



รายงานการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



จัดทำโดย

นางสาวนรีลักษณ์ ศิริวรรณ

วิทยาการชำนาญการพิเศษ

กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักวิชาการ

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

คำนำ

รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการศึกษาลงมือดำเนินการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานรายหมวดระดับจังหวัดและระดับกรมที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อสรุปบทเรียนในการดำเนินงานของหน่วยงานดังกล่าว ซึ่งเป็นส่วนราชการที่มีแนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 3 ในส่วนของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งตลอดเวลาที่ผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานอนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการในคณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประจำปี พ.ศ. 2558-2560 พบว่า หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญและเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของทุกหมวดตั้งแต่ต้นทางในกระบวนการของ PMQA ดังนั้น จึงได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าว โดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล ซึ่งเป็นการสรุปบทเรียนจากความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเป็นประโยชน์ประกอบการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และบุคคลที่สนใจต่อไป

ทั้งนี้ รายงานการวิจัยเรื่องนี้สำเร็จลงได้ โดยได้รับความอนุเคราะห์แนวทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากนางสาวสุภาสินี ชมะสุนทร (รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร) ประธานอนุกรรมการ และตรวจอ่านความถูกต้องของรายงานวิจัยจากนางจงดเดือน สุทธิรัตน์ (ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์) รองประธานอนุกรรมการและนางสาวศุภพรรัตน์ สุขพุ่ม (ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน) อนุกรรมการ ในคณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประจำปี พ.ศ. 2560 ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นาริลักษณ์ ศิริวรรณ
ผู้วิจัย
กุมภาพันธ์ 2561

บทคัดย่อ

รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ 3) เพื่อสรุปบทเรียนที่สำคัญของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้การศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ประกอบด้วย เอกสารแนวคิด งานวิจัย เกณฑ์คู่มือ ตลอดจนผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 8 แห่ง คือ หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2557 จำนวน 3 แห่ง คือ กรมปศุสัตว์ กรมชลประทาน และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ประจำปี พ.ศ. 2558 จำนวน 4 แห่ง คือ กรมควบคุมโรค กรมทางหลวงชนบท กรมสุขภาพจิต และจังหวัดพังงา และประจำปี พ.ศ. 2560 จำนวน 1 แห่ง คือ จังหวัดอำนาจเจริญ

ผลการศึกษา พบว่า

1. การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ของหน่วยงานฯ แบ่งออกเป็น 2 กระบวนการคือ 1) สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการดำเนินงาน ดังนี้ (1) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน และเป็นระบบ (2) กระบวนการค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายและตรงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) วิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมและเพียงพอ (4) ประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมและวิเคราะห์ผลสำรวจฯ ได้อย่างชัดเจน และ 2) การดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการดำเนินงาน ดังนี้ (1) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (3) ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารอย่างเหมาะสม (4) จัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ 1) ปัจจัยด้านนโยบาย ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย ยุทธศาสตร์ พันธกิจของหน่วยงาน 2) การให้ความสำคัญ ส่งเสริมและสนับสนุนของผู้บริหาร 3) กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง 4) ความเหมาะสมทันสมัยของกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ และ 5) มีระบบประเมินคุณภาพการให้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม 2) ปัจจัยด้านกระบวนการ/การปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) เตรียมความพร้อมของอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน (2) นำสารสนเทศที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในทุกขั้นตอน (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและการจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและเข้มแข็ง (4) มีกระบวนการค้นหาและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน (5) เสาะแสวงหาความรู้โดยนำมาปรับปรุงกระบวนการงานจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ (6) ดำเนินงานเป็นไป

ในทิศทางที่เหนือกว่าความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (7) นำระบบประชาธิปไตยมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากทุกภาคส่วน (8) มีทัศนคติเชิงบวกในการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (9) ทบทวนและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการงานให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (10) บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ

3. สรุปบทเรียนที่สำคัญในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใน 2 ประเด็น คือ 1) ผลลัพธ์เชิงรูปธรรม/นวัตกรรม จากการดำเนินงานตามแนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 2) กระบวนการสำคัญที่ขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการสะท้อนให้เห็นกิจกรรมที่มีระบบของกระบวนการต่าง ๆ และการบูรณาการเชื่อมโยง ซึ่งทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าวนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. แนวทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรใน 5 ประเด็นคือ 1) ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ความสัมพันธ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ข้อร้องเรียน

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	i
บทคัดย่อ	ii
สารบัญ	iv
สารบัญตาราง	v
สารบัญภาพ	vi
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 นิยามศัพท์	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 ข้อจำกัดของการวิจัย	6
บทที่ 2 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่	7
2.2 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	12
2.3 แนวคิดการบริหารจัดการ PDCA	20
2.4 แนวคิด ADLI	22
2.5 แนวคิดแบบจำลอง 7S	24
2.6 แนวคิด Benchmarking	26
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	32
3.1 ขอบเขตการศึกษา	32
3.2 วิธีดำเนินการวิจัย	32
3.3 ประเด็นศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล	32
3.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
การศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	
หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	34
4.1 รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	34
4.2 หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2557	35
4.3 หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2559	49
4.4 หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2560	62
4.5 การดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	84
4.6 ปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	93
4.7 สรุปบทเรียนการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	99
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	106
5.1 สรุปผลการวิจัย	106
5.2 อภิปรายผล	113
5.3 ข้อเสนอแนะ	126
บรรณานุกรม	128

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1	
สรุปเปรียบเทียบการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี พ.ศ. 2557	67
ตาราง 2	
สรุปเปรียบเทียบการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี พ.ศ. 2559 และ พ.ศ. 2560	72
ตาราง 3	
แนวทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตาม แนวทาง PMQA หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	122

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 ความสัมพันธ์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	17
ภาพ 2 McKinsey's 7S Framework	26
ภาพ 3 การใช้ SIPOC Model จำแนกและการเชื่อมโยงของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	41
ภาพ 4 แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	84

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546–2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยน กระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงาน ราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็น รูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เป็นไปเพื่อ ประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิง ภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการ บริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผล การปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการโดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมี เป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการ บริหารจัดการในระดับสากลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสใน การปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจึงเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบ ราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐ มีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับ มาตรฐานสากล (High Performance) คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งกำหนดในแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546–2550 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็น องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ ราชการไทย พ.ศ. 2556–2561 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ โดยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำ แนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทยและสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

การดำเนินการที่ผ่านมาของสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ทำการศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ พ.ศ. 2547 และส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ดังกล่าวผ่านตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน พ.ศ. 2549 ต่อมาใน พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ตั้งแต่ พ.ศ. 2552 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปและยั่งยืน โดยกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ระหว่าง พ.ศ. 2552–2554 และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง 6 หมวดแล้ว ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ทั้งนี้ เพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานมีความทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้มีการจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (ฉบับที่ 2) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ จึงได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์การใน 7 ด้าน ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558, น. 26, 36, 44, 54, 62, 74, 87)

หมวด 1 การนำองค์การ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารชั้นนำและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การและขับเคลื่อนผลักดันให้องค์การมีผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม การดำเนินการที่มีจริยธรรม และผลการดำเนินงานที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการมุ่งเน้นความยั่งยืนของส่วนราชการในระยะยาว และสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวมการดำเนินงานของส่วนราชการ การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของส่วนราชการเป็นเรื่องที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของส่วนราชการ ดังนั้น การตัดสินใจดังกล่าวเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

หมวด 3 เป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ

หมวด 5 เป็นการมุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีวิธีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้างความรู้ความผูกพันและการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ เป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การออกแบบ และการส่งมอบผลผลิตและการบริการและประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุความสำเร็จและเพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการ

หมวด 7 เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการ และการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล และการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ในส่วนของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญและเชื่อมโยงในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับหมวดอื่น ๆ เป็นไปตามหลักการบริหารราชการและการให้บริการขององค์กรภาครัฐ โดยมีผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางคือ การให้บริการตามความต้องการและเงื่อนไขเฉพาะของกลุ่มผู้รับบริการและส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐได้ร่วมกันคิดค้นและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิดและเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน และการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนทั้งในฐานะที่เป็นผู้รับบริการและในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้กลยุทธ์การให้บริการจากการสร้างความแตกต่างในการให้บริการไปจากผู้ให้บริการอื่น ๆ ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำข้อมูลสารสนเทศความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผลผลิต/บริการขององค์กรจะเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานของหมวดอื่น ๆ เริ่มตั้งแต่หมวด 1 ผู้บริหารต้องนำข้อมูลดังกล่าวในการกำหนดทิศทางการนำองค์การและนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหมวด 2 ตลอดจนนำข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การจัดการความรู้ในองค์การในหมวด 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหมวด 5 และการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการในหมวด 6

จากความสำคัญของการดำเนินงานของหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงได้มีการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์การอย่าง

ต่อเนื่อง และมีผลดำเนินการปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น เพื่อศึกษาและสรุปบทเรียนของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งข้อมูลจากหน่วยงานฯ ที่ได้รับรางวัลดังกล่าว มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่ส่วนราชการอื่น สำหรับใช้เป็นต้นแบบในการดำเนินงานของหมวด 3ฯ ในหน่วยงานต่าง ๆ ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) เพื่อสรุปบทเรียนที่สำคัญของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับกำหนดแนวทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การตามแนวทาง PMQA หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่องนี้เป็นการศึกษาข้อมูลผลการดำเนินงานพัฒนาการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี พ.ศ. 2557 พ.ศ. 2559 และ พ.ศ. 2560 เพื่อสรุปบทเรียนที่สำคัญของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมากำหนดแนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ใน พ.ศ. 2558 ไม่มีหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

1.4 นิยามศัพท์

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA : Public Sector Management Quality Award) หมายถึง การพัฒนาบริหารจัดการองค์การที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินงาน

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) หมายถึง รางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง กรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานรัฐ โดยเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการในระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล มีองค์ประกอบคือ 1) ลักษณะสำคัญขององค์การ และ 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์การ

ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ที่ใช้ผลผลิตและการบริการของส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินงานของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย ซึ่งแม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง

ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการด้าน “สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ได้ข้อมูลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การตามแนวทาง PMQA ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ได้ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การตามแนวทาง PMQA ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) บทเรียนที่เป็นประโยชน์เชิงพัฒนาของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การตามแนวทาง PMQA ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.6 ข้อจำกัดของการวิจัย

ด้านระยะเวลาการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 2559 และ 2560

บทที่ 2

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่
- 2.2 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
- 2.3 แนวคิดการบริหารจัดการ PDCA
- 2.4 แนวคิด ADLI
- 2.5 แนวคิดแบบจำลอง 7S
- 2.6 แนวคิด Benchmarking
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนบราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขัน การให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยมจรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

เหตุผลที่มีการนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้ เนื่องจาก 1) กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป 2) ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการและขาดธรรมาภิบาล และหากภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะทำให้ประเทศไทยไม่สามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้น การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม โดยมีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้ 1) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน 2) ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน 3) การกำหนดการวัดและการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล 4) การสร้าง

ระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ 5) การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ, 2557)

2.1.1 ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ แม้จะมีนักวิชาการแสดงทัศนะไว้อย่างหลากหลาย แต่นักวิชาการรุ่นแรก ๆ ที่นำเสนอแนวคิดนี้ได้อย่างครอบคลุมที่สุดคือ โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551, น. 450-451) โดยได้สรุปให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะความเป็นสากลสภาพ หรือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชน และการบริหารงานภาครัฐ
- 2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากรและกฎระเบียบ เป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (Process Accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for result)
- 3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
- 4) โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานส่วนกลาง (Devolution of Centralized Power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
- 5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด
- 6) เน้นการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นของเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (Competitive Tendering) เพื่อลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
- 7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้
- 8) นำรูปแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance Agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (Corporate Image)

9) มีการสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (Monetary Incentives) มากขึ้น

10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

2.1.2 รูปแบบการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการไทย

1) พระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เป็นกฎหมายปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวใหม่ ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารงานใหม่ โดยกระทรวงสามารถแยกส่วนราชการจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่จะต้องปฏิบัติ และกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้นโดยตรงเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณเพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบหมายงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และกำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศให้มีความเหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยในมาตรา 3/1 ได้กำหนดให้การพัฒนากระบวนการต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของประชาชน และทันต่อการบริหารราชการ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขตแบบแผน วิธีปฏิบัติราชการเพื่อเป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่คือ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

3) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2546–2550 ได้กำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย 4 ประการคือ (1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (2) ปรับบทบาท ภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม (3) ยกระดับขีดความสามารถและ

มาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล (4) ตอบสนองต่อการบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ : KPI (Key Performance Indicators) โดยให้มีการกำหนดมาตรฐานและแนวทางกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ คือ ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

5) การบริหารราชการแบบบูรณาการ (CEO) มีลักษณะสำคัญคือ (1) เป็นระบบบริหารจัดการในแนวนอน (Horizontal Management) ที่ใช้การบูรณาการการทำงานของทุกภาคส่วนในลักษณะ “พื้นที่-พันธกิจ-การมีส่วนร่วม” (Area-Functional-Participation : A-F-P) ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนทางการพัฒนาในระดับจังหวัด ตลอดจนเพื่อสร้างการทำงานในลักษณะเครือข่าย (2) เป็นระบบบริหารจัดการที่มีเป้าหมายที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการด้วยระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานด้วยมาตรฐานผลงานขั้นสูง (3) เป็นระบบบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้กรอบของบทบัญญัติและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ และโครงสร้างการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบัน รวมทั้งหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) แต่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2.2.3 การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-2561)

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-2561) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556, น. 31-47)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน

เพื่อพัฒนางานบริการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้ประชาชนมีความพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ โดยออกแบบการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้ง่าย และหลากหลายรูปแบบ เน้นการบริการเชิงรุกที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างภาครัฐและประชาชน การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จอย่างแท้จริง พัฒนาระบบการจัดการ ข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

เพื่อพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ สร้างความรับผิดชอบต่อสังคม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เพื่อวางระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ของราชการอย่างครบวงจร โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ผูกมัด/ผูกพันติดตามมา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างโอกาสและสร้างความมั่นคงตามฐานะเศรษฐกิจของประเทศ ลดความสูญเสียสิ้นเปลืองและเปล่าประโยชน์ รวมทั้งวางระบบและมาตรการที่จะมุ่งเน้นการบริหารสินทรัพย์เพื่อให้เกิดผลตอบแทนคุ้มค่า สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยรวม มีต้นทุนที่ต่ำลงและลดความต้องการของสินทรัพย์ใหม่ที่ไม่จำเป็น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ

เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยกันเองเพื่อแก้ปัญหาการแยกส่วนในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการวางระบบความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบของการประสานความร่วมมือที่หลากหลายภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกันคือ นำศักยภาพเฉพาะของแต่ละหน่วยงานมาสร้างคุณค่าให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของประเทศและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

เพื่อส่งเสริมให้หน่วยราชการทบทวนบทบาทและภารกิจของตนให้มีความเหมาะสม โดยให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน มุ่งเน้นการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับส่วนอื่น ๆ การถ่ายโอนภารกิจบางอย่างที่ภาครัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินงานเองให้ภาคส่วนอื่น รวมทั้งการสร้างความร่วมมือหรือความเป็นภาคีหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 : การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน

เพื่อส่งเสริมและวางกลไกให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของทางราชการ ตลอดจนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และมาตรการในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 : การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

เพื่อเตรียมความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งประสาน พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมและยกระดับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศ สมาชิกอาเซียนอันจะนำไปสู่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางการเมืองและความเจริญรุดหน้าของสังคมร่วมกัน โดยการพัฒนาระบบบริหารงานของหน่วยงานที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศสมาชิกอาเซียน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมาได้นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ โดยมีเหตุผลหลักที่สำคัญจาก 1) กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว 2) ปัญหาของระบบราชการไทยที่มีหลายประการและสั่งสมมานาน 3) การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การลดความเหลื่อมล้ำที่เน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน และทั่วถึง เป็นธรรม การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ภายใต้ปัจจัยด้านต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงในสถานะแวดล้อมของประเทศ 4) ความต้องการและความคาดหวังต่อการได้รับการบริการจากภาครัฐเพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนการมุ่งแก้ไขปัญหที่สั่งสมมาของระบบราชการไทยในเรื่องโครงสร้าง นวัตกรรม กฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคและซ้ำซ้อน ไม่ทันสมัย ทั้งนี้ ได้กำหนดแผนกลยุทธ์และมาตรการในการพัฒนาระบบราชการ ได้แก่ (1) การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ (2) การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนให้เป็นที่ยอมรับ ปรับปรุง แก้ไข ยกระดับ และพัฒนากฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอนการให้บริการ การอำนวยความสะดวก และมาตรฐานของส่วนราชการ (3) การพัฒนาขีดสมรรถนะและศักยภาพของข้าราชการ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ในการให้บริการประชาชน (e-Service) การแก้ไขปัญหาคอรัปชั่นจากการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและการทุจริตคอร์รัปชัน (4) การบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการจึงได้กำหนดให้ปรับปรุงกลไกราชการให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ และก่อให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาต่อการทำงานของภาคราชการเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเอื้อต่อการเสริมสร้างรากฐานที่เข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสังคมในการพัฒนาประเทศและพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2.2 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

รัฐบาลได้มุ่งพัฒนาระบบราชการเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาในภาคราชการ ภายใต้การประยุกต์ใช้จากหลักการบริหารของภาคธุรกิจ เช่น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การลดขั้นตอนการทำงาน การประเมินความพึงพอใจ คำรับรองการปฏิบัติราชการ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างยั่งยืน สามารถยกระดับมาตรฐานการทำงานรองรับการพัฒนาระบบราชการ เป็นกรอบการประเมินตนเอง และสามารถติดตามการ

จัดการของภาครัฐได้อย่างต่อเนื่อง คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ เริ่มดำเนินการตามระบบคำรับรองการปฏิบัติราชการใน พ.ศ. 2549 โดยประยุกต์ใช้จากระบบคุณภาพการบริหารภาครัฐและเอกชนของต่างประเทศ เกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศผ่านระบบการประเมินให้รางวัลคุณภาพ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA ย่อมาจาก Public Sector Management Quality Award) ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ประยุกต์นำมาจาก MBNQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา) และ TQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยและกำหนดเป็น “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” พ.ศ. 2558 เป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์การที่เป็นเลิศ ซึ่งได้ยอมรับเป็นมาตรฐานสากลโลกมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์การด้วยตนเองเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ องค์กรจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานระดับสากล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการราชการ, 2557, น. 5-6)

2.2.1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ 1) เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 2) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล 3) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภายใน

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการจะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งจะทำให้การบริหารของส่วนราชการนั้น ๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการของส่วนราชการเพื่อยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วย

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานมีความทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 และเป็นการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานภาครัฐให้สูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนา

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 ได้นำแนวคิดรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 มาเป็นกรอบในการจัดทำ โดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core-Values) 11 ประการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับ 1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม 2) การจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงานและวิธีการต่าง ๆ 3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ 4) การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม 5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ 6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสอนงาน การสื่อสาร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชย และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน

องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต 2) การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากร

การที่ส่วนราชการจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น ต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้ส่วนราชการมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิถีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่และชีวิตครอบครัว

ความร่วมมือภายในและภายนอกส่วนราชการที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงส่วนราชการ ดังนั้น ส่วนราชการควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย

5. ความสามารถในการปรับตัว

องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึงส่วนราชการต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย ใช้เวลาสั้นลงในการส่งมอบผลผลิตและบริการ หรือที่ปรับปรุงใหม่ ขณะเดียวกันส่วนราชการต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้ส่วนราชการต้องปรับปรุงระบบงานใหม่ ๆ ลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการส่งต่องานจากกระบวนการหนึ่งไปสู่กระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การอบรมบุคลากรในการทำงานแบบทีมข้ามสายงานและการมอบอำนาจในการตัดสินใจ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศแข่งขันที่รุนแรง

6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันส่วนราชการต้องมีความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อภารกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการสาธารณะ เครือข่าย และชุมชนของส่วนราชการ ทั้งนี้ การวางแผนงานของส่วนราชการจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม

7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการของส่วนราชการ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำส่วนราชการไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่เพียงจำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้บริหารของส่วนราชการจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่วนราชการควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิตและการบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบ รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้บริหารของส่วนราชการควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม การพิจารณาถึงความผาสุกของสังคมและประโยชน์สุขของสังคมด้วย ผู้บริหารของส่วนราชการควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรม และการคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการของส่วนราชการ และวงจรชีวิตในการบริการ นอกจากนี้ ส่วนราชการควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การส่งมอบ และการบริการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลจึงควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องรวดเร็ว และจัดสรรคนและทรัพยากรสนับสนุนเพื่อให้สาธารณะมีความปลอดภัย มีความเชื่อมั่น และเกิดความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

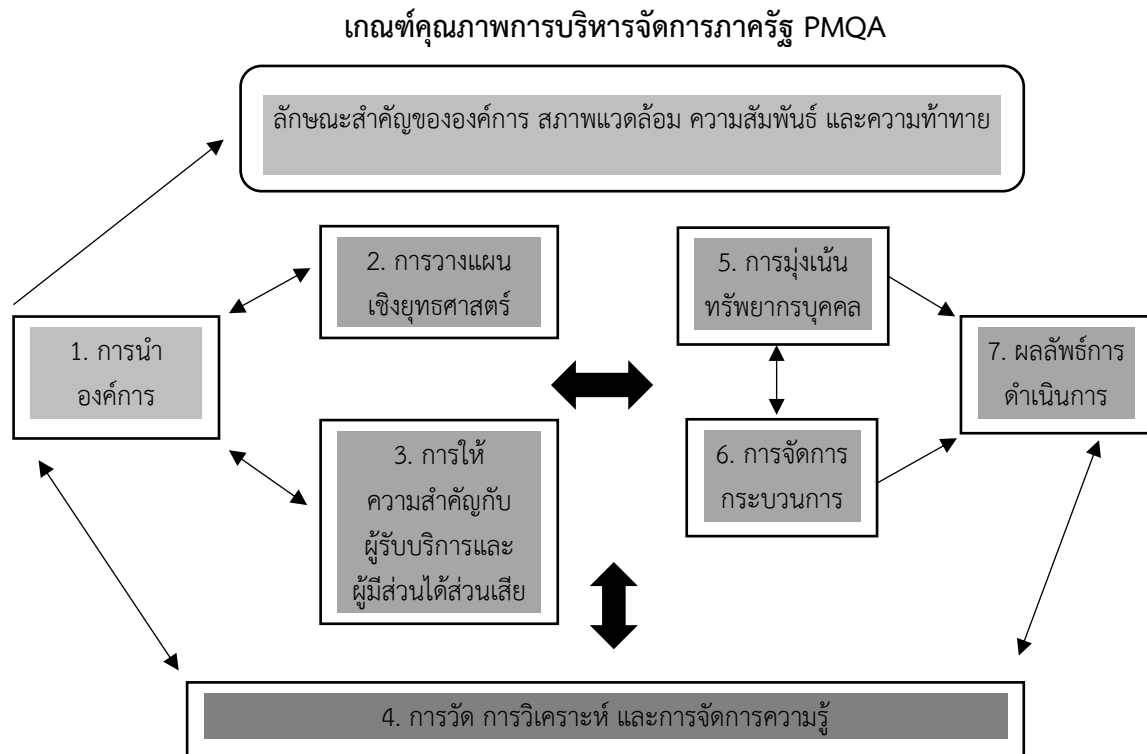
การวัดผลการดำเนินการของส่วนราชการ จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบสาธารณะและชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ทำให้ส่วนราชการสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการบริหารส่วนราชการ และกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์คือผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไก อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมของส่วนราชการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการร่วมกัน

2.2.2 แนวทางการดำเนินงาน PMQA

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้นำ PMQA มาใช้เป็นตัวชี้วัดกับหน่วยงานราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ ในปี 2552 ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ซึ่งเป็นแนวทางการปรับปรุงที่ละขั้น โดยกำหนดแนวทางดำเนินการพัฒนาองค์การ (PMQA Roadmap) ให้ผ่านเกณฑ์ปีละ 2 หมวด สำหรับกรมและจังหวัด และปีละ 3 หมวด สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ส่วนการดำเนินการขั้นต่อไป เมื่อส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การครบทุกหมวดและผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify Fundamental : FL) แล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. จะส่งเสริมให้ส่วนราชการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level : PL) และเมื่อส่วนราชการดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ระดับก้าวหน้าและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป



ภาพ 1 ความสัมพันธ์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สาระสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักคือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558, น. 26, 36, 44, 54, 62, 74)

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน) ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ประชาชน ส่วนราชการ หน่วยงานภายนอก) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานของส่วนราชการ

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ดีของส่วนราชการที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น เน้นความสอดคล้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการมุ่งเน้นวิธีการที่ผู้บริหารชี้นำ และกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร และขับเคลื่อนผลักดันให้องค์กรมีผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม การดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการมุ่งเน้นความยั่งยืนของส่วนราชการในระยะยาว และสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวมการดำเนินการของส่วนราชการ การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของส่วนราชการเป็นเรื่องที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของส่วนราชการ ดังนั้น การตัดสินใจดังกล่าวจึงคงเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ กล่าวคือ เป็น “สมอง” ขององค์การที่เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูล และสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมของการใช้ข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพ และครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวได้

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการมุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีวิธีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้าง ความผูกพันและการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ เป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การออกแบบและการส่งมอบผลผลิตและการบริการ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุความสำเร็จและเพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ๆ ทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่แข่งและส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

2.2.3 ความเชื่อมโยงของ PMQA กับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมา

การบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สัมพันธ์กับการดำเนินงานของภาครัฐ หรือส่วนราชการที่ผ่านมาหลายเรื่องที่เราเรียกกันว่า เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของคำรับรองการปฏิบัติราชการ (โดยเฉพาะในมิติด้านการพัฒนาองค์กร) ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและข้าราชการมีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการที่ผ่านมาได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, www.opdc.go.th)

- หมวด 1 การนำองค์กร การดำเนินการที่ผ่านมาของส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (SWOT Analysis)

- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ นับตั้งแต่ พ.ศ. 2548 รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบันการดำเนินการในหมวด 3 เป็นหมวดที่ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง และหน่วยงานราชการเน้นการทำงานในเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ พ.ศ. 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการได้กำหนดแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อ พ.ศ. 2548 และ พ.ศ. 2549 และการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (I AM READY)

- หมวด 6 การจัดกระบวนการ ในหมวดนี้ส่วนราชการมีการดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่องเป็นปีที่สามแล้ว

- หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงาน ผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็น

อย่างไร ซึ่งจะเป็นผลลัพธ์ตามมิติต่าง ๆ ของการบริหารการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

2.3 แนวคิดการบริหารจัดการ PDCA

PDCA คือ วงจรที่พัฒนามาจากวงจรที่คิดค้นโดยวอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต (Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจรนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันมากขึ้น เมื่อเอดเวิร์ด เดมมิง (W.Edwards Deming) ประมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการผลิตโดยพนักงานเอง จนวงจรนี้เป็นที่รู้จักกันในอีกชื่อว่า “วงจรเดมมิง” ต่อมาพบว่า แนวคิดในการใช้วงจร PDCA นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรม จึงทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากขึ้นทั่วโลก PDCA (ศิริชัย เปรมกาญจนา, 2555, น.1)

1. การวางแผน (Plan : P) หมายถึงส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนในวงจรเดมมิง เป็นการหาองค์ประกอบของปัญหา โดยวิธีการระดมความคิด การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหา การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบ และประเมินผลในขั้นตอนนี้มีการดำเนินการดังนี้

1.1 ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือและประสานกันอย่างใกล้ชิด ในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงาน หรือหาสาเหตุของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบเข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิแผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

1.3 อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียนและวิเคราะห์แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนผังก้างปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงานคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจนแล้วร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

1.4 เลือกวิธีการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการดำเนินงานโดยร่วมกันวิเคราะห์และวิจารณ์ทางเลือกต่าง ๆ ผ่านการระดมความคิดและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

2. การปฏิบัติตามแผน (Do : D) หมายถึง การลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตารางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้น ๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้น ๆ ในขั้นตอนนี้ ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วยหากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับแผนใหม่และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป

3. การตรวจสอบ (Check : C) หมายถึง การตรวจสอบว่า เมื่อปฏิบัติงานตามแผนหรือการแก้ปัญหาตามแผนแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่ การไม่ประสบผลสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผน การเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

4. การดำเนินการให้เหมาะสม (Action : A) หมายถึง การกระทำภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอน ตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบ (C) มาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552 : 4) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของ PDCA ไว้ดังนี้

1. เพื่อป้องกัน การนำวงจร PDCA ไปใช้ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผน การวางแผนที่ดีช่วยป้องกันปัญหาจะเกิดขึ้น ช่วยลดความสับสนในการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากรมากหรือน้อยเกินความพอดี ลดความสูญเสียในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งการทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ทำให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุมขึ้น และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม การตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไม่เกิดซ้ำ หรือลดความรุนแรงของปัญหา ถือเป็นการนำความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์

2. เพื่อแก้ไขปัญหา การใช้ PDCA เพื่อการแก้ปัญหา เริ่มจากการตรวจสอบว่ามีอะไรบ้างที่เป็นปัญหา เมื่อหาปัญหาได้ ก็นำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไป

3. เพื่อปรับปรุง คือไม่ต้องรอให้เกิดปัญหาแต่ต้องเสาะแสวงหาสิ่งต่าง ๆ หรือวิธีการที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ โดยการยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม เมื่อคิดว่าจะปรับปรุงอะไรก็ให้ใช้วงจร PDCA เป็นขั้นตอนในการปรับปรุง ข้อสำคัญต้องเริ่ม PDCA ที่ตัวเองก่อนมุ่งไปที่คนอื่น

อย่างไรก็ตาม การทำกิจกรรมเพิ่มผลผลิต หรือกิจกรรมปรับปรุงงานเพื่อยกระดับคุณภาพงานภายในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือระดับพื้นฐานหรือระดับสูงก็ตาม ปัญหาส่วนใหญ่คือขาดการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร หรือเป็นการทำที่ยังไม่ลงถึงระดับปฏิบัติการ และในหลายองค์กรมักพบว่า การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางหนึ่งที่จะจัดปัญหาที่กล่าวมานี้ให้หมดไปได้คือการวางระบบบริหารกิจกรรมอย่างเหมาะสม ซึ่งแน่นอนที่สุดว่าควรที่จะมีการดำเนินงานตามแนวทางของ PDCA ให้ครบวงจร เพราะจะทำให้การดำเนินงานตอบโจทย์ขององค์กรได้ตรงจุด ส่งผลให้การดำเนินงานสอดคล้องกับธรรมชาติของคนในองค์กร จากการวางแผนอย่างเหมาะสมด้วยการใช้ข้อมูลของสถานการณ์จริง และที่สำคัญการดำเนินการได้มีการเฝ้าติดตามอย่างเป็นระยะ ซึ่งก็จะทำให้สามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ รวมถึงมีการสรุปบทเรียนที่ได้หลังจากจบโครงการ

ทำให้สามารถเรียนรู้รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กร และนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานรอบใหม่ ซึ่งจะทำให้กิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพได้รับการพัฒนาและยกระดับได้อย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการบริหารกิจกรรมเพิ่มผลิตภาพที่ดำเนินการสอดคล้องกับแนวทางของ PDCA นั้นจะเป็นไปอย่างมีระบบ และครบถ้วน ซึ่งก็จะทำให้กิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพมีความเหมาะสมกับองค์กร จากการที่มีการสำรวจสถานการณ์ขององค์กรในประเด็นต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิตหรือด้านบุคลากร เพื่อมาใช้เป็นข้อมูลป้อนเข้าสำหรับการวางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน มีการตรวจประเมินผลเป็นระยะทำให้สามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ อีกทั้งยังมีการวิเคราะห์ผลสำเร็จของโครงการ ทำให้รู้ถึงจุดอ่อน จุดแข็งของการดำเนินงาน และถือเป็นบทเรียนของการดำเนินงานในขั้นต่อไปที่จะทำให้สามารถยกระดับการปรับปรุงและพัฒนาได้จริง จึงมีโอกาสที่การพัฒนาต่อยอดจะเป็นไปอย่างเหมาะสมและถูกทิศทาง

จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงผ่านเครื่องมือการเพิ่มผลิตภาพ หรือการปรับปรุงคุณภาพ หรือแม้แต่การบริหารกิจกรรมภายในองค์กร การวางแผนงานอย่างเหมาะสมจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องรอบด้านถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนจะเป็นเส้นทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่จะต้องมีการตรวจสอบความก้าวหน้าหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ และที่สำคัญเมื่อมีการดำเนินงานเสร็จสิ้นแต่ละครั้ง บทเรียนต่าง ๆ ที่ได้รับก็ถือเป็นสิ่งสำคัญ หากได้มีการนำมาทบทวนและสรุปข้อดี ข้อด้อย หรือหาจุดปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินงานในรอบต่อไปทำได้ง่ายขึ้น ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นและที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ก็คือการดำเนินงานอย่างครบถ้วนตามแนวคิดของวงจร PDCA ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.4 แนวคิดการประเมินกระบวนการ (ADLI)

จากการศึกษาเรื่อง เส้นทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์สู่ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม โดยใช้แนวคิดการประเมินกระบวนการ (ADLI) ประกอบด้วย (ทวิสิษฐ์ บุญญาภิบาล, 2556, น. 39-41)

Approach : แนวทาง (A) หมายถึง วิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้ตอบสนองต่อข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ และหมายรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของหัวข้อ และสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน รวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น ประกอบด้วย

แนวทางตามความหมายของเกณฑ์ TQA ฉบับปี 2555-2556 หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่าง ๆ ขององค์กรระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้

Deploy : การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะประเมินจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ : (Deployment-D) ตามแนวทางการประเมินของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA พ.ศ. 2555–2556 หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา การนำแนวทางไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม

วัตถุประสงค์ของการ Deploy คือ การนำแนวทางที่ได้ออกแบบ เขียนขั้นตอนที่สำคัญทั้งหมด และมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการ รวมถึงระบุการนำผลลัพธ์ไปใช้งาน ซึ่งอยู่ในขั้นตอนของ Approach ถ่ายทอดไปยังหน่วยงานหรือพนักงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการทุกคนเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น

1) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) การสื่อสาร และการชี้แจงให้หน่วยงานหรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของกระบวนการ รับรู้และรับทราบหน้าที่ความรับผิดชอบ และวิธีดำเนินการผ่านช่องทางการสื่อสารขององค์กร อาทิ การประชุม การสัมมนา และช่องทางอื่น ๆ ที่องค์กรได้กำหนดไว้ (2) การกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับ เพื่อให้การขับเคลื่อนกระบวนการมีทิศทางและการดำเนินการที่เหมือนกัน (3) การถ่ายทอดสื่อสารผ่านการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายไปยังหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องตามลำดับชั้น (4) การมอบหมายหน้าที่อย่างเป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษร (5) การถ่ายทอดผ่านกลไกต่าง ๆ ครอบคลุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและคนที่เกี่ยวข้องครบถ้วน และครอบคลุมไปถึงลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่เกณฑ์ได้ระบุไว้ตามความจำเป็นของแต่ละกระบวนการ

2) การลงมือปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องในทุกชั้นและทุกกลไกการทำงานของกระบวนการรับทราบบทบาทหน้าที่และรายละเอียดของการทำงานอย่างชัดเจน ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบและวิธีที่ได้กำหนดไว้ (2) ทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ทั้งลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่เกณฑ์ระบุไว้ ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่ได้กำหนดได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

Learning : การเรียนรู้ (L) หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประกอบด้วยสองส่วน คือ (1) การเรียนรู้ระดับองค์กร ซึ่งได้มาจากการวิจัยและพัฒนา จากวงจรการประเมินและการปรับปรุงงาน ความคิดและข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง และ (2) การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อความสำเร็จของการเรียนรู้ การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการทำงานขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรและบุคลากร

การเรียนรู้ (Learning-L) ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2555–2556 หมายถึง (1) การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง (2) การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางผ่านการสร้างนวัตกรรม (3) การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

การเรียนรู้ คือ การประเมินผลกระบวนการว่า การนำกระบวนการนั้นมาปฏิบัติเกิดผลเป็นอย่างไร ดีกว่าหรือแย่กว่าเดิมเพราะเหตุใด ทำไมถึงดีกว่า ทำไมถึงแย่กว่า ก็จะทำให้การเรียนรู้และนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ เพื่อแก้ไขสิ่งที่ไม่ถูกต้อง สิ่งที่เกิดพลาด เพื่อให้กระบวนการนั้นสามารถดำเนินการได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการต่อไป โดยในการเรียนรู้ นั้น นอกจากการประเมินกระบวนการจากการนำผลลัพธ์ที่ได้มาพิจารณาแล้ว ยังสามารถดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ หรือการเรียนรู้กระบวนการได้จากรูปแบบอื่นอีก เช่น

1. การเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง ซึ่งจากการเปรียบเทียบกันจะทำให้เห็นว่าเราและคู่แข่งเมื่อเทียบกันแล้วในกระบวนการเดียวกัน เราเป็นอย่างไร ต่ำกว่าหรือสูงกว่าคู่แข่ง ผลที่ได้จากการเปรียบเทียบจะนำไปสู่การเรียนรู้กระบวนการและการปรับกระบวนการเช่นกัน
2. การพิจารณาจาก Best Practices ที่ดีใด ๆ ตามที่มีกระบวนการที่เหมือนกัน แล้วนำมาศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการขององค์กร

Integrate : การบูรณาการ (I) หมายถึง การประสมกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิผล จะสำเร็จได้ต่อเมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินงานมีการปฏิบัติเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

การบูรณาการ (ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ (1) การใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ (2) การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมกระบวนการและหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร และ (3) แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

2.5 แนวคิดแบบจำลอง 7S

แนวคิดแบบจำลอง 7S ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกใน ค.ศ. 1980 โดย Robert Waterman และ Tom Peter สองที่ปรึกษาแห่งบริษัทที่ปรึกษา McKinsey แนวคิดนี้มีหลักการพื้นฐานว่า ประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจจะเกิดจากความสัมพันธ์ภายในองค์กรของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการภายใต้แนวคิดที่ว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์สอดคล้องประสานกันของปัจจัยภายในองค์กรทั้ง 7 ประการ ดังนี้ (มณีรัตน์ สุพร, 2012)

