 (55)	52.3 (139)	22.5 (60)	3.7 (10)	0.8 (2)	3.88	0.80	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ความสำเร็จของงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
- ความสำเร็จในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA ทำให้เกิดความพึงพอใจในผลงานที่รับผิดชอบ	16.2 (43)	51.9 (138)	28.9 (77)	2.2 (6)	0.8 (2)	3.80	0.76	มาก
- ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA ได้สำเร็จ	13.9 (37)	53.4 (142)	29.3 (78)	2.6 (7)	0.8 (2)	3.77	0.75	มาก
รวม						3.94	0.60	มาก

2.1.2 การยกย่องชมเชย

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจด้านการยกย่องชมเชยมีดังนี้

การประกาศรายชื่อหน่วยงานที่ได้รับรางวัลหน่วยงานดีเด่นด้านการบริหารจัดการถือเป็นการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 49.3 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 26.3 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 19.5 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 4.1 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.8 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่รับผิดชอบหลักในการผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของ PMQA ถือเป็นการแสดงความชื่นชมต่อผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 46.6 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 25.2 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 20.7 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 5.6 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 1.9 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การได้รับเงินรางวัลจากผลการปฏิบัติงานประจำปีทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 40.6 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา

ร้อยละ 29.3 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 20.3 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 7.5 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 2.3 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้กับบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามข้อกำหนดของ PMQA มากกว่าผู้ที่ไม่มีส่วนผลักดันถือเป็นการสร้างกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 40.6 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 30.5 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 16.5 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 10.5 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 1.9 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การได้รับคัดเลือกเป็นคณะทำงาน PMQA ถือเป็นการแสดงความชื่นชมต่อผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 42.5 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 40.2 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 10.5 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 5.7 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 1.1 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ภาพรวมผลการศึกษาคำคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจด้านการยกย่องชมเชยเท่ากับ 3.72 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกับข้อคำถามดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4

จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น
ของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ
ด้านการยกย่องชมเชย

การยกย่องชมเชย	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
- การประกาศรายชื่อหน่วยงานที่ได้รับรางวัลหน่วยงานดีเด่นด้านการบริหารจัดการ	26.3 (70)	49.3 (131)	19.5 (52)	4.1 (11)	0.8 (2)	3.96	0.83	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การยกย่องชมเชย	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
- การประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่รับผิดชอบหลักในการผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของ PMQA	20.7 (55)	46.6 (124)	25.2 (67)	5.6 (15)	1.9 (5)	3.79	0.90	มาก
- การได้รับเงินรางวัลจากผลการปฏิบัติงานประจำปี	20.3 (54)	40.6 (108)	29.3 (78)	7.5 (20)	2.3 (6)	3.69	0.95	มาก
- การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้กับบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามข้อกำหนดของ PMQA มากกว่าผู้อื่น	16.5 (44)	40.6 (108)	30.5 (81)	10.5 (28)	1.9 (5)	3.59	0.95	มาก
- การได้รับคัดเลือกเป็นคณะทำงาน PMQA	10.5 (28)	42.5 (113)	40.2 (107)	5.7 (15)	1.1 (3)	3.56	.080	มาก
รวม						3.72	0.71	มาก

2.1.3 ความก้าวหน้าในงาน

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในงานมีดังนี้

การนำ PMQA มาใช้ในองค์กรทำให้มีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 51.9 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 25.6 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 18.8 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 2.6 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 1.1 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

องค์กรควรนำผลสำเร็จของการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA มาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาเลื่อนระดับ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 52.6 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา

ร้อยละ 24.5 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 16.9 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 4.5 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 1.5 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

องค์กรควรนำผลสำเร็จของการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA มาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 48.5 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 26.0 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 18.4 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 5.6 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 1.5 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

องค์กรควรนำผลสำเร็จของการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA มาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อส่งไปศึกษาดูงานในประเทศ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 45.5 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 29.3 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 16.9 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 6.4 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 1.9 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

องค์กรควรนำผลสำเร็จของการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA มาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อส่งไปศึกษาดูงานต่างประเทศ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 42.5 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 29.3 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 18.4 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 6.8 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 3.0 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ภาพรวมผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในงานเท่ากับ 3.78 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกับข้อคำถามดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5
จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น
ของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ
ด้านความก้าวหน้าในงาน

ความก้าวหน้าในงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
- การได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการ ปฏิบัติงาน	25.6 (68)	51.9 (138)	18.8 (50)	2.6 (7)	1.1 (3)	3.98	0.81	มาก
- การนำผลสำเร็จของการปฏิบัติ ตามข้อกำหนดของ PMQA มา เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณา เลื่อนระดับ	16.9 (45)	52.6 (140)	24.5 (65)	4.5 (12)	1.5 (4)	3.79	0.83	มาก
- การนำผลสำเร็จของการปฏิบัติ ตามข้อกำหนดของ PMQA มา เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณา เลื่อนตำแหน่ง	18.4 (49)	48.5 (129)	26.0 (69)	5.6 (15)	1.5 (4)	3.77	0.87	มาก
- การนำผลสำเร็จของการปฏิบัติ ตามข้อกำหนดของ PMQA มา ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อ ส่งไปศึกษาดูงานในประเทศ	16.9 (45)	45.5 (121)	29.3 (78)	6.4 (17)	1.9 (5)	3.69	0.89	มาก
- การนำผลสำเร็จของการปฏิบัติ ตามข้อกำหนดของ PMQA มา ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อ ส่งไปศึกษาดูงานต่างประเทศ	18.4 (49)	42.5 (113)	29.3 (78)	6.8 (18)	3.0 (8)	3.67	0.95	มาก
รวม						3.78	0.73	มาก

สรุปโดยภาพรวมของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.81 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6

สรุปภาพรวม ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผล
ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ

ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
ความสำเร็จของงาน	3.94	0.60	มาก
ความก้าวหน้าในงาน	3.78	0.73	มาก
การยกย่องชมเชย	3.72	0.71	มาก
รวม	3.81	0.58	มาก

2.2 ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ประกอบด้วย

2.2.1 นโยบายการส่งเสริมการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานด้านนโยบายการส่งเสริมการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร มีดังนี้

การกำหนดแผนการทำงานตามเกณฑ์ PMQA ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ถูกต้อง พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 55.3 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 20.6 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 20.3 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 3.0 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.8 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การนำ PMQA มาใช้ในองค์กรทำให้มีการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานให้เป็นระบบมากขึ้น กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 59.8 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 19.2 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 16.5 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 4.1 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การนำ PMQA มาใช้ในองค์กรทำให้เพิ่มขึ้นขั้นตอนการทำงานจากการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดของ PMQA กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 56.4 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 25.6 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 15.4 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 2.2 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการนำ PMQA มาใช้ในองค์กรเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 49.6 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 23.7 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 19.5 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 6.4 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.8 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการนำ PMQA มาใช้ในองค์กรทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตาม กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 45.8 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 32.4 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 16.2 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 5.2 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การสร้างความร่วมมือในการนำ PMQA มาใช้ในองค์กรทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 44.7 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 33.5 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 15.0 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 6.0 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.8 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การนำ PMQA มาใช้ในองค์กรทำให้ลดขั้นตอนการทำงานจากผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 39.8 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 37.6 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 11.3 เห็นด้วยในระดับน้อย ร้อยละ 8.3 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด และร้อยละ 3.0 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง

ภาพรวมผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานด้านนโยบายการส่งเสริมการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร เท่ากับ 3.75 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกับข้อความดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7

จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น
ของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน
ด้านนโยบายการส่งเสริมการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร

นโยบายการส่งเสริมการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
- การกำหนดแผนการทำงาน ตามเกณฑ์ PMQA	20.3 (54)	55.3 (147)	20.6 (55)	3.0 (8)	0.8 (2)	3.91	0.77	มาก
- การนำ PMQA มาใช้ใน องค์กรทำให้มีการเชื่อมโยง กระบวนการทำงานให้เป็น ระบบมากขึ้น	16.5 (44)	59.8 (159)	19.2 (51)	4.1 (11)	0.4 (1)	3.88	0.74	มาก
- การนำ PMQA มาใช้ใน องค์กรทำให้เพิ่มขึ้นขั้นตอนการ ทำงานจากการจัดทำรายงาน ผลการปฏิบัติงาน	15.4 (41)	56.4 (150)	25.6 (68)	2.2 (6)	0.4 (1)	3.84	0.72	มาก
- การเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายในการนำ PMQA มา ใช้ในองค์กรเป็นการกระตุ้นให้ บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น	19.5 (52)	49.6 (132)	23.7 (63)	6.4 (17)	0.8 (2)	3.81	0.85	มาก
- ความมุ่งมั่นของผู้บริหารใน การนำ PMQA มาใช้ในองค์กร ทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติตาม	16.2 (43)	45.8 (122)	32.4 (86)	5.2 (14)	0.4 (1)	3.72	0.81	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

นโยบายการส่งเสริมการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
- การสร้างค่านิยมร่วมในการ นำ PMQA มาใช้ในองค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	15.0 (40)	44.7 (119)	33.5 (89)	6.0 (16)	0.8 (2)	3.67	0.83	มาก
- การนำ PMQA มาใช้ใน องค์กรทำให้ลดขั้นตอนการ ทำงานจากผลการทบทวน และปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน	8.3 (22)	39.8 (106)	37.6 (100)	11.3 (30)	3.0 (8)	3.39	0.90	ปาน กลาง
รวม						3.75	0.60	มาก

2.2.2 การบริหารงาน

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานด้านการบริหารงาน มีดังนี้

การจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในกระบวนการทำงานขององค์กรมีผลต่อการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 60.9 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 27.8 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 9.8 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 1.5 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การจัดการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ PMQA กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 56.0 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 30.5 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 10.5 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 2.6 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การมีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมมีผลต่อการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 53.0 เห็นกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 53.0 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 28.9 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 15.4 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 2.3 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ PMQA กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 51.1 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 24.4 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 20.7 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 3.8 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การถ่ายทอดหน้าที่และความรับผิดชอบลงมาเป็นลำดับจากระดับกรมสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล มีผลต่อความมุ่งมั่นของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ PMQA กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 48.8 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 30.8 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 19.5 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 4.1 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.8 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ภาพรวมผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานด้านการบริหารงาน เท่ากับ 4.02 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกับข้อคำถามดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8

จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น
ของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน
ด้านการบริหารงาน

การบริหารงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
- การจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในกระบวนการทำงานขององค์กร	27.8 (74)	60.9 (162)	9.8 (26)	1.5 (4)	-	4.15	0.64	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การบริหารงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
- การจัดการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน	30.5 (81)	56.0 (149)	10.5 (28)	2.6 (7)	0.4 (1)	4.14	0.73	มาก
- การมีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสม	28.9 (77)	53.0 (141)	15.4 (41)	2.3 (6)	0.4 (1)	4.08	0.75	มาก
- การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	24.4 (65)	51.1 (136)	20.7 (55)	3.8 (10)	-	3.96	0.78	มาก
- การถ่ายทอดหน้าที่และความรับผิดชอบมาเป็นลำดับจากระดับกรมสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล	19.5 (52)	44.8 (119)	30.8 (82)	4.1 (11)	0.8 (2)	3.78	0.83	มาก
รวม						4.02	0.59	มาก

2.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน มีดังนี้

การที่บุคลากรทุกระดับให้ความสำคัญต่อการปรึกษาหารือร่วมกันมีผลต่อการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 48.1 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 36.5 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 14.3 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 1.1 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ PMQA กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 52.3 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 33.8 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 12.8 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 1.1 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันมีผลต่อการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 47.7 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 35.7 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 14.7 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 1.9 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 54.1 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 30.1 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 13.5 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 2.3 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การที่ผู้บังคับบัญชากำกับดูแลการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA ทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 48.5 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 31.6 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 18.4 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 1.1 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การที่เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือในการทำงานมีผลต่อการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 59.4 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 21.8 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 16.9 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 1.9 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ภาพรวมผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน เท่ากับ 4.13 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกับข้อความดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9

จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น
 ของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน
 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา
 หรือเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ เพื่อนร่วมงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
- บุคลากรทุกระดับให้ความสำคัญต่อการรักษาหรือร่วมกัน	36.5 (97)	48.1 (128)	14.3 (38)	1.1 (3)	-	4.20	0.72	มาก
- ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงาน	33.8 (90)	52.3 (139)	12.8 (34)	1.1 (3)	-	4.19	0.69	มาก
- ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้ บังคับบัญชาสนับสนุนการ ทำงานซึ่งกันและกัน	35.7 (95)	47.7 (127)	14.7 (39)	1.9 (5)	-	4.17	0.74	มาก
- ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง บุคลากรในองค์กร	30.1 (80)	54.1 (144)	13.5 (36)	2.3 (6)	-	4.12	0.72	มาก
- ผู้บังคับบัญชากำกับดูแล การปฏิบัติตามข้อกำหนด ของ PMQA	31.6 (84)	48.5 (129)	18.4 (49)	1.1 (3)	0.4 (1)	4.10	0.76	มาก
- เพื่อนร่วมงานให้ความ ช่วยเหลือในการทำงาน	21.8 (58)	59.4 (158)	16.9 (45)	1.9 (5)	-	4.01	0.68	มาก
รวม						4.13	0.60	มาก

2.2.4 การพัฒนาฝึกอบรม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานด้านการพัฒนาฝึกอบรม มีดังนี้

การให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับ PMQA ทำให้การนำ PMQA มาใช้ในองค์กรเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 47.4 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 40.6 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 10.5 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 1.5 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

การให้ผู้บริหารเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับ PMQA ทำให้การนำ PMQA มาใช้ในองค์กรเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 45.9 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 39.1 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 12.7 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 2.3 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่อง PMQA ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทำให้สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA ได้ถูกต้องยิ่งขึ้น กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 53.0 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 32.7 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 12.0 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 1.9 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการ PMQA มาใช้ ทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA ได้ดียิ่งขึ้น กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50.7 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 28.6 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 18.4 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 1.9 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การเชิญบุคคลภายนอกมาให้ความรู้เกี่ยวกับ PMQA ทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA ได้ถูกต้องยิ่งขึ้น กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 49.6 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 27.1 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 19.9 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 3.0 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การมอบหมายงานทำให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 51.9 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 24.4

เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 20.3 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด และร้อยละ 3.4 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การให้บุคลากรศึกษาความรู้เกี่ยวกับ PMQA ด้วยตนเองทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 42.9 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 28.2 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 15.4 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด และร้อยละ 13.5 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ภาพรวมผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานด้านการพัฒนา/ฝึกอบรมเท่ากับ 4.03 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกับข้อความดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10

จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น
ของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน
ด้านการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

การพัฒนา/ฝึกอบรม บุคลากร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
- การให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับ PMQA	40.6 (108)	47.4 (126)	10.5 (28)	1.5 (4)	-	4.27	0.71	มากที่สุด
- การให้ผู้บริหาร เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับ PMQA	39.1 (104)	45.9 (122)	12.7 (34)	2.3 (6)	-	4.22	0.75	มากที่สุด
- การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่อง PMQA ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	32.7 (87)	53.0 (141)	12.0 (32)	1.9 (5)	0.4 (1)	4.16	0.73	มาก
- การศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการนำ PMQA มาใช้	28.6 (76)	50.7 (135)	18.4 (49)	1.9 (5)	0.4 (1)	4.05	0.76	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

การพัฒนา/ฝึกอบรม บุคลากร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
- การเชิญบุคคลภายนอกมา ให้ความรู้เกี่ยวกับ PMQA	27.1 (72)	49.6 (132)	19.9 (53)	3.0 (8)	0.4 (1)	4.00	0.79	มาก
- การมอบหมายงานทำให้ บุคลากรสามารถแก้ไข ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติ ตามข้อกำหนดของ PMQA	20.3 (54)	51.9 (138)	24.4 (65)	3.4 (9)	-	3.89	0.76	มาก
- การให้บุคลากรศึกษาความรู้ เกี่ยวกับ PMQA ด้วยตนเอง	15.4 (41)	42.9 (114)	28.2 (75)	13.5 (36)	-	3.60	0.91	มาก
รวม						4.03	0.56	มาก

สรุปโดยภาพรวมของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.98 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.11

สรุปภาพรวม ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผล
ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน

ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน	4.13	0.60	มาก
การพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร	4.03	0.56	มาก
การบริหารงาน	4.02	0.59	มาก
นโยบายการส่งเสริมการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร	3.75	0.60	มาก
รวม	3.98	0.50	มาก

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จาก ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ผู้ศึกษาได้กำหนดกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็น 5 ประเด็น ได้แก่ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง การผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ และการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ ปรากฏผลการศึกษา ดังนี้

3.1 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ มีดังนี้

แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้สำหรับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับกรมสู่ระดับหน่วยงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 53.8 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 34.2 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 11.6 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

การทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 58.2 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 30.5 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 10.9 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ความสอดคล้องของแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับกรมและระดับหน่วยงานมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 58.6 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 29.7 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 10.9 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 0.8 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้สำหรับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 55.2 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 28.6 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 15.4 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 0.8 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ภาพรวมผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ เท่ากับ 4.17 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกับข้อความดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12

จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น
ของกลุ่มตัวอย่างต่อกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
ด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
- แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้สำหรับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับกรมสู่ระดับหน่วยงาน	34.2 (91)	53.8 (143)	11.6 (31)	0.4 (1)	-	4.22	0.65	มากที่สุด
- การทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์	30.5 (81)	58.2 (155)	10.9 (29)	0.4 (1)	-	4.19	0.63	มาก
- ความสอดคล้องของแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับกรมและระดับหน่วยงานมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	29.7 (79)	58.6 (156)	10.9 (29)	0.8 (2)	-	4.17	0.64	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
- แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้สำหรับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล	28.6 (76)	55.2 (147)	15.4 (41)	0.8 (2)	-	4.12	0.68	มาก
รวม						4.17	0.57	มาก

3.2 การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง มีดังนี้

องค์กรที่มีการสื่อสารไม่ชัดเจนมีผลต่อความเข้าใจของบุคลากรในเรื่องวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับกรมสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล พบว่ากลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50.7 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 39.1 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 9.4 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 0.8 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

การสื่อสารทำความเข้าใจเรื่องวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับกรมสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลทำให้บุคลากรทราบถึงความรับผิดชอบของตนเองต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ขององค์กร กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 56.3 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 33.5 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 9.8 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับบุคคลมีผลต่อการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 59.8 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 28.2 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 11.2

เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 0.8 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานมีผลต่อการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 59.0 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 28.2 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 10.9 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 1.9 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

องค์กรควรมีการสื่อสารทำความเข้าใจเรื่องวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการจากระดับกรมสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลให้แก่บุคลากรภายในเดือนพฤศจิกายน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50.7 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 28.2 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 18.8 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 2.3 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ภาพรวมผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง เท่ากับ 4.17 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกับข้อความดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13

จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น
ของกลุ่มตัวอย่างต่อกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ด้านการ
สื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

การสื่อสารทำความเข้าใจ อย่างทั่วถึง	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
- องค์กรที่มีการสื่อสารไม่ชัดเจน ผลต่อความเข้าใจของบุคลากร ในเรื่องวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายจากระดับกรมสู่ ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล	39.1 (104)	50.7 (135)	9.4 (25)	0.8 (2)	-	4.28	0.66	มากที่สุด

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

การสื่อสารทำความเข้าใจ อย่างทั่วถึง	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
- การสื่อสารทำความเข้าใจ เรื่องวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายจากระดับกรมสู่ ระดับหน่วยงานและระดับ บุคคลทำให้บุคลากรทราบถึง ความรับผิดชอบของตนเองต่อ ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ขององค์กร	33.5 (89)	56.3 (150)	9.8 (26)	0.4 (1)	-	4.23	0.63	มากที่สุด
- การเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการระดับบุคคล มีผลต่อการถ่ายทอดนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติ	28.2 (75)	59.8 (159)	11.2 (30)	0.8 (2)	-	4.15	0.63	มาก
- การเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการระดับ หน่วยงานมีผลต่อการถ่ายทอด นโยบายไปสู่การปฏิบัติ	28.2 (75)	59.0 (157)	10.9 (29)	1.9 (5)	-	4.14	0.67	มาก
- องค์กรควรมีการสื่อสารทำ ความเข้าใจเรื่องวิธีการถ่ายทอด ตัวชี้วัดและเป้าหมายตามคำ รับรองการปฏิบัติราชการจาก ระดับกรมสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลให้แก่บุคลากร ภายในเดือนพฤศจิกายน	28.2 (75)	50.7 (135)	18.8 (50)	2.3 (6)	-	4.05	0.75	มาก
รวม						4.17	0.50	มาก