1. Structure (โครงสร้างองค์กร) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจของผู้บริหาร รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจของผู้บริหาร และการแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ รวมถึงความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร
2. Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยพิจารณาว่าองค์กรมีการกำหนด

กลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีการกระจายออกไปในส่วนต่าง ๆ หรือไม่ นอกจากนี้ การกำหนดกลยุทธ์ยังเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่ช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งขององค์กร เป้าหมาย พันธกิจในปัจจุบัน พันธกิจที่ควรจะเป็นและผู้รับบริการขององค์กร ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรให้มีความได้เปรียบการแข่งขันและยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรรู้ว่าควรใช้ความพยายามมุ่งไปสู่ทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3. Staff (การจัดการบุคลากร) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การจัดวางบุคลากรให้เหมาะสม มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และพิจารณาคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

4. Style (รูปแบบการบริหารจัดการ) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยความเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

5. System (ระบบการปฏิบัติงาน) คือ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำวันที่บุคลากรจะต้องทำให้ลุล่วงตามเป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานมีความสำคัญ โดยองค์กรจะต้องมีการแบ่งหน้าที่ของระบบงานที่ชัดเจน เช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบการผลิต ระบบการขาย ระบบการกระจายสินค้า เป็นต้น

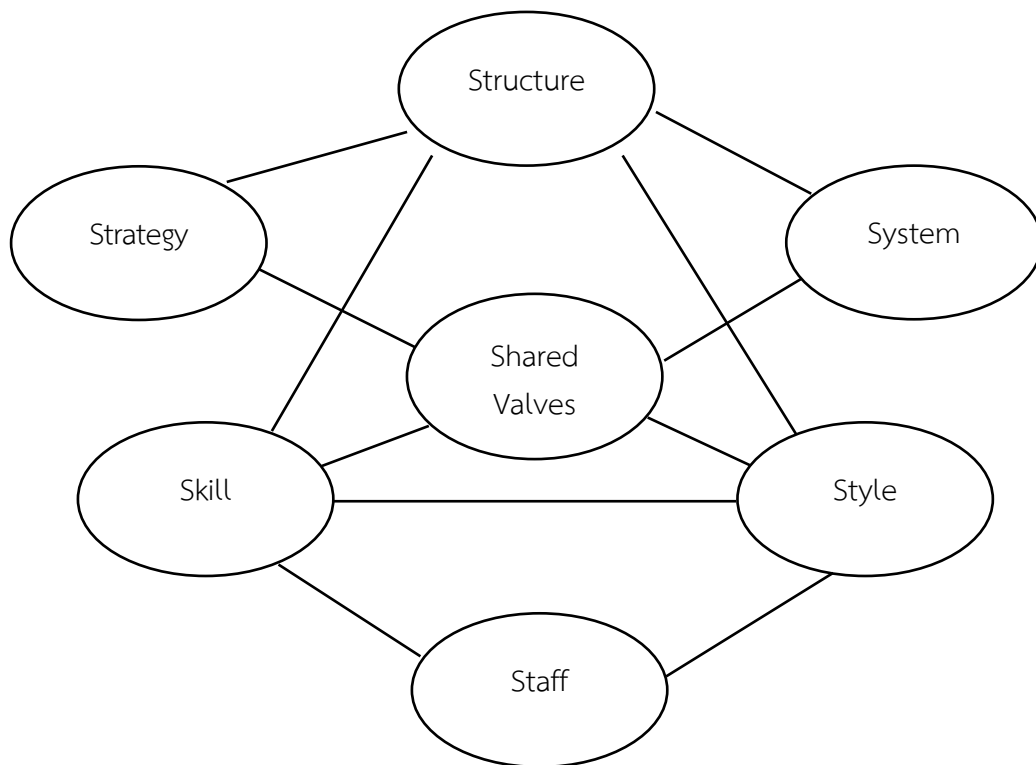
6. Shared Values (ค่านิยมร่วม) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

7. Skill (ทักษะ) หมายถึง ความโดดเด่นและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ประเด็นสำคัญในการพิจารณา คือ บุคลากรขององค์กรมีทักษะในการทำงานหรือไม่ โดยพิจารณาความแตกต่างระหว่างความรู้ความเข้าใจกับทักษะในการปฏิบัติ

การวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพขององค์กรในการนำกลยุทธ์เข้ามาใช้ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปิดช่องว่างต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาใหม่ไปสู่การปฏิบัติ โดยแนวคิดของแมคคินซี ประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ 7 ปัจจัย สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ ปัจจัยด้านแข็ง (Hard Elements) และปัจจัยด้านอ่อน (Soft Elements) ดังนี้

ปัจจัยด้านแข็ง ตามแนวคิดของแมคคินซี เป็นปัจจัยที่สามารถระบุหรือชี้บ่งได้ง่าย รวมทั้งการจัดการต่อปัจจัยเหล่านี้สามารถดำเนินการได้โดยตรงไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการทำงานของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร

ปัจจัยด้านอ่อน เป็นสิ่งที่อธิบายได้ยากกว่า จำต้องได้น้อยกว่าปัจจัยด้านแข็งและได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความพบว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน



ภาพ 2 McKinsey's 7S Framework

2.6 แนวคิด Benchmarking

Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงองค์กรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก เนื่องจากทำให้มีการปรับปรุงองค์กรอย่างก้าวกระโดด ซึ่งในต่างประเทศมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา บริษัท Xerox Corporation เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าในการใช้เครื่องมือ Benchmarking เพื่อปรับปรุงองค์กรและได้รับผลสำเร็จอย่างสูงทำให้แข่งขันได้ในธุรกิจ เริ่มจากการปรับปรุงกระบวนการผลิตพบว่า ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด จึงได้ขยายผลอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งในปัจจุบันมีการทำ Benchmarking ทั่วทั้งองค์กร จนได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากเหตุผล ดังนี้ (กรรณิการ์ พรจิตรสุวรรณ, 2555)

1. เพื่อความยั่งยืนขององค์กร การที่องค์กรจะพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้สภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น จำเป็นต้องรักษาและยกระดับความสามารถขององค์กรเพื่อให้แข่งขันได้ จึงต้องมีการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. เพื่อการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด ความเร็วในการปรับปรุงตนเองเป็นเงื่อนไข สำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน benchmarking เป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ในองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงปรับปรุงภายในระยะเวลาอันสั้น เนื่องจากการเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากภายนอกองค์กร

3. เพื่อสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รางวัลเป็นแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุง โดยในช่วงหลายปีที่ผ่านมาในหลายประเทศ ริเริ่มให้มีรางวัลด้านการจัดการ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพด้านการจัดการ เช่น Malcolm Baldrige National Quality Award ในประเทศสหรัฐอเมริกา Singapore Quality Award ในสิงคโปร์ และ Thailand Quality Award ของประเทศไทย รางวัลเหล่านี้ใช้แนวทางของ Malcolm Baldrige เป็นหลักเกณฑ์ในการตัดสิน ซึ่งได้กำหนดให้องค์กรที่จะได้รับรางวัลต้องมีการดำเนินกระบวนการ Benchmarking

“Benchmarking” คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากองค์กรอื่นภายใต้กฎกติกาสากล โดยมีแนวคิดที่ว่า องค์กรไม่ได้เก่งทุกอย่าง ยังมีองค์กรที่เก่งมากกว่าในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงขององค์กรอื่นแล้วนำมาประยุกต์ให้เหมาะสม จะช่วยประหยัดเวลาและลดการลองผิดลองถูก benchmarking จึงเป็นเส้นทางลัดสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด วัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking คือเพื่อแสวงหาตัวอย่างวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม รวมถึงการทำความเข้าใจกับกระบวนการและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้ องค์กรต่าง ๆ จะปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนโดยเลือกสรรและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เหล่านี้ ไปใช้ในกระบวนการทำงานซึ่งไม่ใช่เป็นการลอกเลียนแบบแต่เป็นการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ

ประเภทของ Benchmarking แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ แบ่งตามวัตถุประสงค์ หรือสิ่งที่จะเอาไปทำ benchmarking และแบ่งตามผู้ที่เราทำ benchmarking ดังนี้

1) แบ่งตามวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่จะเอาไปทำ Benchmarking 1.1) Strategy benchmarking เป็นการนำ benchmarking โดยศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่าง องค์กรกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางแผนกลยุทธ์ 1.2) Performance benchmarking เป็นการนำ benchmarking โดยเปรียบเทียบเฉพาะผลปฏิบัติงาน หรือตัวชี้วัดระหว่างองค์กรและคู่เปรียบเทียบ เพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติงานของกิจกรรม หรือผลลัพธ์การทำงานในกระบวนการต่าง ๆ 1.3) Process benchmarking เป็นการนำ benchmarking โดยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน หรือวิธีปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่น โดยเน้นการเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตน 1.4) Product benchmarking คือการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในคุณลักษณะใดของสินค้า

2) แบ่งตามลักษณะองค์กรที่เปรียบเทียบกับ ได้แก่ 2.1) Internal Benchmarking คือ การทำ benchmarking เปรียบเทียบตัววัดหรือความสามารถในการปฏิบัติกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน หรือภายในกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน 2.2) Competitive Benchmarking คือ การทำ benchmarking กับคู่แข่งโดยตรง 2.3) Industry benchmarking คือ การทำ benchmarking กับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่คู่แข่งกันโดยตรง 2.4) Generic Benchmarking คือ การทำ benchmarking กับองค์กรใดก็ตามที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการทำงานนั้น ๆ ซึ่งองค์กรนั้นอาจมีธุรกิจที่แตกต่างกับเราโดยสิ้นเชิง

แนวทางการทำ Benchmarking ประกอบด้วย 1) Benchmarking แบบกลุ่ม คือ การทำ Benchmarking โดยรวมกลุ่มกับองค์กรอื่น ที่มีความต้องการจะทำ Benchmarking เหมือนกัน ทำให้ประหยัดเวลาในการดำเนินการ เป็นการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ดี แต่ต้องพึงระวังข้างมากของทุกองค์กรในกลุ่มว่าต้องการเน้น หรือทำ Benchmarking ในเรื่องไหน แบบไหน หากหัวข้อ Benchmarking ที่กลุ่มต้องการทำไม่ตรงกับความต้องการเท่าที่ควร ประโยชน์ที่ได้รับก็อาจจะน้อยลงไป 2) Benchmarking แบบเดี่ยว คือ การมีเพียงองค์กรเดียวที่ต้องการที่จะทำ benchmarking จึงกำหนดหัวข้อที่ต้องการ ทำและดำเนินการตามกระบวนการ Benchmarking ที่ได้วางแผนไว้ สามารถเลือกผู้ที่จะเป็นคู่แข่งได้ แต่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรไปขอเปรียบเทียบกับใคร มีความประสงค์จะแลกเปลี่ยนข้อมูลด้วยหรือไม่

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชัยยุทธ์ เหลืองบุศราคม (2552) ทำการศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรสำนักงานปศุสัตว์ จังหวัดนครนายก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของข้าราชการต่อการดำเนินการโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรสำนักงานปศุสัตว์ จังหวัดนครนายก ภายหลังจากการดำเนินงานสิ้นสุดลง ผลการศึกษาพบว่า การประเมินความพึงพอใจของข้าราชการพบว่า มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี 2552 โดยรวมในระดับมาก มีค่าคะแนนความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานและความเข้าใจของบุคลากรมากที่สุด เฉลี่ย 3.61 เท่ากัน รองลงมาคือค่าคะแนนความพึงพอใจต่อกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและเวลา เฉลี่ย 3.65, 3.55 และ 3.50 ตามลำดับ สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า การกำหนดกระบวนการดำเนินการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกและระยะเวลาการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนางานประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อและช่องทางที่หลากหลาย จะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากขึ้น

ชไมพร เทือกสุบรรณ (2552) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน กรณีการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในกรมที่ดิน ข้าราชการในสังกัดกรมที่ดินเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อประสิทธิภาพการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน ด้านที่เห็นด้วย

มากที่สุดคือ ด้านนิธธรรม รองลงมาคือ ด้านความคุ้มค่า ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส และด้าน
 สำนึกรับผิดชอบ โดยเห็นด้วยในระดับปานกลาง และด้านที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ด้านการมีส่วนร่วม

ปัจจัยด้านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ข้าราชการในสังกัด
 กรมที่ดิน เห็นด้วยในระดับปานกลางต่อการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติด้าน
 เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านที่เห็นด้วยมากที่สุดคือ ด้านความมี
 ระบบและแบบแผน (Approach) รองลงมาคือ ด้านการนำไปใช้อย่างทั่วถึง (Deployment) และที่
 เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ด้านการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ (Learn)

ปัจจัยด้านการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน ข้าราชการใน
 สังกัดกรมที่ดินเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อการนำปัจจัยด้านการนำนโยบายการบริหารกิจการ
 บ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน ปัจจัยที่เห็นด้วยมากที่สุดคือ ด้านความชัดเจนของนโยบายและ
 แนวทางการปฏิบัติ รองลงมาคือ ทักษะความเข้าใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติ โดยเห็นด้วยในระดับ
 ปานกลาง และปัจจัยที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติใน
 กรมที่ดิน ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร การนำไปใช้อย่างทั่วถึง (Deployment) ทักษะความเข้าใจ
 ของบุคลากรผู้ปฏิบัติ และมีอิทธิพลในทางบวก โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ ความมุ่งมั่นของ
 ผู้บริหาร

จากข้อค้นพบของการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการนำนโยบายการบริหาร
 กิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดินให้ประสบความสำเร็จนั้น พบปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ
 ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงรวมถึงผู้บังคับบัญชาทุกระดับในแต่ละองค์กรในกรม
 ที่ดินต้องให้ความสำคัญและน่านโยบายไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ควรให้ความรู้แก่บุคลากรทุกระดับ
 รวมทั้งให้มีการกำหนดให้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสอดแทรกอยู่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
 ของหน่วยงานด้วย เพื่อความชัดเจนในการดำเนินงานรวมทั้งการถ่ายทอดไปสู่บุคลากรทุกระดับ

อิสริยาพรรณ บุรณโกศา และธนกรณ์ แนนหนา (2554) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบ
 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาสำนักงาน
 การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีวัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ
 สนับสนุนหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่
 พัฒนาขึ้นนั้นเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ทำให้ทราบ
 ความคืบหน้าของผลการปฏิบัติงานและให้เกิดการพัฒนาวิธีปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยระบบ
 สารสนเทศที่เกิดขึ้นจะสนับสนุนการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ PMQA และพัฒนาขึ้นโดยใช้รูปแบบ
 ของโปรแกรมประยุกต์ที่ทำงานผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web Application) และระบบที่
 พัฒนาขึ้นจะสามารถจัดเก็บและค้นหาเอกสารทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง บันทึกผลการปฏิบัติงานและออก
 รายงานได้ตรงตามรูปแบบที่หน่วยงานกลางกำหนด รวมถึงสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานได้
 ทั้งนี้ ยังมีข้อจำกัดบางประการของงานวิจัยคือ เรื่องของเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัย ที่มีระยะเวลา
 3 เดือน ซึ่งไม่เพียงพอที่จะพัฒนาระบบให้มีการเชื่อมโยงระหว่างหมวดย่อยได้

ประพรศรี นรินทร์รักษ์ และสุวรรณา หล่อโลหการ (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : เครือข่ายบริการสุขภาพภูเก็ต การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปร การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เครือข่ายบริการสุขภาพภูเก็ต จำนวน 287 คน ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้แบบสอบถามระหว่างเดือนกรกฎาคมถึงเดือนสิงหาคม 2557 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน

ผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อายุเฉลี่ย 40 ปี มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งเฉลี่ย 9 ปี การรับรู้ปัจจัยนำ ปัจจัยเอื้อและปัจจัยเสริม อยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภาพรวมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 2.52 โดยการรับรู้ในการกำหนดเป้าหมาย การออกแบบโครงสร้างการบริหารจัดการระดับหน่วยงานอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 2.67, 2.58 และ 2.51 ตามลำดับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลยุทธ์และยุทธศาสตร์องค์การ ค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมองค์การ การมีส่วนร่วมแรงจูงใจ โดยสามารถอธิบายความผันแปรการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ร้อยละ 55.4 ดังนั้น เครือข่ายบริการสุขภาพควรสร้างกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์การ และการนำปัจจัยเสริมโดยการจัดสภาพแวดล้อมองค์การและการมีส่วนร่วมแรงจูงใจเพื่อกำกับและประเมินผลการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานบริการภาครัฐ

กล่าวโดยสรุป จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า แนวคิด PMQA มาใช้ในการพัฒนาระบบราชการเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการทำงาน โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ ในระบบราชการภายใต้การประยุกต์ใช้หลักการบริหารต่าง ๆ เช่น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การลดขั้นตอนการทำงาน การประเมินความพึงพอใจ คำรับรองการปฏิบัติราชการ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2) หน่วยงานภาครัฐมีแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล และ 3) ใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภายใน สำหรับการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 3 พบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ได้แก่ การให้ความสำคัญและมุ่งมั่นของผู้บริหารทุกระดับในองค์กร การสร้างแรงจูงใจ การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์และแนวปฏิบัติขององค์การ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมขององค์การ สภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของบุคลากร ความพร้อมของระบบงาน เทคโนโลยี อุปกรณ์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร การวางแผนและบูรณาการการทำงานอย่างเป็นระบบ 2) ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พบว่าขาดเป้าหมายยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนขององค์กร ส่วนใหญ่มาจากบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจการสื่อสารภายใน

หน่วยงานไม่ทั่วถึง ทศนคติต่อการนำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) วัฒนธรรมองค์การแบบเก่า ขาดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์การ และ 3) แนวทางพัฒนาการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA พบว่า (1) ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรขององค์การเกิดความรู้ความเข้าใจอย่างทั่วถึงในทุกระดับ และประสานงานกับหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงกับหมวดต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนางานมากขึ้น (2) ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญของการพัฒนาองค์การตามแนวทาง PMQA อย่างต่อเนื่อง (3) สร้างกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (4) กำหนดกระบวนการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกและระยะเวลาการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม (5) ผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สอดแทรกกับงานประจำ (6) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานตามแนวทาง PMQA และพัฒนาโดยใช้รูปแบบของโปรแกรมประยุกต์ที่ทำงานผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web Application)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

3.1 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 8 หน่วยงาน ได้แก่ ประจำปี พ.ศ. 2557 จำนวน 3 แห่ง คือ กรมปศุสัตว์ กรมชลประทาน และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ประจำปี พ.ศ. 2559 จำนวน 4 แห่ง คือ กรมควบคุมโรค กรมทางหลวงชนบท กรมสุขภาพจิต และจังหวัดพังงา ประจำปี พ.ศ. 2560 จำนวน 1 แห่ง คือ จังหวัดอำนาจเจริญ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานดังกล่าว และนำเสนอบทสรุปที่สำคัญที่ดีของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

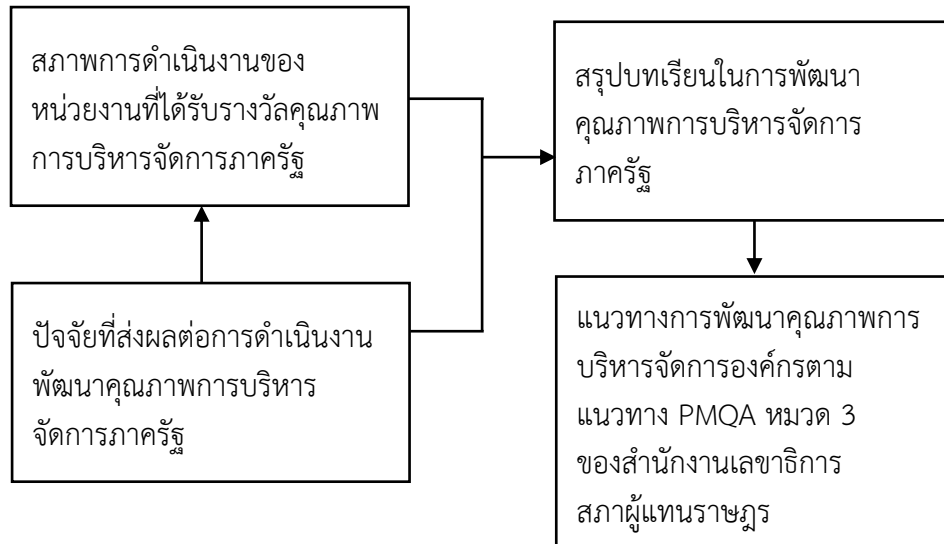
3.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) จากการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ หนังสือ บทความ รายงานวิจัย วารสาร สิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ได้แก่ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน พ.ศ. 2558 และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 ชุดเครื่องมือการพัฒนางาน (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายงานรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2557 2559 2560

3.3 ประเด็นศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล

ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และมีผลการปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปี พ.ศ. 2557 คือ กรมชลประทาน กรมปศุสัตว์ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า พ.ศ. 2559 คือ กรมควบคุมโรค กรมทางหลวงชนบท กรมสุขภาพจิต จังหวัดพังงา และ พ.ศ. 2560 คือ จังหวัดอำนาจเจริญ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ บริบทแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และนำมาเปรียบเทียบ (Benchmarking) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปบทเรียนที่สำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

3.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)



บทที่ 4

การศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 8 หน่วยงาน ได้แก่ กรมปศุสัตว์ กรมชลประทาน กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมควบคุมโรค กรมทางหลวงชนบท กรมสุขภาพจิต จังหวัดพังงา และจังหวัดอำนาจเจริญ พบประเด็นการศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 4.1 รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 4.2 หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2557
- 4.3 หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2559
- 4.4 หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2560
- 4.5 การดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 4.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 4.7 สรุปบทเรียนที่สำคัญในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.1 รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น โดยในการดำเนินการที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ปีละ 2 หมวด จนครบถ้วน ทั้ง 6 หมวด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป และยั่งยืน โดยนำพื้นฐานแนวคิดมาจากสาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดแนวทางปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และนำมาผนวกกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับของการพัฒนาองค์กรขั้นต้น เพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้เป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม

การส่งเสริมให้ส่วนราชการได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐผ่านการดำเนินการในภาคสมัครใจ เป็นการดำเนินการเพื่อยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและมุ่งเข้าสู่องค์การที่เป็นเลิศ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดหลักเกณฑ์แนวทางและกลไกการบริหารรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ โดยกำหนดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ซึ่งการกำหนดรางวัลดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิด “การปรับปรุงทีละขั้น” และเมื่อส่วนราชการใดผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว จะได้รับการรับรองผ่านเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) และเมื่อส่วนราชการ ปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับ “รางวัล คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด” ในหมวดนั้น และพัฒนาไปสู่ “รางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐระดับดีเด่น” และ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ต่อไป

การจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์การ โดยการตอบคำถามตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการที่โดดเด่นของหมวดที่สมัครขอรับรางวัลและ แสดงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่องในหมวดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อม แสดงผลลัพธ์การดำเนินการตามหมวด 7 โดยเน้นที่ผลลัพธ์ของหมวดที่สมัครรับรางวัลเป็นสำคัญ

การตรวจประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เป็นการตรวจตาม แนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นการค้นหาความเป็นระบบของกระบวนการ ของหมวดที่สมัครขอรับรางวัล ซึ่งเป็นการประเมินตามแนวคิด ADLI ที่สามารถแสดงผลลัพธ์ของ กระบวนการได้อย่างชัดเจน โดยเป็นวิธีการที่ส่วนราชการใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนด ของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1-6 ประกอบปัจจัย 4 ประการ ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการ ได้แก่ A (Approach)-แนวทาง D (Deployment)-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L (Learning)-การเรียนรู้ I (Integration)-การบูรณาการ การรายงานป้อนกลับตามแนวทาง PMQA สะท้อนถึงจุดแข็งและ โอกาสในการพัฒนาของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.2 หน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2557 มีจำนวน 3 หน่วยงาน คือ 1) กรมปศุสัตว์ 2) กรมชลประทาน 3) กรมพัฒนาธุรกิจการค้า โดยสรุปผลการดำเนินงาน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557, น. 87-118)

1. กรมปศุสัตว์

เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทาง และนโยบาย การควบคุม การกำกับ การส่งเสริม การวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการพัฒนา เทคโนโลยีเกี่ยวกับการปศุสัตว์ รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรพันธุกรรมและความหลากหลาย ทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ เพื่อให้มีปริมาณสัตว์เพียงพอ และมีสินค้าปศุสัตว์ที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขอนามัย ปราศจากโรค สารตกค้าง และสารปนเปื้อน มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและ สิ่งแวดล้อม และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

กรมปศุสัตว์ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการเรียนรู้ว่า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมปศุสัตว์คือใคร และรับฟังเสียงจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่ามีความต้องการและความคาดหวังอะไรจากกรมปศุสัตว์ เพื่อนำความต้องการ และความคาดหวังดังกล่าวไปรวมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการดำเนินงานของ กรมปศุสัตว์ เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมปศุสัตว์เกิดความพึงพอใจสูงสุด

1.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมปศุสัตว์กำหนดกระบวนการการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ อย่างเป็นระบบชัดเจน เนื่องจากการจำแนกที่ถูกต้องจะส่งผลให้การนำข้อมูลและความต้องการต่าง ๆ ไปใช้ในการพัฒนางานของกรมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) รวบรวมข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ช่องทางต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ 2) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล 3) กำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่ม 4) วิเคราะห์และจำแนกกลุ่มตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ 5) ทบทวนและเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเดิมที่มีอยู่ 6) สรุปผลและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ 7) เรียนรู้กระบวนการกลุ่ม ทั้งนี้ กรมฯ ได้แบ่งกลุ่มผู้รับบริการออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) เกษตรกรด้านปศุสัตว์ (2) ผู้ประกอบการด้านการปศุสัตว์ (3) ผู้บริโภคอุปโภคสินค้าปศุสัตว์ และกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ประชาชน ชุมชน องค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชน และเครือข่ายปศุสัตว์ ที่ได้รับผลกระทบจากการให้บริการของกรมปศุสัตว์ นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ได้คำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต เนื่องจากแนวโน้มการขยายตัวของความต้องการบริโภคอาหารที่ปลอดภัยได้มาตรฐาน ปราศจากสิ่งปนเปื้อนและสารเคมี มีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงทำให้เกษตรกรทั่วไปพัฒนาเป็นเกษตรกรที่มีระบบการผลิตได้มาตรฐานตามที่กรมปศุสัตว์ให้การส่งเสริมและสนับสนุนเพิ่มขึ้น

1.2 การรับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมปศุสัตว์ได้กำหนดกระบวนการจัดการช่องทางและข้อมูลการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเริ่มจากกระบวนการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเข้าถึงช่องทางการรับฟังและการเรียนรู้ความต้องการ เพื่อกำหนดช่องทางและหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแต่ละช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม จากการวิเคราะห์ศักยภาพดังกล่าว กรมปศุสัตว์ได้กำหนดช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการที่เหมาะสมสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งเชิงรุกและเชิงรับ 4 ช่องทางหลัก ๆ ได้แก่ 1) ติดต่อโดยตรง โดยการพบปะ เยี่ยมเยียน พูดคุย การส่งจดหมาย โทรศัพท์ โทรสาร e-mail Website และ Facebook 2) Focus Group 3) การสำรวจทั้งแบบสอบถาม ณ จุดบริการ แบบสอบถามผ่านไปรษณีย์ และผู้รับฟังความคิดเห็น 4) สื่อสาธารณะ ซึ่งเป็นการรวบรวมข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ โดยช่องทางที่กำหนดจะถูกนำไปพัฒนาในช่วงไตรมาสแรกของปีงบประมาณ และประเมินประสิทธิภาพจากความเหมาะสม การเข้าถึง ความทันสมัย เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนา รวมทั้งยกเลิกช่องทางที่ขาดประสิทธิภาพ

1.3 การพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมปศุสัตว์ได้มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Smart Office) โดยปลูกฝังค่านิยม “I2-Smart” แก่บุคลากรของกรมปศุสัตว์เพื่อให้บุคลากรทุกคนยึดมั่นและปฏิบัติโดยมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำงานอย่างมืออาชีพ มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน บูรณาการการทำงานร่วมกันทั้งองค์กร มุ่งสร้างนวัตกรรม

ด้านการปศุสัตว์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และประเทศชาติ รวมถึงนโยบายการทำงาน 3 สุข ของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ที่ให้ไว้เป็นแนวทางในการดำเนินงานแก่บุคลากรกรมปศุสัตว์ ความสุขที่ 1 คือ สร้างความสุขแก่บุคลากรภายในองค์กร ทุกคน ทุกฝ่าย เพื่อจะทำให้เกิดความสุขที่ 2 คือ สร้างความสุข ความพึงพอใจของเกษตรกรอันจะนำมาซึ่งความสุขที่ 3 คือ สังคมและประเทศชาติเกิดความสงบสุข สร้างบรรยากาศแห่งความรักสามัคคีปรองดองในสังคมปศุสัตว์ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญและยั่งยืนในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.4 กิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์

กรมปศุสัตว์ได้กำหนดรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์และกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสมกับระดับการสร้างความสัมพันธ์ 4 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร และระดับนานาชาติ แต่ละระดับมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการ และโครงการ/กิจกรรมไว้อย่างชัดเจน

1.5 การมุ่งเน้นการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

กรมปศุสัตว์ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการสร้างอาสาปศุสัตว์ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาปศุสัตว์ในพื้นที่ตนเอง โดยอาสาปศุสัตว์ทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาปศุสัตว์กับกรมปศุสัตว์จะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปศุสัตว์ รวมถึงพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้อาสาปศุสัตว์ได้รับความไว้วางใจจากเกษตรกรและประชาชนในท้องถิ่นเป็นอย่างมาก กิจกรรมการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมปศุสัตว์มีระดับของการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมในแต่ละภารกิจ ตัวอย่างเช่น ด้านผลิตปศุสัตว์ เกษตรกรมีส่วนร่วมในการเป็นเครือข่ายการผลิตและกระจายสัตว์พันธุ์ดีของกรมปศุสัตว์ ด้านมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ ผู้ประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานและตรวจสอบสินค้าปศุสัตว์ นอกจากนี้ ผู้บริหารกรมปศุสัตว์กำหนดนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันสนับสนุนชุมชน โดยให้แต่ละหน่วยงานหาความต้องการของชุมชนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนแล้วนำมาดำเนินการตามความเหมาะสม รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชุมชน โดยการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

1.6 การจัดการข้อร้องเรียน

กรมปศุสัตว์ได้กำหนดระเบียบกรมปศุสัตว์ว่าด้วยแนวทางการจัดการข้อร้องเรียน พ.ศ. 2556 และจัดตั้งศูนย์รับข้อร้องเรียน ตั้งอยู่ที่กลุ่มวินัย กองการเจ้าหน้าที่ เพื่อรับผิดชอบและบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนที่เกิดขึ้น กำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนจนกว่าจะได้ข้อยุติ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงเผยแพร่ระเบียบดังกล่าวให้หน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ทราบ และดำเนินการตามระเบียบ หากได้รับข้อร้องเรียน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน กรมปศุสัตว์ได้มอบอำนาจให้ทุก ๆ หน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ดำเนินการในบางขั้นตอนได้ทันที เมื่อได้รับข้อร้องเรียนโดยไม่ต้องรอส่งเรื่องมาให้ศูนย์รับข้อร้องเรียนเมื่อดำเนินการแล้วให้ทำสำเนา

เรื่องให้ศูนย์รับข้อร้องเรียนทราบ กรณีที่หน่วยงานใดได้รับข้อร้องเรียนซึ่งเป็นข้อร้องเรียนเกี่ยวกับหน่วยงานนั้นโดยตรง ให้ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงหรือแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อนตามความเหมาะสมได้ทันที เมื่อดำเนินการแก้ไขจนได้ข้อยุติแล้วให้ส่งสำเนาเรื่องให้ศูนย์รับข้อร้องเรียน ซึ่งหน่วยงานที่ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงหรือแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อนตามความเหมาะสมต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 15 วัน นับแต่วันได้รับเรื่อง

1.7 การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมปศุสัตว์ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ ดำเนินการปีละ 2 ครั้ง ซึ่งผลการสำรวจครั้งที่ 1 จะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน และผลการสำรวจครั้งที่ 2 เป็นการวัดผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำข้อมูลจากการสำรวจรอบที่ 2 ไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการต่อไป นอกจากนี้ หน่วยงานบริการในพื้นที่ของกรมปศุสัตว์ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ณ จุดที่ให้บริการ เพื่อเป็นการติดตามคุณภาพการบริการและได้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทันทั่วถึง รวมทั้งมีการสำรวจความคิดเห็นแบบออนไลน์สำหรับบุคคลทั่วไปที่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ง่าย หรือการโทรศัพท์สอบถามผู้รับบริการรายบุคคลเป็นครั้งคราว ในกรณีที่ต้องการใช้ข้อมูลจากผู้รับบริการแบบเร่งด่วน หรือมีความต้องการข้อมูลการให้บริการแบบเฉพาะเจาะจงอีกด้วย

กรมปศุสัตว์ได้นำผลการสำรวจความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจของหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์มาวิเคราะห์และนำไปใช้ปรับปรุง พัฒนาระบบงาน และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการของกรมปศุสัตว์ให้ดียิ่งขึ้น เช่น การออกใบอนุญาตเคลื่อนย้ายสัตว์ผ่านระบบ e-Service ไม่เชื่อมโยงกับระบบการทำเครื่องหมายและขึ้นทะเบียนสัตว์แห่งชาติ (NID) รวมถึงการนำเข้าข้อมูลมีความซ้ำซ้อน และขั้นตอนที่ยุ่งยากต่อการใช้งานของผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จึงมีการพัฒนาและปรับปรุงเป็นระบบการเคลื่อนย้ายสัตว์ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Movement) เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพและรองรับความต้องการใช้งานของผู้ใช้บริการอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ยังอำนวยความสะดวกโดยจัดให้มีระบบ e-Privilege ให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ประกอบการ ที่ผ่านการตรวจรับรองมาตรฐานสถานกักกันสัตว์ และที่พักอาศัยสัตว์จากกรมปศุสัตว์ เมื่อยื่นขอใบอนุญาตการเคลื่อนย้ายซากสัตว์ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Movement) แล้วสามารถพิมพ์ใบอนุญาตการเคลื่อนย้ายซากสัตว์ได้ ณ สถานประกอบการ โดยไม่ต้องเดินทางมาติดต่อของรับใบอนุญาตที่สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดหรือสำนักงานปศุสัตว์อำเภอ ซึ่งเป็นการลดขั้นตอนลดค่าใช้จ่าย ลดระยะเวลาในการดำเนินงาน และเป็นการสร้างความคุ้มค่าแก่ผู้ประกอบการ

1.8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมปศุสัตว์ คือ

- 1) ผู้บริหารผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน
- 2) นโยบาย 3 สุขของอธิบดีกรมปศุสัตว์ที่ให้ไว้เป็นแนวทางในการดำเนินงานแก่บุคลากรของกรมปศุสัตว์
- 3) การปลูกฝังค่านิยม “I2-SMART” ให้บุคลากรของกรมปศุสัตว์ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงาน
- 4) ใช้ “PDCA” ในการเรียนรู้และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจนนำไปสู่นวัตกรรมใหม่
- 5) กระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์จากทุกภาคส่วนที่ครอบคลุมทุกกลุ่มภารกิจของกรมปศุสัตว์

ในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ของกรมปศุสัตว์ ได้มีการศึกษาวิจัยโดย ทวีสิมม บุญญาภิบาล (2556) ทำการศึกษาเรื่อง เส้นทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์สู่ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า กรมปศุสัตว์เป็นส่วนราชการหนึ่งที่ได้มีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา ส่งผลให้กรมปศุสัตว์มีผลการดำเนินการด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับดีมากมาโดยตลอด และได้รับการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ซึ่งเป็นปีแรกที่สำนักงาน ก.พ.ร. ทำการตรวจรับรองส่วนราชการ ในปีเดียวกันนี้กรมปศุสัตว์ยังได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด (หมวด 6) รางวัลความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรมอีกรางวัลหนึ่งด้วย

บทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมปศุสัตว์บน “เส้นทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์ สู่ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม” พบว่า มีปัจจัยและองค์ประกอบจำนวนมากที่ส่งเสริมให้กรมปศุสัตว์ประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐคือ 1) การวางแผนการดำเนินการอย่างบูรณาการและเป็นระบบ (Road Map to PMQA Winner) 2) กำหนดผู้รับผิดชอบโครงการที่ถูกต้อง 3) การพัฒนาผู้รับผิดชอบโครงการที่มีประสิทธิภาพ 4) การออกแบบโครงสร้างและกำหนดหน้าที่คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เหมาะสม 5) การคัดเลือกบุคลากรมาเป็นคณะทำงานที่เหมาะสม 6) การสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ 7) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานขององค์การประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง การจัดทำแผนปรับปรุงองค์การในจุดที่พบว่า เป็นโอกาสในการปรับปรุง ดำเนินการปรับปรุงตามแผนและการควบคุม กำกับให้

เป็นไปตามแผนที่สอดคล้องตาม Road Map ที่กำหนดไว้ 8) ผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การสร้างบรรยากาศ 9) มีการบูรณาการงานพัฒนาเข้ากับงานประจำ 10) ทำการเชื่อมโยงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ากับระบบการสร้างแรงจูงใจ

นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ยังมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือ 1) ผู้บริหารทุกคนให้ความสำคัญและเปิดโอกาส 2) ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องมีความมุ่งมั่น ท่วมเท ยืนหยัดในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสามารถถอดบทเรียนผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างใจเย็น 3) แรงผลักดันจากความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก 4) ระบบการตรวจประเมินคุณภาพและมาตรฐานด้านการผลิตปศุสัตว์ที่มีประสิทธิภาพจากองค์การระหว่างประเทศและประเทศคู่ค้า 5) ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความร่วมมือของบุคลากร รวมถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่ดีระหว่างกันทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกองค์การ

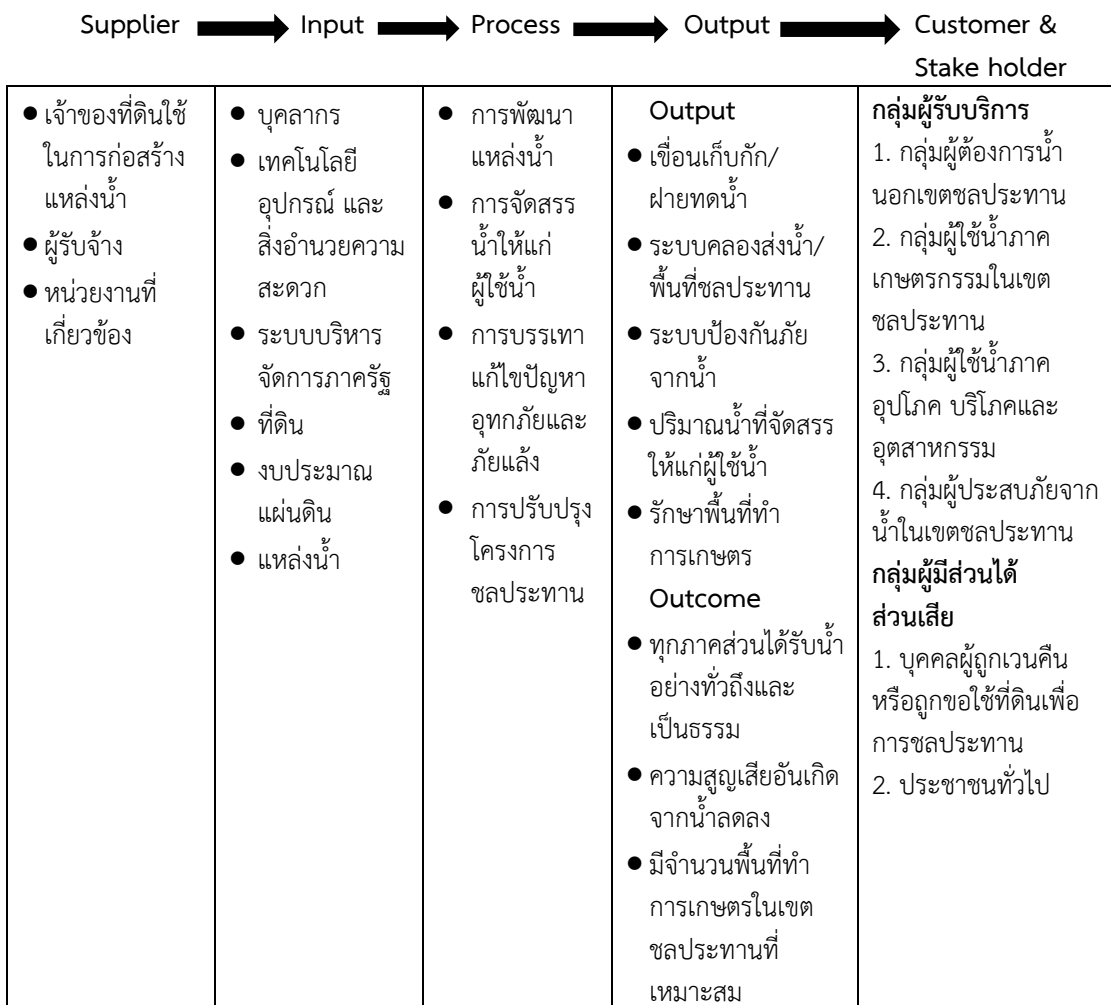
2. กรมชลประทาน

เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดำเนินการตามพันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย ได้แก่ 1) พัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มพื้นที่ชลประทานตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เกิดความสมดุล 2) บริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการให้เพียงพอ ท่วถึง และเป็นธรรม 3) ดำเนินการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำตามภารกิจอย่างเหมาะสม และ 4) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาแหล่งน้ำ และบริหารจัดการน้ำ และการขับเคลื่อนองค์กรตามประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ประเด็น ได้แก่ (1) การพัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มพื้นที่ชลประทาน (2) การบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการ และ (3) การป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำตามภารกิจ ซึ่งจากพันธกิจและยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้น ทำให้กรมชลประทานตระหนัก และเข้าใจถึงภาระหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถวางเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมทุกพันธกิจที่มีความแตกต่างกัน โดยกรมชลประทานได้ค้นหาความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำข้อมูลสารสนเทศเหล่านั้นไปเรียนรู้ความต้องการความคาดหวัง และนำไปสู่การพัฒนากระบวนการให้บริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างสมดุล นอกจากนี้ ยังได้คำนึงถึงปัจจัยภายนอกและภายในที่อาจทำให้เกิดกลุ่มผู้รับบริการอันพึงมีในอนาคต

จุดเด่นที่สำคัญของกรมชลประทานในการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การบริหารความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้และสามารถถ่ายทอดโอนภารกิจการบริหารจัดการน้ำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผู้ช่วยกันดูแลรักษาแหล่งน้ำ การจัดตั้งหน่วยงานภายในเพื่อรับผิดชอบการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยตรง การจัดทำแผนปฏิบัติการการมีส่วนร่วมของประชาชน การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการบริหารอย่างต่อเนื่องและการมีผลงานการให้บริการที่เป็นเลิศ

2.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมชลประทานได้มีการทบทวนการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ผลผลิต ผลลัพธ์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ นวัตกรรม ลักษณะสำคัญขององค์กรและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของกรมมาประกอบในการพิจารณา ซึ่งได้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจการพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำและการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ โดยใช้ SIPOC Model จำแนกกลุ่มผู้รับบริการออกเป็น 4 กลุ่ม และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ออกเป็น 4 กลุ่มในเบื้องต้นคือ กลุ่มผู้ต้องการน้ำนอกเขตชลประทาน กลุ่มผู้ใช้น้ำภาคเกษตรกรรมในเขตชลประทาน กลุ่มผู้ใช้น้ำภาคอุปโภค บริโภค และอุตสาหกรรม กลุ่มผู้ประสบภัยจากน้ำในเขตชลประทานและบุคคลผู้ถูกเวนคืนหรือถูกขอใช้ที่ดินเพื่อการชลประทาน และได้จำแนกเพิ่มเติมอีก 1 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ ประชาชนทั่วไปและมีการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้า หรือ Customer Profile ในแต่ละกลุ่ม



ภาพ 3 การใช้ SIPOC Model จำแนก และการเชื่อมโยงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมชลประทานแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนากระบวนการรับฟังและตอบสนองความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรองอธิบดีฝ่ายบริหารเป็นประธานคณะทำงาน เพื่อวางขั้นตอนการดำเนินงานสายด่วนชลประทาน 1460 ตั้งแต่การรับโทรศัพท์ การตอบสนองความคิดเห็นทางโทรศัพท์หรือทางหนังสือ การจัดการตามข้อเสนอแนะ/ข้อร้องเรียน ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการทำงานของสำนัก/กอง ในการลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่จำเป็นในการดำเนินงาน วางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับระบบงาน วางแผนการประชาสัมพันธ์สายด่วนชลประทาน 1460 ตามสื่อต่าง ๆ ให้ทั่วถึง กำหนดช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

จากผลการดำเนินงานของคณะทำงานฯ ดังกล่าว กรมชลประทานได้กำหนดช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ 10 ช่องทาง ประกอบด้วย 1) ติดต่อด้วยตนเอง 2) ตูรับความคิดเห็น 3) เวทีประชาคม 4) คลินิกเกษตรเคลื่อนที่ 5) จดหมาย 6) ข่าวสารจากสื่อมวลชน 7) ตู้ ปณ. 1460 8) สายด่วน 1460 9) โทรสาร 0-2669-1460 10) เว็บไซต์/E-mail โดยในปัจจุบันมีช่องทางเพิ่มเติม อาทิ รถประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่ ป้ายประชาสัมพันธ์อิเล็กทรอนิกส์ (ป้ายวิ่ง) การปิดประกาศตามสถานที่ต่าง ๆ หอกระจายข่าวประจำหมู่บ้าน สถานีวิทยุชุมชน การบอกกล่าวจากกลุ่มผู้ใช้น้ำ/อาสาสมัครชลประทาน Facebook ของหน่วยงานย่อย และติดต่อตรงทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น ซึ่งเกษตรกรมีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ 11 กิจกรรม และการส่งน้ำและบำรุงรักษาโดยเกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วม

2.3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) การจัดตั้งหน่วยงานภายในเพื่อรับผิดชอบการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยในปี 2551 กรมชลประทานได้จัดตั้งสำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนขึ้นเป็นหน่วยงานภายใน เพื่อรับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในระยะกำหนดโครงการ ระยะก่อนก่อสร้าง ระยะระหว่างก่อสร้าง และระยะหลังก่อสร้าง รวมทั้งศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะแนวทางรวมกลุ่มการมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่าย การดำเนินงานอาสาสมัครชลประทาน การพัฒนาและเสริมสร้างองค์กรผู้ใช้น้ำชลประทานให้มีความเข้มแข็งและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนเสนอแนะแนวทางปรับปรุงกระบวนการทำงาน ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวเป็นเจ้าภาพหลักในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย โดยมีข้อมูลระบบจัดการข้อร้องเรียน มี Server เก็บข้อมูลตั้งอยู่ที่สำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และระบบสำรองข้อมูลเก็บไว้ที่บริษัท ที โอ ที จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ เพื่อให้ระบบฐานข้อมูลการจัดการข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำ และการป้องกันภัยอันเกิดจากน้ำเป็นปัจจุบันและถูกต้อง มีความสอดคล้องกับแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและ

เชื่อมโยงกับระบบ GIS ของกรมชลประทาน โดยสามารถนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการของทุกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การจัดทำแผนปฏิบัติการการมีส่วนร่วมของประชาชน กรมชลประทานใช้วิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล 4 ระยะ ประกอบด้วย (1) ระยะกำหนดโครงการ (ในขั้นตอนของการศึกษาโครงการ กรมฯ ได้จัดให้มีการทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมประเภทต่าง ๆ) (2) ระยะก่อนการก่อสร้าง (มุ่งเน้นในประเด็นการกำหนดราคาค่าทดแทนที่ดิน) (3) ระยะระหว่างก่อสร้าง (มุ่งเน้นในประเด็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับประโยชน์คือ กลุ่มผู้ต้องการน้ำนอกเขตชลประทาน (กลุ่มผู้ต้องการแหล่งน้ำ) ซึ่งจะกลายมาเป็นลูกค้าใหม่ในอนาคต) (4) ระยะหลังการก่อสร้าง (จะมีการส่งมอบให้หน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารจัดการน้ำในพื้นที่เพื่อไปดำเนินการวางแผนการจัดสรรน้ำและบำรุงรักษา ร่วมกับผู้รับประโยชน์ที่ได้เตรียมความพร้อมไว้แล้ว และพัฒนาเป็นกลุ่มหรือองค์กรผู้ใช้น้ำชลประทานที่เข้มแข็งในอนาคต ทั้งนี้ ได้กำหนดกิจกรรมการบริหารจัดการชลประทานโดยเกษตรกรมีส่วนร่วมใน 11 กิจกรรม และการส่งน้ำและบำรุงรักษาโดยเกษตรกรมีส่วนร่วมตามกระบวนการ 14 ขั้นตอน

3) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการบริหารจัดการน้ำ กรมชลประทานมีเครือข่ายภาคประชาชน ประกอบด้วย องค์กรผู้ใช้น้ำชลประทาน อาสาสมัครชลประทาน และคณะกรรมการจัดการชลประทาน ซึ่งในแต่ละปีได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพความรู้และความร่วมมือในรูปแบบของการพบปะเยี่ยมเยียน การประชุม การอบรม การสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปบทเรียน การดูงาน การบริหารจัดการน้ำของเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จ และการดำเนินงานซ่อมแซมอาคารชลประทานตามข้อเสนอแนะขององค์กรผู้ใช้น้ำ ทั้งในลักษณะที่กรมชลประทานดำเนินการเอง และจ้างกลุ่มเกษตรกรในพื้นที่นั้น ๆ เป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการจัดกิจกรรมจังหวัดเคลื่อนที่ประจำเดือนร่วมกับหน่วยราชการอื่นภายใต้การให้บริการผ่านคลินิกเกษตรกรเคลื่อนที่ และมีการจัดส่งวารสารข่าวและรายงานประจำปีแก่องค์กรผู้ใช้น้ำ ดังกล่าวเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้ ยังมีการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับเยาวชนผ่านกิจกรรมยุวชลกร เรียนรู้งานชลประทานครอบคลุมทุกจังหวัดอย่างต่อเนื่อง

4) กรมชลประทานมีการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของ 4 กลุ่มผู้รับบริการ และ 1 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 โดยกลุ่มผู้ต้องการน้ำนอกเขตชลประทาน กลุ่มผู้ใช้น้ำภาคเกษตรกรรมในเขตชลประทานและกลุ่มผู้ประสบภัยจากน้ำในเขตชลประทาน กลุ่มผู้ใช้น้ำภาคอุปโภค บริโภคและอุตสาหกรรม รับผิดชอบในการรวบรวม วิเคราะห์ และสรุปผล โดยสำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งได้ให้เจ้าหน้าที่ของโครงการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ของกลุ่มผู้รับบริการดังกล่าว เป็นผู้ทำการสำรวจ สำหรับกลุ่มผู้ใช้น้ำภาคอุปโภค บริโภค และอุตสาหกรรม รับผิดชอบในการดำเนินการ โดยกองการเงินและบัญชีในช่วงต้น และกองแผนงานในเวลาต่อมา จากสถาบันการศึกษาดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจด้วยเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน รับผิดชอบในการรวบรวม วิเคราะห์ และสรุปผล โดยสำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งได้ให้เจ้าหน้าที่งานจัดหาที่ดินในพื้นที่ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว เป็นผู้ทำ

การสำรวจ ทั้งนี้ ในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ จะวัดใน 4 ด้าน คือ ด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่ ด้านกระบวนการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านผลการดำเนินงาน

จากผลการสำรวจฯ ดังกล่าว ทำให้หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ได้วางแผนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากยิ่งขึ้น และแจ้งผลการสำรวจให้หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ทราบ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ กรมชลประทานยังมีระบบการติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการแก่ผู้รับบริการ โดยมีหน่วยให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทุกจังหวัดในด้านการบริหารจัดการน้ำ ตั้งแต่ฤดูเพาะปลูกจนถึงเกี่ยวผลผลิตโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูล เช่น ผู้รับความคิดเห็น ติดตั้ง ณ ที่ทำการของหน่วยงาน รายงานการใช้พื้นที่เพาะปลูกประจำปีรายน้ำ รายงานน้ำในปริมาณน้ำในอ่างเก็บน้ำ และปริมาณน้ำฝน การประเมินผลการส่งน้ำประจำปีฤดูกาล ตามขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการส่งน้ำและบำรุงรักษา 14 ขั้นตอน เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการต่อไป

2.4 การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการบริการ

จากการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมชลประทาน นำมาสู่การปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยกรมชลประทานมีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการในกระบวนการต่าง ๆ ประกอบด้วย กระบวนการพิจารณาขอความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำ กระบวนการพิจารณาขออนุญาตใช้น้ำจากทางน้ำชลประทาน กระบวนการพิจารณาขออนุญาตเช่าที่ดินราชพัสดุในความดูแลของกรมชลประทาน กระบวนการเบิกจ่ายเงินช่วยเหลือพิเศษที่เบิกเฉพาะในส่วนกลาง กระบวนการเบิกจ่ายเงินตามใบสำคัญต่าง ๆ จากงบประมาณในระบบ GFMS เฉพาะที่เบิกในส่วนกลาง กระบวนการเบิกจ่ายตามข้อผูกพันจากงบลงทุน/งบรายจ่ายอื่นในระบบ GFMS กระบวนการคืนหนังสือค้ำประกันของและประกันสัญญา เป็นต้น นอกจากนี้ ได้ทำคู่มือการส่งน้ำและบำรุงรักษาโดยเกษตรกรมีส่วนร่วมตามกระบวนการ 14 ขั้นตอน ประกอบในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ชลประทานในการดำเนินงานตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการภายใต้กระบวนการบริหารจัดการน้ำให้เกษตรกร

2.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การให้บริการของกรมชลประทาน สามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากมีปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จ ดังนี้

1) ผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร เริ่มตั้งแต่มีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในภารกิจหลัก ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ที่จะสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย ส่งเสริมให้มีกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของภาครัฐเป็นสำคัญ และการจัดตั้งหน่วยงานภายในรับผิดชอบการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยตรง

2) กระบวนการมีส่วนร่วมในการรับฟัง วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา สร้างความพึงพอใจและประทับใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) การให้บริการที่เป็นเลิศ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี อันนำไปสู่การขยายผลต่อไป

4) ความพร้อมของอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน จากการมีศูนย์ประมวลวิเคราะห์สถานการณ์น้ำและระบบโทรมาตรอุทกวิทยา ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ให้บริการ

5) การเสาะแสวงหาองค์ความรู้ในการนำมาปรับปรุงกระบวนการจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาแหล่งน้ำและบริหารจัดการน้ำสู่การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดย สุภชา แก้วเกรียงไกร และคณะ (2558) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กรมชลประทาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมชลประทานโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร และด้านความรู้และทัศนคติ พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านความรู้และทัศนคติ โดยในปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรนั้น พบว่า แรงจูงใจมีคะแนนความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทานมากที่สุด ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจนั้นมีส่วนในการสร้างบรรยากาศ ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทานเป็นอย่างมาก ได้แก่ การยอมรับความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร การให้เงินรางวัลค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับมอบหมายงานที่ทำตามสายการบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร การประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ความชัดเจนของนโยบาย และการบริหารองค์กร

ในส่วนของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทานนั้นในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยได้จำแนกการมีส่วนร่วมเป็น 2 ด้านคือ ด้านการตัดสินใจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านผลประโยชน์ และด้านการประเมินผล พบว่า ด้านผลประโยชน์มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีส่วนกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมปฏิบัติการ และการมีส่วนร่วมประเมินผล ตามลำดับ และด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้ายคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรยังขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การร่วมคิดกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมและการร่วมเลือกโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำมาพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมายของกรม

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทานเกิดขึ้นเนื่องจากบุคลากรส่วนมากยังขาดความรู้ความเข้าใจ การสื่อสารยังกระจายได้ไม่ทั่วถึง จะทราบเฉพาะกลุ่มที่เป็นกรรมการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น จึงทำให้บุคลากรไม่เข้าใจ

และเห็นว่าเกณฑ์ดำเนินการ PMQA มีความยุ่งยาก อีกทั้งไม่ทราบถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการดังกล่าว จึงไม่ให้ความสำคัญและคิดว่าเป็นภาระต่องานประจำ และทำให้ภารกิจที่มอบหมายไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ บุคลากรยังเห็นว่าเป็นเรื่องที่ผู้บริหารเท่านั้นที่เข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพของการบริหารจัดการองค์กร บุคลากรระดับล่างไม่สามารถเสนอความคิดเห็นได้ อีกทั้งยังไม่มีผลตอบแทนหรือแรงจูงใจให้บุคลากรทุกระดับได้เข้าร่วมกิจกรรม PMQA อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยเหตุนี้ จึงควรกระจายความรู้และเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้เห็นความสำคัญของ PMQA อย่างแท้จริง ให้เกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึงทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญของการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ PMQA อย่างจริงจังต่อเนื่อง ปรับทัศนคติของบุคลากรระดับล่างทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ให้คิดและปรับปรุงยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมเดิม ๆ พร้อมทั้งจะเรียนรู้ในการพัฒนาตนเองและองค์กรต่อไป

3. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ มีภารกิจสำคัญเกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจอย่างครบวงจรตั้งแต่เริ่มต้นประกอบธุรกิจไปจนถึงเลิกกิจการเรียกได้ว่าเป็นองค์กร “ต้นสายปลายหางธุรกิจ” คือ ให้บริการตั้งแต่จดทะเบียนธุรกิจและข้อมูลธุรกิจ การกำกับดูแลธุรกิจให้ปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย การพัฒนาศักยภาพธุรกิจ ตลอดจนการดำเนินการให้ธุรกิจสืบสภาพ โดยปฏิบัติภารกิจหลักด้านการบริการจดทะเบียนและข้อมูลธุรกิจให้มีความง่าย สะดวก รวดเร็ว และประหยัด กำกับดูแลกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า 9 ฉบับ เพื่อสร้างธรรมาภิบาลธุรกิจยกระดับการประกอบธุรกิจบริการของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารจัดการที่ดี และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมทั้งส่งเสริมบทบาทสถาบันการค้าเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจตั้งแต่ระดับชุมชนถึงระดับประเทศ

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ได้จำแนกกลุ่มผู้รับบริการเป็น 4 กลุ่มคือ 1) ผู้ประกอบการ เช่น นิติบุคคล บุคคลธรรมดา สมาคมการค้า 2) ผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี ได้แก่ ผู้ทำบัญชี ผู้สอบบัญชี 3) สำนักงานกฎหมาย/สำนักงานบัญชี และ 4) หน่วยงานราชการ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) นักลงทุน 2) สำนักงานกฎหมาย/สำนักงานบัญชี และ 3) สถาบันการเงิน โดยวิเคราะห์ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและลบ จากการดำเนินงานการออกระเบียบ วิธีปฏิบัติ หรือมาตรการใด ๆ ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้พิจารณาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เช่น การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 นำมาวิเคราะห์กำหนดกลุ่มผู้รับบริการในอนาคต ได้แก่ กลุ่มนักลงทุน/นักธุรกิจสัญชาติอาเซียน ซึ่งคาดว่าจะเข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ภายใต้พันธกรณีที่ประเทศไทยผูกพันไว้ในความตกลงของอาเซียน จำนวน 2 ฉบับ คือ กรอบความตกลงว่าด้วยการค้าบริการของอาเซียน (ASEAN Framework Agreement on Service : AFAS) และกรอบความตกลงว่าด้วยการลงทุนอาเซียน (ASEAN Comprehensive Investment Agreement : ACIA) ซึ่งกรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้มีการ

เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการให้บริการกลุ่มผู้รับบริการดังกล่าว โดยให้บริการภายใต้ ASEAN Fast Track Lane เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร และการรับบริการจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เช่น การจัดเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพในการติดต่อสื่อสารภาษาสากลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ สำหรับต้อนรับ ให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเริ่มต้นธุรกิจหรือการจัดตั้งธุรกิจ หรือการประกอบธุรกิจในฐานะเป็นคนต่างด้าว รวมถึงการจัดทำแบบพิมพ์คำขอแบบใบอนุญาตและคำขอหนังสือรับรองเป็น 6 ภาษาอาเซียน 6 ภาษา ได้แก่ ภาษาอาฮาซ่า ภาษาเมียนมา ภาษาเวียดนาม ภาษาเขมร ภาษาลาว และภาษาฟิลิปปินส์

3.2 การรับฟังความคิดเห็นและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การรับฟังความคิดเห็นและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาการให้บริการให้เหมาะสม ตรงความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ 3 รูปแบบคือ

1) การประชุมรับฟังความคิดเห็นเชิงลึก (Focus Group) ผู้รับบริการเฉพาะกลุ่ม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการแสดงความคิดเห็นต่องานบริการของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และความคาดหวังต่อการให้บริการในอนาคต โดยได้ข้อสรุปที่สะท้อนความคิดเห็นจากประชาชนอย่างแท้จริง และนำมาพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ รวมถึงการแก้ไขกฎหมาย ซึ่งมีผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง เช่น การประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรับฟังความคิดเห็นในการพัฒนาระบบการจดทะเบียนนิติบุคคลทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Registration) การประชุมระดมความคิดเห็น แนวทางการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจตามประเภทธุรกิจเป้าหมาย ได้แก่ ธุรกิจค้าส่งค้าปลีก ธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ธุรกิจแฟรนไชส์ ธุรกิจบริการ เป็นต้น

2) การสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ โดยกำหนดวิธีการสำรวจความพึงพอใจในหลากหลายช่องทาง เพื่อให้มีความเหมาะสมและสะดวกต่อผู้รับบริการ ได้แก่ งานจดทะเบียนและบริการข้อมูลธุรกิจ : การสอบถามผู้รับบริการ ณ จุดบริการ งานการให้บริการออนไลน์ : การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการผ่านเว็บไซต์กรมพัฒนาธุรกิจการค้า งานส่งเสริมพัฒนาธุรกิจ : จัดทำแบบสอบถามทาง e-Mail และการสอบถามทางโทรศัพท์ เพื่อประเมินผลผู้ประกอบการที่ผ่านการพัฒนาจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

3) การให้บริการ Call Center 1570 จำนวน 30 คู่สาย ให้คำปรึกษาแนะนำบริการทั้งในด้านจดทะเบียนธุรกิจ ข้อมูลธุรกิจ บัญชีธุรกิจและด้านอื่น ๆ การให้บริการ Call Center 1570 เป็นช่องทางที่มีสถิติผู้ใช้บริการสูงประมาณเดือนละ 20,000 ครั้ง กรมพัฒนาธุรกิจจึงได้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ให้สามารถตอบข้อซักถามได้อย่างถูกต้อง เพื่อเป็นแนวทางในการตอบคำถามกับเจ้าหน้าที่ Call Center ด้วย นอกจากนี้ มีการสุ่มฟังการตอบปัญหาของเจ้าหน้าที่ทุกวันทำการ เพื่อตรวจสอบว่าเจ้าหน้าที่ตอบปัญหาได้ถูกต้องและให้บริการด้วยความสุภาพ ซึ่งจะได้นำข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการ

ค้นหาแนวทางเพื่อพัฒนารูปแบบการให้บริการ Call Center ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า โดยเทียบเคียงกับองค์กรเอกชนที่มีการให้บริการ Call Center ที่เป็นเลิศ

3.3 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้ตระหนักถึงการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมว่าจะผลักดันให้เกิดบริการภาครัฐที่ดีแก่ประชาชน จึงมุ่งเน้นการดำเนินการแบบมีส่วนร่วม บูรณาการเชื่อมโยงการทำงานกับทุกภาคส่วนในลักษณะของการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ ได้กำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานพันธมิตรต่าง ๆ รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two-Way Communication) เช่น กิจกรรมเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร เครือข่ายนักธุรกิจและผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมการพบปะหารือ กิจกรรม CSR เป็นต้น และการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ได้แก่ การสื่อสารผ่านสื่อของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เช่น วารสาร “ต้นสายปลายทางธุรกิจ” e-Newsletter DBD Accounting เป็นต้น และการสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ เช่น การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร การจัดทำสโปตวิทยุ การจัดทำป้ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3.4 การจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ

การจัดการข้อร้องเรียนที่แจ้งผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่กำหนด ได้แก่ เว็บไซต์กรม Call Center 1570 โทรสาร หรือมาติดต่อด้วยตนเอง รวมถึงข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ผ่านทางกระทรวงพาณิชย์ และสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อนำข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว

3.5 การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ดำเนินการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกภารกิจ โดยกำหนดวิธีการสำรวจให้มีความเหมาะสมและสะดวก ได้แก่ สอบถามผู้รับบริการ ณ จุดบริการ สำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการผ่านเว็บไซต์กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำหรับการให้บริการออนไลน์และจัดส่งแบบสอบถามทาง e-Mail เพื่อประเมินผลผู้ประกอบการที่ผ่านการพัฒนาจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และนำผลที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการดังกล่าว รวมทั้งผลการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น Call Center 1570 มาปรับปรุงบริการทันที ในกรณีที่สามารถปรับปรุงได้โดยไม่ขัดกับข้อกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง สำหรับการปรับปรุงที่ต้องมีการแก้ไขกฎระเบียบ ดำเนินการโดยจัดประชุมระดมความคิดเห็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณากำหนดแนวทางการปรับปรุงร่วมกัน นอกจากนี้ ยังมีการนำผลการสำรวจทั้งจากหน่วยงานภายในทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจงานบริการของสำนักงานสถิติแห่งชาติ รายงานการวิจัยเรื่อง Doing Business ของธนาคารโลก มาพิจารณากำหนดแนวทางการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นที่หลากหลายรอบด้าน เช่น ความต้องการในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ความต้องการในด้านกระบวนการให้บริการประชาชน ความต้องการในด้านการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจ

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ดำเนินการปรับปรุงการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ โดยการสอบถามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมาปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านกระบวนการให้บริการ ประชาชน และบุคลากร เพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างมีมาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง (Service Standards) และมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน (Good Governance) การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ และการสร้างเสริมจริยธรรมแก่เจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ ยังคงดำเนินการปรับปรุงองค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งความสุข (Happy Workshop) ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม สวัสดิการการบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน และการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ ส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพัน ความพึงพอใจต่อองค์การ (Employee Satisfaction) อันจะนำไปสู่การให้บริการประชาชนที่ดี และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการบริการประชาชน (Customer Satisfaction)

กรมพัฒนาธุรกิจการค้ามุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงด้านการให้บริการประชาชนอย่างจริงจัง มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนให้กรมพัฒนาธุรกิจการค้าพัฒนางานบริการต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าในภาคธุรกิจไทย

3.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถผลักดันนโยบายสู่การปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จ เช่น การสร้างค่านิยม “ยิ้มแย้ม โปร่งใส ใส่ใจบริการ” เพื่อสร้างบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน บริการประชาชน หล่อหลอมบุคลากรเป็นหนึ่งเดียว และการสร้าง “Smart DBD” เพื่อแสดงถึงความเป็นมืออาชีพด้านบริการ เป็นต้น

2) การให้ความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำผลการใช้ปรับปรุงบริการอย่างจริงจัง

3) การปรับเปลี่ยน กฎ ระเบียบให้ทันสมัย เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ เอื้อต่อการประกอบธุรกิจ

4) การเตรียมความพร้อมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการให้บริการภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

5) การเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนแบบบูรณาการ โดยการสร้างความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมบริการภาครัฐ เช่น e-Certificate การให้บริการหนังสือรับรองทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านธนาคาร เป็นต้น

4.3 หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2559 มีจำนวน 4 หน่วยงาน คือ

1) กรมควบคุมโรค 2) กรมทางหลวงชนบท 3) กรมสุขภาพจิต 4) จังหวัดพังงา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2559, น.121-158)

1. กรมควบคุมโรค

กรมควบคุมโรค เป็นส่วนราชการสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีบทบาทสำคัญในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมและประสานงานกับเครือข่าย ตลอดจนพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ กรมควบคุมโรคให้ความสำคัญกับการเข้าถึงกลุ่มประชาชนหรือผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เป็นเป้าหมายในการดูแล ในการทำอะไรจะสร้างความเชื่อมั่น เชื่อถือ และไว้วางใจที่จะส่งต่อข้อมูลเรื่องโรคและภัยสุขภาพ ที่จะนำไปสู่การเฝ้าระวัง ป้องกันและตอบโต้ปัญหาาร่วมกันระหว่างภาคราชการและภาคประชาชน และร่วมเป็นเครือข่ายที่สำคัญในการดำเนินการ

1.1 การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ใช้เกณฑ์ในการจำแนกหลายมิติ เช่น การจำแนกตามกลุ่มผู้รับบริการตามกลุ่มโรค ตามกลุ่มวัย ตามกลุ่มเสี่ยง ตามพื้นที่บริการ รวมทั้งการคาดการณ์ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรงงานนอกระบบ กลุ่มผู้รับบริการต่างด้าว กลุ่มเสี่ยงจากการเดินทาง และกลุ่มผู้สูงอายุ โดยเมื่อทราบกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วก็จะนำไปกำหนดช่องทางการสื่อสารเพื่อการค้นหาสารสนเทศที่สำคัญ อันจะนำไปสู่การพัฒนาการให้บริการ การปฏิบัติงาน และการจัดการความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายต่อไป

1.2 การค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การกำหนดแนวทางในการเฝ้าระวังข้อมูลข่าวสาร โดยทีมงาน DDC Watch ดำเนินการรวบรวม (Collect) ข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต ใน 5 มิติ ได้แก่ 1) ทราบปัจจัยเสี่ยงการเกิดโรค 2) ทราบปัญหาพฤติกรรมสุขภาพ 3) ทราบขนาดของปัญหา 4) ตรวจจับความผิดปกติของการเกิดโรค และ 5) ผลผลิตจากการเฝ้าระวังนำไปสู่การพยากรณ์โรค การตอบโต้ภาวะโรคและภัยสุขภาพได้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม ครบถ้วน กรมควบคุมโรคได้ออกแบบวิธีการและช่องทางในการรับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็น 2 วิธีการหลักคือ

1) การดำเนินการเชิงรุก โดยใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็น ความพึงพอใจต่อการรับรู้ข่าวสารองค์ความรู้และภาพลักษณ์ของกรมควบคุมโรค การสำรวจความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจในการเข้ารับบริการจากสถานบริการในสังกัด การสำรวจความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์วิชาการประเภทต่าง ๆ การสำรวจความคิดเห็นของภาคีเครือข่ายต่อแผนงาน/โครงการของกรมควบคุมโรค รวมถึงผลการดำเนินงานตามนโยบายยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด การรับฟังความคิดเห็นเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Relationship Management) ทั้งนี้ มีการนำรูปแบบของสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ประโยชน์มากขึ้น เช่น การสำรวจออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรมควบคุมโรค การนำส่งข้อมูลผ่านกลุ่มเครือข่าย Line Facebook

2) การดำเนินการเชิงรับ ได้แก่ การเปิดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นทางโทรศัพท์ 1422 สายด่วนกรมควบคุมโรค ไปรษณีย์ กล่องรับฟังความคิดเห็น ศูนย์รับข้อร้องเรียน และ Social Media ได้แก่ Line Application Facebook E-mail Website

นอกจากข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการแล้ว กรมควบคุมโรคยังได้รับข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น สถานการณ์โรค อัตราป่วย-ตาย จากฐานข้อมูลมรณบัตร ฐานข้อมูลจากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ สถานการณ์ปัจจัยเสี่ยงจากการสำรวจสุขภาพประชาชนไทยโดยการตรวจร่างกายของสถาบันวิจัยและพัฒนาาระบบสุขภาพชุมชน ระบบคลังข้อมูลด้านการแพทย์และสุขภาพ เป็นต้น

จากการรวบรวมสารสนเทศต่าง ๆ ที่สำคัญนำไปสู่การพัฒนาเป็นข้อมูลสำหรับการเฝ้าระวัง โดยบูรณาการข้อมูล 5 กลุ่มโรค 5 มิติ และรวบรวมสารสนเทศทั้งหมด นำมาสู่การวิเคราะห์ (Analysis) โดยทีมตระหนักรู้สถานการณ์ (Situation Awareness Team : SAT) ซึ่งบูรณาการผลการวิเคราะห์จากข้อมูลแต่ละหน่วยงานภายในกรมควบคุมโรค จากนั้นนำผลการพยากรณ์โรคและภัยสุขภาพไปสู่การวางแผน (Plan) เพื่อเสนอต่อคณะผู้บริหารกรมควบคุมโรค พิจารณาให้เห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาผลผลิตและบริการให้สอดคล้องและเหมาะสมกับพันธกิจขององค์การและสามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังในแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างตรงจุดตรงประเด็น และประกาศเป็นนโยบายระดับกรมควบคุมโรค ให้ทราบโดยทั่วกัน ซึ่งทุกหน่วยงานจะดำเนินการถ่ายทอดสู่ระดับปฏิบัติและดำเนินการวางแผนมาตรการแนวทางเพื่อตอบโต้โรคและภัยสุขภาพและพัฒนาปรับปรุงผลผลิตบริการและกระบวนการทำงานให้ครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและอนาคต

นอกจากนี้ ยังมีการเตรียมการรองรับผู้รับบริการที่เพิ่มในอนาคต ได้แก่ กลุ่มแรงงานนอกระบบ กลุ่มผู้รับบริการต่างด้าว กลุ่มเสี่ยงจากการเดินทาง และกลุ่มผู้สูงอายุ โดยวางแผนเป้าหมายการพัฒนาระบบควบคุมโรค ปรับวิธีการดำเนินงานและลดความซ้ำซ้อนของการทำงานในพื้นที่ โดยบูรณาการแผนการดำเนินงานในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษร่วมกันระหว่างสำนักต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และแบ่งกรอบการดำเนินงานของกรมควบคุมโรคในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

จากภารกิจของกรมควบคุมโรคในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และตอบโต้โรคและภัยสุขภาพ ในการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น โดยใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการแล้ว เครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานนับเป็นหัวใจของความสำเร็จ ที่ต้องมีการสื่อสารและการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจ และทำให้สามารถส่งต่อข้อมูลข่าวสารเรื่องโรคและภัยสุขภาพ และนำไปสู่การเฝ้าระวังป้องกันและตอบโต้กับปัญหาโรคและภัยสุขภาพของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุดเด่นของการสร้างความสัมพันธ์ของกรมควบคุมโรคในการสร้างความสัมพันธ์ คือ การดำเนินการภายใต้แนวคิด “ทุกหน่วยงานคือหัวใจในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกรมควบคุมโรค” ซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อถือและความไว้วางใจของทุกภาคส่วน โดยกำหนดเรื่องการให้บริการที่ดี

ด้วยความตั้งใจ (Service mind : S) เป็นค่านิยมหนึ่งขององค์กร และสมรรถนะหลักที่บุคลากรต้องยึดถือเพื่อนำไปปฏิบัติร่วมกับค่านิยมอื่น ๆ ประกอบด้วย Integrity การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม Mastery ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ Achievement การมุ่งผลสัมฤทธิ์ Relationship การมีน้ำใจ ใจเปิดกว้าง เป็นพี่เป็นน้อง Teamwork การทำงานเป็นทีม และเน้นการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายที่ทำงานร่วมกัน รวมเป็นค่านิยม ISMART ตลอดจนมีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายที่ทำงานร่วมกัน โดยการนำข้อเสนอแนะจากการถอดบทเรียนมาพัฒนาการทำงานร่วมกัน ทั้งด้านองค์ความรู้และสัมพันธภาพต่าง ๆ และมีการจัดกิจกรรมที่ต่อเนื่องและเหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม เช่น เครือข่ายสื่อสารและสื่อสารมวลชนลงพื้นที่ศึกษาดูงานและพบปะสังสรรค์กันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความร่วมมือในการเฝ้าระวังและสื่อสารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานระดับนโยบาย มีการพัฒนาจังหวัดชายแดนตามกรอบกลุ่ณามัยระหว่างประเทศ พ.ศ. 2548 โดยคัดเลือก 5 จังหวัดนาร่องเป็นต้นแบบของการพัฒนา มีทีมจากสำนักโรคต่าง ๆ ของกรม กำกับติดตาม ประเมินผล พิจารณาการมอบรางวัลให้แก่บุคคลและหน่วยงานต้นแบบ