3.3 การผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ มีดังนี้

การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 62.0 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 27.4 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 9.4 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 0.8 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้แก่หน่วยงานมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 61.3 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 25.2 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 12.7 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 0.4 เท่ากัน เห็นด้วยในระดับน้อย และน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ภาพรวมผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ เท่ากับ 4.13 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกับข้อความดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.14

จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น
 ของกลุ่มตัวอย่างต่อกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
 องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ด้านการ
 ผู้ก่อดัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

การผู้ก่อดัดต่อความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์การ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
- การกำหนดตัวชี้วัดและ เป้าหมายของการปฏิบัติงาน ที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลมีผล ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การ	27.4 (73)	62.0 (165)	9.4 (25)	0.8 (2)	0.4 (1)	4.15	0.64	มาก
- การกำหนดตัวชี้วัดและ เป้าหมายของการปฏิบัติงาน ที่รับผิดชอบให้แก่หน่วยงาน มีผลต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ	25.2 (67)	61.3 (163)	12.7 (34)	0.4 (1)	0.4 (1)	4.11	0.65	มาก
รวม						4.13	0.62	มาก

3.4 การจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
 องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
 ด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ มีดังนี้

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างกรมกับหน่วยงานมีความสำคัญต่อ
 การถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 62.1 เห็นด้วยในระดับมาก

รองลงมาร้อยละ 24.4 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 12.4 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 1.1 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่ชัดเจนใน คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 59.0 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 25.6 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 14.3 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 1.1 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างหน่วยงานกับบุคคลมีความสำคัญต่อ การถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 54.2 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมา ร้อยละ 27.4 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 16.9 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 1.5 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่ชัดเจนใน คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับบุคคลมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 55.6 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 26.7 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 15.8 เห็นด้วยในระดับปานกลาง และร้อยละ 1.9 เห็นด้วยในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ภาพรวมผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ เท่ากับ 4.08 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกับข้อคำถามดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.15

จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น
 ของกลุ่มตัวอย่างต่อกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
 องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ด้านการจัดทำ
 ข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ

การจัดทำข้อตกลงเป็นลาย ลักษณ์อักษรในทุกระดับ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
- การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติ ราชการระหว่างกรมกับ หน่วยงานมีความสำคัญต่อการ ถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ	24.4 (65)	62.1 (165)	12.4 (33)	1.1 (3)	-	4.10	0.64	มาก
- การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผล ความสำเร็จที่ชัดเจนใน คำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับหน่วยงานมีผลต่อการ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	25.6 (68)	59.0 (157)	14.3 (38)	1.1 (3)	-	4.09	0.66	มาก
- การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติ ราชการระหว่างหน่วยงานกับ บุคคลมีความสำคัญต่อการ ถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ	27.4 (73)	54.2 (144)	16.9 (45)	1.5 (4)	-	4.08	0.71	มาก
- การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผล ความสำเร็จที่ชัดเจนใน คำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับบุคคลมีผลต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร	26.7 (71)	55.6 (148)	15.8 (42)	1.9 (5)	-	4.07	0.71	มาก
รวม						4.08	0.60	มาก

3.5 การมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการมีดังนี้

การที่ผู้บริหารมีการติดตาม กำกับการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 54.9 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 32.7 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 11.2 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 0.8 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การมีทีมงานเพื่อติดตามประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 51.8 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 30.5 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 16.2 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 1.1 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่องค์กรได้รับมอบหมาย ถือเป็นการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 56.4 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 25.2 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 16.5 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 1.5 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่บุคคลได้รับมอบหมาย ถือเป็นการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 56.8 เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาร้อยละ 25.2 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 16.5 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ร้อยละ 1.1 เห็นด้วยในระดับน้อย และร้อยละ 0.4 เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก

ภาพรวมผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ เท่ากับ 4.10 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกับข้อความดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ 4.16)

ตารางที่ 4.16

จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น
 ของกลุ่มตัวอย่างต่อกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
 องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ด้านการมีระบบ
 ในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ

การมีระบบในการติดตาม ความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติราชการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
- การที่ผู้บริหารมีการติดตาม กำกับกับการปฏิบัติงานตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการมี ผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร	32.7 (87)	54.9 (146)	11.2 (30)	0.8 (2)	0.4 (1)	4.19	0.69	มาก
- การมีทีมงานเพื่อติดตาม ประเมินผลตามคำรับรองการ ปฏิบัติราชการมีผลต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร	30.5 (81)	51.8 (138)	16.2 (43)	1.1 (3)	0.4 (1)	4.11	0.73	มาก
- การประเมินผลการปฏิบัติ ราชการตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย ที่องค์กรได้รับมอบหมาย	25.2 (67)	56.4 (150)	16.5 (44)	1.5 (4)	0.4 (1)	4.05	0.72	มาก
- การประเมินผลการปฏิบัติ ราชการตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย ที่บุคคลได้รับมอบหมาย	25.2 (67)	56.8 (151)	16.5 (44)	1.1 (3)	0.4 (1)	4.05	0.70	มาก
รวม						4.10	0.64	มาก

สรุปโดยภาพรวมของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอด
 ยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.13
 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ตารางที่ 4.17)

ตารางที่ 4.17

สรุปภาพรวม ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผล
กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กร
สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ องค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์	4.17	0.57	มาก
การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง	4.17	0.50	มาก
การผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ขององค์กร	4.13	0.62	มาก
การมีระบบในการติดตามความก้าวหน้า ในการปฏิบัติราชการ	4.10	0.64	มาก
การจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร ในทุกระดับ	4.08	0.60	มาก
รวม	4.13	0.47	มาก

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ (PMQA) ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

จากการดำเนินการเก็บแบบสอบถาม จำนวน 266 ชุด กลุ่มตัวอย่างได้ให้
ข้อเสนอแนะต่อพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมพัฒนาสังคม
และสวัสดิการ จำนวน 105 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 39.47 ซึ่งได้จำแนกข้อเสนอแนะเป็น 3 ด้าน ได้แก่
ด้านปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ ด้านปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน และด้านปัจจัยภายนอก
ดังนี้ (ตารางที่ 4.18)

ตารางที่ 4.18

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ด้านข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

ข้อเสนอแนะ	ความถี่ (N=105)	ร้อยละ
ด้านปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน	76	72.38
- ควรจัดอบรมความรู้เรื่อง PMQA ให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยคัดเลือกวิทยากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เรื่อง PMQA ให้เข้าใจง่าย และกำหนดระยะเวลาให้เหมาะสม ไม่เร่งรีบจนเกินไป	40	38.09
- ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับการนำเกณฑ์ PMQA มาใช้ในองค์กร และกำกับติดตาม รวมถึงสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ	15	14.29
- ควรสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA	8	7.62
- ควรจัดตั้งทีมงานรับผิดชอบหลัก และให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA	6	5.72
- ควรกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรให้หน่วยงานในสังกัดทุกแห่งดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA อย่างจริงจัง	5	4.76
- ควรจัดสรรบุคลากรให้สัมพันธ์กับปริมาณงาน	2	1.90
ด้านปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ	16	15.24
- ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติตามเกณฑ์ PMQA อย่างสม่ำเสมอ	6	5.72
- ควรพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบ	4	3.82
- ควรนำผลการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA มาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติราชการ และการศึกษาดูงาน	3	2.85
- ควรเชื่อมโยงการปฏิบัติงานกับการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA และเมื่อเกิดปัญหาควรมีการแก้ไขอย่างรวดเร็ว	2	1.90
- การประเมินองค์กรตามเกณฑ์ PMQA ควรประเมินตามข้อเท็จจริงขององค์กร เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างถูกต้อง	1	0.95

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่ (N=105)	ร้อยละ
ด้านปัจจัยนโยบาย	13	12.38
- ควรมีการทบทวนและพัฒนาเกณฑ์ PMQA	6	5.72
- หน่วยงานที่รับผิดชอบ ควรให้อิสระแก่ส่วนราชการในการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA โดยกำหนดเฉพาะผลลัพธ์ที่ต้องการ	3	2.86
- ควรมีการนำร่องการนำ PMQA มาใช้กับส่วนราชการ ก่อนขยายผล	2	1.90
- หน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง PMQA ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทุกปี	1	0.95
- ควรยกเลิกเกณฑ์ PMQA	1	0.95
รวม	105	100.0

ส่วนที่ 5 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร

การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรข้อมูลทั่วไปกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ผู้ศึกษาได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 วิเคราะห์โดยนำข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ มาเปรียบเทียบความแตกต่างกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง การผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ และการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ โดยการเปรียบเทียบด้วย t-test การทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนที่ 2 วิเคราะห์โดยนำข้อมูลทั่วไป ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และอายุราชการ มาเปรียบเทียบความแตกต่างกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง การผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ และการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติ

ราชการ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) โดยการเปรียบเทียบด้วย F-test การทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปรากฏผลการศึกษาดังนี้

5.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรเพศกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง ด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ และด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรเพศกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า เพศของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง ด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ และด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.19 – 4.23)

ตารางที่ 4.19

การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	p-value
ชาย	100	4.19	0.53	0.356	0.722
หญิง	166	4.16	0.60		

ตารางที่ 4.20

การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศของกลุ่มตัวอย่างกับ
กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการสื่อสาร
ทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	p-value
ชาย	100	4.16	0.50	-0.302	0.763
หญิง	166	4.18	0.50		

ตารางที่ 4.21

การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศของกลุ่มตัวอย่างกับ
กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการผูกมัดต่อ
ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	p-value
ชาย	100	4.16	0.58	0.519	0.604
หญิง	166	4.11	0.64		

ตารางที่ 4.22

การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศของกลุ่มตัวอย่างกับ
กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการจัดทำข้อตกลง
เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ

เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	p-value
ชาย	100	4.06	0.66	-0.552	0.582
หญิง	166	4.10	0.56		

ตารางที่ 4.23

การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศของกลุ่มตัวอย่างกับ
กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการมีระบบในการ
ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ

เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	p-value
ชาย	100	4.11	0.66	0.175	0.861
หญิง	166	4.09	0.62		

5.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และอายุราชการ กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง ด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ และด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ

5.2.1 อายุ

5.2.1.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอายุกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ พบว่า อายุระหว่าง 32-38 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.27 และอายุระหว่าง 53-60 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.11 เมื่อทำการทดสอบตัวอย่างด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าอายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.24-4.25)

ตารางที่ 4.24

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การ
สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้าน
การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

อายุ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
25 – 31 ปี	15	3.25	5.00	4.15	0.60
32 – 38 ปี	29	3.00	5.00	4.27	0.55
39 – 45 ปี	60	2.00	5.00	4.20	0.67
46 – 52 ปี	97	3.00	5.00	4.18	0.53
53 – 60 ปี	65	2.75	5.00	4.11	0.55

ตารางที่ 4.25

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การ
สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้าน
การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.589	4	0.147	0.445	0.776
ภายในกลุ่ม	86.307	261	0.331		
รวม	88.896	265			

5.2.1.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอายุกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง พบว่า อายุระหว่าง 32-38 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.30 และอายุระหว่าง 53-60 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.09

เมื่อทำการทดสอบตัวอย่างด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าอายุที่ต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.26-4.27)

ตารางที่ 4.26

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการสื่อสาร
ทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

อายุ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
25 – 31 ปี	15	3.60	5.00	4.29	0.46
32 – 38 ปี	29	3.60	5.00	4.30	0.46
39 – 45 ปี	60	2.40	5.00	4.15	0.56
46 – 52 ปี	97	3.00	5.00	4.18	0.48
53 – 60 ปี	65	3.00	5.00	4.09	0.49

ตารางที่ 4.27

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการสื่อสาร
ทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	1.198	4	0.299	1.209	0.307
ภายในกลุ่ม	64.641	261	0.248		
รวม	65.839	265			

5.2.1.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอายุกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ พบว่า อายุระหว่าง 25-31 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.37 และอายุระหว่าง 32-38 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.03 เมื่อทำการทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าอายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.28-4.29)

ตารางที่ 4.28

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการผูกมัดต่อ
ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

อายุ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
25 – 31 ปี	15	3.50	5.00	4.37	0.52
32 – 38 ปี	29	1.00	5.00	4.03	0.81
39 – 45 ปี	60	2.00	5.00	4.12	0.64
46 – 52 ปี	97	3.00	5.00	4.15	0.55
53 – 60 ปี	65	2.50	5.00	4.10	0.61

ตารางที่ 4.29

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การ
สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการผูกมัด
ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	1.211	4	0.303	0.793	0.530
ภายในกลุ่ม	99.564	261	0.381		
รวม	100.775	265			

5.2.1.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอายุกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ พบว่าอายุระหว่าง 25-31 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.25 และอายุระหว่าง 53-60 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.01 เมื่อทำการทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าอายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.30-4.31)

ตารางที่ 4.30

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การ
สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการจัดทำ
ข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ

อายุ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
25 – 31 ปี	15	3.25	5.00	4.25	0.53
32 – 38 ปี	29	2.75	5.00	4.17	0.61
39 – 45 ปี	60	2.50	5.00	4.05	0.63
46 – 52 ปี	97	2.00	5.00	4.10	0.62
53 – 60 ปี	65	3.00	5.00	4.01	0.56

ตารางที่ 4.31

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การ
สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการจัดทำ
ข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	1.077	4	0.269	0.748	0.560
ภายในกลุ่ม	93.999	261	0.360		
รวม	95.076	265			

5.2.1.5 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอายุกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ พบว่า อายุระหว่าง 25-31 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.33 และอายุระหว่าง 39-45 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.04 เมื่อทำการทดสอบตัวอย่างด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าอายุที่ต่างกันมีความเห็นคิดด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการเห็นไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.32-4.33)

ตารางที่ 4.32

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการมีระบบในการ
ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ

อายุ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
25 – 31 ปี	15	3.50	5.00	4.33	0.51
32 – 38 ปี	29	1.00	5.00	4.10	0.81
39 – 45 ปี	60	2.00	5.00	4.04	0.65
46 – 52 ปี	97	2.75	5.00	4.11	0.64
53 – 60 ปี	65	2.75	5.00	4.08	0.55

ตารางที่ 4.33

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการมีระบบในการ
ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	1.039	4	0.260	0.636	0.638
ภายในกลุ่ม	106.683	261	0.409		
รวม	107.722	265			

5.2.2 ระดับการศึกษา

5.2.2.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรระดับการศึกษากับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ พบว่า ระดับการศึกษามัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.25 และระดับการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.03 เมื่อทำการทดสอบตัวอย่างด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.34 – 4.35)

ตารางที่ 4.34

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างระดับการศึกษา
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์
จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับ
บุคคลในด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

ระดับการศึกษา	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
มัธยมศึกษา	2	4.00	4.50	4.25	0.35
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	35	2.75	5.00	4.03	0.53
ปริญญาตรี	155	2.00	5.00	4.19	0.58
ปริญญาโท	74	3.00	5.00	4.21	0.58

ตารางที่ 4.35

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างระดับการศึกษา
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จาก
ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
ในด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.890	3	0.297	0.904	0.440
ภายในกลุ่ม	86.006	262	0.328		
รวม	86.896	265			

5.2.2.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรระดับการศึกษากับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง พบว่า ระดับการศึกษาปริญญาโท มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.29 และระดับการศึกษามัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.50 เมื่อทำการทดสอบด้วย F-test พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงแตกต่างกัน (ตารางที่ 4.36 – 4.37)

ตารางที่ 4.36

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างระดับการศึกษา
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จาก
ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
ในด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

ระดับการศึกษา	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
มัธยมศึกษา	2	3.20	3.80	3.50	0.42
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	35	3.00	5.00	3.96	0.43
ปริญญาตรี	155	2.40	5.00	4.17	0.48
ปริญญาโท	74	3.00	5.00	4.29	0.52

ตารางที่ 4.37

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างระดับการศึกษา
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จาก
ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
ในด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	3.542	3	1.181	4.965	0.002*
ภายในกลุ่ม	62.297	262	0.238		
รวม	65.839	265			

* $p < 0.05$

การวิเคราะห์ความแปรปรวนรายคู่ (เซฟเฟ) ระหว่างระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทมีความคิดเห็นมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ตารางที่ 4.38)

ตารางที่ 4.38

การวิเคราะห์ความแปรปรวนรายคู่ (เซฟเฟ) ระหว่างระดับการศึกษา
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้าน
การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษา	ประกาศนียบัตร วิชาชีพ	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
มัธยมศึกษา	0.00			
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	0.46	0.00		
ปริญญาตรี	0.67	0.21	0.00	
ปริญญาโท	0.79	0.33*	0.12	0.00

5.2.2.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรระดับการศึกษากับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร พบว่า ระดับการศึกษาปริญญาโท มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.16 และระดับการศึกษามัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.75 เมื่อทำการทดสอบตัวอย่างด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.39 – 4.40)

ตารางที่ 4.39

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างระดับการศึกษาของ
กลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการ
ผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ระดับการศึกษา	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
มัธยมศึกษา	2	3.50	4.00	3.75	0.35
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	35	3.00	5.00	4.09	0.52
ปริญญาตรี	155	2.00	5.00	4.13	0.58
ปริญญาโท	74	1.00	5.00	4.16	0.74

ตารางที่ 4.40

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างระดับการศึกษาของ
กลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการ
ผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.406	3	0.135	0.353	0.787
ภายในกลุ่ม	100.369	262	0.383		
รวม	100.775	265			

5.2.2.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรระดับการศึกษากับ
กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรใน
ทุกระดับ พบว่า ระดับการศึกษามัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.25 และระดับการศึกษา
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.01 เมื่อทำการทดสอบตัวอย่างด้วย F-test

พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.41 – 4.42)

ตารางที่ 4.41

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างระดับการศึกษาของ
กลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการ
จัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ

ระดับการศึกษา	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
มัธยมศึกษา	2	3.75	4.75	4.25	0.71
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	35	3.00	5.00	4.01	0.45
ปริญญาตรี	155	2.00	5.00	4.07	0.59
ปริญญาโท	74	2.00	5.00	4.15	0.68

ตารางที่ 4.42

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างระดับการศึกษาของ
กลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการ
จัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.584	3	0.195	0.540	0.655
ภายในกลุ่ม	94.492	262	0.361		
รวม	95.076	265			

5.2.2.5 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรระดับการศึกษากับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการ

ปฏิบัติราชการ พบว่า ระดับการศึกษาปริญญาโท มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.16 และระดับการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.05 เมื่อทำการทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.43- 4.44)

ตารางที่ 4.43

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างระดับการศึกษาของ
กลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้าน
การมีระบบในการติดตามความก้าวหน้า
ในการปฏิบัติราชการ

ระดับการศึกษา	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
มัธยมศึกษา	2	3.50	4.75	4.13	0.88
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	35	2.75	5.00	4.05	0.58
ปริญญาตรี	155	2.00	5.00	4.08	0.60
ปริญญาโท	74	1.00	5.00	4.16	0.73

ตารางที่ 4.44

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างระดับการศึกษาของ
กลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้าน
การมีระบบในการติดตามความก้าวหน้า
ในการปฏิบัติราชการ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.364	3	0.121	0.296	0.828
ภายในกลุ่ม	107.358	262	0.410		
รวม	107.722	265			

5.2.3 ตำแหน่ง

5.2.3.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรตำแหน่งกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ พบว่า ตำแหน่งวิชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.20 และตำแหน่งอำนวยการและตำแหน่งทั่วไป มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากันที่ 4.13 เมื่อทำการทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าตำแหน่งที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.45-4.46)

ตารางที่ 4.45

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างตำแหน่งของ
กลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จาก
ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
ในด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

ตำแหน่ง	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
อำนวยการ	17	3.00	5.00	4.13	0.55
วิชาการ	174	3.00	5.00	4.20	0.56
ทั่วไป	75	2.00	5.00	4.13	0.61

ตารางที่ 4.46

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างตำแหน่งของ
กลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จาก
ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
ในด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.300	2	0.150	0.456	0.635
ภายในกลุ่ม	86.596	263	0.329		
รวม	86.896	265			