1.3 ความโดดเด่นในการบริหารจัดการของกรมควบคุมโรค

1) การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางการทำงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแผนพัฒนาอย่างชัดเจน ที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และความมุ่งมั่นของบุคลากรในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อไปสู่เป้าหมายที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

2) การนำสารสนเทศที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาทุกช่วงวงจรชีวิต เริ่มตั้งแต่การรวบรวมสารสนเทศเพื่อนำมาเฝ้าระวังตรวจจับโรคและภัยสุขภาพ นำมาสู่การวิเคราะห์พยากรณ์โรค เพื่อการป้องกันและควบคุมโรค การตอบโต้โรคและภัยสุขภาพได้อย่างทันท่วงที โดยเกิดผลสำเร็จที่ชัดเจนในการควบคุมโรคอีโบล่าและโรคเมอร์ส ไม่ให้เกิดการระบาดในประเทศไทยได้

3) การนำสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์เพื่อวางแผนการพัฒนาคุณภาพผลผลิตและบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้บริการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม

4) การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และรับฟังความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งมีการทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาตั้งแต่อดีต และรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง ผู้ทรงคุณวุฒิ เครือข่ายการทำงานร่วมกันทั้งในและนอกกระทรวงสาธารณสุข ตลอดจนนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และกำหนดวิธีการทำงานที่เน้นเชิงรุกให้เกิดประสิทธิผล

5) ความสามารถในการสร้างเครือข่ายและการจัดการความสัมพันธ์ ทำให้เกิดความผูกพันและเป็นหุ้นส่วนการทำงานที่เข้มแข็ง ผลักดันงานสู่ความสำเร็จทำให้ประชาชนได้รับการที่มีคุณภาพ ลดโรค ลดเสี่ยง ลดตายในที่สุด

งานวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีผลงานของ เบญจมาภรณ์ ภิญโญพรพาณิชย์ (2556) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การสื่อสาร สาธารณะ กรมควบคุมโรค ตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การดำเนินงานยุทธศาสตร์สื่อสารสาธารณะสุขของกรมควบคุมโรคตาม กรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเพื่อนำเสนอแนวทางในการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์สื่อสารสาธารณะของกรมควบคุมโรค ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการ วิเคราะห์เอกสารมีขอบเขตการศึกษาเฉพาะเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานยุทธศาสตร์สื่อสาร สาธารณะของกรมควบคุมโรค ระหว่าง พ.ศ. 2553–2555 ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานมีความ สอดคล้องตามเกณฑ์คุณภาพและมีความเด่นชัดในหมวด 1, 2 และ 3 เนื่องจากเป็นส่วนที่เกี่ยวข้อง กับบุคลากรระดับผู้บริหาร ซึ่งมีความคุ้มค่ากับเกณฑ์คุณภาพนี้ และเป็นหมวดที่ถูกมองว่าเชื่อมโยงกับ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ส่วนหมวด 5 และ 6 นั้น กลับพบว่า มีการดำเนินงานที่ไม่ค่อยเด่นชัดนัก ดังนั้น แนวทางที่ยุทธศาสตร์การสื่อสารดำเนินต่อไปคือ การเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพไปยัง บุคลากรในระดับปฏิบัติการให้มากยิ่งขึ้นและการประสานกับหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงกับ หมวดที่ยังขาดอยู่นั้นให้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนามาตรฐานที่นอกเหนือภารกิจหลักของ ยุทธศาสตร์ ตลอดจนเพิ่มความเข้มข้นในการพัฒนาคุณภาพเชิงคุณค่าให้มากยิ่งขึ้น

2. กรมทางหลวงชนบท

กรมทางหลวงชนบทเป็นส่วนราชการสังกัดกระทรวงคมนาคม มีพันธกิจในการพัฒนาและ ยกระดับมาตรฐานทางหลวงชนบท เพื่อสนับสนุนการคมนาคมขนส่ง การท่องเที่ยว การพัฒนาเมือง อย่างบูรณาการและยั่งยืน แก้ไขปัญหาจราจรโดยการสร้างทางเชื่อม ทางเลี่ยง ทางลัด รวมทั้ง สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาทางหลวงท้องถิ่นให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนพัฒนา องค์กรตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย จุดเริ่มต้นสำคัญที่กรมทางหลวงชนบทดำเนินการ คือ การจัดกลุ่มและค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาสู่การสร้างผลผลิต การบริการและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสอดคล้องความต้องการ โดย กรมทางหลวงชนบทได้กำหนดวิธีการและช่องทางการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์และสังเกตการณ์ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำกลยุทธ์ในการสร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและครอบคลุม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในการสื่อสาร การรับฟัง และเรียนรู้ความต้องการของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีช่องทางการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ได้แก่ การสำรวจความพึงพอใจ การประชุม/สัมมนา การรับฟังความคิดเห็น/ข้อร้องเรียน และการนำเทคโนโลยีทางสื่อสังคมออนไลน์ (Website/Facebook/Line) เป็นต้น

2.1 การสร้างกระบวนการงานและการบริการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

กรมทางหลวงชนบทได้นำข้อมูลสารสนเทศหรือข้อมูลป้อนกลับที่ได้จากผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ มาวิเคราะห์ ประเมิน ปรับปรุงวิธีการทำงาน และ ปรับปรุงการให้บริการประชาชน เพื่อให้ส่งมอบถนนโครงข่ายทางหลวงชนบทและการบริการที่สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผลลัพธ์จากการปรับปรุงวิธีการทำงานและ

ปรับปรุงการให้บริการประชาชน เช่น 1) ประชาชนได้รับความสะดวกจากการใช้รถใช้ถนน และมีความไม่พึงพอใจเกี่ยวกับถนนลดลง 2) ปรับปรุงกระบวนการให้บริการ 3) การสร้างการเรียนรู้ชุมชน

2.2 ระบบประชาธิปไตยในการสร้างการมีส่วนร่วมและการสร้างความผูกพัน

กรมทางหลวงชนบทมีวิธีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมการมาใช้บริการของผู้รับบริการ โดยผู้บริหารกรมทางหลวงชนบทได้เข้ามามีส่วนร่วมและมีความพยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่กระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรกรมทางหลวงชนบทเป็นผู้ให้บริการสร้างประสบการณ์ที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อให้เกิดความผูกพันและมีการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินงานของกรมทางหลวงชนบทจึงเป็นไปในรูปแบบที่เข้าถึงและเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทำให้ได้รับข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสารสนเทศ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคาดหวัง และความต้องการ ซึ่งเห็นเป็นภาพใหญ่ที่สามารถนำไปใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ นอกจากนี้กรมทางหลวงชนบทยังนำกลยุทธ์ของระบบประชาธิปไตยมาใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยวิธีการที่มีประสิทธิภาพและแสดงถึงการมีธรรมาภิบาลในการดำเนินการของกรมทางหลวงชนบท ได้แก่ 1) ให้ประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังเสร็จสิ้นโครงการ 2) การเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตรวจสอบขั้นตอนการก่อสร้างในทุกขั้นตอน 3) สร้างการทำงานแบบเครือข่าย โดยการสร้างและส่งเสริม “อาสาสมัครทางหลวงชนบท” ซึ่งเป็นประชาชนในพื้นที่ที่มีบทบาทในการแจ้งข่าวสารในพื้นที่ให้กรมทางหลวงชนบททราบ 4) การดำเนินการและสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม เช่น กิจกรรม CSR “รักษทาง-รักถิ่น”

2.4 การเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจ

ในกรณีที่การก่อสร้างอาจมีผลกระทบเชิงลบต่อสังคม กรมทางหลวงชนบทจะมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อการบริการและการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต และได้กำหนดมาตรการและกระบวนการในการจัดการผลกระทบในเชิงลบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์กลุ่มผู้ที่อาจได้รับผลกระทบทางลบ 2) การคาดการณ์ความรุนแรงของผลกระทบและวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ 3) การวางแผนกำหนดแนวทางและกำหนดมาตรการในการจัดการผลกระทบ 4) การนำแผนหรือแนวทางไปสู่การปฏิบัติ 5) การติดตามและประเมินผลการดำเนินการและรายงานต่อกรมทางหลวงชนบททุกเดือน 6) การเรียนรู้ร่วมกันและให้มีการเตรียมการทั้งเชิงรุกและเชิงป้องกันในการจัดการผลกระทบทางลบต่อสังคมและความไม่พึงพอใจ

กรมทางหลวงชนบทยังได้มีการเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าโครงการก่อสร้างที่กรมทางหลวงชนบทดำเนินการไม่ได้สร้างปัญหาให้กับชุมชน และยังมีการให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ โดยสำนักงานก่อสร้างและบำรุงทางในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน จะมีการเตรียมการในเชิงรุกในการสร้างความเชื่อมั่นในโครงการที่ดำเนินการ โดยกำหนดให้โครงสร้างก่อสร้างขนาดใหญ่จ้างที่ปรึกษาในการวิเคราะห์และศึกษาความเหมาะสมในการดำเนินงานโครงการ

ผลลัพธ์ของการทำงานที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาโดยตลอดของกรมทางหลวงชนบท มีดังนี้

- 1) ช่วยลดความขัดแย้งและลดการต่อต้านจากประชาชนที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานของกรมทางหลวงชนบท โดยเฉพาะงานก่อสร้างทางที่ดำเนินการในพื้นที่ชุมชน เส้นทางเข้าสู่แหล่งท่องเที่ยว
- 2) ประชาชนและท้องถิ่นมีความรู้ ความเข้าใจในการกิจขั้นตอนการทำงานของกรมทางหลวงชนบท ช่วยให้การดำเนินงานของกรมทางหลวงชนบทบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายตามกำหนดเวลา และได้รับความร่วมมือ สนับสนุน ไว้วางใจจากประชาชน
- 3) เกิดความโปร่งใส และมีระบบตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ โดยมีกระบวนการมีส่วนร่วมภาคประชาชนเป็นเครื่องมือในการกำกับและตรวจสอบ
- 4) เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมภาคประชาชนซึ่งจะช่วยปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อหน่วยงานของรัฐและจะช่วยสร้างความรัก ความหวงแหนในทรัพย์สินของชาติที่มาจากเงินภาษีของประชาชน
- 5) บุคลากรของกรมทางหลวงชนบทมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานและการบริหารประชาชน โดยเฉพาะการพัฒนาวิธีการทำงานที่เป็นทั้งผู้ปฏิบัติงาน และผู้ถ่ายทอดความรู้งานสู่ประชาชน
- 6) การพัฒนาบุคลากรให้เชี่ยวชาญ กฎ ระเบียบอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) รวมถึงการพัฒนาด้านการให้บริการ (Service Mind) เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ

2.5 ความโดดเด่นในการบริหารจัดการของกรมทางหลวงชนบท

การบริหารจัดการของกรมทางหลวงชนบท ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแนวทางในการดำเนินการที่โดดเด่น คือ

- 1) กำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินการรวมทั้งหน่วยงานรับผิดชอบที่ชัดเจน
- 2) ค้นหาและแบ่งกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ชัดเจน ทำให้สามารถกำหนดแนวทางและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ครอบคลุมและเข้าถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และนำข้อมูลป้อนกลับที่ได้จากการรับฟังความคิดเห็น การมีปฏิสัมพันธ์

การสังเกตการณ์ การประเมินความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ และข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ ทำให้เข้าใจและเข้าใจถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

3) การดำเนินการเป็นไปในทิศทางที่เหนือกว่าความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการคาดการณ์ความต้องการในอนาคตของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อวางมาตรการรองรับ รวมทั้งการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

4) การนำระบบประชารัฐเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ช่วยลดความขัดแย้งและลดการต่อต้านจากประชาชน ทำให้ทุกภาคส่วนเข้าใจในกระบวนการทำงาน และประชาชนสามารถร่วมตรวจสอบได้ ทำให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน

3. กรมสุขภาพจิต

กรมสุขภาพจิตเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีพันธกิจหลักในการเสริมสร้างศักยภาพประชาชนให้มีสุขภาพจิตดี ส่งเสริมบทบาทของภาคีเครือข่ายด้านสุขภาพจิตให้เข้มแข็ง รวมทั้งพัฒนาบริการและวิชาการสุขภาพจิตให้มีคุณภาพเข้าถึงง่ายและการสร้างกลไกการพัฒนางานสุขภาพจิตให้มีประสิทธิภาพ

3.1 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมสุขภาพจิตให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ รับฟังความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ความคาดหวังและความต้องการภายใต้กรอบแนวคิด “I Know-I Learn-I Care” ด้วยการกำหนดแนวทางในการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ และมีแนวทางในการรับฟังและได้มาซึ่งสารสนเทศในการรับฟังเรียนรู้ โดยวิธีการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มจนทำให้กรมสุขภาพจิตได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตามความต้องการในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

1) การค้นหาและจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (I Know) ซึ่งมีการค้นหาความต้องการจากข้อมูลเชิงเอกสาร เช่น ผลสำรวจ/ศึกษา/ประเมินการดำเนินงานข้อมูลสถานการณ์ปัญหาทางด้านสังคมและสุขภาพจิต การวิเคราะห์ข่าว ผลการดำเนินงาน สถิติ/ข้อมูลจากการรายงานต่าง ๆ การสังเกต เป็นต้น

2) การออกแบบและส่งมอบผลผลิตและบริการ (I Learn) มีการถ่วงรองข้อกำหนดที่สำคัญจากข้อมูลความต้องการและความคาดหวัง ออกแบบระบบงาน/กระบวนการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/แผนงานระบบหลักของกระทรวง/ประเทศ มีการออกแบบผลผลิต/การบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งส่งมอบผลผลิต/บริการ

3) การจัดการความสัมพันธ์ (I Care) พร้อมกับการนำมาทบทวนและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องจนสะท้อนผลสำเร็จที่สำคัญ

การค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการของกรมสุขภาพจิตมีวิธีการที่สำคัญคือ การสำรวจระบาดวิทยาสุขภาพจิตของคนไทยระดับชาติ ซึ่งดำเนินการทุก 5 ปี เพื่อศึกษาความชุกและปัจจัยที่มี

ความสำคัญกับโรคทางจิตเวช ปัญหาสุขภาพจิต สารเสพติด และการเข้าถึงบริการของคนไทย จากนั้น กรมสุขภาพจิตได้นำผลการศึกษาดังกล่าวไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินโครงการขับเคลื่อนนโยบายยุทธศาสตร์ที่สำคัญ พัฒนาต่อยอดเป็นหัวข้อวิจัยเชิงลึก เพื่อค้นหาความชุกและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาสุขภาพจิตและโรคทางจิตเวช รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบการเรียนการสอนแก่บุคลากรสาธารณสุขที่รับผิดชอบงาน กลุ่มวัยจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วประเทศในการนำข้อมูลสถานการณ์ของปัญหาสุขภาพจิตและโรคจิตเวช และการกระจายไปใช้ในการวางแผนดูแลประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ และมีแผนในการนำผลสำรวจจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาสุขภาพจิต/โรคทางจิตเวชของประชาชนไทยต่อไป

วิธีการเรียนรู้ข้อมูล/รับฟังความคิดเห็น ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมสุขภาพจิต มีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละพันธกิจ/กลุ่มหน่วยงาน เช่น ในกลุ่มผู้รับบริการที่จิตเวช กรมฯ ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลสถิติการให้บริการจากฐานข้อมูล/แบบรายงาน รวมทั้งใช้วิธีการศึกษาวิจัยในผู้ป่วยรายกรณี (Case Study) และการประเมินความพึงพอใจการใช้บริการ โดยเป็นประชาชน กรมฯ ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ส่วนกลุ่มผู้รับบริการสำรวจเพื่อประเมินสถานะ/ความเสี่ยงต่อปัญหาสุขภาพจิต การวิเคราะห์สถานการณ์สุขภาพจิตจากข่าว ตลอดจนการจัดกลุ่มเสวนาในการรณรงค์เฉพาะเรื่อง และการสังเกต เป็นต้น สำหรับผู้รับบริการที่เป็นเครือข่ายบุคลากร กรมฯ ใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การประเมินผลการดำเนินงาน การประชุม/สัมมนา การตรวจราชการ/นิเทศงาน การใช้ Social Media (Group Line/Facebook) เป็นต้น และในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร กรมฯ เรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวังจากนโยบาย ข้อสั่งการ คำสั่งที่มีการมอบหมายในเอกสารราชการ เวทีการประชุมต่าง ๆ ตลอดจนข้อมูลจากการตรวจสอบ ประเมินผลงาน การตรวจราชการ การนิเทศงาน เป็นต้น และกรมฯ ใช้วิธีการเรียนรู้จากการประเมินความพึงพอใจ การสังเกต เมื่อญาติมารับตัวผู้ป่วยกลับ การลงพื้นที่นิเทศงาน เยี่ยมบ้าน ตลอดจนการศึกษาวิจัยเฉพาะเรื่องในกรณีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นญาติ ครอบครัวผู้ป่วยจิตเวช ตลอดจนแกนนำอาสาสมัครในชุมชน

3.2 พัฒนาช่องทางการสื่อสารกับผู้รับบริการ

กรมสุขภาพจิตได้มีการออกแบบวิธีการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกระบวนการงานด้วยรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การจัดกิจกรรมรณรงค์ตามโอกาสหรือวันสำคัญต่าง ๆ สายสุขภาพจิต (Information Line) 1667 และสายด่วนสุขภาพจิต (1323) การให้ติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ระบบการให้คำปรึกษา Online ผ่าน Facebook Fan page เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงบริการได้ตรงกับความต้องการของประชาชนในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ยังได้มีการพัฒนา Software สำหรับการประเมินปัญหาสุขภาพจิตด้วยตนเองบน Mobile Application ปรับปรุงรูปแบบและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทันสมัย ให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น เช่น การสื่อสารด้วย Infographic ผ่านทาง Social Application “กรมสุขภาพจิต” ได้แก่ Twitter และ YouTube “กรมสุขภาพจิต”

สำหรับกลุ่มเครือข่ายบุคลากร เครือข่ายสื่อมวลชนและผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการ จะได้รับการบริการ/ผลิตในรูปแบบการอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพ การสนับสนุนองค์ความรู้และสื่อในการดำเนินงานรณรงค์ส่งเสริมสุขภาพจิต การพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารความรู้สุขภาพจิต รวมทั้งกรมสุขภาพจิตมีการติดตามประเมินผลในเวทีการจัดกิจกรรมรณรงค์ การใช้งานใน Website ของกรมสุขภาพจิตเป็นประจำทุกปี ตลอดจนการรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันสมัย ทันต่อสถานการณ์สุขภาพจิตในปีต่อไป

นอกจากนี้ กรมสุขภาพจิตได้นำระบบบริหารคุณภาพ ISO9001 เข้ามาพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานของหน่วยงานส่วนกลางและศูนย์สุขภาพจิต และพัฒนาต่อยอดด้วยการใช้เครื่องมือ PMQA และระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) มาอย่างต่อเนื่อง ทำให้กรมสุขภาพจิตสามารถพัฒนาระบบการจัดการข้อคิดเห็น ข้อร้องเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการจัดทำเป็นระเบียบปฏิบัติเรื่องการจัดการข้อคิดเห็นของผู้บริหารโดยคณะกรรมการจัดการข้อร้องเรียนของกรมสุขภาพจิต และได้ขยายผลผ่านนโยบายให้หน่วยงานทุกแห่งของกรมสุขภาพจิตใช้เป็นแนวในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อคิดเห็น ข้อร้องเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาระบบบริการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

กรมสุขภาพจิตมีแนวทางการเสริมสร้างการส่งมอบผลผลิตและบริการแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมสุขภาพจิตให้เป็นไปด้วยสัมพันธภาพอันดี และทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รู้สึกว่าตนมีส่วนร่วม รู้สึกถึงความเป็นเจ้านาย เกิดความภาคภูมิใจในบริการที่ได้รับหรือในงานที่ร่วมดำเนินการ นอกจากนี้กรมสุขภาพจิตยังมีการออกแบบวิธีการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกระบวนการด้วยรูปแบบที่หลากหลาย มีการพัฒนาระดับและต่อยอดสู่ความรู้สึกผูกพันทางด้านอารมณ์ (Emotional Attachment) ที่มุ่งหวังให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้สึกดีต่อกรมสุขภาพจิต มีแนวโน้มที่จะใช้บริการซ้ำหรือเชิญชวน/แนะนำให้มีการใช้บริการต่อกรมสุขภาพจิต

3.3 การจัดการข้อร้องเรียน

สำหรับการจัดการข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ กรมสุขภาพจิตได้ดำเนินการตั้งแต่เริ่มมีการจัดตั้งกรมสุขภาพจิต และดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ร้องสามารถร้องเรียนได้โดยตรงที่หน่วยงานในสังกัด ทางโทรศัพท์ ไปรษณีย์ เป็นต้น จากนั้นในปี 2548 กรมฯ ได้นำระบบบริหารคุณภาพ ISO9001 เข้ามาพัฒนา ปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบงานของหน่วยงานส่วนกลางและศูนย์สุขภาพจิต ซึ่งระบบดังกล่าวมีข้อกำหนดให้จัดทำระบบการจัดการข้อคิดเห็นผู้รับบริการ ซึ่งได้จัดทำเป็นระเบียบปฏิบัติเรื่อง การจัดการข้อคิดเห็นผู้รับบริการ โดยดำเนินการในรูปของคณะกรรมการจัดการข้อคิดเห็นผู้รับบริการ และถึงแม้ว่าระบบบริหารคุณภาพ ISO9001 จะดำเนินการเฉพาะหน่วยส่วนกลาง และศูนย์สุขภาพจิต กรมฯ ยังได้ดำเนินนโยบายให้สถานบริการทุกแห่งของกรมฯ ใช้ระเบียบปฏิบัตินี้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน เพื่อให้ระบบการจัดการข้อคิดเห็น/ข้อร้องเรียนของทุกหน่วยงานสังกัดกรมฯ เป็นมาตรฐานเดียวกัน และในปี 2559

กรมฯ ได้ทบทวน ปรับปรุง กระบวนการจัดการข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาระบบบริการของกรมฯ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

3.4 ความโดดเด่นในการบริหารจัดการของกรมสุขภาพจิต

1) กรมสุขภาพจิตให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดในแผนยุทธศาสตร์กรมสุขภาพจิต และได้มอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบอย่างชัดเจน

2) กรมสุขภาพจิตมีการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพการให้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ผ่านกลไกการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับกรมสู่ระดับหน่วยงาน ร่วมกับการพัฒนาเครือข่ายอย่างเป็นระบบจากเครือข่ายภายในระบบสาธารณสุขที่เป็นข้อต่อสำคัญคือ โรงพยาบาลชุมชนไปสู่เครือข่ายภายนอกและประชาชน

3) กรมสุขภาพจิตได้มีการทบทวนและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการ โดยนำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการตามพันธกิจมาเป็นกรอบในการออกแบบกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัญหา/ความต้องการของผู้รับบริการ โดยเฉพาะกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มผู้มีปัญหาสุขภาพจิตได้รับการดูแลช่วยเหลือด้วยการบริการที่ครอบคลุม รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการดำเนินงาน โดยกรมสุขภาพจิตมีผลการทบทวนและถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสร้างการบูรณาการกับระบบงานอื่น ๆ มากขึ้น

ทั้งนี้ ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดย เยาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ประเทศไทยได้ดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมานานกว่า 10 ปี และกรมสุขภาพจิตได้ดำเนินการพัฒนาองค์กรดังกล่าว จึงได้จัดตั้งกลุ่มพัฒนาระบบบริการของกรมสุขภาพจิตขึ้น โดยระบุนำที่หลักของผู้อำนวยการกลุ่มและผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาระบบบริหารราชการของกรมสุขภาพจิตให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพคุ้มค่า การนำพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบราชการ กรมสุขภาพจิต จนได้รับรางวัลการบริหารภาครัฐแห่งชาติ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ถึงปัจจุบันจำนวน 10 รางวัล นอกจากนั้นยังได้รับรางวัลเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดถึง 2 ปีติดต่อกัน ใน พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 ดังนั้น ผู้วิจัยต้องการทราบว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต และคาดว่าผลการวิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรของกรมสุขภาพจิตให้ได้ผลดียิ่งขึ้น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ จำนวน 370 คน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากคำถามปลายเปิดจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารระดับสูง ทั้งอดีตและปัจจุบันของกรมสุขภาพจิต รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องและ

ผู้อำนวยการ หรือผู้แทนหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐแห่งชาติและหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลของการวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey) พบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4 ตัวแปรคือ 1) ความพร้อมของระบบงาน 2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ผลของการวิจัยเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึก มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในการตัดสินใจในทิศทางขององค์กร ร่วมนําระบบงานการพัฒนาองค์กรมีการสื่อสารถึงผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือ และลดการต่อต้านจากบุคลากร สำหรับระบบงานควรผลักดันให้มีการพัฒนาองค์กรสอดคล้องกับเนื้อเดียวในงานประจำ ลดจำนวนตัวชี้วัด และการรายงานผลที่ไม่จำเป็นเพื่อลดภาระงาน สำหรับการให้ความรู้ความเข้าใจ ควรบรรจุหัวข้อความรู้/หลักคิด/แนวทางในการพัฒนาองค์กรในหลักสูตรอบรมบุคลากรใหม่ของกรมสุขภาพจิต ทบทวนความรู้หรือเพิ่มความเข้มข้นของความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ เป็นระยะ รวมทั้งนิเทศ ติดตามผลและการสอนอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต พบข้อเสนอแนะที่สำคัญ 3 ประเด็นคือ 1) ให้ทบทวนสถานการณ์ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค รวมทั้งความต้องการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทุกครั้ง 2) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ต้องเป็นผู้เอื้ออำนวยในการพัฒนาองค์กรโดยรู้จริงในแนวคิด และตระหนักในคุณค่า คัดสรรคณะทำงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สื่อสารทำความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับในภาษาที่เข้าใจง่าย และเป็นมิตร เอื้ออาทรต่อกัน 3) ควรประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรเข้าถึงข้อมูลและเข้าใจง่าย โดยการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. จังหวัดพังงา

จังหวัดพังงาตั้งอยู่ทางภาคใต้ตอนบนชายฝั่งทะเลด้านตะวันตกติดกับทะเลอันดามัน มีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ ทั้งทางบกและทางทะเล เป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยว ผู้บริหารของจังหวัดพังงาได้กำหนดวิสัยทัศน์ “ศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เกษตรกรรมยั่งยืน สังคมแห่งการเรียนรู้ สู่คุณภาพชีวิตที่ดี”

4.1 การนำสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่การพัฒนาจังหวัดอย่างยั่งยืน

จังหวัดพังงาได้ให้ความสำคัญกับการนำสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและที่พึงมีในอนาคตมาเป็นองค์ประกอบในการวางแผนการดำเนินการ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม ซึ่งจังหวัดพังงาได้จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และตามบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการ ซึ่งกลุ่มผู้รับบริการประกอบด้วย 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) กลุ่มประชาชนผู้รับบริการตามพันธกิจของส่วนราชการ 2) กลุ่มอาชีพผู้ประกอบการ 3) กลุ่มนักท่องเที่ยว 4) กลุ่มเครือข่าย

อาสาสมัคร ชมรม 5) กลุ่มผู้ด้อยโอกาส กลุ่มชาติพันธุ์ สำหรับผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต ได้แก่ 1) กลุ่มผู้สูงอายุซึ่งมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น 2) นักท่องเที่ยวไทยและเทศกลุ่มใหม่ 3) ผู้ประกอบการด้านต่าง ๆ มีจำนวนเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการเติบโต 4) แรงงานข้ามชาติ 5) เกษตรกรที่ได้รับผลกระทบ

การดำเนินการค้นหาสารสนเทศได้ดำเนินการผ่านช่องทางที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่องและการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ เพื่อรับฟังเสียงสะท้อนและสามารถเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำข้อมูลและแนวโน้มจากการคาดการณ์มาวิเคราะห์เพื่อให้เห็นทิศทางและความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของจังหวัด ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับมาจะถูกบันทึก เก็บเป็นฐานข้อมูลในระบบสารสนเทศของจังหวัดและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง สามารถใช้เป็นปัจจัยในการวางแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด การปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญและบริการที่มีคุณค่า แก้ไขข้อร้องเรียน สร้างนวัตกรรมที่เกี่ยวกับงานบริการอย่างต่อเนื่อง

4.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จังหวัดพังงาได้มีการสำรวจและประเมินผลการดำเนินงานและการให้บริการของจังหวัด เพื่อตอบสนองต่อการให้บริการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยส่วนราชการตามภารกิจทุกปีในหลากหลายรูปแบบ เช่น การเก็บแบบสอบถามความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของกลุ่มผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ การทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) การพบปะประชาชนของหน่วยบริการ เสียงสะท้อน และจัดประชุมรับฟังความคิดเห็น และข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในรูปแบบต่าง ๆ จะมีการประเมินผล เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ สำหรับเสียงสะท้อนด้านลบ หรือความไม่พึงพอใจ จังหวัดได้นำผลจากการสำรวจและการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์เพื่อนำเสนอผู้บริหารของจังหวัดดำเนินการปรับปรุงทิศทางการทำงานให้ตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

4.3 การสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาจังหวัด “พังงาเมืองแห่งความสุข”

จังหวัดพังงาให้ความสำคัญเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ฐานข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของจังหวัด ผ่านช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างกลไกการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ และพัฒนาการสร้างสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภาครัฐและกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ของผู้ให้บริการในระดับหน่วยงาน จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานด้วยกิจกรรมในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จังหวัดพังงาพัฒนาวิธีการสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความเหมาะสมและทันสมัย เพื่อให้ครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ จังหวัดได้กำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานกับหน่วยงานพันธมิตรต่าง ๆ รวมทั้งผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการสื่อสารแบบ

2 ช่องทาง การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร เครือข่ายผู้ประกอบการ ดังนี้ 1) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ 2) การจัดงานเทศกาลประเพณี 3) การจัด Road Show 4) การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ความรู้ และความร่วมมือ 5) สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายต่าง ๆ

สำหรับการสื่อสารกับเครือข่ายประชาชนและเครือข่ายต่าง ๆ จังหวัดได้ใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับจังหวัดในรูปแบบของเว็บไซต์จังหวัด www.phangnga.go.th ไลน์กลุ่มต่าง ๆ ดังจะเห็นได้จาก กรณีการแจ้งเตือนให้เฝ้าระวังการเกิดสึนามิจากแผ่นดินไหวบริเวณหมู่เกาะสุมาตรา ประเทศอินโดนีเซีย เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2556 เวลา 19.49 น. โดยผู้บริหารได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในการสั่งการอย่างรวดเร็ว เพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างความมั่นใจให้แก่นักท่องเที่ยวและประชาชนที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยง

4.4 ความโดดเด่นในการบริหารจัดการของจังหวัดพังงา

1) มีการวิเคราะห์บริบทของจังหวัดที่ชัดเจน ยุทธศาสตร์มุ่งเน้นคุณภาพชีวิตและสร้างความสุขให้กับประชาชนทุกกลุ่ม มีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อรองรับภาพฝันที่วาดไว้

2) มีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชัดเจน ค้นหาและนำสารสนเทศเกี่ยวกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน และคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ทำให้จังหวัดพังงาเป็นจังหวัดที่มีดัชนีความสุขสูงในระดับต้น ๆ ของประเทศ

3) ระบบการนำองค์การสามารถส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น ผู้บริหารมีความสามารถในการนำภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาจังหวัด สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างจังหวัดพังงากับเครือข่ายที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนเกิดผลสำเร็จ เช่น โครงการรัฐร่วมราษฎร์ เกิดเป็นธรรมนูญหมู่บ้าน การพัฒนาท่องเที่ยวโดยชุมชน จนเกาะยาวเป็นโฮมสเตย์ต้นแบบของประเทศไทยและกลุ่มประเทศอาเซียน

4) มีแนวทางการสร้างความยั่งยืนให้กับจังหวัดในภาคส่วนต่าง ๆ มาเป็นเครือข่ายและเข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการสำคัญของจังหวัด เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการร่วมมือกันในทุกภาคส่วนอย่างชัดเจน

4.4 หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2560 จำนวน 1 หน่วยงาน คือ จังหวัดอำนาจเจริญ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560, น. 64–72)

จังหวัดอำนาจเจริญ

การนำสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การปรับปรุงผลผลิต บริการและกระบวนการ เพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ภายใต้โครงการ 3 ดี คือ “อำนาจเจริญ คนดี สุขภาพดี รายได้ดี” ซึ่งนับว่าเป็นการกำหนดเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่จะเกิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่การส่งเสริม สนับสนุน และกำหนดยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่สำคัญในแต่ละเรื่อง เพื่อสร้างความสุขให้แก่ชาวอำนาจเจริญ ให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีสุขภาพดีและรายได้ที่ดี สำหรับการเลี้ยงตัวเองและครอบครัว เกิดเป็นผลงานที่โดดเด่น เช่น การสร้าง Brand Equity ข้าวหอมมะลิคุณภาพดี ข้าวหอมมะลินิพันธ์ จนได้รับสมญาว่า “ข้าวดีที่สุดในชีวิตที่ดีที่สุด (The Best Rice for the Best Life)” การผูกปิ่นโตข้าวให้เจ้าบ่าวคือ ขาวนา มาพบกับเจ้าสาวคือ ผู้บริโภค การพัฒนาศูนย์แพทย์แผนไทยพนา เพื่อการส่งเสริมสุขภาพ การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เป็นต้น

จังหวัดอำนาจเจริญเป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เดิมเป็นส่วนหนึ่งของจังหวัดอุบลราชธานี และจากความเจริญเติบโตของประชาชนจึงได้แยกออกมาเป็นจังหวัดอำนาจเจริญ เมื่อปี 2536 ซึ่งโครงสร้างทางเศรษฐกิจของจังหวัดขึ้นกับการเกษตรกรรม โดยมีพื้นที่ทางการเกษตรประมาณร้อยละ 50 ของเนื้อที่ทั้งหมด และประมาณร้อยละ 85 ของพื้นที่ทางการเกษตรเป็นพื้นที่การทำการนา ประชากรส่วนใหญ่จึงเป็นชาวนาที่มีรายได้ไม่สูงนัก ดังนั้น จึงเป็นปัญหาความท้าทายของจังหวัดอำนาจเจริญที่จะดำเนินการอย่างไร เพื่อจะยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งในด้านของรายได้ครัวเรือน ด้านของสุขภาพ รวมถึงการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในสังคมของจังหวัดอำนาจเจริญ

1. สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากปัญหาความท้าทายดังกล่าวและการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของจังหวัดอำนาจเจริญ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการพัฒนาจังหวัดอำนาจเจริญ “เมืองธรรมเกษตรเขตพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียง เส้นทางการค้าสู่สากล” จังหวัดอำนาจเจริญจึงกำหนดนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละเรื่อง โดยใช้หลักการยึดประชาชนและชุมชนเป็นเป้าหมายร่วมของการพัฒนา นำไปสู่การสร้างสุข (Happiness) ของชาวจังหวัดอำนาจเจริญ เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นต้นแบบการพัฒนาจังหวัด “Amnatcharoen Happiness Model” เชื่อมต่อการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมด้วยโครงการ 3 ดี คือ อำนาจเจริญ คนดี สุขภาพดี รายได้ดี ซึ่งถือว่าการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและวิธีการที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่มีความชัดเจน นอกจากนี้ ยังได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกันเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายเพื่อสร้างคนดี สุขภาพดี และรายได้ให้กับชาวอำนาจเจริญ ดังนี้ 1) การพัฒนาการผลิตข้าวหอมมะลิและสินค้าเกษตรปลอดภัย 2) การส่งเสริมและยกระดับการค้าชายแดน การค้า การลงทุน การอุตสาหกรรม และการท่องเที่ยว และการบริการสู่สากล 3) การพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนและเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่ 4) การอนุรักษ์ฟื้นฟูและบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

จังหวัดอำนาจเจริญได้มีการจัดทำฐานข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ ซึ่งในการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อที่จะนำไปสู่การค้นหาคำความต้องการ ความคาดหวัง การปรับปรุง ผลผลิต บริการและกระบวนการที่สำคัญ จึงได้มีการจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคตในหลายรูปแบบ เช่น

1) การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาจากการบริการตามพันธกิจ สำหรับกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อให้การบริการเป็นไปตามความต้องการ ความคาดหวัง พัฒนากระบวนการให้บริการเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวก และทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ เช่น การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน ประกาศให้ประชาชนรับทราบ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนผู้รับบริการ การพัฒนาการให้บริการผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น

2) การจำแนกผู้รับบริการตามกลุ่มอาชีพ เพื่อส่งเสริม พัฒนาและยกระดับความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น เช่น กลุ่มเกษตรกร ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว กลุ่มผู้ประกอบการวิชาชีพแพทย์แผนไทย เป็นต้น โดยได้จัดกิจกรรมส่งเสริมต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมกับผู้รับบริการในแต่ละกลุ่ม เช่น การเตรียมเกษตรกรสู่ Young Smart Farmer และ Smart Farmer การจัดให้มีสถานที่ฝึกปฏิบัติงาน วิชาชีพแพทย์แผนไทย การจัดถนนคนเดิน สร้างโอกาส สร้างรายได้ให้กับประชาชน

3) กลุ่มผู้รับบริการสวัสดิการของรัฐ คือ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสที่รัฐบาลต้องให้การสนับสนุน ดูแล ได้แก่ กลุ่มผู้สูงอายุ ผู้มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ความจำเป็นขั้นพื้นฐาน เป็นต้น โดยจัดกิจกรรมการส่งเสริม เช่น การดูแลผู้สูงอายุในรูปแบบโรงแรมผู้สูงอายุ การส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้กับผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น

4) กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่สร้างรายได้ให้กับจังหวัด กำหนดเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ นักท่องเที่ยวทั่วไป และนักท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ และได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา เช่น การพัฒนาคุณภาพการบริการสินค้าที่ระลึก และการเพิ่มช่องทางบริการสุขภาพผ่าน Application เป็นต้น

2. ความสำเร็จจากความมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากความมุ่งมั่นของจังหวัดอำนาจเจริญที่จะพัฒนาคนดี สุขภาพดี และรายได้ดีมาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กลไกการขับเคลื่อนโครงการ โดยมีคณะกรรมการระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้านมาช่วยร่วมกันในการดำเนินการ สร้างบรรยากาศการทำงานด้านนวัตกรรมที่เปิดรับความคิดจากทุกภาคส่วน การถอดบทเรียนเวทีประชาคม เวทีสมมนาเชิงปฏิบัติการถ่ายทอดเทคโนโลยี และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นความสำเร็จอันโดดเด่นหลายเรื่องที่จะช่วยให้ประชาชนในจังหวัดอำนาจเจริญเป็นคนดี สุขภาพดีและรายได้ดี ดังนี้

1) การสร้างอัตลักษณ์เป็นที่รู้จักและยอมรับ “ข้าวดีที่สุด สำหรับชีวิตที่ดีที่สุด”

จากความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมให้ผู้รับบริการ โดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกรที่เป็นชาวนา ซึ่งเป็นประชาชนกลุ่มใหญ่ของจังหวัดอำนาจเจริญมีรายได้ที่ดีขึ้น ที่จะส่งผลต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดี จังหวัดอำนาจเจริญได้ส่งเสริมให้ชาวนาปลูกข้าวหอมมะลิคุณภาพดีและข้าวหอมมะลิอินทรีย์มาอย่างต่อเนื่อง จนปัจจุบันเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับว่าเป็น “ข้าวดีที่สุด สำหรับชีวิตที่ดีที่สุด” (The Best Rice for the Best Life)

2) การพัฒนาการผลิตสู่การตลาด LOVER FARMER

เพื่อให้ข้าวหอมมะลิอินทรีย์ของเกษตรกร เป็นข้าวคุณภาพที่ดีได้มาตรฐาน และแตกต่างด้านความหอม นุ่ม อร่อย เนื่องจากได้รับความเข้มของแสงพอดิ เพราะมีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ เส้นรุ้งเส้นแวงที่เหมาะสม ที่เรียกว่า ตะวันอ้อมข้าว จังหวัดอำนาจเจริญได้จัดทำโครงการผูกปิ่นโตข้าว โดยมีเป้าหมาย “ข้าวของชาวอำนาจเจริญ ต้องมีเจ้าของ อยากรซื้อ ต้องสั่งจอง” ชาวนาจะเป็นผู้กำหนดราคาผลผลิตของตนเอง ลดการพึ่งพาภาครัฐ สอดคล้องวิสัยทัศน์ “เมืองธรรมเกษตร เขตพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียง เส้นทางการค้าสู่สากล”

3. การพัฒนาศูนย์แพทย์แผนไทยพนาส่งเสริมรายได้ อาชีพ และสุขภาพที่ดีให้กับประชาชน

เพื่อเป็นการส่งเสริม เพิ่มรายได้ และการสร้างสุขภาพที่ดีให้กับประชาชนของจังหวัดอำนาจเจริญ รวมทั้งเป็นการสร้างจุดเด่นให้กับการท่องเที่ยวของจังหวัด จังหวัดอำนาจเจริญได้มีการพัฒนาศูนย์การแพทย์แผนไทยพนา ภายใต้แนวคิดในการสร้างให้เป็นโรงพยาบาลชุมชนชั้นนำที่ผสมผสานด้านการแพทย์แผนไทยและการบริการเชิงรุกด้วยพลังชุมชน และเป็นการบริการแพทย์แผนไทยที่ใหญ่ที่สุดในภาคอีสานแบบครบวงจร มีการพัฒนาตลอดกระบวนการ ตั้งแต่ “ต้นน้ำ คือ การพัฒนาผู้ปลูกสมุนไพร” โดยการส่งเสริมพัฒนาเครือข่ายผู้เพาะปลูกพืชสมุนไพรให้ได้มาตรฐานคุณภาพวัตถุดิบ GAP และ Organic ส่งผลให้ปัจจุบันมีเครือข่ายผู้เพาะปลูกกว่า 400 ราย มีการรับประกันราคารับซื้อ/ปันผล และมีมูลค่าซื้อวัตถุดิบสมุนไพรปีละ 600,000 บาท “กลางน้ำ คือ การผลิตสมุนไพร” ส่งผลให้โรงผลิตยาสมุนไพรผ่านการรับรองมาตรฐาน GMP ชุมชนร่วมกระบวนการผลิตที่ไม่ซับซ้อน และมีผลิตภัณฑ์ในรายการผลิตกว่า 90 รายการ ทำให้มูลค่าการเติบโตการผลิตทุกผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นเกือบร้อยละ 100 และ “ปลายน้ำ” มีการตั้งกองทุนยาสมุนไพร กำหนดกรอบยาสมุนไพรครอบคลุมทุกกลุ่มอาการ 47 รายการ มีการอบรมการใช้ยาสมุนไพร การออกนิเทศติดตามการใช้ยาสมุนไพร การพัฒนาภูมิปัญญาหมอชาวบ้านและผู้จบการศึกษาและพัฒนาเป็นแหล่งฝึกปฏิบัติงานวิชาชีพที่มีมาตรฐาน เป็นต้น

4. โครงการถนนคนเดิน ผูกปิ่นโตข้าวอำนาจเจริญ

จากแนวคิดหลายภาคส่วนที่มุ่งหวังให้จังหวัดเล็ก ๆ มีความคึกคัก เป็นสถานที่ศูนย์รวมกิจกรรมของคนอำนาจเจริญ เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจภายในจังหวัดตามแนวทางประชารัฐที่เป็นรูปธรรม สำนักงานพาณิชย์จังหวัดอำนาจเจริญ ร่วมกับเทศบาลเมืองอำนาจเจริญและชุมชนได้ร่วมกันจัด “ถนนคนเดินผูกปิ่นโตข้าวอำนาจเจริญ” บูรณาการเข้ากับตลาดนัดสีเขียวและตลาดเกษตรกรที่จัดเป็นประจำทุกวันพุธ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตลาดชุมชนให้มีความเข้มแข็ง กระตุ้นเศรษฐกิจการค้า การลงทุนและการท่องเที่ยวภายในจังหวัดอำนาจเจริญ และเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และแหล่งจำหน่ายสินค้าสร้างรายได้ให้กับชุมชน

การขับเคลื่อนผ่านโครงการเพิ่มศักยภาพด้านการค้า การลงทุนในกลุ่มจังหวัดกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยได้ขออนุญาตใช้พื้นที่บริเวณหอนาฬิกาจากเทศบาลเมืองอำนาจเจริญจัดงานนาร่องโดยภาครัฐ จำนวน 5 ครั้ง และตั้งแต่ครั้งที่ 6 เป็นต้นไป บริหารโดยชุมชนภายใต้การดูแลหน่วยงาน

ภาคี เทศบาลเมืองอำนาจเจริญ สำนักงานพาณิชย์จังหวัดหอการค้าจังหวัดและชุมชน และเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่เป็นรูปธรรม ได้มีการจัดพิธีลงนามบันทึกความร่วมมือ สนับสนุนการจัดกิจกรรมบริเวณ หอนาฬิกาเทศบาลเมืองอำนาจเจริญสี่ฝ่าย ได้แก่ ภาคท้องถิ่น ประชาชน ภาครัฐ และภาคเอกชน รวม 14 องค์กร มาร่วมกันจัดกิจกรรม ผลความสำเร็จในการดำเนินการที่ผ่านมาพบว่า รายได้จากการจำหน่าย จากสัปดาห์ละ 150,000 บาท เมื่อเริ่มเปิด ณ ปัจจุบัน เพิ่มขึ้นสัปดาห์ละ 250,000 – 300,000 บาท ผู้ประกอบการเพิ่มขึ้นจาก 50 ราย เป็น 250 ราย เป็นการสร้างรายได้ สร้างความมั่นคงในอาชีพให้กับประชาชนจังหวัดอำนาจเจริญ รวมทั้งเป็นเครื่องยืนยันถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภาคราชการและภาคส่วนต่าง ๆ ในจังหวัดอำนาจเจริญที่เข้ามาขับเคลื่อนการพัฒนาาร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ตาราง 1 สรุปเปรียบเทียบการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี พ.ศ. 2557

ประเด็น	กรมปศุสัตว์	กรมชลประทาน	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
1. สารสนเทศสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1) กำหนดกระบวนการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้อย่างเป็นระบบ ชัดเจน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ (1) รวบรวมข้อมูลผ่านช่องทางการรับฟังและการเรียนรู้ช่องทางต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ (2) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (3) กำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่ม (4) วิเคราะห์และจำแนกกลุ่มตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (5) ทบทวนและเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเดิมที่มีอยู่ (6) สรุปผลและแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ (7) เรียนรู้กระบวนการกลุ่ม โดยแบ่งกลุ่มผู้รับบริการออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1. เกษตรกรด้านปศุสัตว์ 2. ผู้ประกอบการด้านปศุสัตว์ 3. ผู้บริโภคอุปโภคสินค้าปศุสัตว์ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ประชาชน ชุมชน องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน และเครือข่ายปศุสัตว์	1. การบริหารความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทบทวนการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ผลผลิต ผลลัพธ์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ นวัตกรรม ลักษณะความสำคัญขององค์กร และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของกรมมาประกอบการพิจารณา ซึ่งได้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ การพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำ และการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ โดยใช้ SIPOC Model จำแนกกลุ่มผู้รับบริการออกเป็น 4 กลุ่ม และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1 กลุ่ม ตลอดจนมีการค้นหาพื้นที่ที่มีศักยภาพในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่พื้นที่บริการใหม่ ซึ่งเป็นผู้รับบริการที่เพิ่งมีในอนาคต	จากภารกิจหลักของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ได้จำแนกกลุ่มผู้รับบริการเป็น 4 กลุ่มคือ 1) ผู้ประกอบการ เช่น นิติบุคคล บุคคลธรรมดา สมาคมการค้า หอการค้า 2) ผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี ได้แก่ ผู้ทำบัญชี ผู้สอบบัญชี 3) สำนักงานกฎหมาย/สำนักงานบัญชี และ 4) หน่วยงานราชการสำหรับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่มคือ 1) นักลงทุน 2) สำนักงานกฎหมาย/สำนักงานบัญชี และ 3) สถาบันการเงิน โดยวิเคราะห์จากผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้พิจารณาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เช่น การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 นำมาวิเคราะห์กำหนดกลุ่มผู้รับบริการในอนาคต ได้แก่ กลุ่มนักลงทุน/นักธุรกิจสัญชาติอาเซียน ซึ่งคาดว่าจะเข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศไทยตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ภายใต้พันธกรณีที่ประเทศไทยผูกพันไว้ในความตกลงของอาเซียน จำนวน 2 ฉบับคือ กรอบความตกลงว่าด้วยการค้าบริการของอาเซียน (ASEAN Framework Agreement on Service : AFAS) และกรอบความตกลงว่าด้วยการลงทุนอาเซียน (ASEAN Comprehensive Investment Agreement : ACIA)

ประเด็น	กรมปศุสัตว์	กรมชลประทาน	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
2. การสร้างความผูกพันกับ ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงาน (Smart Office) โดยปลูกฝังค่านิยม I2-Smart ให้แก่บุคลากรทุกคน ยึดมั่นและปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดนโยบายการทำงาน 3 สุขคือ สร้างสุขแก่บุคลากรภายในองค์กร สร้างความสุขความพึงพอใจให้เกษตรกรและสังคมและประเทศชาติเกิดความสงบสุข 1. กิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ กำหนดรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ และกำหนดกิจกรรมให้เหมาะกับระดับการสร้าง ความสัมพันธ์ใน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร และระดับนานาชาติ 2. การมุ่งเน้นการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม - ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการสร้างอาสาปศุสัตว์ เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาปศุสัตว์ในพื้นที่ตนเอง - ผู้บริหารกรมปศุสัตว์มีนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันสนับสนุนชุมชน และนำมาดำเนินการตามความเหมาะสม รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชุมชน โดยการบูรณาการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน 3. การจัดการข้อร้องเรียน	1. การจัดตั้งหน่วยงานภายในเพื่อรับผิดชอบการมีส่วนร่วมของประชาชน ในปี 2551 กรมชลประทานได้จัดตั้งสำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อรับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้งศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะแนวทางรวมกลุ่มการมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่าย การดำเนินงานอาสาสมัคร ชลประทาน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตลอดจนการจัดทำฐานข้อมูลการจัดการข้อร้องเรียน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำ และการป้องกันภัยอันเกิดจากน้ำ 2. การจัดทำแผนปฏิบัติการการมีส่วนร่วมของประชาชน ใช้วิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล 4 ระยะ ประกอบด้วย 1) ระยะกำหนดโครงการ 2) ระยะก่อนการก่อสร้าง 3) ระยะระหว่างการก่อสร้าง และ 4) ระยะหลังการก่อสร้าง 3. การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีเครือข่ายภาคประชาชน ประกอบด้วย องค์กร ผู้นำชลประทาน อาสาสมัครชลประทาน และ คณะกรรมการจัดการชลประทาน การจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ความรู้และความร่วมมือใน	กรมฯ ให้ความสำคัญกับการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมในการผลักดันให้เกิดบริการภาครัฐที่ดีแก่ประชาชน จึงมุ่งเน้นการดำเนินการมีส่วนร่วม บูรณาการ เชื่อมโยงการทำงานกับทุกภาคส่วนในลักษณะการทำงานเป็นทีม อาทิ การเชื่อมโยงข้อมูล การเริ่มต้นธุรกิจระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ได้กำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานพันธมิตรต่าง ๆ รวมถึงผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two-Way Communication) เช่น กิจกรรม เชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ เครือข่ายนักธุรกิจ และผู้ประกอบการ SMEs และการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ได้แก่ การสื่อสารผ่านสื่อของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เช่น วารสาร e-Newsletter DBD Accounting เป็นต้น และการสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เช่น การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร การจัดทำ สปอตวิทยุ การจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ประเด็น	กรมปศุสัตว์	กรมชลประทาน	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
	กำหนดระเบียบกรมปศุสัตว์ว่าด้วยแนวทางการจัดการซื้อร้องเรียน พ.ศ. 2556 และจัดตั้งศูนย์รับซื้อร้องเรียน ตั้งอยู่ที่กลุ่มวินัย กองการเจ้าหน้าที่ เพื่อรับผิดชอบและบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนที่เกิดขึ้น กำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินการตอบสนองต่อซื้อร้องเรียนจนกว่าจะได้ข้อยุติ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงเผยแพร่ระเบียบดังกล่าวให้หน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ทราบ และดำเนินการตามระเบียบหากได้รับซื้อร้องเรียน	รูปแบบการพบปะเยี่ยมเยียน การประชุม การอบรม การสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุบทบทเรียน การดูงานการบริหารจัดการน้ำ และการดำเนินงานซ่อมแซมการน้ำ และการดำเนินงานซ่อมแซมอาคารชลประทานตามข้อเสนอขององค์กรผู้ใช้น้ำ นอกจากนี้ ยังมีการจัดกิจกรรมเคลื่อนที่ประจำเดือนร่วมกับหน่วยราชการอื่นภายใต้การให้บริการผ่านคลินิกเกษตรเคลื่อนที่ และมีการจัดส่งวารสารข่าวและรายงานประจำปีแก่องค์กรผู้ใช้น้ำ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับเยาวชนผ่านกิจกรรมยุวชลกรเรียนรู้งานชลประทานครอบคลุมทุกจังหวัดอย่างต่อเนื่อง	
3. ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กรมปศุสัตว์ได้กำหนดช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการที่เหมาะสมทั้งในเชิงรุกและเชิงรับไว้ 4 ช่องทางหลัก ๆ คือ 1) ติดต่อโดยตรง โดยการพบปะเยี่ยมเยียน พูดคุย การส่งจดหมาย โทรศัพท์ โทรสาร e-Mail Website และ Facebook 2) Focus group 3) การสำรวจทั้งแบบสอบถาม ณ จุดบริการ แบบสอบถามผ่านไปรษณีย์และตู้รับฟังความคิดเห็น 4) สื่อสาธารณะ	แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนากระบวนการรับฟังและตอบสนองความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมากำหนดช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ และความคาดหวังฯ ไว้ 10 ช่องทางคือ 1. ติดต่อด้วยตนเอง 2. ตู้รับฟังความคิดเห็น 3. เวทีประชาคม 4. คลินิกเกษตรเคลื่อนที่ 5. จดหมาย 6. ข่าวสารจากสื่อมวลชน 7. ตู้ ปณ. 1460 8. โทรศัพท์/สายด่วน 9. โทรสาร 10. เว็บไซต์/E-mail	ส่วนการรับฟังความคิดเห็นและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้กำหนดช่องทางไว้ 2 รูปแบบคือ 1. การประชุมรับฟังความคิดเห็นเชิงลึก (Focus Group) ผู้รับบริการเฉพาะกลุ่มเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการแสดงความคิดเห็นต่องานบริการของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และความคาดหวังต่อการให้บริการในอนาคต 2. การสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ โดยกำหนดวิธีการสำรวจความพึงพอใจในหลากหลายช่องทาง คือ 1) งานจดทะเบียนและบริการข้อมูลธุรกิจโดยใช้การสอบถามผู้รับบริการจัดบริการ 2) งานการให้บริการออนไลน์ โดยการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการผ่านเว็บไซต์ของกรมพัฒนา

ประเด็น	กรมปศุสัตว์	กรมชลประทาน	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
		11. อื่น ๆ (เพิ่มเติม) เช่น รถประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่ ป้ายประชาสัมพันธ์อิเล็กทรอนิกส์ (ป้ายวิ่ง) การปิดประกาศตามสถานที่ต่าง ๆ หอกระจายข่าวประจำหมู่บ้าน สถานีวิทยุชุมชน การบอกกล่าวจากกลุ่มผู้ใช้น้ำ/อาสาสมัครชลประทาน Facebook ของหน่วยงานย่อย และติดต่อตรงทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น	ธุรกิจการค้า และ 3) การให้บริการ Call Center 1570 จำนวน 30 คู่สาย ให้คำปรึกษาแนะนำบริการทั้งในด้านจดทะเบียนธุรกิจ ข้อมูลธุรกิจ บัญชีธุรกิจ และด้านอื่น ๆ รวมทั้งการรับฟังข้อมูลตอบรับอัตโนมัติ (IVE)
4. การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ	กำหนดเป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ซึ่งจะดำเนินการปีละ 2 ครั้ง ผลการสำรวจครั้งที่ 1 จะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน และผลการสำรวจครั้งที่ 2 เป็นการวัดผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานสามารถดำเนินการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำข้อมูลจากการสำรวจรอบที่ 2 ไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการต่อไป นอกจากนี้ หน่วยงานบริการในพื้นที่ของกรมปศุสัตว์ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ณ จุดที่ให้บริการ เพื่อเป็นการติดตามคุณภาพการบริการและได้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการตอบสนองความต้องการของ	โดยสำรวจ 4 กลุ่ม ผู้รับบริการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 คือ กลุ่มผู้ต้องการนํ้านอกเขตชลประทาน กลุ่มผู้ใช้นํ้าภาคเกษตรในเขตชลประทาน กลุ่มผู้ใช้นํ้าภาคอุปโภคบริโภคและอุตสาหกรรม และกลุ่มผู้ประสบภัยจากนํ้าในเขตชลประทาน และบุคคลผู้ถูกเวนคืนหรือถูกขอใช้ที่ดินเพื่อการชลประทาน และ 1 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำผลสำรวจมาใช้ในการวางแผนเสริมสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากยิ่งขึ้น และแจ้งผลการสำรวจให้หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ทราบ เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีระบบการติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการและผู้รับบริการ โดยมีหน่วยให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทุกจังหวัด จากการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมชลประทานนำมาสู่การปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยกรมชลประทานมีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการในกระบวนการงานต่าง ๆ นอกจากนี้ ได้จัดทำคู่มือการส่งนํ้าและบำรุงรักษา โดยเกษตรกรมีส่วนร่วมตาม	กรมฯ ได้ดำเนินการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมทุกภารกิจ โดยกำหนดวิธีการสำรวจให้มีความเหมาะสมและสะดวก ได้แก่ การสอบถามผู้รับบริการ ณ จุดบริการ การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการผ่านเว็บไซต์กรมพัฒนาธุรกิจการค้า การจัดส่งแบบสอบถามผ่านทาง e-Mail เพื่อประเมินผล ผู้ประกอบการที่ผ่านการพัฒนาจากกรมฯ และนำผลที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจฯ ดังกล่าว รวมทั้งผลการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ มาปรับปรุงบริการทันที ในกรณีที่สามารถปรับปรุงได้โดยไม่ขัดกับข้อกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง สำหรับการปรับปรุงที่ต้องการแก้ไขกฎ ระเบียบ จะดำเนินการจัดประชุมระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพิจารณากำหนดแนวทางปรับปรุงร่วมกัน นอกจากนี้ ยังมีการนำผลการสำรวจทั้งจากหน่วยงานภายในและนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ มาพิจารณากำหนดแนวทางการ

ประเด็น	กรมปศุสัตว์	กรมชลประทาน	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่าง ทันทั่วทั้งที่ รวมทั้งมีการสำรวจความคิดเห็นแบบ ออนไลน์สำหรับบุคคลทั่วไปที่สามารถเข้าถึง อินเทอร์เน็ตได้ง่าย หรือการโทรศัพท์สอบถาม ผู้รับบริการรายบุคคลเป็นครั้งคราวในกรณี ที่ต้องการใช้ข้อมูลจากผู้รับบริการแบบเร่งด่วน หรือมีความต้องการข้อมูลการให้บริการแบบ เฉพาะเจาะจงอีกด้วย	กระบวนการ 14 ขั้นตอน ประกอบในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ชลประทานในการดำเนินงานตาม ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความโปร่งใสใน การปฏิบัติราชการภายใต้กระบวนการบริหาร จัดการน้ำให้เกษตรกร	ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นที่ หลากหลายรอบด้าน
5. สรุปประเด็น	กรมปศุสัตว์มีความเข้าใจในการจำแนกกลุ่ม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดี โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้รับบริการ มี การกำหนดตัวชี้วัดทั้งทางตรงและทางอ้อม และ มีการนำข้อมูลมาจำแนกลักษณะการให้บริการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี มีการ ค้นหาความต้องการ ความคาดหวังผ่าน เครือข่ายในพื้นที่เพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงคุณภาพ การให้บริการ และการสร้างความสัมพันธ์อย่าง ต่อเนื่อง มีการทำงานร่วมกับเครือข่ายในการ ถ่ายทอดความรู้ และร่วมกันวางแผนยุทธศาสตร์ ในระดับประเทศร่วมกัน ตลอดจนนำความ ต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจและ ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียไปใช้ออกแบบ พัฒนา ปรับปรุง กระบวนการต่าง ๆ ของกรมปศุสัตว์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง	กรมชลประทานให้ความสำคัญกับการกำหนด กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการ จัดทำฐานข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพ การให้บริการ โดยสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการ บริหารกระบวนการจัดสรรน้ำ ซึ่งเป็นพันธกิจหลัก อย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำมิติผู้รับบริการและ ผู้ได้ประโยชน์จากการใช้น้ำมาบริหารจัดการร่วมกัน ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้งได้ วิเคราะห์ข้อมูลการใช้ น้ำของผู้รับบริการ เพื่อนำมา กำหนดสัดส่วนกรใช้น้ำในแต่ละกลุ่ม และนำมา จัดทำแผนการให้บริการน้ำที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้มีการรับฟังความคิดเห็นของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการบริหาร เครือข่ายในระดับพื้นที่ และมีการวางยุทธศาสตร์ รองรับความต้องการของผู้รับบริการฯ ในอนาคต ส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจและได้รับการ ยอมรับจากทุกฝ่าย สามารถลดความขัดแย้ง รวมถึง การได้รับรางวัลในระดับสากล United Nation Public Service Awards	การพัฒนานวัตกรรมการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม เช่น การพัฒนา Application ผ่านโทรศัพท์ หรือ อินเทอร์เน็ต การพัฒนา Single Point จดทะเบียน ธุรกิจ ณ จุดเดียว ร่วมกับสรรพากร สำนักงาน ประกันสังคม และกรมสวัสดิการและคุ้มครอง สวัสดิการ เป็นต้น การรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน เพื่อนำ ข้อสรุปมาพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการให้บริการ ใหม่ ๆ ที่สะท้อนความคิดเห็นจากประชาชนอย่าง แท้จริง และการสร้างการมีส่วนร่วม เชื่อมโยงการ ทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม ส่วนการจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญและเกิดประโยชน์ ต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตรงตามความ ต้องการและเหนือความคาดหมาย เช่น ผู้รับบริการ สามารถค้นหาข้อมูลของตนเองเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน รวมทั้งการนำข้อมูลมา วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานบริการหรือออกกฎระเบียบ ในการกำกับดูแลธุรกิจให้มีความโปร่งใส

ตารางสรุปเปรียบเทียบการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3
ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี พ.ศ. 2559 และ พ.ศ. 2560

ประเด็น	กรมควบคุมโรค	กรมทางหลวงชนบท	กรมสุขภาพจิต	จังหวัดพังงา	จังหวัดอำนาจเจริญ
1. สารสนเทศสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กรมควบคุมโรคให้ความสำคัญคือ การเข้าถึงกลุ่มประชาชนหรือผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เป็นเป้าหมายในการดูแลว่าทำอะไรจึงจะสร้างความเชื่อมั่น เชื่อถือและไว้วางใจที่จะส่งต่อข้อมูลเรื่องโรคและภัยสุขภาพที่จะนำไปสู่การเฝ้าระวังป้องกันและตอบโต้ปัญหาร่วมกันระหว่างภาคราชการและภาคประชาชนกลายเป็นเครือข่ายที่สำคัญในการดำเนินงาน กรมฯ ให้ความสำคัญกับการทำความรู้จักผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน และการนำเสนอสารสนเทศของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อย่างจริงจัง ซึ่งการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะใช้เกณฑ์ในการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการตามกลุ่มโรค	การจัดกลุ่มและค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาสู่การสร้างผลผลิต การบริการและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สอดคล้องกับความต้องการ กรมทางหลวงชนบทได้กำหนดวิธีการและช่องทางการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์และสังเกตการณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น เช่น การสำรวจความพึงพอใจ การประชุม/สัมมนา การรับฟังความคิดเห็น/ข้อร้องเรียน และการนำเทคโนโลยีทางสังคมออนไลน์เข้ามาเป็นช่องทางในการสื่อสาร (Website/Facebook/Line) เป็นต้น	ภายใต้กรอบแนวคิด “I Know-I Learn-I Care” โดยการกำหนดแนวทางในการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ และมีแนวทางในการรับฟังและได้มาซึ่งสารสนเทศในการรับฟังเรียนรู้ โดยมีวิธีการที่แตกต่างในแต่ละกลุ่ม จนทำให้กรมฯ ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตามความต้องการในแต่ละกลุ่ม โดยเริ่มจาก 1. การค้นหาและจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (I Know) 2. การออกแบบ และส่งมอบผลผลิตและบริการ (I Learn) 3. การจัดการความสัมพันธ์ (I Care)	จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาจังหวัดและตามบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการ ซึ่งกลุ่มผู้รับบริการในปัจจุบัน ประกอบด้วย 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1. กลุ่มประชาชนผู้รับบริการตามพันธกิจของส่วนราชการ 2. กลุ่มอาชีพผู้ประกอบการ 3. กลุ่มนักท่องเที่ยวอาสาสมัคร ชมรมชาติพันธุ์ 4. กลุ่มเครือข่าย 5. กลุ่มผู้ด้อยโอกาส สำหรับผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต ได้แก่ 1) กลุ่มผู้สูงอายุ ซึ่งมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น 2) นักท่องเที่ยวไทยและเทศกลุ่มใหญ่ที่เพิ่มขึ้น	จังหวัดอำนาจเจริญได้มีการจัดทำฐานข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ ซึ่งในการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อที่จะนำไปสู่การค้นหาคำความต้องการ ความคาดหวัง การปรับปรุง ผลผลิต บริการ และกระบวนการที่สำคัญในหลายรูปแบบ เช่น - การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาจากการบริการตามพันธกิจ - การจำแนกผู้รับบริการตามกลุ่มอาชีพ - กลุ่มผู้รับบริการสวัสดิการของรัฐ - กลุ่มนักท่องเที่ยว

ประเด็น	กรมควบคุมโรค	กรมทางหลวงชนบท	กรมสุขภาพจิต	จังหวัดพังงา	จังหวัดอำนาจเจริญ
	ตามกลุ่มวัย ตามกลุ่มเสี่ยง ตามพื้นที่บริการ รวมทั้งได้มีการคาดการณ์ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคตเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มแรงงานนอกระบบ กลุ่มผู้รับบริการต่างดาว กลุ่มเสี่ยงจากเดินทาง และกลุ่มผู้อายุ ทั้งนี้ เมื่อทราบกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วก็จะนำไปกำหนดช่องทางการสื่อสารเพื่อการค้นหาสารสนเทศที่สำคัญ อันจะนำไปสู่การพัฒนาการให้บริการ การปฏิบัติงาน และการจัดการความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายต่อไป			ตามข้อมูลการส่งข้อมูล/สื่อสารผ่าน Social Media 3) ผู้ประกอบการด้านต่าง ๆ มีจำนวนเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการเติบโต 4) แรงงานข้ามชาติ 5) เกษตรกรที่ได้รับผลกระทบ	
2. การสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จุดเด่นในการสร้างความสัมพันธ์ของกรมควบคุมโรคในการสร้างความสัมพันธ์คือ การดำเนินงานภายใต้แนวคิด “ทุกหน่วยงานคือ หัวใจในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกรมฯ” ซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อและความไว้วางใจของทุกภาคส่วน โดยกำหนดเรื่องการให้บริการด้วยความตั้งใจ (Service mind = S) เป็นค่านิยมหนึ่งขององค์การ เป็น	2. ระบบประชากรฐในการสร้างการมีส่วนร่วมและการสร้างความผูกพัน เพื่อให้เกิดการสร้าง ความผูกพันและมีการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินงานของกรมทางหลวงชนบทจึงเป็นไปในรูปแบบที่เข้าถึงและเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคาดหวังและ	พัฒนาช่องทางการสื่อสารกับผู้รับบริการ กรมฯ ได้มีการออกแบบวิธีการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกระบวนการงานด้วยรูปแบบที่หลากหลาย เช่น กระบวนการส่งเสริมสุขภาพจิตและสื่อสารความรู้สุขภาพจิตสู่ประชาชนในสังคม การจัดกิจกรรมรณรงค์	จังหวัดพังงาให้ความสำคัญในเรื่องการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ฐานข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของจังหวัด ผ่านช่องทางการสื่อสาร เพื่อสร้างกลไกการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ และพัฒนาการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	ในการขับเคลื่อนโครงการให้ประสบ ความสำเร็จ จึงมีการ แต่งตั้งคณะกรรมการระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน มาร่วมด้วยช่วยกัน ดำเนินการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน ด้วยนวัตกรรม เปิดรับ ความคิดจากทุกภาคส่วน

ประเด็น	กรมควบคุมโรค	กรมทางหลวงชนบท	กรมสุขภาพจิต	จังหวัดพังงา	จังหวัดอำนาจเจริญ
	สมรรถนะหลักที่บุคลากรต้องยึดถือและนำไปปฏิบัติร่วมกับค่านิยมอื่น ๆ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายที่ทำงานร่วมกัน โดยมีการนำข้อเสนอแนะจากการถอดบทเรียนมาพัฒนาการทำงานร่วมกันทั้งด้านองค์ความรู้ และสัมพันธภาพต่าง ๆ และมีการจัดกิจกรรมที่ต่อเนื่อง เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อื่น ๆ อีก เช่น การมอบรางวัลเครือข่ายดีเด่น การเชิญชวนเครือข่ายร่วมจัดนิทรรศการหรือเข้าร่วมประชุม/สัมมนาทางวิชาการต่าง ๆ การจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ	ความต้องการ ซึ่งเห็นเป็นภาพใหญ่ที่สามารถนำไปใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่ และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ นอกจากนี้ กรมฯ ยังมีการใช้กลยุทธ์ของระบบประชาธิปไตยในการสร้างความมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความพึงพอใจและสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพและแสดงถึงคามมีธรรมาภิบาลในการดำเนินงานของกรมทางหลวงชนบท เช่น 1. ให้ประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการมีส่วนร่วมในการช่วยตรวจสอบการดำเนินงานระหว่างโครงการและหลังเสร็จสิ้นโครงการ 2. การเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมตรวจสอบขั้นสอบการก่อสร้างในทุกขั้นตอน โดยจัดทำ	ตามโอกาสหรือวันสำคัญต่าง ๆ สายสุขภาพจิต Information Line 1667 และสายด่วนสุขภาพจิต 1323 การติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) กรมฯ มีการติดตามประเมินผลในเวทีการจัดกิจกรรมรณรงค์ การใช้งานใน Website ของกรมสุขภาพจิต เป็นประจำทุกปี ตลอดจนการรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา/ปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันสมัย/ทันต่อสถานการณ์สุขภาพจิตในปีต่อไป การจัดการความสัมพันธ์โดยยกระดับการให้บริการ กรมสุขภาพจิตมีแนวทางการเสริมสร้างการส่งมอบผลผลิตและบริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการออกแบบวิธีการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกระบวนการด้วยรูปแบบที่	และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภาครัฐและกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอันนำไปสู่ความร่วมมือจากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้การบริการในภาครัฐประสบความสำเร็จ การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ของผู้ให้บริการในระดับหน่วยงาน ได้จำแนกเป็น 2 ระดับคือ ภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน ด้วยกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การทำงานร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนการพัฒนาสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความเหมาะสมและทันสมัยเพื่อให้ครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ จังหวัดได้กำหนด	การถอดบทเรียนเวทีประชาคม เวทีสัมมนาเชิงปฏิบัติการถ่ายทอดเทคโนโลยี และนำข้อมูลมาวิเคราะห์หลักค่านำนวัตกรรมใหม่ ๆ จนเกิดความสำเร็จอันโดดเด่นในหลายเรื่องที่จะช่วยให้ชาวอำนาจเจริญเป็นคนดี สุขภาพดี และรายได้ดี เช่น - การสร้างอัตลักษณ์เป็นที่รู้จักและยอมรับ “ข้าวดีที่สุดในชีวิตดีที่สุด” - การพัฒนาการผลิตสู่การตลาด Love Farmer - การพัฒนาศูนย์แพทย์แผนไทยพนาสร้างเสริมรายได้ อาชีพ และสุขภาพที่ดีให้กับประชาชน - โครงการถนนคนเดิน ผูกพันโตข้าวอำนาจเจริญ

ประเด็น	กรมควบคุมโรค	กรมทางหลวงชนบท	กรมสุขภาพจิต	จังหวัดพังงา	จังหวัดอำนาจเจริญ
		แผนผังสำหรับให้ประชาชนใช้ในการร่วมสังเกตขั้นตอนต่าง ๆ ในการก่อสร้าง 3. สร้างการทำงานแบบเครือข่ายโดยการสร้างและส่งเสริม “อาสาสมัครทางหลวงชนบท” ซึ่งเป็นประชาชนในพื้นที่ที่มีบทบาทในการแจ้งข่าวสารในพื้นที่ให้กรมทางหลวงชนบททราบ 4. การดำเนินการและสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม เช่น “กิจกรรม CSR รักษ์ทางรักถิ่น” นอกจากนี้ ผลลัพธ์ของการทำงานที่ให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาโดยตลอดของกรมทางหลวงชนบท มีดังนี้ 1. ช่วยลดความขัดแย้งและลดการต่อต้านจากประชาชนที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานของกรมทางหลวง โดยเฉพาะงานก่อสร้างที่ดำเนินงานในพื้นที่ชุมชน เส้นทางเข้าสู่การท่องเที่ยว 2. ประชาชนและท้องถิ่นมีความรู้ ความเข้าใจในการกิจ	หลากหลาย มีการพัฒนาระดับและต่อยอดสู่ความรู้สึกผูกพันทางด้านอารมณ์ มีความรู้สึกที่ดีต่อกรมให้มีแนวโน้มที่จะใช้บริการซ้ำหรือเชิญชวน/แนะนำให้มีการใช้บริการต่อกรม มีแนวโน้มที่จะใช้บริการซ้ำหรือเชิญชวน/แนะนำให้มีการใช้บริการต่อกรมฯ จึงได้ออกแบบแนวทาง “การพัฒนา 4 ใจ” ได้แก่ 1) ความมั่นใจในคุณภาพมาตรฐานของผลผลิตและบริการที่ได้รับ 2) ความเชื่อใจในข้อเสนอแนะ/ความรู้และการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นธรรม ถูกต้อง 3) ความภูมิใจในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานสุขภาพจิตและร่วมนำเสนอ/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานที่เป็นความภาคภูมิใจของตน 4) ความประทับใจในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของงานสุขภาพจิตอย่างต่อเนื่อง	กิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน กับหน่วยงานพันธมิตรต่าง ๆ รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งการสื่อสารแบบ 2 ทาง การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร เครือข่ายผู้ประกอบการ ดังนี้ 1. การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ 2. การจัดงานเทศกาลประเพณี 3. การจัด Road Show 4. การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพความรู้และความร่วมมือ 5. การสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายต่าง ๆ สำหรับการสื่อสารกับเครือข่ายประชาชนและเครือข่ายต่าง ๆ จังหวัดได้ใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้	

ประเด็น	กรมควบคุมโรค	กรมทางหลวงชนบท	กรมสุขภาพจิต	จังหวัดพังงา	จังหวัดอำนาจเจริญ
		ขั้นตอนการทำงานของกรมทางหลวงชนบท ช่วยให้การดำเนินภารกิจของกรมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา และได้รับความร่วมมือ สนับสนุน ไว้วางใจจากประชาชน 3. เกิดความโปร่งใส และมีระบบตรวจสอบการทำงานภาครัฐ โดยมีกระบวนการมีส่วนร่วมภาคประชาชนเป็นเครื่องมือในการกำกับและตรวจสอบ 4. เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนซึ่งจะช่วยปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อหน่วยงานของรัฐ และจะช่วยสร้างความรัก ความหวงแหนในทรัพย์สินของชาติที่มาจากเงินภาษีของประชาชน 5. บุคลากรของกรมทางหลวงชนบทมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน และการบริการประชาชน โดยเฉพาะการพัฒนาวิธีการทำงานที่เป็นทั้งผู้ปฏิบัติงาน และผู้ถ่ายทอดความรู้ด้านงานทางสู่ภาคประชาชน		ส่วนเสียกับจังหวัดในรูปแบบเว็บไซต์จังหวัด www.phangnga.go.th ไลน์กลุ่มต่าง ๆ ซึ่งจังหวัดได้มีผลงานที่ประสบความสำเร็จจากความมุ่งมั่นในการสร้างความสัมพันธ์สู่การพัฒนาจังหวัดและคุณภาพชีวิตประชาชนชาวจังหวัดพังงา 1. การพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบการจัดตั้งกลุ่มและเครือข่ายผู้รับบริการ 2. โครงการรัฐร่วมราษฎร์ สร้างพังงาเมืองแห่งความสุข เป็นโครงการส่งเสริมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในการบริหารราชการกับเครือข่ายภาคประชาสังคม เอกชน และภาคราชการที่เข้มแข็งมีประสิทธิภาพ 3. การพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน เป็นการทำงานร่วมกันระหว่าง	