5.2.3.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรตำแหน่งกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง พบว่า ตำแหน่งอำนาจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.27 และตำแหน่งทั่วไป มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.04 เมื่อทำการทดสอบตัวอย่างด้วย F-test พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าตำแหน่งที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงแตกต่างกัน (ตารางที่ 4.47-4.48)

ตารางที่ 4.47

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

ตำแหน่ง	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
อำนาจ	17	3.80	5.00	4.27	0.46
วิชาการ	174	3.00	5.00	4.22	0.48
ทั่วไป	75	2.40	5.00	4.04	0.52

ตารางที่ 4.48

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	1.880	2	0.940	3.866	0.022*
ภายในกลุ่ม	63.959	263	0.243		
รวม	65.839	265			

* $p < 0.05$

การวิเคราะห์ความแปรปรวนรายคู่ (เซฟเฟ) ระหว่างตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิชาการ มีความคิดเห็นมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งทั่วไป (ตารางที่ 4.49)

ตารางที่ 4.49

การวิเคราะห์ความแปรปรวนรายคู่ (เซฟเฟ) ระหว่างตำแหน่งของ
กลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้าน
การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

ตำแหน่ง	อำนาจการ	วิชาการ	ทั่วไป
อำนาจการ	0.00		
วิชาการ	-0.05	0.00	
ทั่วไป	-0.23	-0.18*	0.00

5.2.3.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรตำแหน่งกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ พบว่า ตำแหน่งอำนาจการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.24 และตำแหน่งวิชาการ และตำแหน่งทั่วไป มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากันที่ 4.12 เมื่อทำการทดสอบตัวอย่างด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าตำแหน่งที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.50-4.51)

ตารางที่ 4.50

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การ
สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการผูกมัด
ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ตำแหน่ง	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
อำนวยการ	17	3.50	5.00	4.24	0.47
วิชาการ	174	1.00	5.00	4.12	0.64
ทั่วไป	75	2.00	5.00	4.12	0.59

ตารางที่ 4.51

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการผูกมัดต่อ
ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.203	2	0.102	0.266	0.767
ภายในกลุ่ม	100.572	263	0.382		
รวม	100.775	265			

5.2.3.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรตำแหน่งกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกๆระดับ พบว่าตำแหน่งวิชาการ และตำแหน่งทั่วไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากันที่ 4.09 และตำแหน่งอำนวยการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.01 เมื่อทำการทดสอบตัวอย่างด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าตำแหน่งที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกๆระดับไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.52-4.53)

ตารางที่ 4.52

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การ
สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการจัดทำ
ข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ

ตำแหน่ง	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
อำนวยการ	17	3.00	4.75	4.01	0.43
วิชาการ	174	2.00	5.00	4.09	0.65
ทั่วไป	75	3.00	5.00	4.09	0.50

ตารางที่ 4.53

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการจัดทำข้อตกลง
เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.089	2	0.044	0.123	0.884
ภายในกลุ่ม	94.987	263	0.361		
รวม	95.076	265			

5.2.3.5 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรตำแหน่งกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ พบว่า ตำแหน่งอำนวยการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.13 และตำแหน่งวิชาการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.09 เมื่อทำการทดสอบตัวอย่างด้วย F-test พบว่าไม่นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าตำแหน่งที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.54 – 4.55)

ตารางที่ 4.54

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการมีระบบในการ
ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ

ตำแหน่ง	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
อำนวยการ	17	3.25	5.00	4.13	0.52
วิชาการ	174	1.00	5.00	4.09	0.67
ทั่วไป	75	2.00	5.00	4.10	0.58

ตารางที่ 4.55

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการมีระบบในการ
ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.026	2	0.013	0.031	0.969
ภายในกลุ่ม	107.696	263	0.409		
รวม	107.722	265			

5.2.4 ลักษณะงานที่รับผิดชอบ

5.2.4.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรลักษณะงานที่รับผิดชอบ
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตาม
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ พบว่า
ลักษณะงานที่รับผิดชอบด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.19 และลักษณะงานที่รับผิดชอบ
ด้านปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.15 เมื่อทำการทดสอบตัวอย่างด้วย F-test พบว่าไม่มี

นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าลักษณะงานที่รับผิดชอบที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.56-4.57)

ตารางที่ 4.56

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างลักษณะงานที่รับผิดชอบ
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จาก
ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
ในด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

ลักษณะงานที่รับผิดชอบ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
ด้านวิชาการ	147	3.50	5.00	4.19	0.55
ด้านบริหาร	47	3.00	5.00	4.17	0.59
ด้านปฏิบัติการ	72	2.00	5.00	4.15	0.62

ตารางที่ 4.57

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างลักษณะงานที่รับผิดชอบ
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จาก
ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
ในด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.090	2	0.045	0.136	0.873
ภายในกลุ่ม	84.806	263	0.330		
รวม	86.896	265			

5.2.4.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรลักษณะงานที่รับผิดชอบกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงพบว่า ลักษณะงานที่รับผิดชอบด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.22 และลักษณะงานที่

รับผิดชอบด้านปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.10 เมื่อทำการทดสอบตัวอย่างด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าลักษณะงานที่รับผิดชอบที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.58-4.59)

ตารางที่ 4.58

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างลักษณะงานที่รับผิดชอบ
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จาก
ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
ในด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

ลักษณะงานที่รับผิดชอบ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
ด้านวิชาการ	47	3.20	5.00	4.22	0.49
ด้านบริหาร	147	3.00	5.00	4.19	0.48
ด้านปฏิบัติการ	72	2.40	5.00	4.10	0.53

ตารางที่ 4.59

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างลักษณะงานที่รับผิดชอบ
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จาก
ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
ในด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.476	2	0.238	0.957	0.385
ภายในกลุ่ม	65.364	263	0.249		
รวม	65.839	265			

5.2.4.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรลักษณะงานที่รับผิดชอบกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ พบว่า ลักษณะงานที่รับผิดชอบด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.26

และลักษณะงานที่รับผิดชอบด้านปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.10 เมื่อทำการทดสอบตัวอย่างด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าลักษณะงานที่รับผิดชอบที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.60-4.61)

ตารางที่ 4.60

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างลักษณะงานที่รับผิดชอบ
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จาก
ระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
ในด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตาม
เป้าหมายขององค์กร

ลักษณะงานที่รับผิดชอบ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
ด้านวิชาการ	47	3.00	5.00	4.26	0.54
ด้านบริหาร	147	1.00	5.00	4.11	0.64
ด้านปฏิบัติการ	72	2.00	5.00	4.10	0.60

ตารางที่ 4.61

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างลักษณะงานที่รับผิดชอบ
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการผูกมัด
ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.904	2	0.452	1.190	0.306
ภายในกลุ่ม	99.871	263	0.380		
รวม	100.775	265			

5.2.4.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรลักษณะงานที่รับผิดชอบ
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตาม

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ พบว่า ลักษณะงานที่รับผิดชอบด้านบริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.10 และลักษณะงานที่รับผิดชอบด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.05 เมื่อทำการทดสอบตัวอย่างด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าลักษณะงานที่รับผิดชอบที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.62-4.63)

ตารางที่ 4.62

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างลักษณะงานที่รับผิดชอบ
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการจัดทำ
ข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ

ลักษณะงานที่รับผิดชอบ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
ด้านบริหาร	147	2.00	5.00	4.10	0.62
ด้านปฏิบัติการ	72	3.00	5.00	4.07	0.54
ด้านวิชาการ	47	2.00	5.00	4.05	0.62

ตารางที่ 4.63

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างลักษณะงานที่รับผิดชอบ
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการ
จัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.099	2	0.050	0.137	0.872
ภายในกลุ่ม	94.977	263	0.361		
รวม	95.076	265			

5.2.4.5 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรลักษณะงานที่รับผิดชอบ กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าใน การปฏิบัติราชการ พบว่า ลักษณะงานที่รับผิดชอบด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.16 และ ลักษณะงานที่รับผิดชอบด้านบริหาร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.07 เมื่อทำการทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าลักษณะงานที่รับผิดชอบที่ต่างกันมี ความคิดเห็นด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.64 – 4.65)

ตารางที่ 4.64

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างลักษณะงานที่รับผิดชอบ
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการมี
ระบบในการติดตามความก้าวหน้า
ในการปฏิบัติราชการ

ลักษณะงานที่รับผิดชอบ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
ด้านวิชาการ	47	2.75	5.00	4.16	0.63
ด้านปฏิบัติการ	72	2.00	5.00	4.11	0.56
ด้านบริหาร	147	1.00	5.00	4.07	0.67

ตารางที่ 4.65

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างลักษณะงานที่รับผิดชอบ
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการมีระบบ
ในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.347	2	0.174	0.426	0.654
ภายในกลุ่ม	107.375	263	0.408		
รวม	107.722	265			

5.2.5 อายุราชการ

5.2.5.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอายุราชการกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ พบว่า อายุราชการระหว่าง 17-24 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.27 และอายุราชการระหว่าง 25-32 ปี และ 33-40 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.13 เมื่อทำการทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าอายุราชการที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.66 – 4.67)

ตารางที่ 4.66

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุราชการของ
กลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จาก
ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
ในด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

อายุราชการ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
1 – 8 ปี	23	2.00	5.00	4.20	0.75
9 – 16 ปี	52	3.00	5.00	4.16	0.56
17 – 24 ปี	62	3.00	5.00	4.27	0.57
25 – 32 ปี	110	2.75	5.00	4.13	0.55
33 – 40 ปี	19	3.25	5.00	4.13	0.53

ตารางที่ 4.67

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุราชการ
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์
จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับ
บุคคลในด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.864	4	0.216	0.655	0.624
ภายในกลุ่ม	86.032	261	0.330		
รวม	86.896	265			

5.2.5.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอายุราชการกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง พบว่า อายุราชการระหว่าง 1-8 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.31 และอายุราชการระหว่าง 25-32 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.12 เมื่อทำการทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าอายุราชการที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.68 – 4.69)

ตารางที่ 4.68

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุราชการของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการสื่อสาร
ทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

อายุราชการ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
1 – 8 ปี	23	2.40	5.00	4.31	0.63
9 – 16 ปี	52	3.00	5.00	4.16	0.49
17 – 24 ปี	62	3.00	5.00	4.22	0.47
25 – 32 ปี	110	3.00	5.00	4.12	0.48
33 – 40 ปี	19	3.20	5.00	4.16	0.51

ตารางที่ 4.69

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุราชการ
ของกลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์
จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
ในด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.924	4	0.231	0.928	0.448
ภายในกลุ่ม	64.915	261	0.249		
รวม	65.839	265			

5.2.5.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอายุราชการกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)ด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ พบว่า อายุราชการระหว่าง 33-40 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.39 และอายุราชการระหว่าง 9-16 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.07 เมื่อทำการทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าอายุราชการที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.70 – 4.71)

ตารางที่ 4.70

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุราชการของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการผูกมัดต่อ
ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

อายุราชการ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
1 – 8 ปี	23	1.00	5.00	4.24	1.01
9 – 16 ปี	52	3.00	5.00	4.07	0.59
17 – 24 ปี	62	3.00	5.00	4.15	0.57
25 – 32 ปี	110	2.50	5.00	4.08	0.56
33 – 40 ปี	19	3.50	5.00	4.39	0.52

ตารางที่ 4.71

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุราชการของ
กลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการ
ผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	2.080	4	0.520	1.375	0.243
ภายในกลุ่ม	98.695	261	0.378		
รวม	100.775	265			

5.2.5.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอายุราชการกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ พบว่า อายุราชการระหว่าง 1-8 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.27 และอายุราชการระหว่าง 25-32 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.04 เมื่อทำการทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าอายุราชการที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.72 – 4.73)

ตารางที่ 4.72

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุราชการของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการจัดทำข้อตกลง
เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ

อายุราชการ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
1 – 8 ปี	23	2.75	5.00	4.27	0.65
9 – 16 ปี	52	2.75	5.00	4.05	0.64
17 – 24 ปี	62	2.00	5.00	4.11	0.67
25 – 32 ปี	110	3.00	5.00	4.04	0.54
33 – 40 ปี	19	3.00	5.00	4.09	0.51

ตารางที่ 4.73

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุราชการของ
กลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการ
จัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	1.118	4	0.280	0.777	0.541
ภายในกลุ่ม	93.958	261	0.360		
รวม	95.076	265			

5.2.5.5 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอายุราชการกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)ด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ พบว่า อายุราชการระหว่าง 33-40 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.22 และอายุราชการระหว่าง 9-16 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.06 เมื่อทำการทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าอายุราชการที่ต่างกันมีความคิดเห็นด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.74 – 4.75)

ตารางที่ 4.74

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุราชการของกลุ่มตัวอย่าง
กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการมีระบบในการ
ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ

อายุราชการ	N	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	S.D.
1 – 8 ปี	23	1.00	5.00	4.15	0.98
9 – 16 ปี	52	2.75	5.00	4.06	0.63
17 – 24 ปี	62	2.00	5.00	4.08	0.62
25 – 32 ปี	110	2.75	5.00	4.09	0.57
33 – 40 ปี	19	2.75	5.00	4.22	0.58

ตารางที่ 4.75

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุราชการของ
กลุ่มตัวอย่างกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ
องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้าน
การมีระบบในการติดตามความก้าวหน้า
ในการปฏิบัติราชการ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	0.466	4	0.116	0.283	0.889
ภายในกลุ่ม	107.256	261	0.411		
รวม	107.722	265			

สรุปภาพรวมการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร

จากการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร สามารถสรุปผลการศึกษาภาพรวม พบว่า ระดับการศึกษา และตำแหน่งที่แตกต่างกัน ทำให้บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.76)

ตารางที่ 4.76

สรุปภาพรวมความแตกต่างระหว่างตัวแปรกับกระบวนการถ่ายทอด
ยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ข้อมูลทั่วไป	กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)					
	การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์	การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง	การผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	การจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ	การมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ	รวม
เพศ	t = 0.356 p = 0.722	t = -0.302 p = 0.763	t = 0.519 p = 0.604	t = -0.552 p = 0.582	t = 0.175 p = 0.861	t = -0.019 p = 0.984
อายุ	F = 0.445 p = 0.776	F = 1.209 p = 0.307	F = 0.793 p = 0.530	F = 0.748 p = 0.560	F = 0.636 p = 0.638	F = 0.715 p = 0.582
ระดับการศึกษา	F = 0.904 p = 0.440	F = 4.965 p = 0.002**	F = 0.353 p = 0.787	F = 0.540 p = 0.655	F = 0.296 p = 0.828	F = 1.299 p = 0.275
ตำแหน่ง	F = 0.456 p = 0.635	F = 3.866 p = 0.022*	F = 0.266 p = 0.767	F = 0.123 p = 0.884	F = 0.031 p = 0.969	F = 0.428 p = 0.652

ตารางที่ 4.76 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)					
	การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์	การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง	การผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	การจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ	การมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ	รวม
ลักษณะงานที่รับผิดชอบ	F = 0.136 p = 0.873	F = 0.957 p = 0.385	F = 1.190 p = 0.306	F = 0.137 p = 0.872	F = 0.426 p = 0.654	F = 0.226 p = 0.798
อายุราชการ	F = 0.655 p = 0.624	F = 0.928 p = 0.448	F = 1.375 p = 0.243	F = 0.777 p = 0.541	F = 0.283 p = 0.889	F = 0.643 p = 0.632

** p < 0.01

* p < 0.05

ส่วนที่ 6 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
2. ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

6.1 การทดสอบสมมติฐานในการศึกษาระหว่างปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษาระหว่างปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การยกย่องชมเชย และความก้าวหน้าในงาน กับกระบวนการถ่ายทอด

ยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง ด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ และด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจทั้ง 3 ปัจจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน และภาพรวม มีความสัมพันธ์กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทั้ง 5 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่ายอมรับสมมติฐาน (ตารางที่ 4.77)

ตารางที่ 4.77

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจกับกระบวนการ
ถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับ
บุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ปัจจัยที่สร้าง แรงจูงใจ	กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและ ระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)					
	การจัดทำ แผนที่ ยุทธศาสตร์	การสื่อสาร ทำความเข้าใจ อย่างทั่วถึง	การผูกมัด ต่อความ สำเร็จตาม เป้าหมาย ของ องค์การ	การจัดทำ ข้อตกลง เป็นลาย ลักษณ์ อักษรใน ทุกระดับ	การมีระบบ ในการติดตามความ ก้าวหน้าใน การปฏิบัติ ราชการ	ภาพรวม
ความสำเร็จ ของงาน	$r = 0.379^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.362^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.473^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.463^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.473^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.520^{**}$ $p = 0.000$
การยกย่อง ชมเชย	$r = 0.411^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.313^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.398^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.433^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.497^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.503^{**}$ $p = 0.000$
ความก้าวหน้า ในงาน	$r = 0.374^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.258^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.378^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.329^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.426^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.428^{**}$ $p = 0.000$

** $p < 0.01$

6.2 การทดสอบสมมติฐานในการศึกษาระหว่างปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษาระหว่างปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ประกอบด้วย นโยบายการส่งเสริมการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร การบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน และการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากรกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง ด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ และด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานทั้ง 4 ปัจจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน และภาพรวม มีความสัมพันธ์กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทั้ง 5 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่ายอมรับสมมติฐาน (ตารางที่ 4.78)

ตารางที่ 4.78

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน
 กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การ
 สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพ
 การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ปัจจัยที่สร้าง บรรยากาศ ในการทำงาน	กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและ ระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)					
	การจัดทำ แผนที่ยุทธ ศาสตร์	การสื่อสาร ทำความเข้าใจ อย่างทั่วถึง	การผูกมัด ต่อความ สำเร็จตาม เป้าหมาย ของ องค์การ	การจัดทำ ข้อตกลง เป็นลาย ลักษณ์ อักษรใน ทุกระดับ	การมีระบบ ในการติดตามความ ก้าวหน้าใน การปฏิบัติ ราชการ	ภาพรวม
นโยบายการ ส่งเสริมการนำ PMQA มาใช้ใน องค์กร	r = 0.489** p = 0.000	r = .373** p = 0.000	r = 0.527** p = 0.000	r = 0.487** p = 0.000	r = 0.574** p = 0.000	r = 0.594** p = 0.000
การบริหารงาน	r = 0.557** p = 0.000	r = 0.477** p = 0.000	r = 0.531** p = 0.000	r = 0.532** p = 0.000	r = 0.588** p = 0.000	r = 0.656** p = 0.000
ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน	r = 0.558** p = 0.000	r = 0.615** p = 0.000	r = 0.482** p = 0.000	r = 0.492** p = 0.000	r = 0.549** p = 0.000	r = 0.666** p = 0.000
การพัฒนา/ ฝึกอบรม บุคลากร	r = 0.553** p = 0.000	r = 0.595** p = 0.000	r = 0.508** p = 0.000	r = 0.522** p = 0.000	r = 0.535** p = 0.000	r = 0.667** p = 0.000

** p < 0.01

ส่วนที่ 7 การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ทำให้ผู้ศึกษาทราบถึงปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจและปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และทราบกระบวนการถ่ายทอดการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ โดยสามารถวิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

7.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมา (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

7.1.1 ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน

ผลการศึกษาในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ประกอบด้วย นโยบายการส่งเสริมการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร การบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน และการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการในระดับมาก โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ในภาพรวมมีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรทุกระดับให้ความสำคัญต่อการปรึกษาหารือร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน มีความคิดเห็นในระดับมากใกล้เคียงกัน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า เนื่องจากการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA มีรายละเอียดมาก และการดำเนินการในแต่ละหมวดของเกณฑ์ฯ มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน หากต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถส่งต่อกระบวนการทำงานให้แก่กันและกันได้ถูกต้องและเกิดประโยชน์ การให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บังคับบัญชาเมื่อการปฏิบัติงานพบปัญหาอุปสรรคหรือต้องการการตัดสินใจหรือต้องการกำลังใจในการทำงาน การสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยภายในที่มีผลทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ 7S ของ McKinsey (กิริติ ยศยิ่งยง,