ประเด็น	กรมควบคุมโรค	กรมทางหลวงชนบท	กรมสุขภาพจิต	จังหวัดพังงา	จังหวัดอำนาจเจริญ
				ภาครัฐกับชุมชน ซึ่งเป็นเจ้าของพื้นที่ โดยให้ชุมชนเข้ามากำหนดทิศทางของการท่องเที่ยวบนฐานคิดที่ว่าชาวบ้านทุกคนเป็นเจ้าของทรัพยากรและเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการท่องเที่ยว 4. การสร้างบุคคลต้นแบบในการดำเนินชีวิตตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาท้องถิ่นจนได้รับรางวัลปราชญ์เกษตร 5. การสร้างความผูกพันกับกลุ่มนักท่องเที่ยวในพื้นที่จังหวัดพังงา โดยการดำเนินการสร้างความผูกพันทางตรง ให้นักท่องเที่ยวพึงพอใจและประทับใจการให้บริการ และการสร้างความผูกพันทางอ้อมในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวให้คงสภาพเดิม มีความสะอาด สวยงาม น่าประทับใจ	

ประเด็น	กรมควบคุมโรค	กรมทางหลวงชนบท	กรมสุขภาพจิต	จังหวัดพังงา	จังหวัดอำนาจเจริญ
3. ความต้องการของ ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การค้นหาสารสนเทศของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย โดยทีมงาน DDC Watch ดำเนินการรวบรวม (Collect) ข้อมูลของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบัน และอนาคต เพื่อนำไปใช้ ประโยชน์จากระบบเฝ้าระวัง ใน 5 มิติ ได้แก่ 1) ทราบปัจจัยเสี่ยงการ เกิดโรค 2) ทราบปัญหาพฤติกรรม สุขภาพ 3) ทราบขนาดของปัญหา 4) ตรวจจับความผิดปกติ ของการเกิดโรค 5) ผลผลิตจากการเฝ้าระวัง นำไปสู่การพยากรณ์โรค การตอบโต้ภาวะโรคและ ภัยสุขภาพได้ทันต่อเหตุการณ์ นอกจากข้อมูลที่รับฟังจาก ผู้รับบริการแล้ว กรมฯ ยังได้รับ ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น สถานการณ์โรค อัตรารับ-ตาย จากฐานข้อมูลมรณบัตร ฐานข้อมูลจากการสำรวจของ	กรมฯ ได้นำข้อมูล สารสนเทศหรือข้อมูลป้อนกลับ ที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางการ สื่อสารต่าง ๆ มาวิเคราะห์ ประเมิน ปรับปรุงวิธีการทำงาน และปรับปรุงการให้บริการ ประชาชน นอกจากนี้ กรมฯ มีการ ประเมินประสิทธิภาพของช่อง ทางการสื่อสารให้มีความ เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งการปรับปรุง ประสิทธิภาพของช่องทางการ สื่อสาร เพื่อค้นหาประสิทธิภาพ ช่องทางการสื่อสาร และการ ค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต ของคู่แข่งคู่เทียบ นอกจากการ ค้นหาความต้องการของกลุ่ม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียผ่านช่องทางที่เหมาะสมแล้ว กรมฯ มีการคาดการณ์หรือการ ดำเนินการที่เหนือความคาดหวัง เช่น ผู้รับบริการกลุ่มประชาชน ทั่วไปผู้ใช้ทางในการสัญจรมี ความต้องการ/ความคาดหวังให้	การค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการ ของกรมสุขภาพจิตมีวิธีการ สำคัญคือ การสำรวจระบาด วิทยาสุขภาพจิตของคนไทย ระดับชาติ ซึ่งดำเนินการทุก 5 ปี โดยการสำรวจครั้งล่าสุด เมื่อปี 2556 มีเป้าหมายเพื่อ เทียบเคียงผลกับมาตรฐานโลก จึงใช้กระบวนการวิจัยตาม ข้อกำหนดของการสำรวจ สุขภาพจิตโลก จากนั้นกรมฯ ได้นำผลการสำรวจดังกล่าวไปใช้ ในการวางแผนยุทธศาสตร์ และ แผนการดำเนินโครงการ ขับเคลื่อนนโยบายยุทธศาสตร์ที่ สำคัญ พัฒนาต่อยอดเป็นหัวข้อ วิจัยเชิงลึก และมีแผนในการนำ ผลสำรวจจัดทำเป็นข้อเสนอ เชิงนโยบายเพื่อการป้องกันและ แก้ไขปัญหาต่อไป นอกจากนี้ กรมฯ ได้นำระบบบริหารจัดการ คุณภาพ ISO9001 เข้ามาพัฒนา ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบงานของหน่วยงาน ส่วนกลาง และศูนย์สุขภาพจิต และพัฒนาต่อยอดด้วยเครื่องมือ PMQA และระบบการบริหาร	การดำเนินการค้นหา สารสนเทศของจังหวัดพังงา ได้ดำเนินการผ่านช่องทางที่ แตกต่างกันตามความ เหมาะสมของแต่ละกลุ่ม อย่างต่อเนื่อง และการ สำรวจความพึงพอใจ ไม่เพียงพอเพื่อรับฟังเสียง สะท้อนและสามารถเข้า ใจความต้องการและความ คาดหวังของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลจากการค้นหา สารสนเทศที่สำคัญของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย นำมาสู่การพัฒนา ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การ พัฒนาการปฏิบัติงาน และ การให้บริการที่มุ่งเน้นการ ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง เพื่อให้ ผู้รับบริการเกิดความ พึงพอใจและความผูกพันต่อ จังหวัด โดยจังหวัดได้พัฒนา ทบทวนช่องทางการรับฟัง ต่าง ๆ จนได้ช่องทางที่ เหมาะสมนำมาทบทวนข้อดี	จากปัญหาความท้าทาย ดังกล่าว จังหวัด อำนาจเจริญได้มีการ วิเคราะห์ข้อมูลความ ต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้กำหนดนโยบาย และเป้าหมายการพัฒนา ในแต่ละเรื่องโดยใช้ หลักการยึดประชาชน ชุมชนเป็นเป้าหมายร่วม ของการพัฒนา นำไปสู่ การสร้างสุข (Happiness) ของชาว จังหวัดอำนาจเจริญ นอกจากนี้ ยังได้กำหนด ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้อง กันเพื่อสนับสนุนให้การ ดำเนินการเป็นไปตาม เป้าหมาย เพื่อสร้างคนดี สุขภาพดี และรายได้ดี ให้แก่ชาวอำนาจเจริญ

ประเด็น	กรมควบคุมโรค	กรมทางหลวงชนบท	กรมสุขภาพจิต	จังหวัดพังงา	จังหวัดอำนาจเจริญ
	สำนักงานสถิติแห่งชาติ สถานการณ์ปัจจัยเสี่ยงจากการสำรวจสุขภาพประชาชนโดยการตรวจร่างกายของสถาบันวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพชุมชนระบบคลังข้อมูลด้านการแพทย์และสุขภาพ เป็นต้น หลังจากกรมฯ ได้รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการเฝ้าระวังตรวจจับโรคและภัยสุขภาพข้างต้น นำมาสู่การวิเคราะห์โดยทีมตระหนักรู้สถานการณ์ (Situation Awareness Team : SAT) ซึ่งบูรณาการผลการวิเคราะห์จากข้อมูลแต่ละหน่วยงานภายในกรมฯ จากนั้นนำผลการพยากรณ์โรคและภัยสุขภาพไปสู่การวางแผน โดยเสนอต่อผู้บริหาร กรมฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาผลผลิตและบริการให้สอดคล้องและเหมาะสมกับพันธกิจขององค์กร และสามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังในแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มี	มีถนนโครงข่ายสายรองเชื่อมระหว่างทางหลวงสายหลักกับสายย่อยทั่วประเทศที่มีคุณภาพที่ดี เพื่อใช้ในการเดินทางและมีข้อมูลด้านโครงข่ายถนน ในขณะที่กรมทางหลวงชนบทมีความต้องการ/ความคาดหวังที่เหนือกว่า คือ ถนนมีคุณภาพมีมาตรฐาน ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยในการสัญจร ประหยัดเวลา และพลังงาน	ผลการปฏิบัติงาน (PMS) มาอย่างต่อเนื่องนั้น ทำให้กรมฯ สามารถพัฒนาระบบการจัดการข้อคิดเห็น/ข้อร้องเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการจัดทำระเบียบปฏิบัติเรื่องการจัดการข้อคิดเห็นผู้รับบริการ บริหารงานโดยคณะกรรมการจัดการข้อร้องเรียนของกรมฯ และได้ขยายผลผ่านนโยบายให้หน่วยงานทุกแห่งของกรมฯ ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการในอนาคต ซึ่งข้อมูลความต้องการ ความคาดหวังจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวจะนำไปขยายผลและเน้นย้ำความสำคัญ โดยมีการส่งผ่านช่องทางต่าง ๆ เสนอผู้บริหารของจังหวัดและเผยแพร่สู่หน่วยงานทุกหน่วยงาน เพื่อการพัฒนาบุคลากรและงานบริการของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นไปตามทิศทางเสี่ยงของผู้รับบริการ	

ประเด็น	กรมควบคุมโรค	กรมทางหลวงชนบท	กรมสุขภาพจิต	จังหวัดพังงา	จังหวัดอำนาจเจริญ
	ส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างตรงจุด ตรงประเด็น และประกาศเป็นนโยบายระดับกรมฯ ให้ทุกหน่วยงานดำเนินการถ่ายทอดสู่ระดับปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังมีการเตรียมการรองรับผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต ได้แก่ กลุ่มแรงงานนอกระบบ กลุ่มผู้รับบริการต่างด้าว กลุ่มเสี่ยงจากการเดินทาง และกลุ่มผู้สูงอายุ โดยวางแผนการพัฒนากระบวนการควบคุมโรค ปรับวิธีการดำเนินงานและลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานในพื้นที่ โดยบูรณาการแผนการดำเนินงานในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจร่วมกันระหว่างสำนักต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง				
4. การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ	ทั้งนี้ กรมฯ ได้ออกแบบวิธีการและช่องทางในการรับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น 2 วิธีการหลักคือ 1) การดำเนินการเชิงรุก โดยใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็นความ	การเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจ 1. การวิเคราะห์กลุ่มผู้ที่อาจได้รับผลกระทบทางลบ 2. การคาดการณ์ความรุนแรงของผลกระทบและวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ	กรมสุขภาพจิตมีการพัฒนาระบบการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมฯ อย่างต่อเนื่อง โดยนำผลจากการสำรวจความพึงพอใจในแต่ละปี ประกอบกับข้อมูลปัญหาอุปสรรคที่พบจากการจัดเก็บและประเมินความ	จังหวัดพังงาได้มีการสำรวจและประเมินผลการดำเนินงานและการให้บริการของจังหวัดเพื่อตอบสนองต่อการให้บริการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยวิธีการ 1) การ	การสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การเก็บแบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม และการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์

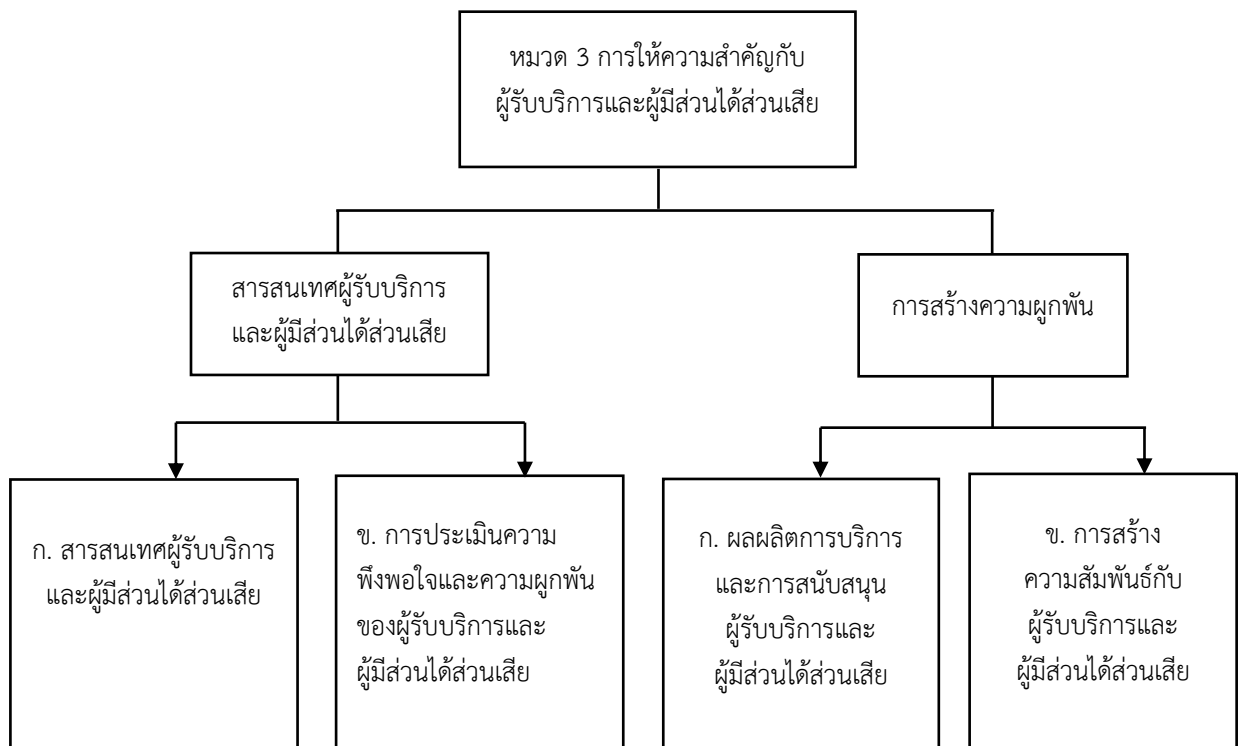
ประเด็น	กรมควบคุมโรค	กรมทางหลวงชนบท	กรมสุขภาพจิต	จังหวัดพังงา	จังหวัดอำนาจเจริญ
	พึงพอใจและไม่พึงพอใจ การรับฟังความคิดเห็นเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) การสำรวจออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานต่าง ๆ และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Relationship Management) 2) การดำเนินการเชิงรับ ได้แก่ การเปิดช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นทางโทรศัพท์ 1422 สายด่วนกรมควบคุมโรค ไปรษณีย์ กล่องรับความคิดเห็น ศูนย์รับข้อร้องเรียน และ Social Media (Line Application Facebook E-Mail Website)	3. การวางแผนกำหนดแนวทางและกำหนดมาตรการในการจัดการผลกระทบ 4. การนำแผนหรือแนวทางไปสู่การปฏิบัติ 5. การติดตามและประเมินผลการดำเนินการและรายงานต่อกรมทุกเดือน 6. การเรียนรู้ร่วมกันและให้มีการเตรียมการทั้งเชิงรุกและเชิงป้องกันในการจัดการผลกระทบทางลบต่อสังคม และความไม่พึงพอใจ	พึงพอใจ ตลอดจนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ออกแบบไว้มาใช้ในการปรับปรุงเครื่องมือและวิธีการประเมินความพึงพอใจอย่างสม่ำเสมอ โดยมีพัฒนาการของการยกระดับการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น การพัฒนาระบบการรับฟังข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็นของผู้รับบริการ การจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งในส่วน of เครื่องมือการประเมินความพึงพอใจนั้น ยังได้มีการปรับปรุงประเด็นการประเมิน เช่น เพิ่มเติมในส่วนข้อคำถามความไม่พึงพอใจ การประเมินความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากประเด็นภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งพัฒนามาเป็นประเด็นการประเมินความเชื่อมั่น	เก็บแบบสอบถามความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจของกลุ่มรับบริการกลุ่มต่าง ๆ กระจายครอบคลุมไปทุกกลุ่ม 2) การทำ Focus Group ในประเด็นต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ 3) การออกหน่วยบริการพบประชาชน เพื่อสร้างความผูกพันและรับฟังเสียงสะท้อน นำทีมโดยผู้บริหารของจังหวัด 4) จัดประชุมรับฟังความคิดเห็น เพื่อรับทราบสถานการณ์แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่าง ๆ	และนำข้อมูลการสังเกตการณ์มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาบริการของจังหวัด
5. สรุปประเด็น	กรมควบคุมโรคได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรค และภัยสุขภาพ โดยมีการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้	กรมทางหลวงชนบทมีบทบาทเด่นในการมุ่งเน้นคุณภาพและยกระดับมาตรฐานทางหลวงชนบท โดยการประสานพลังประชารัฐในการ	จากแนวคิด “I know-I Learn-I care” สู่การเริ่มต้นการพัฒนางานบริการให้ครอบคลุมด้วยการค้นหาและรวบรวมสารสนเทศผู้รับบริการ	จากค่านิยมของจังหวัดพังงา “เมืองแห่งความสุขสู่การวาดฝัน” “ภาพอนาคตจังหวัดพังงาที่เราอยากเห็น” “จังหวัดพังงา เป็น World	จากวิสัยทัศน์ใน “เมืองธรรมเกษตรเขตพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียง เส้นทางการค้าสู่สากล” จึงมีการนำ

ประเด็น	กรมควบคุมโรค	กรมทางหลวงชนบท	กรมสุขภาพจิต	จังหวัดพังงา	จังหวัดอำนาจเจริญ
	มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนในหลายมิติตามกลุ่มโรค กลุ่มวัย กลุ่มเสี่ยง ตามพื้นที่บริการ เพื่อให้สามารถกำหนดวิธีการ ค้นหาสารสนเทศอย่างตรงประเด็น ครอบคลุม ครบถ้วน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ทันการณ์ในการออกมาตรการป้องกันควบคุมโรค ทั้งนี้ ได้มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยมีการสื่อสารและการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเครือข่ายต่าง ๆ และการถอดบทเรียนที่สำคัญในการพัฒนางานร่วมกัน	สร้างการมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ให้บริการในเชิงรุก และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน เร่งการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของกรมทางหลวงชนบท โดยมีการรับฟังความคิดเห็นและให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโครงการ ตั้งแต่ก่อน ระหว่าง หลังการดำเนินการ อีกทั้งมีการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและครอบคลุม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เช่น Application การมีส่วนร่วมที่สามารถใช้งานได้ผ่านอุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่ และจัดทำแบบสอบถามที่ใช้รูปภาพในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย วิธีการดังกล่าวทำให้กรมฯ ทราบข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของประชาชน ซึ่งทำให้สามารถนำไปใช้ออกแบบถนนที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่และ	และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่องานด้านสุขภาพจิต เพื่อกำหนดแนวทางการให้บริการที่สอดคล้องกับแต่ละกลุ่ม และวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา โดยมีการพัฒนาระบบมีงานวิจัย เทียบเคียงมาตรฐานโลก และส่งเสริมเป็นแผนแม่บทร่วมกับการใช้ระบบ Data Center และพัฒนาระบบงานของเครือข่ายทั้งในและนอกระบบสาธารณสุข ให้สามารถติดตามดูแลเข้าถึงประชาชนในพื้นที่ จนเกิดเป็นความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ประชาชนในพื้นที่มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถดูแลตัวเอง ญาติ และชุมชนได้เป็นอย่างดี	Class Destination แข่งขันในระดับโลก” นับเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการพัฒนาโดยการนำทุกภาคส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญกับชุมชน เจ้าของพื้นที่ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันสร้างความสุขของทุกคนผ่านกระบวนการ ยุทธศาสตร์ การนำสารสนเทศที่สำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของจังหวัดไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น เพื่อให้จังหวัดพังงาเป็นเมืองแห่งความสุขอย่างแท้จริง ทั้งนี้ มีระบบการนำองค์กรที่สามารถส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น ผู้บริหารมีความสามารถในการนำภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาจังหวัด สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างจังหวัดพังงากับเครือข่ายที่สำคัญ และ	สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การปรับปรุงผลผลิตบริการ และกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ภายใต้โครงการ 3 ดี คือ “อำนาจเจริญ คนดี สุขภาพดี รายได้ดี” ซึ่งนับว่าเป็นการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่การส่งเสริมสนับสนุน และกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการต่าง ๆ ที่สำคัญในแต่ละเรื่อง เพื่อสร้างความสุขให้แก่ชาวอำนาจเจริญสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีสุขภาพดี และมีรายได้ที่ดี สำหรับการเลี้ยงตัวเองและครอบครัว มีระบบฐานข้อมูล

ประเด็น	กรมควบคุมโรค	กรมทางหลวงชนบท	กรมสุขภาพจิต	จังหวัดพังงา	จังหวัดอำนาจเจริญ
		ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้		ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	ผู้รับบริการและการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและการให้บริการรูปแบบใหม่ที่ถูกใจประชาชน มีคณะกรรมการระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน มาช่วยกันในการดำเนินการสร้างบรรยากาศการทำงาน ด้วยนวัตกรรมเปิดรับความคิดจากทุกภาคส่วน การถอดบทเรียนเวทีประชาคม และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลักดันให้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้

4.5 การดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการจัดการกระบวนการและการดำเนินงานในความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกระบวนการและวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวัดความพึงพอใจ ซึ่งการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) สารสนเทศสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรวมถึงการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ และ 2) การสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงการวัดผลการดำเนินงานในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพ 4 แนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. สารสนเทศสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1 วิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้

1.2 วิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3 วิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 วิธีการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรักษาความสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 วิธีการในการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันทั่วทั้งที่และมีประสิทธิผล

จากการศึกษาการดำเนินงานให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ 8 หน่วยงาน พบกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินการเกี่ยวกับสารสนเทศสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกิจกรรมในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคตและกิจกรรมในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ รวมถึงการนำสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการและพัฒนาบริการใหม่ ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ได้แก่

- 1) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนและเป็นระบบ
- 2) กำหนดวิธีการและช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนและหลากหลาย
- 3) วิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมและเพียงพอ
- 4) ประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจโดยใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิเคราะห์ผลได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน

1) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนและเป็นระบบ

หน่วยงานทั้ง 8 แห่ง มีการจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเภทของงานบริการ โดยพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ผลผลิต ความท้าทาย ลักษณะสำคัญขององค์กร เพื่อนำมากำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน ซึ่งภารกิจสำคัญในการดำเนินงานของหน่วยงานดังกล่าวเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และบริบทแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ทัวทั้ง และเป็นธรรม จากตัวอย่างหน่วยงาน ดังนี้

กรมปศุสัตว์ มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและนโยบายการควบคุม กำกับ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีด้านปศุสัตว์ ตลอดจนการบริหารจัดการให้มีปริมาณสัตว์เพียงพอและมีสินค้าปศุสัตว์ที่มีมาตรฐาน ถูกสุขอนามัย ทั้งนี้ กรมฯ ให้ความสำคัญกับความรู้เกี่ยวกับ

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนคือ (1) รวบรวมข้อมูลผ่านช่องทางการรับฟังและการเรียนรู้ช่องทางต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ (2) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (3) กำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่ม (4) วิเคราะห์และจำแนกกลุ่มตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (5) ทบทวนและเปรียบเทียบกับกลุ่มฯ เดิมที่มีอยู่ (6) สรุปผลและแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ (7) เรียนรู้กระบวนการกลุ่ม

กรมปศุสัตว์ได้แบ่งกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจตลอดห่วงโซ่อุปทานในการผลิตสินค้าปศุสัตว์ เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคม โดยกรมปศุสัตว์ได้วิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ขั้นตอนการผลิต การแปรรูป ตลอดจนเป็นวัตถุดิบในการประกอบอาหารสำหรับผู้บริโภค กรมปศุสัตว์มีความเข้าใจในการจำแนกกลุ่มรับบริการเป็นอย่างดี โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้รับบริการ มีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีการนำข้อมูลมาจำแนกลักษณะการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี

กรมชลประทาน เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจสำคัญในการพัฒนาแหล่งน้ำและบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการ ได้นำเทคนิค SIPOC Model มาใช้ในการจำแนกฯ (Supplier-Input-Process-Output) เพื่อให้เห็นการเชื่อมโยงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับภารกิจของกรมชลประทาน และมีการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าหรือ Customer Profile ในแต่ละกลุ่ม

กรมควบคุมโรค เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจสำคัญในการเฝ้าระวัง ป้องกันและควบคุมโรคและภัยสุขภาพ เพื่อให้ประชาชนสุขภาพดี ได้มีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้เกณฑ์ในการจำแนกหลายมิติ ได้แก่ ตามกลุ่มโรค ตามกลุ่มวัย ตามกลุ่มเสี่ยง ตามพื้นที่บริการ รวมทั้งมีการคาดการณ์กลุ่มต่างดาว กลุ่มเสี่ยงการเดินทาง และกลุ่มผู้สูงอายุ

จังหวัดพังงา ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาสู่เมืองแห่งความสุข และได้กำหนดวิสัยทัศน์ “ศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เกษตรกรรมยั่งยืน สังคมแห่งการเรียนรู้สู่คุณภาพชีวิตที่ดี” ได้จำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และตามบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการ ประกอบด้วย 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) กลุ่มประชาชนผู้รับบริการตามพันธกิจของส่วนราชการ 2) กลุ่มอาชีพผู้ประกอบการ 3) กลุ่มนักท่องเที่ยว 4) กลุ่มเครือข่ายอาสาสมัคร ชมรม 5) กลุ่มด้อยโอกาส กลุ่มชาติพันธุ์ ตลอดจนกำหนดผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต ได้แก่ 1) กลุ่มผู้สูงอายุซึ่งมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น 2) นักท่องเที่ยวไทยและเทศกลุ่มใหม่เพิ่มขึ้นตามข้อมูลการส่งข้อมูล/สื่อสารผ่าน Social Media 3) ผู้ประกอบการด้านต่าง ๆ มีจำนวนเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการเติบโต 4) แรงงานข้ามชาติ 5) เกษตรกรที่ได้รับผลกระทบ

2) กำหนดวิธีการและช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนและหลากหลาย

วิธีการรวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถดำเนินการได้หลายวิธี ได้แก่ การสำรวจรายกลุ่ม (Focus Group) การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พึงพอใจจนกลับมาใช้บริการซ้ำ การใช้แบบสำรวจความคิดเห็น การนำข้อคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสื่อออนไลน์ ดังจะเห็นได้จากหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ

กรมชลประทาน ได้แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนากระบวนการรับฟังและตอบสนองความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรองอธิบดีฝ่ายบริหารเป็นประธานคณะทำงาน กำหนดช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ 18 ช่องทาง ประกอบด้วย (1) ติดต่อด้วยตนเอง (2) ผู้รับความคิดเห็น (3) เวทีประชาคม (4) คลินิกเกษตรเคลื่อนที่ (5) จดหมาย (6) ข่าวสารจากสื่อมวลชน (7) ตู้ ปณ. 1460 (8) โทรศัพท์/สายด่วน 1460 (9) โทรสาร 0-2669-1460 (10) เว็บไซต์/E-Mail (11) รถประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่ (12) ป้ายประชาสัมพันธ์อิเล็กทรอนิกส์ (ป้ายวิ่ง) (13) การปิดประกาศตามสถานที่ต่าง ๆ (14) หอกระจายข่าวประจำหมู่บ้าน (15) สถานีวิทยุชุมชน (16) การบอกกล่าวจากกลุ่มผู้ใช้น้ำ/อาสาสมัครชลประทาน (17) Facebook ของหน่วยงานย่อย (18) ติดต่อตรงทางโทรศัพท์เคลื่อนที่

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ได้กำหนดช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ 3 รูปแบบ คือ 1) การประชุมรับฟังความคิดเห็นเชิงลึก (Focus Group) ผู้รับบริการเฉพาะกลุ่ม 2) การสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ และ 3) การให้บริการ Call Center 1570 จำนวน 30 คู่สาย

ทั้งนี้ ได้มีการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการโดยใช้กระบวนการวิจัยในการสำรวจของ **กรมสุขภาพจิต** คือ การสำรวจระดับจิตวิทยาสุขภาพจิตของคนไทยระดับชาติ ซึ่งดำเนินการทุก 5 ปี และนำผลสำรวจมาเทียบเคียงผลกับมาตรฐานโลก โดยใช้กระบวนการวิจัยตามข้อกำหนดของการสำรวจสุขภาพจิตโลก และใช้เครื่องมือที่มีชื่อว่า Word Mental Health-Composite International Diagnostic Interview 3.0 แบบ Paper and Pencil Instrument ฉบับภาษาไทย เก็บข้อมูลจากคนไทยอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไปทั่วประเทศ จำนวน 4,727 คน

3) วิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ชัดเจน และเพียงพอ

สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดีคือ สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการออกแบบกระบวนการงานเพื่อสร้างหรือปรับปรุงผลผลิตและบริการ นำเสนอการให้บริการที่เหมาะสม หาโอกาสในการพัฒนาบริการที่พึงมีในอนาคต รวมทั้งเป็นประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์ ดังกรณีของ **กรมควบคุมโรค** มีการรวบรวมสารสนเทศต่าง ๆ ที่สำคัญนำไปสู่การพัฒนาเป็นข้อมูลสำหรับการเฝ้าระวัง โดยบูรณาการข้อมูล 5 กลุ่มโรคเข้าด้วยกัน นำมาสู่การวิเคราะห์จากทีมตระหนักสู่สถานการณ์ (Situation Awareness Team : SAT) ซึ่งบูรณาการผลการวิเคราะห์จากข้อมูลแต่ละหน่วยงานภายในกรมฯ จากนั้นนำผลการพยากรณ์โรคและภัยสุขภาพไปสู่การวางแผน โดยเสนอต่อคณะผู้บริหารกรมฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบและข้อเสนอแนะในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาผลผลิตและบริการให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การและสามารถตอบสนองความต้องการความคาดหวังในแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างตรงจุดตรงประเด็น และประกาศเป็นนโยบายระดับกรมฯ ให้ทราบโดยทั่วกัน ซึ่งทุกหน่วยงานจะดำเนินการถ่ายทอดสู่ระดับปฏิบัติและดำเนินการวางแผนมาตรการแนวทางเพื่อตอบโต้โรคและภัยสุขภาพ และพัฒนาปรับปรุงผลผลิตบริการและกระบวนการทำงาน ให้ครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและอนาคต

เช่นเดียวกับ**กรมสุขภาพจิต** นำผลการสำรวจดังกล่าวไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินโครงการขับเคลื่อนนโยบายยุทธศาสตร์ที่สำคัญ พัฒนาต่อยอดเป็นหัวข้อวิจัยเชิงลึก เพื่อค้นหาความชุกและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาสุขภาพจิตและโรคทางจิตเวช รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบการเรียนการสอนแก่บุคลากรสาธารณสุขที่รับผิดชอบงานกลุ่มวัยจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วประเทศในการนำข้อมูลสถานการณ์ของปัญหาสุขภาพจิตและโรคจิตเวชและการกระจายไปใช้ในการวางแผนดูแลประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ และกำหนดแผนในการนำผลสำรวจจัดเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาสุขภาพจิต/โรคทางจิตเวชของประชาชนไทยต่อไป ทั้งนี้ **จังหวัดพังงา** นำผลจากการค้นหาสารสนเทศที่สำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำมาสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การพัฒนาการปฏิบัติงานและการให้บริการที่มุ่งเน้น ตอบสนองตามความต้องการความคาดหวัง เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อจังหวัด โดยพัฒนามัคคุเทศก์อบรม และสร้างอาสาสมัครรักษาความปลอดภัยและพัฒนามาตรฐานโดยชุมชน รวมทั้งจัดการจัดแสดงผลงาน Road Show เพื่อเปิดแหล่งท่องเที่ยวใหม่ให้เป็นที่รู้จักและสนใจให้มาท่องเที่ยวจังหวัดพังงา และ**จังหวัดอำนาจเจริญ** ได้จัดทำระบบฐานข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและการให้บริการรูปแบบใหม่ที่ถูกใจประชาชน โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการออนไลน์

4) การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เหมาะสม และตรงกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิเคราะห์ผลได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

หน่วยงานมีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสำรวจ การให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การศึกษาประวัติการให้บริการแก่ผู้รับบริการ การร้องเรียน การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ได้รับภาพลักษณ์ที่ดีหรือได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี การวัดระดับความพึงพอใจ โดยอาจแสดงในรูปแบบต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย เหมาะสมกับการนำเสนอข้อมูลในระดับที่แตกต่างกัน สำหรับวิธีการรวบรวมข้อมูลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวบรวมผ่านทางอินเทอร์เน็ต การติดต่อโดยตรงหรือโดยทางไปรษณีย์ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการ ดังนี้ สำรวจพันธกิจเพื่อระบุผลผลิตและบริการที่จะวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจให้สอดคล้องกับผลผลิต บริการแต่ละประเภท รวมถึงกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปรับปรุงการบริการในแต่ละประเภท รวมทั้งการวางแผนการให้บริการในอนาคต การค้นหาข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผลผลิตและบริการ นำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดการบริการ “เหนือความคาดหมาย” อันเป็นการสร้างความประทับใจและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร นำข้อมูลเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจของลูกค้ามาใช้ในการปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อให้เกิดนวัตกรรมและเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

2. การดำเนินการสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการกำหนดวิธีการที่หน่วยงานสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดการเรื่องร้องเรียน

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการให้บริการและส่งเสริมวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของส่วนราชการ

ความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นพื้นฐานสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อการให้บริการของส่วนราชการ และนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดความไว้วางใจและความพึงพอใจในการให้บริการขององค์กรในที่สุด การจัดการความสัมพันธ์จำเป็นต้องมีพื้นฐานในเรื่องของสารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ ตลอดจนต้องมีการเรียนรู้พฤติกรรมกรรมมาใช้บริการ ความชอบ/ไม่ชอบในการมาใช้บริการ การอำนวยความสะดวกที่ถูกใจ/ไม่ถูกใจ ซึ่งหน่วยงานฯ จะต้องมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ ความผูกพันในระยะยาวและนำไปสู่การเกิดภาพลักษณ์ที่ดี โดยจากการศึกษาพบกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

- 1) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย
- 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง
- 3) ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างเหมาะสม
- 4) จัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

1) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยวิธีที่หลากหลาย

หน่วยงานได้มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบต่าง ๆ เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นการรักษาความสัมพันธ์ตอบสนองความต้องการ เพิ่มความผูกพัน และทำให้ได้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ ตลอดจนการกลับมาใช้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเดิม ดังเช่น **กรมปศุสัตว์** ข้อมูลที่ได้รับจากการรับฟังและการเรียนรู้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกช่องทาง รวมถึงพฤติกรรมและลักษณะการใช้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับข้อมูลที่ได้จากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการประชุมกลุ่มย่อย ได้นำมากำหนดรูปแบบการสร้างสัมพันธ์และกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสมกับระดับการสร้างสัมพันธ์ 4 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน ระดับองค์การ และระดับนานาชาติ ซึ่งแต่ละระดับมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการ และโครงการ/กิจกรรมไว้อย่างชัดเจน ส่วน **กรมพัฒนาธุรกิจการค้า** กำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานพันธมิตรต่าง ๆ รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two-Way Communication) เช่น กิจกรรมเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ เครือข่ายนักธุรกิจ ผู้ประกอบการ SMEs ประกอบด้วยกิจกรรมการพบปะหรือกิจกรรม CSR เป็นต้น และการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ได้แก่ การสื่อสารผ่านสื่อของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เช่น วารสาร “ต้นสายปลายทางธุรกิจ” e-Newsletter DBBD Accounting เป็นต้น และการสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ เช่น การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร การจัดทำสปอตวิทยุ การจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

กรมควบคุมโรค มีจุดเด่นในการสร้างความสัมพันธ์คือ การดำเนินการภายใต้แนวคิด “ทุกหน่วยงานคือ หัวใจในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกรมฯ” ซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อถือและความไว้วางใจของทุกภาคส่วน โดยกำหนดเรื่องการให้บริการด้วยความตั้งใจ (Service wind : S) เป็นสมรรถนะหลักในองค์กรที่บุคลากรต้องถือปฏิบัติร่วมกับค่านิยมอื่น ๆ

จังหวัดอำนาจเจริญ จัดพิธีลงนามบันทึกความร่วมมือ สนับสนุนการจัดกิจกรรมบริเวณหอนาฬิกาเทศบาลเมืองอำนาจเจริญสี่ฝ่าย ได้แก่ ภาคท้องถิ่น ประชาชน ภาครัฐ และภาคเอกชน รวม 14 องค์กร ร่วมกันจัดกิจกรรม โดยผลสำเร็จของการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่ารายได้จากการจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น เป็นการสร้างรายได้ สร้างความมั่นคงในอาชีพให้กับประชาชน จังหวัดอำนาจเจริญ รวมทั้งเป็นเครื่องยืนยันถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภาคราชการและภาคส่วนต่าง ๆ ในจังหวัดที่เข้ามาขับเคลื่อนการพัฒนาาร่วมกันจนเกิดความสำเร็จที่ยั่งยืน

จังหวัดพังงา ให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดทำฐานข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางการสื่อสาร เพื่อสร้างกลไกการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ และพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภาครัฐและกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอันนำไปสู่ความร่วมมือจากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้การบริการในภาครัฐประสบผลสำเร็จ

2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่รูปแบบหนึ่ง ก่อให้เกิดผลในการขับเคลื่อนองค์กร หรือเครือข่าย ทำให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมยอมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจนนำมาสู่พลังขับเคลื่อนในเชิงพัฒนาที่ดีที่สุด

กรมชลประทาน ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ 1) จัดตั้งหน่วยงานภายในเพื่อรับผิดชอบการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยสำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนขึ้นเป็นหน่วยงานภายในเพื่อรับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนปฏิบัติการการมีส่วนร่วมของประชาชน 2) จัดทำแผนปฏิบัติการการมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล 4 ระยะ ประกอบด้วย (1) ระยะกำหนดโครงการ (2) ระยะก่อนการก่อสร้าง (3) ระยะระหว่างการก่อสร้าง และ (4) ระยะหลังการก่อสร้าง 3) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีเครือข่ายภาคประชาชน ประกอบด้วยองค์กรผู้ใช้น้ำชลประทาน อาสาสมัครชลประทาน และคณะกรรมการจัดการชลประทาน ซึ่งในแต่ละปีได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ความรู้และความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เช่นเดียวกับ **กรมปศุสัตว์** มีกระบวนการสร้างอาสาสมัครปศุสัตว์เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการปศุสัตว์ในพื้นที่ตนเอง และกำหนดระดับกิจกรรมการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมในแต่ละภารกิจ รวมทั้งผู้บริหารกรมปศุสัตว์มีนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันสนับสนุนชุมชน โดยให้แต่ละหน่วยงานค้นหาความต้องการของชุมชนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน แล้วดำเนินการตามความ

เหมาะสม รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชุมชนในการบูรณาการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงาน และองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

สำหรับจังหวัดพังงา ได้ใช้ฐานข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ จังหวัดผ่านช่องทางการสื่อสาร เพื่อสร้างกลไกการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ และพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ภาครัฐและกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ของ ผู้ให้บริการในระดับหน่วยงาน จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานด้วย กิจกรรมในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดแข่งขันกีฬา งานเทศกาลประเพณี Road Show กิจกรรมอบรมสัมมนาและสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายต่าง ๆ

3) การปรับปรุงคุณภาพและการพัฒนาการบริการอย่างเหมาะสม

ภายหลังจากที่หน่วยงานฯ ได้มีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ ประกอบการศึกษา ผลการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว หน่วยงาน ได้นำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผน ปรับปรุงการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร ได้แก่ **กรมปศุสัตว์** ได้นำผลสำรวจความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจของหน่วยงานภายในกรมฯ มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ ปรับปรุงพัฒนากระบวนการและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการที่ดีขึ้น โดย นำผลสำรวจดังกล่าวมาปรับปรุงบริการทันที เช่น การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิด ความรวดเร็วและลดปัญหาความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานการให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ประกอบการ เป็นต้น ในกรณีที่สามารถปรับปรุงได้โดยไม่ขัดกับข้อกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง ส่วนการ ดำเนินงานของ**กรมทางหลวงชนบท**กรณีการก่อสร้างอาจมีผลกระทบเชิงลบต่อสังคม กรมฯ จะมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อการบริการและการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบัน และอนาคต และได้กำหนดมาตรการและกระบวนการในการจัดการผลกระทบในเชิงลบ เพื่อเป็น ระเบียบในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินโครงการก่อสร้างหรือ บำรุงทาง ซึ่งมีหลักปฏิบัติ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์กลุ่มผู้ที่อาจได้รับผลกระทบทางลบ 2) การคาดการณ์ ความรุนแรงของผลกระทบและวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ 3) การวางแผนกำหนด แนวทางและกำหนดมาตรการในการจัดการผลกระทบ 4) การนำแผนหรือแนวทางไปสู่การปฏิบัติ 5) การติดตามและประเมินผลการดำเนินการและรายงานต่อกรมทุกเดือน 6) การเรียนรู้ร่วมกันและ ให้มีการเตรียมการทั้งเชิงรุกและเชิงป้องกันในการจัดการผลกระทบทางลบต่อสังคมและความ ไม่พึงพอใจ

กรมสุขภาพจิต มีการออกแบบและส่งมอบผลผลิตและบริการ (I Learn) กลั่นกรอง ข้อกำหนดที่สำคัญจากข้อมูลความต้องการ และความคาดหวัง พร้อมนำมาทบทวนและปรับปรุงการ ทำงานอย่างต่อเนื่องจนสะท้อนผลสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่ 1) เด็กที่มีพัฒนาการล่าช้าได้รับการกระตุ้น พัฒนาการผ่านการดูแลติดตามต่อเนื่องของเครือข่าย 2) เด็กไทยวัยเรียนมีสติ รู้คิด มีทักษะชีวิต ผ่านกลไกสุขภาพระดับอำเภอ (District Health System : DHS) ตำบลจัดการสุขภาพโรงเรียน ส่งเสริมสุขภาพ 3) กลุ่มที่มีปัญหาสุขภาพจิตหรือผู้ป่วยจิตเวชได้รับการดูแลโดยครอบครัวและชุมชน มีส่วนร่วม 4) การลดภาระซึมเศร้าในผู้สูงอายุ รวมทั้งการคำนึงถึงกลุ่มผู้รับบริการใหม่ในกลุ่มผู้ป่วย

ที่เป็ผู้ต้องซัง โดยประสานความร่วมมือกับกรมราชทัณฑ์เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับสิทธิการดูแลรักษาเท่าเทียมกัน เป็นต้น

จังหวัดพังงา นำผลการค้นหาสารสนเทศที่สำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ กลยุทธ์ พัฒนาการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่มุ่งเน้นตอบสนองตามความต้องการความคาดหวัง ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ปรับโครงสร้างพื้นฐานเข้ากับแหล่งท่องเที่ยวและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร ส่งเสริมการเกษตรแบบลดต้นทุน เพิ่มกิจกรรมทางเลือกในสวน แปลง ฟาร์ม การให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำให้กับเกษตรกร เป็นต้น

4) จัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

นอกจากการรวบรวมสารสนเทศเพื่อเรียนรู้ความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว หน่วยงานมีการจัดระบบการจัดการข้อร้องเรียนและกระบวนการตอบกลับ โดยการรวบรวม วิเคราะห์ และบ่งชี้ปัญหา/สาเหตุของข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือคำชมเชยมาปรับปรุงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทันทั่วทั้งที่และมีประสิทธิผล เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น วิธีการที่ทำให้รวดเร็วและเหมาะสมต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์การซึ่งจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

ในส่วนของ**กรมปศุสัตว์** ได้มีการกำหนดระเบียบกรมปศุสัตว์ว่าด้วยแนวทางการจัดการข้อร้องเรียน พ.ศ. 2556 และจัดตั้งศูนย์รับเรื่องร้องเรียนเพื่อรับผิดชอบและบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนที่เกิดขึ้น กำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนจนกว่าจะได้ข้อยุติ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เช่นเดียวกับ**กรมพัฒนาธุรกิจการค้า** มีการจัดการข้อร้องเรียนที่แจ้งผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่กำหนด ได้แก่ เว็บไซต์ กรม Call Center 1576 โทรสาร หรือติดต่อด้วยตนเอง รวมถึงข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ผ่านทางกระทรวงพาณิชย์ และสำนักนายกรัฐมนตรี และได้จัดตั้งศูนย์รับเรื่องร้องเรียนเพื่อจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ

นอกจากนี้ **กรมสุขภาพจิต** ได้มีการนำระบบบริหารคุณภาพ ISO9001 เข้ามาพัฒนาปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานของหน่วยงานส่วนกลางและศูนย์สุขภาพจิต และพัฒนาต่อยอดด้วยการใช้เครื่องมือ PMQA และระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) มาอย่างต่อเนื่อง นั้น ทำให้กรมฯ สามารถพัฒนาระบบการจัดการข้อคิดเห็น/ข้อร้องเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการจัดทำเป็นระเบียบปฏิบัติเรื่อง การจัดการข้อคิดเห็นผู้รับบริการบริหารงานโดยคณะกรรมการจัดการข้อร้องเรียนของกรมฯ และได้ขยายผลผ่านนโยบายให้หน่วยงานทุกแห่งของกรมฯ ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อคิดเห็น/ข้อร้องเรียนสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาระบบบริการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

4.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการศึกษาผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงานทั้ง 8 แห่ง พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. หน่วยงานมีการกำหนดนโยบาย ทิศทางองค์การ ค่านิยมและแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการสนับสนุนการดำเนินงานตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังจะเห็นได้จาก**กรมปศุสัตว์** มีแนวทางการกำหนดทิศทางขององค์การ โดยใช้กระบวนการการมีส่วนร่วม และให้ความสำคัญกับพันธกิจและหน้าที่ตามกฎหมาย ตลอดจนความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ และกำหนดนโยบาย 3 สุข โดยอธิบดีกรมปศุสัตว์ที่ให้ไว้เป็นแนวทางการดำเนินงานแก่บุคลากรของกรมปศุสัตว์ และการปลูกฝังค่านิยม “12-SMART” ให้บุคลากรของกรมปศุสัตว์ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ส่วน**กรมพัฒนาธุรกิจการค้า** ได้มีการปรับปรุงองค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งความสุข (Happy Workplace) ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมสวัสดิการการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน และการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ ส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพัน ความพึงพอใจต่อองค์การ (Employee Satisfaction) อันจะนำไปสู่การให้บริการประชาชนที่ดี และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการบริการประชาชน **กรมชลประทาน** ได้แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนากระบวนการรับฟังและตอบสนองความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรองอธิบดีฝ่ายบริหารเป็นประธานคณะทำงานอย่างชัดเจน **จังหวัดอำนาจเจริญ** มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละเรื่องเพื่อดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายลงสู่ระดับปฏิบัติโดยใช้หลักการยึดประชาชนและชุมชนเป็นเป้าหมายร่วมของการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นต้นแบบการพัฒนาจังหวัด “Amnatcharoen Happiness Model” เชื่อมต่อการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมด้วยโครงการ 3 ดี คือ อำนาจเจริญ คนดีสุขภาพดี รายได้ดี

2. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในองค์กร จากการที่ผู้บริหารของ**กรมชลประทาน** ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การ เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในภารกิจหลัก ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ส่งเสริมให้มีกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของภาครัฐเป็นสำคัญและจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยตรง ส่วน**กรมปศุสัตว์** ผู้บริหารมีนโยบายในการผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และมอบหมาย มีการถ่ายทอดทิศทางการทำงานไปยังบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันสนับสนุนชุมชน **กรมพัฒนาธุรกิจการค้า** เป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงภายใต้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จ โดยการสร้างค่านิยม “ยิ้มแย้ม โปร่งใส ใส่ใจบริการ” และการสร้าง “Smart DBD” เพื่อแสดงถึงความเป็นมืออาชีพด้านบริการ เป็นต้น ส่วน**กรมสุขภาพจิต** ได้มีการนำระบบบริหารคุณภาพ ISO เข้ามาพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานของหน่วยงานส่วนกลางและศูนย์สุขภาพจิต

และพัฒนาต่อยอดด้วยการใช้เครื่องมือ PMQA และระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) มาอย่างต่อเนื่อง

3. การสร้างการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดย**กรมปศุสัตว์**กำหนดกระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากทุกภาคส่วนที่ครอบคลุมทุกกลุ่มภารกิจของกรมปศุสัตว์ กำหนดกิจกรรมการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระดับการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมในแต่ละภารกิจ ส่วน**กรมชลประทาน**มีกระบวนการมีส่วนร่วมในการรับฟัง วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา สร้างความพึงพอใจและประทับใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล สำหรับ**กรมพัฒนาธุรกิจการค้า**มีการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนแบบบูรณาการ โดยการสร้างความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมบริการภาครัฐ เช่น e-Certificate ผ่าน 6 ธนาคาร การสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจการค้าส่ง-ค้าปลีกไทย สมาคมค้าส่ง-ปลีกไทย ชุมชนร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย สถาบันการศึกษา สถาบันการเงิน การประปา นครหลวง ผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์ เป็นต้น และ**จังหวัดพังงา** จัดโครงการรัฐร่วมราษฎร์ สร้างพังงาเมืองแห่งความสุข เป็นโครงการส่งเสริมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการกับเครือข่ายภาคประชาสังคม เอกชน และภาคราชการที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนและสร้างความสัมพันธ์ ผ่านกิจกรรมและเวทีประชาคมระดับตำบล อำเภอ จังหวัด และเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและรับฟังเสียงประชาชน จนได้ข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาจังหวัด

4. ความพร้อมและความทันสมัยของอุปกรณ์และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน โดย**กรมชลประทาน** ซึ่งเป็นหน่วยงานในการพัฒนาแหล่งน้ำ บริหารจัดการน้ำและป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ มีความพร้อมของอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน จัดตั้งศูนย์ประมวลวิเคราะห์สถานการณ์น้ำ และระบบโทรมาตรอุทกวิทยา ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ให้บริการของกรมฯ **กรมปศุสัตว์** มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนาและปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน เช่น การออกใบอนุญาตเคลื่อนย้ายสัตว์ผ่านระบบ e-Service การพัฒนาและปรับปรุงระบบการเคลื่อนย้ายสัตว์ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Movement) ระบบ e-Privilege ให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ประกอบการที่ผ่านการตรวจรับรองมาตรฐานสถานกักกันสัตว์และที่พักซากสัตว์จากกรมปศุสัตว์ **กรมพัฒนาธุรกิจการค้า** มีการเตรียมความพร้อมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการให้บริการภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) เช่น ระบบจดทะเบียนนิติบุคคลทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Registration) เป็นต้น ตลอดจน**กรมควบคุมโรค**ได้นำสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์เพื่อวางแผนงานการพัฒนาคุณภาพผลผลิตและบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม และ**จังหวัดพังงา** ได้เพิ่มช่องทางการบริการผ่าน Application ระบบฐานข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาช่องทางการบริการออนไลน์

5. การเสาะแสวงหาองค์ความรู้ภายในองค์กรโดยนำมาปรับปรุงกระบวนการงานจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ จากการที่**กรมชลประทาน**มีการบริหารความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้และสามารถโอนถ่ายภารกิจการบริหารจัดการน้ำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการบริหารอย่างต่อเนื่อง และมีผลงานการให้บริการที่เป็นเลิศและได้รับรางวัล United Nations Public Service Awards สาขาการส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายผ่านกลไกด้านนวัตกรรม (Fostering Participation in Policy Making Decisions Through Innovation Mechanisms) 2 ปีซ้อน ใน พ.ศ. 2554 และ พ.ศ. 2555 ตามลำดับ ส่วน**กรมปศุสัตว์** ได้มีการนำความต้องการความคาดหวัง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปใช้ออกแบบ พัฒนา ปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ของกรมปศุสัตว์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง **กรมพัฒนาธุรกิจการค้า** นำผลการสำรวจทั้งจากหน่วยงานภายใน ภายนอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจงานบริการของสำนักงานสถิติแห่งชาติ รายงานการวิจัยเรื่อง Doing Business ของธนาคารโลกมาพิจารณากำหนดแนวทางการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นที่หลากหลายหลายรอบด้าน เช่น การปรับภาพลักษณ์ศูนย์บริการจดทะเบียนธุรกิจทั่วประเทศให้มีความทันสมัย สวยงาม สร้างอัตลักษณ์องค์กร การปรับปรุงการให้บริการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจ โดยเทียบเคียงกับภารกิจด้านจดทะเบียนของต่างประเทศ เป็นต้น ส่วน**กรมสุขภาพจิต** มีการทบทวนและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการโดยนำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการตามพันธกิจมาเป็นกรอบในการออกแบบกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัญหา/ความต้องการของผู้รับบริการ โดยเฉพาะกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มผู้มีปัญหาสุขภาพจิตได้รับการดูแลช่วยเหลือด้วยการบริการที่ครอบคลุม รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการดำเนินงาน

6. การปรับแก้ไข พัฒนากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทแวดล้อม **กรมปศุสัตว์** ได้กำหนดระเบียบกรมปศุสัตว์ว่าด้วยแนวทางการจัดการข้อร้องเรียน พ.ศ. 2556 และจัดตั้งศูนย์รับข้อร้องเรียนเพื่อรับผิดชอบและบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ส่วน**กรมพัฒนาธุรกิจการค้า** มีการพัฒนาบุคลากรให้เชี่ยวชาญในกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) รวมทั้งการพัฒนาด้านการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ และ**กรมทางหลวงชนบท** มีการปรับปรุงกระบวนการให้บริการ โดยการทำบันทึกข้อตกลงระหว่างกรมการปกครองกับกรมทางหลวงชนบทในเรื่องการใช้โปรแกรมอ่านข้อมูลจากบัตรประจำตัวประชาชน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในกระบวนการและงานบริการทำให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำในการรับบริการมากขึ้น

7. การนำสารสนเทศที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินงานและแก้ไขปัญหในทุกขั้นตอน ซึ่งทุกหน่วยงานมีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ทุกขั้นตอนการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สารสนเทศที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับผลผลิตและบริการ รวมทั้งบูรณาการสารสนเทศที่ได้จากกลุ่มต่าง ๆ 2) นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการอย่างต่อเนื่อง 3) ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงานที่สามารถ

ตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4) กำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหญ่ ๆ เพิ่มมากขึ้น 5) กำหนดช่องทางและวิธีการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) นำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น กรมควบคุมโรคมีการนำสารสนเทศที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาทุกช่วงวงจรชีวิตเริ่มตั้งแต่การรวบรวมสารสนเทศเพื่อนำมาเฝ้าระวังตรวจจับโรคและภัยสุขภาพ (Detect) นำมาสู่การวิเคราะห์ พยากรณ์โรค เพื่อการป้องกันและควบคุมโรค (Prevent and Control) นำไปสู่การตอบโต้ (Respond) โรคและภัยสุขภาพอย่างทันทั่วทั้งที่ไม่ให้เกิดการระบาดในประเทศไทยได้ **กรมทางหลวงชนบท** ได้นำข้อมูลสำคัญของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคาดหวังและความต้องการ ซึ่งสะท้อนภาพใหญ่ที่สามารถนำไปใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ ทั้งนี้ **จังหวัดพังงาและจังหวัดอำนาจเจริญ** ได้มีการนำข้อมูลสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจัดเก็บในฐานข้อมูลในระบบสารสนเทศจังหวัดและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง นำมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญและบริการที่มีคุณค่า แก้ไขข้อร้องเรียนและสร้างนวัตกรรมที่เกี่ยวกับงานบริการอย่างต่อเนื่อง

8. ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและเข้มแข็ง จากการที่ทุกหน่วยงานมีการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน โดยเฉพาะกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการที่**กรมชลประทาน**มีการสร้างเครือข่ายภาคประชาชน ประกอบด้วย องค์กรผู้นำชลประทาน อาสาสมัครชลประทาน และคณะกรรมการจัดการชลประทาน ซึ่งในแต่ละปีได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ความรู้และความร่วมมือในรูปแบบของการพบปะเยี่ยมเยียน การประชุม การอบรม การสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปทบทวน เป็นต้น ส่วน**กรมพัฒนาธุรกิจการค้า** กำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานพันธมิตรต่าง ๆ รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two-Way Communication) เช่น กิจกรรมเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ เครือข่ายนักธุรกิจและผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมการพบปะหารือ กิจกรรม CSR เป็นต้น และการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ได้แก่ การสื่อสารผ่านสื่อของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เช่น วารสาร “ต้นสายปลายทางธุรกิจ” e-Newsletter DBD Accounting เป็นต้น และการสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ เช่น การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร การจัดทำสโปตวิทยุ การจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น **กรมควบคุมโรค** มีการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายที่ทำงานร่วมกัน โดยนำข้อเสนอแนะจากการถอดบทเรียนมาพัฒนาการทำงานร่วมกัน ทั้งด้านองค์ความรู้และสัมพันธภาพต่าง ๆ และจัดกิจกรรมที่ต่อเนื่องและเหมาะสมของแต่ละกลุ่ม สำหรับ**จังหวัดอำนาจเจริญ** ได้จัดกิจกรรมสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนประชาชนในจังหวัด เช่น กิจกรรมทางศาสนา ภูมิปัญญาและพิธีกรรมอย่างสม่ำเสมอ กิจกรรมส่งเสริมและเชิดชูคนทำดี ธรรมนูญกติกาบ้านบุญ ประเพณีปลอดการพนัน ปลอดเหล้า และลด ละ เลิกอบายมุข

การจัดตั้งจิตอาสา ระบบสวัสดิการในการช่วยเหลือกัน กิจกรรมป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด ในหมู่บ้าน/ชุมชน และสร้างเสริมวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย

9. ค้นหาและแบ่งกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถ กำหนดแนวทางและช่องทางการรับฟังและเรียนรู้สื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ หลากหลาย ซึ่งทุกหน่วยงานได้ให้ความสำคัญในการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นกระบวนการที่สำคัญใน การได้มาซึ่งสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ได้แก่ **กรมปศุสัตว์** มีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้อย่างเป็นระบบ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) รวบรวมข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ทาง ช่องทางต่าง ๆ 2) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล 3) กำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่ม 4) วิเคราะห์และ จำแนกกลุ่มตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 5) ทบทวนและเปรียบเทียบกับกลุ่มฯ ที่มีอยู่เดิม 6) สรุปผลและ แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 7) เรียนรู้กระบวนการแบ่งกลุ่ม **กรมทางหลวงชนบท** มีการจัดกลุ่มและ ค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมและเข้าถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกกลุ่ม และนำข้อมูลป้อนกลับที่ได้จากการรับฟังความคิดเห็น การมีปฏิสัมพันธ์ การสังเกตการณ์ การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจและข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ ทำให้เข้าใจและเข้าถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ **จังหวัด พังงา** ให้ความสำคัญกับการนำสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและ อนาคต โดยจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์การ พัฒนาจังหวัดตามบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการ **จังหวัดอำนาจเจริญ** มีการจำแนกผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาจากการบริการตามพันธกิจตามกลุ่มอาชีพ กลุ่มผู้รับบริการสวัสดิการ ของรัฐ และกลุ่มนักท่องเที่ยว

10. การดำเนินการเป็นไปในทิศทางที่เหนือกว่าความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยมีการคาดการณ์ความต้องการในอนาคตของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเพื่อวางมาตรการรองรับ รวมทั้งมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานซึ่งมีส่วนสำคัญ ทำให้เกิดความประทับใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการที่**กรมทางหลวงชนบท**ได้เสริมสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับ โครงการก่อสร้างที่กรมทางหลวงชนบทดำเนินการไม่ได้สร้างปัญหาให้กับชุมชน และให้ความสำคัญ กับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ โดยสำนักงานก่อสร้างและบำรุงทางในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเตรียมการเชิงรุกในการสร้างความเชื่อมั่นในโครงการที่ดำเนินการ และกำหนดให้โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่จ้างที่ปรึกษาในการวิเคราะห์และศึกษาความเหมาะสมใน การดำเนินโครงการ ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงาน ของกรมฯ และ**กรมชลประทาน** มีระบบการติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการแก่ผู้รับบริการ โดยมี หน่วยให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทุกจังหวัดในด้านการบริหารจัดการน้ำ ตั้งแต่ฤดูเพาะปลูกจนถึงเกี่ยว ผลผลิตโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการ ให้บริการต่อไป **จังหวัดพังงา**ได้วิเคราะห์บริบทของจังหวัดอย่างชัดเจน และจัดทำยุทธศาสตร์มุ่งเน้น

คุณภาพชีวิตและสร้างความสุขให้กับประชาชนทุกกลุ่ม ตลอดจนการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อรองรับภาพฝันตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

11. การนำระบบประชารัฐมาใช้ในการดำเนินงานเป็นการใช้อำนาจอรัฐเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ เพื่อช่วยลดความขัดแย้งและลดการต่อต้าน และทำให้ทุกภาคส่วนเกิดความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ โดยกรมชลประทานได้รับรางวัล “นวัตกรรมงานการจัดการชลประทานแบบมีส่วนร่วม โดยคณะกรรมการภาคประชาสังคมและองค์กรผู้ใช้น้ำ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว จังหวัดสุพรรณบุรี” ซึ่งเกิดจากการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำ กรมทางหลวงชนบทมีการนำระบบประชารัฐในการสร้างการมีส่วนร่วมและการสร้างความผูกพันทั้งในส่วนของบุคลากรในองค์กร จากวิธีการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการเข้าถึงและเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เช่น การให้ประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ มีส่วนร่วมตรวจสอบในทุกขั้นตอนของโครงการ ตลอดจนส่งเสริมการทำงานแบบเครือข่าย “อาสาสมัครทางหลวงชนบท” เป็นการทำงานแบบจิตอาสา มีกลยุทธ์ที่สำคัญคือ การมีธรรมาภิบาลในการดำเนินงานให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน ดำเนินการแก้ไขปัญหาตามที่ได้รับแจ้งอย่างทันท่วงที สำหรับ จังหวัดพังงา มีระบบการนำองค์การที่สามารถส่งต่อจากฐานสู่ฐาน ซึ่งผู้บริหารมีความสามารถในการนำภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาจังหวัด สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างจังหวัดพังงากับเครือข่ายที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนเกิดผลสำเร็จ เช่น โครงการรัฐร่วมราษฎร์ เกิดเป็นธรรมนูญหมู่บ้าน การพัฒนาท่องเที่ยวโดยชุมชนในการพัฒนาเกาะยาวเป็นโฮมสเตย์ต้นแบบของประเทศไทยและกลุ่มประเทศอาเซียน การดำเนินงานของจังหวัดพังงาในการนำระบบประชารัฐมาใช้ในการขับเคลื่อนผ่านโครงการเพิ่มศักยภาพด้านการค้า การลงทุนในกลุ่มจังหวัดกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยได้ขออนุญาตใช้พื้นที่บริเวณหอนาฬิกาจากเทศบาลเมืองอานาจเจริญจัดงานนำร่องภายใต้การดูแลของหน่วยงานภาคีเทศบาลเมืองอานาจเจริญ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด หอการค้าจังหวัดและชุมชน และเพื่อให้เกิดความเป็นรูปธรรม ได้จัดพิธีลงนามบันทึกความร่วมมือสนับสนุนการจัดกิจกรรมบริเวณหอนาฬิกาเทศบาลเมืองอานาจเจริญ 4 ฝ่าย ได้แก่ ภาคท้องถิ่น ประชาชน ภาครัฐ และภาคเอกชน

12. การพัฒนาระบบประเมินคุณภาพการให้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ผ่านกลไกการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับกรมสู่ระดับหน่วยงาน ร่วมกับการพัฒนาเครือข่ายอย่างเป็นระบบจากเครือข่ายภายในและภายนอก โดยทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน โดยกำหนดเป็นข้อกำหนดสำคัญในยุทธศาสตร์ พันธกิจ ภารกิจ และตัวชี้วัดของหน่วยงาน การติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก

13. การทบทวนและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ และเป็นรูปธรรม โดยนำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการตามพันธกิจมาเป็นกรอบในการออกแบบกระบวนการที่

สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการ ดังจะเห็นได้จาก**กรมชลประทาน** ได้มีการทบทวนและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำวิสัยทัศน์ นวัตกรรม ลักษณะสำคัญขององค์กร และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของกรมมาประกอบในการพิจารณา **กรมปศุสัตว์**ได้มีการปรับปรุงพัฒนากระบวนการและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการของกรมปศุสัตว์ให้ดียิ่งขึ้น ลดความซ้ำซ้อนและขั้นตอนที่ยุ่งยากต่อการปฏิบัติงาน นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพและรองรับความต้องการใช้งานของผู้ใช้บริการอย่างเต็มที่ **กรมสุขภาพจิต** มีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการโดยเฉพาะกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มผู้มีปัญหาสุขภาพจิตได้รับการดูแลช่วยเหลือด้วยการบริการที่ครอบคลุม รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการดำเนินงาน โดยกรมฯ นำผลการทบทวนไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสร้างการบูรณาการกับระบบงานอื่น ๆ มากขึ้น ส่วนจังหวัดพังงามีการวิเคราะห์บริบทของจังหวัดที่ชัดเจน เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นคุณภาพชีวิตและสร้างความสุขให้กับประชาชนทุกกลุ่ม ใช้ระบบการนำองค์การที่สามารถส่งผลต่อจากฐานสู่ฐาน จากผู้บริหารที่มีความสามารถในการนำภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาจังหวัด

4.7 สรุปบทเรียนในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 8 หน่วยงาน เป็นการทำงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2554 (สำหรับหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปี 2557) สำหรับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (สำหรับหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปี 2559 และ 2560) โดยผลการศึกษาหน่วยงาน 8 แห่ง พบว่า มีการดำเนินงานตามแนวทางของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 จากการนำผลจากการรับฟัง เรียนรู้ ความต้องการ ความคาดหวัง ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการและกระบวนการที่ขับเคลื่อน PMQA ดังผลงานที่ประจักษ์ตามรายงานผลรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) คือ

1. กรมปศุสัตว์

กรมปศุสัตว์มีความรู้ความเข้าใจในการจำแนกผู้รับบริการอย่างชัดเจน โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้รับบริการ มีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีการนำข้อมูลมาจำแนกลักษณะการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี มีกระบวนการจัดการช่องทางและข้อมูลการรับฟังและเรียนรู้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นระบบ ตลอดจนการค้นหาคำความต้องการ ความคาดหวังผ่านเครือข่ายในพื้นที่ เพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ทำงานร่วมกับเครือข่ายในการถ่ายทอดความรู้ และร่วมกันวางแผนยุทธศาสตร์ในระดับประเทศร่วมกัน

จากการดำเนินการรับฟังสารสนเทศความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ กรมปศุสัตว์ได้นำผลสำรวจความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ของหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์มาวิเคราะห์และนำไปใช้ปรับปรุง พัฒนากระบวนการและสร้าง นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการของกรมปศุสัตว์ให้ดีขึ้น เช่น การให้บริการ ยื่นคำขอใบอนุญาตต่าง ๆ ผ่านระบบ E-Service ซึ่งในปัจจุบันการออกใบอนุญาตเคลื่อนย้ายสัตว์ ผ่านระบบ E-Service ไม่เชื่อมโยงกับระบบการทำเครื่องหมายและขึ้นทะเบียนสัตว์แห่งชาติ (NID) รวมถึงการนำเข้าข้อมูลมีความซ้ำซ้อนและขั้นตอนที่ยุ่งยากต่อการใช้งานของผู้ประกอบการและ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จึงมีการพัฒนาและปรับปรุงเป็นระบบการเคลื่อนย้ายสัตว์ผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ (E-Movement) เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพและรองรับการใช้งานของ ผู้ใช้บริการได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ยังอำนวยความสะดวกโดยจัดให้มีระบบ E-Privilege ให้สิทธิพิเศษเพิ่มเติมแก่ผู้ประกอบการที่ผ่านการตรวจรับรองมาตรฐานสถานกักกันสัตว์และที่พักซาก สัตว์จากกรมปศุสัตว์ เมื่อยื่นขอใบอนุญาตการเคลื่อนย้ายซากสัตว์ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Movement) แล้ว สามารถพิมพ์ใบอนุญาตการเคลื่อนย้ายซากสัตว์ได้ ณ สถานประกอบการโดย ไม่ต้องเดินทางมาติดต่อขอรับใบอนุญาตที่สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดหรือสำนักงานปศุสัตว์อำเภอ ซึ่งเป็นการลดขั้นตอน ลดค่าใช้จ่าย ลดระยะเวลาในการดำเนินงาน และเป็นการสร้างความคุ้มค่า แก่ผู้ประกอบการ

2. กรมชลประทาน

กรมชลประทานให้ความสำคัญกับการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ โดยการบริหารความรู้เกี่ยวกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารกระบวนการจัดสรรน้ำ ซึ่งเป็นพันธกิจหลักอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำมิติผู้รับบริการและผู้ได้ประโยชน์จากการใช้น้ำมา บริหารจัดการร่วมกัน ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้งได้วิเคราะห์ข้อมูลการใช้น้ำ ของผู้รับบริการเพื่อนำมากำหนดสัดส่วนการใช้น้ำแต่ละกลุ่ม และนำมาจัดทำแผนการให้บริการน้ำที่ เหมาะสมในแต่ละกลุ่ม

จากการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมชลประทาน นำมาสู่การปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยกรมชลประทานมีการกำหนดมาตรฐานการ ให้บริการในกระบวนการต่าง ๆ ประกอบด้วย กระบวนการพิจารณาขอความช่วยเหลือและแก้ไข ปัญหาเรื่องน้ำ กระบวนการพิจารณาขออนุญาตใช้น้ำจากกรมชลประทาน กระบวนการพิจารณา ของเครื่องสูบน้ำ กระบวนการพิจารณาขอใช้ที่ดินราชพัสดุในความดูแลของกรมชลประทาน กระบวนการพิจารณาขออนุญาตเช่าที่ดินราชพัสดุในความดูแลของกรมชลประทาน กระบวนการ การเบิกจ่ายช่วยเหลือพิเศษที่เบิกเฉพาะในส่วนกลาง กระบวนการเบิกจ่ายเงินตามใบสำคัญต่าง ๆ จากงบดำเนินงานในระบบ GFMS เฉพาะที่เบิกในส่วนกลาง กระบวนการเบิกจ่ายตามข้อผูกพัน จากงบลงทุน/งบรายจ่ายอื่นในระบบ GFMS กระบวนการการคืนหนังสือค้ำประกันซองและประกัน สัญญา เป็นต้น นอกจากนี้ ได้จัดทำคู่มือการส่งน้ำและบำรุงรักษาโดยเกษตรกรมีส่วนร่วมตาม กระบวนการ 14 ขั้นตอน ประกอบในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ชลประทานในการดำเนินงานตาม

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการภายใต้กระบวนการบริหารจัดการน้ำให้เกษตรกร

กรมชลประทานมีความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพให้บริการซึ่งเกิดจากการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำ ส่งผลให้กรมชลประทานได้รับรางวัล United Nations Public Service Awards สาขาการส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายผ่านกลไกด้านนวัตกรรม (Fostering Participation In Policy Making Decisions Through Innovation Mechanisms) 2 ปีซ้อน ในปี 2554 และปี 2555 ตามลำดับ คือ

1) นวัตกรรม “กระบวนการจัดการชลประทานแบบมีส่วนร่วม โดยคณะกรรมการภาคประชาสังคมและองค์กรผู้ใช้น้ำ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระจายเสียง จังหวัดสุพรรณบุรี” ได้รับรางวัลรองชนะเลิศ (2nd Place Winner)

2) นวัตกรรม “กระบวนการป้องกันและบรรเทาภัยแล้งแบบบูรณาการโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่น้ำยม จังหวัดแพร่” ได้รับรางวัลชนะเลิศ (Winner)

3. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

กรมพัฒนาธุรกิจการค้ามุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงด้านการให้บริการประชาชนอย่างจริงจัง มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมาปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านกระบวนการให้บริการประชาชนและบุคลากร เพื่อสามารถให้บริการได้อย่างมีมาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง (Service Standards) และมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน (Good Governance) โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่และการสร้างเสริมจริยธรรมแก่เจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ยังดำเนินการปรับปรุงองค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งความสุข (Happy Workplace) ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม สวัสดิการ การพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน และการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ (Employee Satisfaction) อันจะนำไปสู่การให้บริการประชาชนที่ดี และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการบริการประชาชน (Customer Satisfaction) ได้แก่

1) กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้ปรับภาพลักษณ์ศูนย์บริการจดทะเบียนธุรกิจทั่วประเทศให้มีความทันสมัย สวยงาม สร้างอัตลักษณ์องค์กร โดยใช้สีม่วงเป็นสัญลักษณ์เพื่อให้จดจำได้ง่าย และเป็นมาตรฐานเดียวกัน พร้อมทั้งจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับผู้รับบริการได้พักผ่อน อ่านหนังสือ ดื่มกาแฟ ระหว่างรอรับบริการ และ Biz Corner ให้บริการอุปกรณ์สำนักงานครบวงจร

2) ปรับปรุงการให้บริการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจ โดยเทียบเคียงกับหน่วยงานที่มีการกิจด้านจดทะเบียนของต่างประเทศ ซึ่งส่งผลให้การเริ่มต้นธุรกิจในประเทศไทยสามารถดำเนินธุรกิจได้ภายใน 80 นาที คือ จ้องชื่อนิติบุคคลทางอินเทอร์เน็ตภายใน 20 นาที จดทะเบียนธุรกิจ ยื่นสำเนาข้อบังคับการทำงาน ณ กรมพัฒนาธุรกิจการค้าเพียงจุดเดียว ภายใน 60 นาที

3) ปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจให้ครอบคลุมกระบวนการทางธุรกิจมากขึ้น พร้อมทั้งจัดทำแนวทางการส่งเสริมตามกระบวนการ “บันได 3 ขั้น” คือ Start-up Program

พัฒนาองค์ความรู้และทักษะพื้นฐานในการประกอบธุรกิจ Advance Program พัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจตามเกณฑ์มาตรฐาน คุณภาพการประกอบธุรกิจและการจัดทำ Business Model และ Global Ready Program พัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจให้มีความเข้มแข็งพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

4. กรมควบคุมโรค

จากความมุ่งมั่นของผู้บริหารและบุคลากรของกรมควบคุมโรคที่มุ่งสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานและการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ มีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการที่ชัดเจน ซึ่งทำให้กรมฯ สามารถเข้าถึงสารสนเทศของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมและสามารถบริหารจัดการการป้องกันการเฝ้าระวังและยับยั้งภัยสุขภาพแก่ประชาชนได้ ทำให้เกิดผลงานเป็นที่ประจักษ์ และมีความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง จนได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมายทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ได้แก่

1) การรวบรวมข้อมูลสถานการณ์โรคจากพื้นที่จังหวัดภาคเหนือและอีสาน 27 จังหวัด ทำให้ทราบสถานการณ์โรคพยาธิใบไม้ตับและมะเร็งท่อน้ำดี กรมฯ สามารถนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารกระทรวงฯ รับทราบ และกำหนดเป็นนโยบายการทำงานเพื่อถวายเป็นพระราชกุศล โครงการกำจัดพยาธิใบไม้ตับและมะเร็งท่อน้ำดี

2) การวางระบบบัญชาการเหตุการณ์ (Emergency Operation Center : EOC) ทำให้สามารถดำเนินการควบคุมป้องกันโรคไม่ให้เกิดการระบาดได้เป็นอย่างดี

3) ผลงานมาลาเรีย : การพัฒนาศักยภาพบริการแบบบูรณาการ “Community Participation for Effective Malaria Management in the Sone Yang Di” และได้รับรางวัลชนะเลิศรางวัล United Nations Public Service Awards ขององค์การสหประชาชาติ

จุดเด่นในการสร้างความสัมพันธ์ของกรมควบคุมโรคคือ การดำเนินการภายใต้แนวคิด “ทุกหน่วยงานคือหัวใจในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกรมฯ ซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อถือและความไว้วางใจของทุกภาคส่วน โดยกำหนดเรื่องการให้บริการที่ดีด้วยความตั้งใจ (Service Mind : S) เป็นค่านิยมหนึ่งขององค์การ เป็นสมรรถนะหลักที่บุคลากรต้องยึดถือและนำไปปฏิบัติร่วมกับค่านิยมอื่น ๆ