2548, น. 133-135; นิวัต โชติวงษ์, 2544, น. 117-139; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546, น. 203-205) ในเรื่อง Structure : โครงสร้างขององค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีการกำหนดความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง คือมีการกำหนดสายงานเป็นลำดับขั้นเพื่อประโยชน์ต่อการรายงานและจะได้ทราบว่าใครมีขอบเขตอำนาจแค่ไหน และการกำหนดความสัมพันธ์ในแนวนอน คือมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกันหรือในหน่วยงานเดียวกันเพื่อประโยชน์ต่อการประสานงานและการทำงานให้สอดคล้องกัน และสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฟเดอริก เฮอริซเบิร์ก (กรมส่งเสริมการเกษตร, กองวิจัยและพัฒนาส่งเสริมการเกษตร, 2552; ชีรศักดิ์ ภากรการ, 2552; ปราณี รามสูต และจำรัส ดั่งสุวรรณ, 2545, น. 220; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, น. 96; สมยศ นาวิกการ, 2547, น. 97) ที่ว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ได้ทำให้คนมีแรงจูงใจ แต่ช่วยด้านขวัญและกำลังใจ หากได้รับการตอบสนองตามที่ต้องการจะทำให้ตั้งใจทำงานมากขึ้น เช่นความสัมพันธ์ในสายงาน ซึ่งหมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เมื่อพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลทั้งในภาพรวมและรายด้านในระดับปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์กับด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงสูงกว่าด้านอื่น ๆ

2. การพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร ในภาพรวมมีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับ PMQA มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ส่วนการให้บุคลากรศึกษาความรู้เกี่ยวกับ PMQA ด้วยตนเอง ถึงแม้จะมีความคิดเห็นในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดเจน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร ทั้งในระดับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เมื่อพิจารณาการดำเนินการของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการจะมุ่งเน้นการอบรมในระดับผู้ปฏิบัติงานมากกว่า ทำให้ผู้บริหารบางส่วนอาจไม่เข้าใจซึ่งส่งผลต่อการการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA เนื่องจากหัวใจสำคัญของการนำเกณฑ์ PMQA มาใช้ในองค์กร คือ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ดี การให้บุคลากรศึกษาความรู้เกี่ยวกับ PMQA ด้วยตนเอง จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาและอาจทำให้เข้าใจไม่ชัดเจน เนื่องจากการดำเนินการ

ตามเกณฑ์ PMQA เป็นเรื่องยากและมีรายละเอียดในการดำเนินการมาก หากไม่มีผู้อธิบายหรือให้ความรู้ในประเด็นที่สงสัย อาจส่งผลต่อการดำเนินการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเกณฑ์ฯ จึงควรมีการนำวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมอื่น ๆ มาเสริม ไม่ว่าจะเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญบุคคลภายนอกมาให้ความรู้ การศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการนำ PMQA มาใช้ และการมอบหมายงานเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PMQA ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยภายในที่มีผลทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ 7S ของ McKinsey (กิริติ ยศยิ่งยง, 2548, น. 133-135; นิวัต โชติวงษ์, 2544, น. 117-139; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546, น. 203-205) ในเรื่อง Staff : บุคลากร เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ และเป็นไปตามแนวทางของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, น. 109-110, 129-131) SP 3 และ HR 3 ที่ว่า ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี และดำเนินการพัฒนาบุคลากรทั้งแบบที่เป็นทางการและแบบที่ไม่เป็นทางการ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของพงศ์พัฒน์ ดังคะประเสริฐ (2550) ที่พบว่า องค์กรที่นำหลักการ TQM ไปประยุกต์ใช้ จะมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคหรือระบบการดำเนินงานมากกว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยมีผลซึ่งกันและกัน ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 2 ด้านควบคู่กันไป และสอดคล้องกับผลการศึกษาของวิฑูรย์ สิมะโชติดี (2550) ที่พบว่า การที่จะประสบผลสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด มีข้อสังเกตดังนี้ ควรศึกษาเปรียบเทียบเชิงเจาะลึกระหว่างองค์กรที่นำเครื่องมือไปใช้และประสบผลสำเร็จกับองค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อให้ทราบปัจจัยแห่งความสำเร็จและ/หรือปัญหาอุปสรรคในการใช้เครื่องมือ เมื่อพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานด้านการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร มีความสัมพันธ์กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลทั้งในภาพรวมและรายด้านในระดับปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงสูงกว่าด้านอื่น ๆ

3. นโยบายการส่งเสริมการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร ในภาพรวมมีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การกำหนดแผนการทำงานตามเกณฑ์ PMQA การนำ PMQA มาใช้ในองค์กรทำให้มีการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานให้เป็นระบบมากขึ้น การเปิด

โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการนำ PMQA มาใช้ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร และการสร้างค่านิยมร่วมในการนำ PMQA มาใช้ มีความคิดเห็นในระดับมากใกล้เคียงกัน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับนโยบายด้านกระบวนการทำงาน และด้านบุคคล เนื่องจาก PMQA มีสภาพบังคับให้ส่วนราชการปฏิบัติ ดังนั้นการกำหนดแผนการทำงานตามเกณฑ์ PMQA จึงเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนให้การดำเนินการบรรลุผล เกิดการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานให้เป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ลดภาระงานของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานภายใต้มาตรฐานเดียวกัน และหากผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญ จะเป็นแรงผลักดันและกระตุ้นให้บุคลากรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโดยรวม (โกศล ดีศีลธรรม, ม.ป.ป., น. 36-37; ญัฐพันธ์ เขจรันนท์, 2545, น. 60-64; เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, น. 16-19; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549, น. 3-4) ที่ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อสนับสนุนการดำเนินการในทุกระดับขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ และดำเนินการในทิศทางเดียวกับองค์กร และสอดคล้องกับปัจจัยภายในที่มีผลทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ 7S ของ McKinsey (กิริติ ยศยิ่งยง, 2548, น. 133-135; นิวัต โชติวงษ์, 2544, น. 117-139; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546, น. 203-205) ในเรื่อง System : ระบบการทำงาน เป็นวิธีการทำงาน การปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และ Style : รูปแบบการบริหารหรือลักษณะการทำงานของผู้บริหาร มีส่วนกระตุ้นการทำงานของพนักงาน และค่านิยมร่วมจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและความมุ่งมั่นร่วมกันในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุผล และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสิตาพร สายแสงจันทร์ (2548) ที่พบว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กร โดยเฉพาะความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากมีผลต่อการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของรัชนิวรรณ สุริยะนิมิตรชัย (2548, น. 83, 88) ที่พบว่า การมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวมของพนักงาน ส่วนการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร ทำให้ลดขั้นตอนการทำงานจากผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานนั้น มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง สามารถวิเคราะห์ได้ว่า แม้ผลลัพธ์ที่คาดหวังของการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA คือ มีการทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามวงจรเดมมิง P D C A (โกศล ดีศีลธรรม, ม.ป.ป., น. 36-37; ญัฐพันธ์ เขจรันนท์, 2545, น. 60-64;

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, น. 16-19; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549, น. 3-4) ซึ่งมีขั้นตอนการพัฒนาดังนี้ 1) P : Plan การวางแผน เป็นขั้นแรกของวงจรเดมมิง ที่ศึกษากระบวนการเพื่อระบุปัญหาและวางแผนสำหรับแก้ปัญหา โดยมีการระบุความคาดหวังของลูกค้า และกำหนดเป้าหมายเพื่อวัดผลการปรับปรุงทางคุณภาพ 2) D : Do การลงมือกระทำ เป็นการนำแผนที่ได้ร่วมกันวางไว้ไปปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ 3) C / S : Check / Study โดยจะมีการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่ามีความคืบหน้าหรือบรรลุผลตามที่ระบุไว้ในขั้นของ Plan อย่างไร 4) A : Act การปฏิบัติการแก้ไข เป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรเดมมิง โดยแผนงานที่ถูกลำมาดำเนินการเพื่อปรับปรุงคุณภาพ จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ และถูกหมุนกลับไปยังขั้นตอนแรก เพื่อเริ่มวงจรใหม่อีกครั้งหากการดำเนินงานได้ผลลัพธ์ที่พอใจ และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายแล้วจึงจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต แต่การจะนำไปสู่ขั้นตอนดังกล่าว จะมีกระบวนการและรายละเอียดในการดำเนินการมาก จึงทำให้ระดับความคิดเห็นต่ำกว่าข้ออื่น ๆ เมื่อพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานด้านนโยบายการส่งเสริมการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร มีความสัมพันธ์กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลทั้งในภาพรวมและรายด้านในระดับปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์กับด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการสูงกว่าด้านอื่น ๆ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ด้านปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการอบรมความรู้เรื่อง PMQA ให้กับบุคลากรทุกระดับ รองลงมาคือ ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับการนำเกณฑ์ PMQA มาใช้ในองค์กร และกำกับติดตาม รวมถึงสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของรัชนิวรรณ สุริยะนิมิตรชัย (2548) ที่มีข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรจะต้องตระหนักถึงการสร้างทัศนคติต่อการบริหารคุณภาพโดยรวมให้สูงขึ้น เพื่อให้พนักงานทุกระดับทราบถึงความสำคัญในการดำเนินการในระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม โดยมีแนวทาง คือ การมุ่งเน้นในการฝึกอบรมพัฒนาและสร้างบรรยากาศของการศึกษา เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงทั้งแนวดิ่งและแนวราบ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

7.1.2 ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ

ผลการศึกษาในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การยกย่องชมเชย และความก้าวหน้าในงาน มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการในระดับมาก เมื่อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย แต่ละปัจจัยมีผลการศึกษา ดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน ในภาพรวมมีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการดำเนินการตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ และคำรับรองการปฏิบัติราชการในระดับกรม และมีการถ่ายทอดไปในระดับสำนัก/หน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตามแนวทางของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, น. 109-110) ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ สื่อสารทำความเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล (SP 1, SP 2, SP 4 และ SP 5) ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป., น. 26, 34-37) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ภายใต้กลยุทธ์ 3.3 เสริมสร้างให้หน่วยงานภาครัฐมีความตื่นตัว ตอบสนองและไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัวและมีความคิดริเริ่ม ทนต่อสถานการณ์และความท้าทายต่าง ๆ ได้ โดย 3.3.2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งมอบบริการสาธารณะ และสอดคล้องกับปัจจัยภายใน ตามองค์ประกอบ 7S ของ McKinsey ซึ่งจะชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการที่มีผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (กีรติยศยิ่งยง, 2548, น. 133-135; นิวัต โชติวงษ์, 2544, น. 117-139; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546, น. 203-205) ในเรื่อง Strategy : กลยุทธ์ เป็นวิธีการอย่างเป็นระบบที่องค์กรใช้ในการดำเนินงาน หรือแข่งขัน หรือรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก

เพื่อให้องค์การบรรลุในภารกิจ และวัตถุประสงค์ และในเรื่อง Style : รูปแบบการบริหาร หรือ ลักษณะการทำงาน ที่ผู้บริหารกำหนดให้มีการผูกมัดต่อความสำเร็จขององค์การโดยถ่ายทอด ตัวชี้วัดและเป้าหมายไปสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล รวมถึงสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550, น. 175) ที่พบว่า นโยบาย PMQA นี้ มีมติคณะรัฐมนตรีให้ทุกส่วน ราชการถือปฏิบัติ และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน เมื่อพิจารณาผลการทดสอบ สมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการ ถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลทั้งในภาพรวมและ รายด้านในระดับปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์กับด้านการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ขององค์การ และด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการสูงกว่าด้าน อื่น ๆ

2. ความก้าวหน้าในงาน ในภาพรวมมีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การนำ PMQA มาใช้ในองค์กร ทำให้องค์กรมีโอกาสดำเนินการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย หากได้รับโอกาสในการพัฒนาจะสามารถนำความรู้มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพให้ประสบ ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานในข้อ 1 โดยที่ การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปตามแนวทางของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, น. 109-110, 129-131) ที่กำหนดให้ ส่วนราชการต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (SP 3) ที่ครอบคลุมในด้านการ ปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตาม แผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี รวมถึงมีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพให้กับบุคลากร ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเติบโตก้าวหน้าและทันต่อ การเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับปัจจัยภายใน ตามองค์ประกอบ 7S ของ McKinsey ซึ่งจะ ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการที่มีผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (เกียรติ ยศยิ่งยง, 2548, น. 133-135; นิวัต โชติวงษ์, 2544, น. 117-139; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546, น. 203-205) ในเรื่อง Staff : บุคลากร เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ทั้งในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ เมื่อพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ

ด้านความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลทั้งในภาพรวมและรายด้านในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กับการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการสูงกว่าด้านอื่น ๆ

3. การยกย่องชมเชย ในภาพรวมมีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การประกาศรายชื่อหน่วยงานที่ได้รับรางวัลหน่วยงานดีเด่นด้านการบริหารจัดการ การประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่รับผิดชอบหลักในการผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของ PMQA การได้รับเงินรางวัลจากผลการปฏิบัติงานประจำปี มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน ส่วนการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้กับบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามข้อกำหนดของ PMQA มากกว่าผู้อื่น และการได้รับคัดเลือกเป็นคณะทำงาน PMQA ถึงแม้จะมีความคิดเห็นในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการยกย่องชมเชยที่สามารถรับรู้ได้โดยตรงและมีผลต่อตนเองมากกว่า เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน และตั้งใจทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฟเดอริก เฮอริซเบิร์ก (กรมส่งเสริมการเกษตร, กองวิจัยและพัฒนาส่งเสริมการเกษตร, 2552; ชีวศักดิ์ ภารการ, 2552; ปราณี รามสูต และ จำรัส ดั่งสุวรรณ, 2545, น. 220; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, น. 96; สมยศ นาวิการ, 2547, น. 97) ที่ว่า ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรงที่กระตุ้นให้บุคลากรมีความพึงพอใจเอาใจใส่การทำงานมากขึ้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น เช่น การได้รับการยกย่องชมเชย เมื่อพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจด้านการยกย่องชมเชยมีความสัมพันธ์กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลทั้งในภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์กับการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการสูงกว่าด้านอื่น ๆ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ด้านปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติตามเกณฑ์ PMQA อย่างสม่ำเสมอรองลงมาคือ การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของวิฑูรย์ สิมะโชติ (2550) ที่พบว่า การที่จะประสบความสำเร็จในการยกระดับ

คุณภาพการบริหารจัดการได้มาน้อยเพียงใด หน่วยงานราชการต้องเตรียมความพร้อมทั้งด้านทรัพยากรและบุคลากร และควรมีการประเมินและติดตามผลนโยบายอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

นอกเหนือจากผลการศึกษาข้างต้น ยังมีประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ โดยผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมของทั้ง 2 ปัจจัยมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานมีค่าเฉลี่ยมากกว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ ซึ่งขัดแย้งกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฟเดอริก เฮอริซเบิร์ก ที่ได้อธิบายแรงจูงใจของมนุษย์ไว้ 2 ประเภท (กรมส่งเสริมการเกษตร, กองวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร, 2552; ชีวศักดิ์ ภากรการ, 2552; ปราณี รามสูต และ จำรัส ดั่งสุวรรณ, 2545, น. 220; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, น. 96; สมยศ นาวิการ, 2547, น. 97) ที่ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรงที่กระตุ้นให้บุคคลมีความพึงพอใจ เอาใจใส่ในการทำงานมากขึ้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ได้ทำให้คนมีแรงจูงใจ แต่ช่วยด้านขวัญและกำลังใจ หากได้รับการตอบสนองตามที่ต้องการจะทำให้ตั้งใจทำงานมากขึ้น ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า แม้ว่าทฤษฎีสองปัจจัย ระบุว่า ควรสร้างปัจจัยการสร้างบรรยากาศในการทำงานหรือปัจจัยสุขอนามัยเพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจของบุคลากร เมื่อมีปัจจัยนี้แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่โดยข้อเท็จจริงของภาคราชการไทยจะพบว่า ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานมักไม่ได้ถูกให้ความสำคัญ ในขณะที่ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจมักถูกละเลยหรือไม่ได้นำไปปฏิบัติจริง รวมถึงวัฒนธรรมของบุคลากรภาครัฐที่ไม่มีการเรียกร้องหรือคาดหวังมากนักกับปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ แต่มีความคาดหวังหรือต้องการในเรื่องของปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน เนื่องจากเป็นเรื่องใกล้ชิด มีความเป็นรูปธรรม และส่งผลต่อการทำงานมากกว่า โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานมากกว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ

7.2 กระบวนการถ่ายทอดการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

กระบวนการถ่ายทอดการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ เป็นการศึกษากระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ

องค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลใน 5 ด้าน ได้แก่ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง การผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ และการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ทั้งในภาพรวมและรายด้าน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยพบว่า มีความคิดเห็นต่อการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ และการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงในระดับค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากันที่ 4.17 ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจในกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล และให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ และการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง เนื่องจากแผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์แต่ละระดับ และหากต้องการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จำเป็นต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนไปยังบุคลากรทุกคนให้เกิดความเข้าใจ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ที่พบว่า ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับการนำเกณฑ์ PMQA มาใช้ในองค์กร และกำกับติดตาม รวมถึงสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, น. 109-110) ที่ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นระบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์การทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถมีส่วนร่วมการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของส่วนราชการได้อย่างถูกต้อง

นอกเหนือจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่าด้านการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด รองลงมาคือด้านการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

1. การจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างกรมกับหน่วยงาน และหน่วยงานกับบุคคลมีความสำคัญต่อการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายและเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่ชัดเจนในคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานและระดับบุคคลมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอยู่ในระดับมากใกล้เคียงกัน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและ

การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่ชัดเจนทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน หากกำหนดขึ้นภายใต้หลักการที่มีมาตรฐาน ย่อมสามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ แนวทางแนวทางของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) SP 5 (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, น. 109-110) ที่ว่า มีการจัดทำข้อตกลงที่เป็น ลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์ การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่ในทางปฏิบัติถึงแม้ว่า กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการจะได้ดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวข้างต้น แต่กระบวนการ จัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรยังไม่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม อาจเนื่องมาจากตัวกระบวนการเองที่จะต้องดำเนินการตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. โดย จะต้องเริ่มจัดทำจากระดับกรมให้แล้วเสร็จก่อน จึงจัดทำในระดับสำนัก/หน่วยงาน และระดับ บุคคล ตามลำดับ หากกระบวนการใดล่าช้าก็จะส่งผลต่อกระบวนการถัดไป หรืออาจเนื่องมาจาก ตัวบุคลากรที่ยังมีความรู้ความเข้าใจต่อกระบวนการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่เพียงพอ จึงทำให้ไม่สามารถดำเนินการจัดทำข้อตกลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลต่อการ ดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ที่สืบเนื่องต่อไป

2. การมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ ในภาพรวมมีความ คิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การที่ผู้บริหารมีการติดตามกำกับ การปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การมี ทีมงานเพื่อติดตามประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร และการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่องค์กรและบุคคลได้รับ มอบหมายมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการติดตามและกำกับ ดูแลมากกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า กระบวนการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์เป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หากมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการ เมื่อพบ ปัญหาอุปสรรคจะสามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ซึ่งจะทำให้ลดโอกาสของการดำเนินการที่ ไม่สำเร็จลงได้มากกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อแล้วเสร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) SP 5 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ, 2552, น. 109-110) ที่ว่า มีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและ การประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตาม กำกับ ให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า ระดับการศึกษาและตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งในระดับต่ำ มีความคิดเห็นต่อกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลในด้านการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงในระดับต่ำ ดังนั้นจึงควรปรับวิธีการสื่อสารทำความเข้าใจให้เหมาะสมกับบุคลากรทุกกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของรัชนิวรรณ สุริยะนิมิตรชัย (2548) ที่พบว่า องค์การควรจะต้องตระหนักถึงการสร้างทัศนคติต่อการบริหารคุณภาพโดยรวมให้สูงขึ้น เพื่อให้พนักงานทุกระดับทราบถึงความสำคัญในการดำเนินการในระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้เกิดจิตสำนึกในการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทาง คือ การมุ่งเน้นในการฝึกอบรมพัฒนาและสร้างบรรยากาศของการศึกษา เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง มีระบบการตอบแทนหรือให้รางวัลและการยอมรับที่จะทำให้เกิดการรับรู้ถึงความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงทั้งแนวดิ่งและแนวราบ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจและปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ผลการศึกษาพบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งมีข้อสังเกตว่าภาพรวมของปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์มากกว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ ดังนั้น การจะทำให้การดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลบรรลุผล กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการจึงควรเสริมสร้างปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานมากกว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ โดยดำเนินการตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, น. 129-131) ที่ว่า ในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็นและความเร่งด่วนประกอบด้วย อีกทั้ง ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำความคิดเห็นดังกล่าวมากำหนดปัจจัย เช่น การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการขององค์กร เป็นต้น