นอกจากนี้ การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อื่น ๆ เช่น การมอบรางวัลเครือข่ายดีเด่น การเชิญชวนเครือข่ายร่วมจัดนิทรรศการ หรือเข้าร่วมประชุม/สัมมนาทางวิชาการต่าง ๆ การจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ เช่น MOU “7 เมืองใหญ่ ร่วมใจ ลดภัยทางถนน (City RTI)” เพื่อร่วมกันป้องกันการบาดเจ็บและเสียชีวิตจากการจราจรของประชาชนที่สัญจรในเมืองใหญ่

5. กรมทางหลวงชนบท

การดำเนินการของกรมทางหลวงชนบทในการยกคุณภาพและมาตรฐานทางหลวงชนบทซึ่งเป็นสาธารณูปโภคด้านคมนาคมที่สำคัญของประเทศ จึงให้ความสำคัญกับมิติของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ทำให้กรมทางหลวงชนบทสามารถสร้างผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและได้รับรางวัลมากมาย เช่น 1) รางวัลดีเด่นด้านนวัตกรรมการให้บริการกระบวนการก่อสร้าง ซึ่งเป็นการสร้างนวัตกรรมการทำงานของกรมทางหลวงชนบท ที่ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานโดยให้

ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการให้บริการประชาชน 2) รางวัลดีเด่นด้านกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกับหลายส่วนราชการ เป็นกระบวนการที่ปรับปรุงวิธีการและลดขั้นตอนการจ่ายเงินค่าทดแทนอสังหาริมทรัพย์ที่ถูกเวนคืน ทำให้ประชาชนที่ถูกเวนคืนที่ดินได้รับเงินค่าเวนคืนที่เป็นธรรมและรวดเร็ว 3) รางวัล EIA Monitoring Award 2011 จากกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จากกรณีตัวอย่างโครงการก่อสร้างสะพานเชื่อมบ้านแหลมลิ้น-เกาะเรต จังหวัดสุราษฎร์ธานี 4) รางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับดีเยี่ยม ประจำปี 2556 และ 5) รางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับดีประเภทขยายผล ประจำปี 2558

นอกจากนี้ ผลลัพธ์ของการทำงานที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยตลอดของกรมทางหลวงชนบท คือ 1) ช่วยลดความขัดแย้งและลดการต่อต้านจากประชาชนที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานของกรมทางหลวงชนบท 2) ประชาชนและท้องถิ่นมีความรู้ ความเข้าใจในภารกิจขั้นตอนการทำงานของกรมทางหลวงชนบท 3) เกิดความโปร่งใส และมีระบบตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ 4) เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมภาคประชาชน จะช่วยปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อหน่วยงานของรัฐ 5) บุคลากรของกรมทางหลวงชนบทมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน และการบริหารงานโดยประชาชน

6. กรมสุขภาพจิต

จากแนวคิด I Know (การค้นหาและจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)– I Learn (การออกแบบและส่งมอบผลผลิตและบริการ) – I Care (การจัดการความสัมพันธ์สู่การเริ่มต้นการพัฒนาบริการให้ครอบคลุมด้วยการค้นหาและรวบรวมสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่องานด้านสุขภาพจิต เพื่อกำหนดแนวทางการให้บริการที่สอดคล้องกับแต่ละกลุ่ม และวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา โดยมีการพัฒนาระบบงานวิจัยเทียบเคียงมาตรฐานโลกและส่งเสริมเป็นแผนแม่บทรวมกับการใช้ระบบ Data Center และพัฒนาระบบงานของเครือข่ายทั้งในและนอกระบบสาธารณสุขให้สามารถติดตามดูแลเข้าถึงประชาชนในพื้นที่ จนเกิดเป็นความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ประชาชนในพื้นที่มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถดูแลตัวเอง ญาติ และชุมชนได้เป็นอย่างดี

กรมสุขภาพจิตมีแนวทางการเสริมสร้างการส่งมอบผลผลิตและบริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมฯ ให้เป็นไปด้วยสัมพันธภาพอันดี และทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกว่ามีส่วนร่วม รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในบริการที่ได้รับหรือในงานที่ร่วมดำเนินการ นอกจากนั้นกรมฯ ยังมีการออกแบบวิธีการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกระบวนการด้วยรูปแบบที่หลากหลาย มีการพัฒนาระดับและต่อยอดความรู้สึกผูกพันทางด้านอารมณ์ (Emotional Attachment) ที่มุ่งหวังให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดีต่อกรมฯ มีแนวโน้มที่จะใช้บริการซ้ำหรือเชิญชวน/แนะนำให้มีการใช้บริการต่อกรมฯ จึงได้ออกแบบแนวทาง “การพัฒนา 4 ใจ” ได้แก่ 1) ความมั่นใจในคุณภาพมาตรฐานของผลผลิตและบริการที่ได้รับ 2) ความเชื่อถือในข้อเสนอแนะ/ความรู้ และการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ เป็นธรรม โปร่งใสและถูกต้อง 3) ความภูมิใจในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานสุขภาพจิต

และร่วมนำเสนอ/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานที่เป็นความภาคภูมิใจของตน และ 4) ความจับใจ (ไหลหลง) ในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของงานสุขภาพจิตอย่างต่อเนื่อง โดยจะนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงวิธีการสร้างความผูกพันที่สอดคล้องกับกระบวนการหลักของกรมฯ ในช่วง “แผนยุทธศาสตร์ต่อไปในอนาคต เป็นแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะต่อไป เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุด และเป็นระบบอย่างยั่งยืน

7. จังหวัดพังงา

จังหวัดพังงามีจุดเด่นด้านทรัพยากรธรรมชาติที่สวยงามและเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยว จึงได้จัดทำค่านิยมของจังหวัดพังงา “เมืองแห่งความสุข” สู่การวาดฝัน “ภาพอนาคตจังหวัดพังงาที่เราอยากเห็น” จังหวัดพังงาเป็น World Class Destination แข่งขันได้ในระดับโลก จึงนับเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการพัฒนาโดยการนำทุกภาคส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับชุมชนเจ้าของพื้นที่ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันสร้างความสุขของทุกคน ผ่านกระบวนการยุทธศาสตร์ การนำสารสนเทศที่สำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของจังหวัดไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น เพื่อให้จังหวัดพังงาเป็นเมืองแห่งความสุขอย่างแท้จริง

ผลจากการค้นหาสารสนเทศที่สำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำมาสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การพัฒนา การปฏิบัติงาน และการให้บริการที่มุ่งเน้นตอบสนองตามความต้องการความคาดหวัง เช่น กลุ่มนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ เป็นกลุ่มที่พักผ่อน ชอบการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ แบบสวยงาม และสงบ ต้องการได้รับการที่มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย ดังนั้น เพื่อตอบสนองนักท่องเที่ยวในกลุ่มนี้ จังหวัดจึงได้ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว (เขาหลัก ชายหาดท้ายเหมือง ตะกั่วป่า สิมิลัน และสุรินทร์) มีการพัฒนามัคคุเทศก์ อบรม และสร้างอาสาสมัครรักษาความปลอดภัย และพัฒนามาตรฐานการท่องเที่ยวโดยชุมชน รวมทั้งการจัด Road Show เพื่อเปิดแหล่งท่องเที่ยวใหม่ให้เป็นที่รู้จักและจูงใจให้มาท่องเที่ยวที่จังหวัดพังงา ในขณะที่นักท่องเที่ยวกลุ่มเอเชีย ชอบแนวเผชิญภัย ชอบอาหาร ผลไม้ สินค้าไทย การท่องเที่ยวแบบ 1 day trip และชอบการท่องเที่ยวแบบตามรอบภาพยนตร์ในการปรับปรุงการให้บริการกลุ่มนี้ดำเนินการโดยปรับปรุงและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว (อ่าวพังงา เกาะปันหยี ทุ่งช้าง ร่องแก่ง) จัดระบบการอำนวยความสะดวกสร้างมาตรฐานความปลอดภัยทางบกและทางทะเล สร้างตลาดผลไม้ชุมชน มาตรฐานราคาสินค้าเน้นผลิตภัณฑ์ OTOP ปรับโครงสร้างพื้นฐานเข้ากับแหล่งท่องเที่ยวและพัฒนาคุณภาพการให้บริการเป็นต้น สำหรับกลุ่มเกษตรกร ผลจากการค้นหาสารสนเทศพบว่า เกษตรกรขาดรายได้ ขาดปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้ ต้องการสนับสนุนความรู้ทางวิชาการ และการสนับสนุนช่องทางการตลาดสำหรับกิจกรรมการปรับปรุงกลุ่มนี้ ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร การฝึกอบรมให้ความรู้ทางวิชาการสาขาต่าง ๆ ส่งเสริมการเกษตรแบบลดต้นทุนเพิ่มกิจกรรมทางเลือก ในสวน ในแปลง ในฟาร์ม การจัดทำ MOU การให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำให้กับเกษตรกร เป็นต้น

8. จังหวัดอำนาจเจริญ

จากแนวคิดของผู้บริหารจังหวัดอำนาจเจริญ ในการนำประเด็นความท้าทายในการยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ทั้งในด้านของรายได้ครัวเรือน ด้านสุขภาพ รวมถึงการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในสังคม จึงนำมาสู่การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน สามารถนำมากำหนดเป้าหมายของการพัฒนา มุ่งสู่คนดี สุขภาพดี และรายได้ดี และการวางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่สำคัญ กำหนดโครงการต่าง ๆ รองรับอย่างเป็นรูปธรรม มีการส่งเสริมผลักดันอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความสำเร็จผลงานที่โดดเด่น ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ การสร้างนวัตกรรมการทำงานที่จะสามารถอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนชาวจังหวัดอำนาจเจริญ รวมถึงสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระหว่างภาคราชการและภาคส่วนต่าง ๆ มาพัฒนาร่วมกันด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกันที่ต้องการเห็น จังหวัดอำนาจเจริญเป็นเมืองที่มีแต่คนดี สุขภาพดี รายได้ดี ใช้กลไกการขับเคลื่อนโครงการ โดยมีคณะกรรมการระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน มาร่วมด้วยช่วยกันในการดำเนินการสร้างบรรยากาศการทำงานด้วยนวัตกรรม เปิดรับฟังความคิดจากทุกภาคส่วน การถอดบทเรียนเวทีประชาคม เวทีสัมมนา เชิงปฏิบัติการถ่ายทอดเทคโนโลยี และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลักดันให้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดเป็นความสำเร็จอันโดดเด่น เช่น การสร้างอัตลักษณ์เป็นที่รู้จักและยอมรับ “ข้าวดีที่สุดในชีวิตที่ดีที่สุด” การพัฒนาการผลิตสู่การตลาด Love Farmer การพัฒนาศูนย์แพทย์แผนไทยพนาส่งเสริมรายได้ อาชีพ และสุขภาพที่ดีให้กับประชาชน โครงการถนนคนเดิน ผูกปิ่นโตข้าวอำนาจเจริญ

กล่าวโดยสรุป หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีการดำเนินงานทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติที่ชัดเจน มีระบบในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ ภารกิจงานที่มีความสอดคล้อง ชัดเจน และสามารถวัดผลงานได้เชิงรูปธรรม โดยการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับประเด็นพิจารณาในเรื่องลักษณะขององค์กร ดังนี้ 1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย 2) วิสัยทัศน์และค่านิยม 3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในองค์กร 4) สินทรัพย์ 5) กฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ 6) โครงสร้างองค์กร 7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน 9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ 10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน 11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ 12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และ 13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการดำเนินงานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษา หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) เพื่อสรุปบทเรียนการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 8 แห่ง คือ ปี พ.ศ. 2557 ได้แก่ กรมปศุสัตว์ กรมชลประทาน กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ปี พ.ศ. 2559 ได้แก่ กรมควบคุมโรค กรมทางหลวงชนบท กรมสุขภาพจิต จังหวัดพังงา และ ปี พ.ศ. 2560 คือ จังหวัดอำนาจเจริญ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปี พ.ศ. 2557 พ.ศ. 2559 และ พ.ศ. 2560 จำนวน 8 หน่วยงาน ทั้งในระดับกรมและจังหวัดในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถแบ่งเป็น 2 กระบวนการคือ 1) สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) การดำเนินการสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

1) สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการความคาดหวัง และความปรารถนาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพัน ซึ่งการเลือกวิธีในการรวบรวมสารสนเทศสามารถดำเนินการได้ที่หลากหลาย โดยหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

(1) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนและเป็นระบบ

(2) กำหนดวิธีการและช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนและหลากหลาย

(3) วิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมและเพียงพอ

(4) ประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างถูกต้องชัดเจน

(1) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนและเป็นระบบ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญขั้นต้นแรกเพื่อให้หน่วยงานสามารถกำหนดกระบวนการให้บริการ โดยเฉพาะการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานอย่างมีคุณภาพ และกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคตจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของความต้องการความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ ดังนั้น ขึ้นอยู่กับผู้รับบริการของประเภทแต่ละหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและภารกิจขององค์การอันจะนำมาซึ่งข้อมูลความต้องการของแต่ละกลุ่มที่ชัดเจน สามารถนำมาใช้เป็นสารสนเทศและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานได้มีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามประเภทของงานบริการ ตามกลุ่มอาชีพ กลุ่มประชากรศาสตร์ และลักษณะทางกฎหมาย โดยหน่วยงานบางแห่งได้นำเทคนิค SIPOC มาใช้ เพื่อให้การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ชัดเจนและเป็นระบบขึ้น

(2) กระบวนการค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ตรงกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหลากหลาย เป็นกระบวนการกำหนดวิธีการรวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจากการศึกษาพบว่า หน่วยงานมีวิธีการค้นหาสารสนเทศที่หลากหลาย ได้แก่ การสำรวจความพึงพอใจโดยใช้แบบสอบถาม การสำรวจรายกลุ่ม (Focus Group) การสัมภาษณ์ การรับฟังความคิดเห็น ศูนย์รับข้อร้องเรียน และ Social Media (Line Application Facebook E-mail Website) และมีการวิเคราะห์สารสนเทศที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งบูรณาการสารสนเทศที่ได้จากกลุ่มต่าง ๆ ตลอดจนการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน

(3) วิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการดำเนินการวิเคราะห์ผลการรับฟังความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวัง เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สามารถนำไปใช้กำหนดประเด็นความต้องการ และสามารถนำไปสู่การกำหนดเป็นเป้าหมายในการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4) การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจที่เหมาะสมและวิเคราะห์ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานมีการดำเนินงานประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การสำรวจความพึงพอใจโดยใช้แบบสอบถาม การสอบถามความพึงพอใจ ณ จุดให้บริการ การสัมภาษณ์ การสำรวจรายกลุ่ม

การรวบรวมข้อมูลผ่านเว็บไซต์ หรือทางไปรษณีย์ โดยมีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ อย่างสม่ำเสมอตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมเพียงพอและทันสมัย เพื่อนำมาปรับปรุงผลผลิตบริการกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมของหน่วยงาน

ทั้งนี้ หน่วยงานมีการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลเช่นเดียวกับการสำรวจความพึงพอใจ และนำข้อมูลมา วิเคราะห์หาคauseของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหา ปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างมี คุณภาพ เพื่อหลีกเลี่ยงและป้องกันปัญหาความไม่พึงพอใจในอนาคต รวมทั้งมีการติดตามผลการ ดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) การดำเนินการสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยวิธีที่ หลากหลาย และตรงกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

(3) ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างเหมาะสม

(4) จัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

มีการดำเนินงานในหลายรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการจัด กิจกรรมสร้างความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละกลุ่ม โดยมุ่งให้เกิดการตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง ซึ่งอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีกระบวนการที่สำคัญ 2 ประการคือ

(1) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจ มีวิธีการโดยศึกษา ข้อมูลเพื่อเรียนรู้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อการให้บริการของ หน่วยงาน และนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดความไว้วางใจและความพึงพอใจในการให้บริการในที่สุด หน่วยงานจะต้องมีการนำเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ การเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการ การอำนวยความสะดวก โดย ต้องมีการดำเนินการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการโดยวิธีการต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างเฉพาะ กลุ่มอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ ความผูกพันในระยะยาวและนำไปสู่การเกิดภาพลักษณ์ ที่ดีของหน่วยงาน

(2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมของ ประชาชนและเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่ส่งผลให้เกิดความรู้สึกร่วม และเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานผ่านกระบวนการหรือกิจกรรม ต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยจัดทำแผนปฏิบัติการมีส่วนร่วม และ มอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานที่ส่งผล

กับความเป็นอยู่ของประชาชนโดยตรง โดยได้นำแนวคิดประชารัฐเข้ามาใช้ และดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างภาคีความร่วมมือ และได้ข้อมูลที่สะท้อนผลงานของหน่วยงาน ตลอดจนเปิดกว้างให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้

(3) ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างเหมาะสม จากการรับฟังและเรียนรู้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นสารสนเทศสำคัญในการตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่ได้นำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ ผลผลิตการบริการและในด้านต่าง ๆ โดยหน่วยงานต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการและระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการของแต่ละภารกิจงาน ซึ่งมีการจัดทำแผนภูมิ คู่่มือการปฏิบัติงาน และคู่มือการให้บริการ ทั้งนี้ หน่วยงานได้มีการวางระบบและมอบหมายความรับผิดชอบในการติดตามผลความพึงพอใจต่อการปรับปรุงบริการ

(4) การจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการรวบรวมวิเคราะห์ และค้นหาสาเหตุของข้อร้องเรียนตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาของการเกิดข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และนำบทเรียนที่ได้ไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้ข้อร้องเรียนลดลง ทั้งนี้ หน่วยงานควรมีการถ่ายทอดผลสำเร็จของการจัดการข้อร้องเรียนให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งหน่วยงานทั้ง 8 แห่ง มีระบบการจัดการและรายงานการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบในรูปแบบของกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติภายในหน่วยงาน มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถจัดการกับข้อร้องเรียนต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

5.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกได้เป็น 2 ด้านคือ ด้านนโยบาย และด้านการปฏิบัติงาน

1) ด้านนโยบาย ได้แก่

(1) การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ พันธกิจ ทิศทางองค์การ และแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน และมีการถ่ายทอดสร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

(2) การให้ความสำคัญในการผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจในการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในหน่วยงาน

(3) การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

(4) การกำหนดกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทแวดล้อม

(5) การนำระบบประเมินคุณภาพการให้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม

2) ด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่

(1) การกำหนดกระบวนการค้นหาและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้อย่างชัดเจน

(2) การเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน

(3) การเสาะแสวงหาความรู้โดยนำมาปรับปรุงกระบวนการงานจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่

(4) การนำสารสนเทศที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในทุกขั้นตอน

(5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและเข้มแข็ง

(6) การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่เหนือกว่าความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(7) การนำระบบประชารัฐมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากทุกภาคส่วน

(8) การมีทัศนคติเชิงบวกในการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(9) การทบทวนและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(10) บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ

5.1.3 สรุปบทเรียนในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการศึกษาหน่วยงานทั้ง 8 แห่ง มีข้อค้นพบที่สำคัญ 2 เรื่องคือ 1) ผลลัพธ์เชิงรูปธรรมและการสร้างนวัตกรรม และ 2) กระบวนการสำคัญที่ขับเคลื่อน PMQA ดังนี้

1) ผลลัพธ์เชิงรูปธรรมและการสร้างนวัตกรรม ได้แก่

(1) **กรมปศุสัตว์** นำสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบงานและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการของกรมฯ ให้ดีขึ้น ทำให้ลดขั้นตอน ค่าใช้จ่าย ระยะเวลาในการดำเนินงาน และเป็นการสร้างความคุ้มค่าแก่ผู้ประกอบการ

(2) **กรมชลประทาน** นำสารสนเทศจากฐานข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดมาตรฐานการให้บริการประเภทต่าง ๆ ให้ชัดเจน และเป็นระบบ จนประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการชลประทานแบบมีส่วนร่วม และกระบวนการป้องกันและบรรเทาภัยแบบบูรณาการ

(3) **กรมพัฒนาธุรกิจการค้า** นำสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านกระบวนการให้บริการประชาชนและด้านบุคลากรเพื่อให้สามารถบริการได้อย่างมีมาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ตลอดจนการสร้างองค์การแห่งความสุข (Happy Workplace)

(4) **กรมควบคุมโรค** นำสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ทำให้บริการที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เกิดผลงานเป็นที่ประจักษ์ จนได้รับรางวัลทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ เช่น การรวบรวมสถานการณ์โรคจากพื้นที่จังหวัดภาคเหนือและภาคอีสาน 27 จังหวัด การควบคุมและป้องกันการระบาดของโรค การพัฒนาศักยภาพบริการแบบบูรณาการจากผลงานมาลาเรีย

(5) **กรมทางหลวงชนบท** นำสารสนเทศมาใช้ในการสร้างผลการดำเนินการเชิงนวัตกรรมที่เป็นเลิศและได้รับรางวัล ได้แก่ นวัตกรรมการให้บริการ กระบวนการก่อสร้าง การสร้างกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกับหลายส่วนราชการ การประเมินผลการดำเนินงานโครงการก่อสร้างสะพานเชื่อมบ้านแหล่งลิ้น-เกาะเรต จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับดีเยี่ยม

(6) **กรมสุขภาพจิต** นำสารสนเทศมาใช้ในการกำหนดแนวทางการให้บริการที่สอดคล้องกับแต่ละกลุ่ม วางแผนยุทธศาสตร์เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญา พัฒนาและยกระดับการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการออกแบบแนวทางการพัฒนา 4 ใจ เพื่อสร้างความผูกพันให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สอดคล้องกับกระบวนการหลักของกรมฯ

(7) **จังหวัดพังงา** นำสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การพัฒนา การปฏิบัติงาน และการบริการที่มุ่งตอบสนองตามความคาดหวังของนักท่องเที่ยวกลุ่มต่าง ๆ จัดระบบการอำนวยความสะดวก สร้างมาตรฐานความปลอดภัย และมาตรฐานราคาสินค้า ทำให้เป็นจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวจำนวนมากมาโดยตลอด

(8) **จังหวัดอำนาจเจริญ** นำสารสนเทศมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา มุ่งสู่ “คนดี สุขภาพดี และรายได้ดี” โดยการวางแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่สำคัญ และกำหนดโครงการต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม จนนำมาสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น การสร้างอัตลักษณ์เรื่องสินค้าข้าว การพัฒนาการผลิตสู่การตลาด Love Farmer การพัฒนาศูนย์การแพทย์โครงการถนนคนเดิน ผูกพันโตอำนาจเจริญ ทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนในจังหวัดดีขึ้น

2) กระบวนการสำคัญที่ขับเคลื่อน PMQA ได้แก่

(1) วางแผน ออกแบบระบบงานและถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้บริหาร คณะทำงาน ด้านยุทธศาสตร์และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระบบงานที่มีอยู่แล้ว

พิจารณาปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ ออกแบบโครงสร้างและระบบงานใหม่ให้มีความเหมาะสม สอดคล้อง และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและยุทธศาสตร์หน่วยงานตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงวางแผนปฏิบัติการที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน จากนั้นจึงถ่ายทอดทิศทางขององค์กร ระบบงาน แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการสื่อสารองค์การที่มีประสิทธิภาพ

(2) กำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน โดยผู้บริหารและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องด้านยุทธศาสตร์ ควบคุม กำกับ ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ เป็นไปตามตัวชี้วัดทั้งในระดับกรมและระดับสำนัก/กอง ที่ได้กำหนดขึ้นจากกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ และตรวจสอบผลการดำเนินการร่วมกันว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร จากการที่แต่ละสำนัก/กอง รับผิดชอบความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทำให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อความสำเร็จในภาพรวมขององค์การ

(3) กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีระบบ โดยการระดมสมองและวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์ผลการสำรวจแล้วจัดกลุ่มผู้ที่มีความต้องการและความคาดหวังในทำนองเดียวกันเข้าด้วยกัน เพื่อทำให้เกิดความชัดเจนในการส่งมอบผลผลิตและบริการ ตามพันธกิจและบทบาทหน้าที่ได้ตรงับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ

(4) รับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมทุกกลุ่ม ด้วยช่องทางที่หลากหลาย ได้แก่ การติดต่อโดยตรง ผ่านสื่อต่าง ๆ (โทรศัพท์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ โทรสาร อีเมล) การอบรม ประชุม สัมมนา การพูดคุยผ่านเครือข่าย นอกจากนี้ได้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลผู้รับบริการออนไลน์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

(5) รวบรวมข้อมูล ข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับจากช่องทางต่าง ๆ วิเคราะห์หาความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป แล้วนำไปพิจารณาทบทวนการแบ่งกลุ่มให้มีความเหมาะสม ทันท่วงทีอยู่เสมอ ตลอดจนการนำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงการให้บริการ เช่น การเพิ่มบริการผ่านระบบ e-Service เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวก เพิ่มความรวดเร็ว และลดภาระของผู้รับบริการ

(6) ทบทวน ประเมินผล และปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการประเมินประสิทธิภาพของช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของช่องทางต่าง ๆ โดยรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการระดมสมองของคณะทำงานในการดำเนินงานดังกล่าว

(7) วัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นผู้รับบริการ ทั้งระดับหน่วยงานและระดับองค์การปีละ 2 ครั้ง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงการให้บริการต่อไปเพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการให้บริกว่าอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ วางระบบและดำเนินการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง วัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกกลุ่มในช่วงกลางปีและปลายปีงบประมาณ เพื่อเป็นการติดตามผลการดำเนินงานและการให้บริการของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงกระบวนการบริการให้ดีขึ้น โดยกำหนดให้หน่วยงานเป็นผู้จัดทำฐานข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงให้บริการและสำรวจซ้ำเพื่อเป็นการติดตามและประเมินผลการปรับปรุงบริการ

(8) วางระบบการจัดการข้อร้องเรียน โดยกำหนดระเบียบ ขั้นตอน โดยจัดตั้งศูนย์รับข้อร้องเรียนเพื่อรับผิดชอบและบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะวางระบบติดตามคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีช่องทางต่าง ๆ ที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงได้ง่าย เพื่อรับฟังข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย

(9) ทบทวนและประเมินผลระบบการจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเป็นประจำ ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และเกิดความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้พัฒนาและส่งเสริมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสม โดยจัดให้มีช่องทางในการติดต่อระหว่างกัน

(10) เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อยกระดับการดำเนินการให้มีความโปร่งใส และเป็นที่ไว้วางใจของประชาชนในระดับที่แตกต่างกัน เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย แผนการดำเนินงาน การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงข้อคิดเห็นในการปรับปรุงกฎหมาย รับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้เข้ามาติดตามผลการดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ และจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การเชิญเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การมอบรางวัลให้แก่เครือข่ายดีเด่น เป็นต้น

(11) กำหนดให้มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรของหน่วยงานที่มีผลการพัฒนาผลงานด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่โดดเด่น เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและเป็นต้นแบบให้กับบุคลากรภายในองค์กรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนและมีมาตรฐาน

5.2 อภิปรายผล

5.2.1 การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) เป็นการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551–พ.ศ. 2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่

การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และแผนยุทธศาสตร์ปี 2556–2561 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ มีการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่าย และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 มาใช้ในการดำเนินการ สามารถนำไปใช้ 1) เป็นกรอบในการประเมินระบบบริหารจัดการของส่วนราชการด้วยตนเอง (Self-Assessment) โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานขององค์กรได้มีคุณภาพมากขึ้น และ 2) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการของส่วนราชการเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารงานของส่วนราชการให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การดำเนินการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องของสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการสะท้อนให้เห็นแนวคิดหลักที่ใช้ในการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

1. ความเป็นระบบ (Systematic) แสดงถึงเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงานสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการทำงานของด้านกาให้มีความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานฯ มีการดำเนินงานตามแนวทางให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยหน่วยงานฯ ได้มีการวางแผนการปฏิบัติงาน การประเมินผล การทบทวนผลการดำเนินงาน และการพัฒนาบริการ/ผลผลิต

2. ความยั่งยืน (Sustainable) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนราชการ โดยผลของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การวัดผลได้ (Measurable) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อการปรับปรุงและการพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ และการนำสารสนเทศด้านความพึงพอใจในเชิงเปรียบเทียบ เช่น การเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานที่ให้บริการเดียวกัน หรือการเปรียบเทียบกับหน่วยงานภายนอกที่เป็นคู่แข่ง

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่เกิดขึ้นใน

ด้านต่าง ๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยหน่วยงานมีการวางแผนปรับเปลี่ยนนโยบาย แผน กลยุทธ์ งาน/โครงการ รองรับปัจจัยหรือบริบทต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น นโยบายรัฐบาล แนวโน้มด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ต่างประเทศ ภาวะการณ์คุกคามภายในและภายนอกประเทศ

5. นวัตกรรม (Innovation) เช่น การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งหน่วยงานให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น เพิ่มช่องทางในการให้บริการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาให้บริการ เป็นต้น

5.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3

การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จจนได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสามารถนำแนวคิด 7S ของ McKinsey มาใช้ในการอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) ลักษณะของโครงสร้างองค์กรมีผลต่อการจัดกลยุทธ์ขององค์กร หากโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรแล้วจะส่งผลให้การบริหารและผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมอบหมายที่ชัดเจน ซึ่งจากการศึกษาปัจจัยด้านนโยบายในเรื่องความชัดเจนของนโยบาย ยุทธศาสตร์ พันธกิจ ทิศทางองค์กร และแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบ ชัดเจน และสอดคล้องกับการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงบูรณาการกับทุกส่วนงานในองค์กร

2. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวางแผนกิจกรรมภายในองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม พบปัจจัยด้านนโยบาย 2 เรื่อง คือ 1) สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การปรับแก้ไข พัฒนากฎหมายและระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทแวดล้อม 2) ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง และเข้มแข็ง เนื่องจากกระบวนการมีส่วนร่วมมีความสำคัญอย่างมากในการสื่อสาร สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยหน่วยงานทั้ง 8 แห่งให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดกิจกรรมการมีส่วนร่วมในระดับและ

รูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาความสัมพันธ์อย่างเป็นรูปธรรมในแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. รูปแบบการทำงาน (Style) โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน อันจะส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานของทีมงาน และบุคลากรในองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายใน 2 เรื่อง คือ 1) ผู้บริหารในการให้ความสำคัญในการผลักดัน สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในหน่วยงาน และ 2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐเป็นภารกิจงานประจำของหน่วยงาน จะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานให้ความสำคัญและรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในการผลักดันการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไม่มองว่าเป็นภาระงานใหม่ ส่งผลต่อทัศนคติในการทำงานในเชิงบวก และเกิดการพัฒนางานเป็นระบบและต่อเนื่อง

4. ระบบ (System) เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง เช่น ระบบการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการสรรหา คัดเลือกบุคลากร ตลอดจนการมอบหมายงาน ซึ่งหากองค์กรมีระบบงานที่ดี สอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง จากการศึกษาพบปัจจัยด้านนโยบายใน 2 เรื่อง คือ 1) การปรับแก้ไข พัฒนากฎหมาย ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทแวดล้อม โดยหน่วยงานต้องมีการทบทวนและกำหนดกฎระเบียบ ข้อกฎหมายที่เอื้อต่อการนำระบบพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ เช่น ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการร้องเรียนของหน่วยงาน เป็นต้น 2) การพัฒนาระบบประเมินคุณภาพการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวางแผนการปรับปรุงการทำงานและการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับปัจจัยด้านกระบวนการ/การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (1) มีกระบวนการค้นหาและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นภารกิจที่สำคัญในการได้มาซึ่งสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน (2) การเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการสารสนเทศสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดช่องทางการค้นหาสารสนเทศและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการจัดกิจกรรมสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ

5. บุคลากรภายในองค์กร (Staff) งานหรือกิจกรรมขององค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ทักษะ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญเฉพาะที่เพียงพอและหลากหลายในการร่วมดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จ และนอกจากคุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรแล้ว ปัจจัยด้านกระบวนการ/การปฏิบัติงานที่มีผลต่อความสำเร็จในเรื่องของบุคลากร คือ บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและยั่งยืน และดำเนินงานเป็นภารกิจงานประจำ ตลอดจนการเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือของบุคลากรในส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6. ทักษะ (Skill) เป็นการพิจารณาทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จมี 3 เรื่อง คือ 1) การเสาะแสวงหาความรู้เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการงานจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นการนำผลจากการรับฟังสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ/กระบวนการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม 2) ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการจัดการความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกิจกรรมที่ทุกหน่วยงานดำเนินการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อรักษาความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) มีการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่เหนือกว่าความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ ประทับใจ ทศนคติที่ดีและการกลับมาใช้บริการของหน่วยงานในภายหลัง

7. ค่านิยม (Shared Value) ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ พบปัจจัยด้านกระบวนการงานคือ การนำระบบประชาธิปไตยมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากทุกภาคส่วน ถือเป็นค่านิยมร่วมที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในการแก้ปัญหาและแรงกดดันต่าง ๆ ในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยบุคลากรของทุกหน่วยงานทุกระดับนำระบบประชาธิปไตยในการสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตรวจสอบ สร้างและส่งเสริมการทำงานแบบเครือข่าย สนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม และสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดทัศนคติเชิงบวกในการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยไม่คิดว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทั้งในด้านนโยบายและด้านกระบวนการ/ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของชไมพร เทือกสุบรรณ เรื่อง ประสิทธิผลการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองไปปฏิบัติในกรมที่ดิน กรณีการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาปฏิบัติ พบว่า ปัจจัยที่ข้าราชการเห็นด้วยตามลำดับคือ ด้านความมีระเบียบแบบแผน (Approach) ด้านการนำไปใช้อย่างทั่วถึง (Deployment) และด้านการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ (Learn) และผลการศึกษาของเยาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์ เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จมี 4 ประการคือ 1) ความพร้อมของระบบงาน 2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร และผลการศึกษาของทวีศุภสิทธิ์ บุญญาภิบาล เรื่อง เส้นทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์ ให้ความสำคัญด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม ประพรศรี หรินทรรักษา ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : เครือข่ายบริการสุขภาพภูเก็ต และสุภาฯ แก้วเกรียงไกร และคณะ ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กรมชลประทาน ซึ่งปัจจัยและองค์ประกอบที่ค้นพบคือ 1) วางแผนการดำเนินงานอย่างบูรณาการและเป็นระบบ 2) กำหนด

ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน 3) ออกแบบโครงสร้างหน้าที่และการคัดเลือกบุคลากรของคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เหมาะสม 4) สร้างทีมงานที่มีคุณภาพ 5) ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง 6) ผู้บริหารให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายและขับเคลื่อนการพัฒนา ปลุกฝังค่านิยมและสร้างบรรยากาศขององค์กร 7) บูรณาการเข้ากับงานประจำ 8) เชื่อมโยงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ากับระบบการสร้างแรงจูงใจ 9) ความพร้อมของระบบงานของหน่วยงานที่จะรองรับการทำงานด้าน PMQA ให้สอดคล้องกันทั้งหน่วยงาน

5.2.3 สรุปบทเรียนของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 3

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น ซึ่งหน่วยงานที่ได้รับรางวัลฯ ดังกล่าว มีการดำเนินงานตามเกณฑ์พิจารณาการให้รางวัล และการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งต้องได้รับการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) รวมถึงผ่านการตรวจประเมิน Application Report และจัดทำประเด็นการตรวจประเมิน ณ พื้นที่ส่วนราชการ (Site Visit) จึงเป็นการสะท้อนได้อย่างชัดเจนว่า หน่วยงานดังกล่าวมีแนวทางการดำเนินงานของหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนเป็นระบบ มีการวัดผล ตลอดจนนำมาซึ่งผลลัพธ์และผลสำเร็จของงานบริการที่เป็นรูปธรรมทั้งในส่วนของผลการดำเนินงานและนวัตกรรมใหม่ เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงาน ที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามผลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถอภิปรายผลกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงานฯ ที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานฯ ได้นำเทคนิค SIPOC Model (Stakeholder-Input-Process-Output-Customer) เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการพิจารณาว่าใครคือผู้รับบริการ (Customer) ซึ่งจะเริ่มต้นจากการพิจารณาพันธกิจว่าอะไรคือผลผลิต หรือบริการที่จะส่งมอบ และผู้รับผลผลิตและบริการโดยตรงคือใคร ดังนั้น เมื่อองค์กรสามารถระบุผู้รับบริการได้แล้ว จะต้องค้นหาความต้องการของผู้รับบริการและนำไปสู่การออกแบบกระบวนการ รวมทั้งปัจจัยนำเข้าของกระบวนการนั้น ๆ ตลอดจนเชื่อมโยงไปจนถึงผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้าด้วย โดยการสำรวจพันธกิจของหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สำคัญ จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมตามประเภทของผลผลิตและบริการ และการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต

2. การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยการกำหนดช่องทางในการค้นหา รวบรวม และบูรณาการสารสนเทศ

ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ในส่วนของความต้องการ ความคาดหวัง ข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากการใช้วิธีการวิเคราะห์และวิจัย เช่น การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม การสอบถามเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการประมวลผลข้อมูลเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัย นำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบ บริการ ออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างหรือปรับปรุงการให้บริการ นำเสนอการให้บริการที่เหมาะสม รวมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาบริการที่พึงมีในอนาคต และเมื่อมีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ และความคาดหวังแล้ว หน่วยงานจะดำเนินการนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการปรับปรุงการ ให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ ดำเนินการ

3. การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการรับฟัง เรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง หน่วยงานฯ ได้มีการทบทวนและปรับปรุงการรับฟังและเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ในการวางแผน ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุง มีการทบทวนวิธีการรับฟังและ เรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งค้นหาความต้องการที่แท้จริงของ ผู้รับบริการโดยใช้วิธีการที่เหมาะสม และมอบหมายผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน

4. การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานฯ มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการติดตามผลการ ให้บริการ ซึ่งส่งมอบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประเมินระดับคุณภาพการให้บริการ ความต้องการ ความคาดหวัง พึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ ด้วยวิธีการหลากหลาย เช่น การสำรวจโดย แบบสอบถาม ณ จุดบริการภายหลังการให้บริการ การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การสังเกตการณ์ การรับฟังข้อคิดเห็น ข้อร้องเรียน ผ่านช่องทางต่าง ๆ และสื่อออนไลน์ และได้นำผลการวัดความ พึงพอใจและไม่พึงพอใจไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการอย่างมีคุณภาพ นวัตกรรมให้เหนือ ความคาดหมาย อันเป็นการสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. การติดตามประเมินคุณภาพการบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับทันที มีระบบการ ติดตามจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการจัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่ง มอบบริการ ออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างหรือปรับปรุงผลผลิตและการให้บริการในปัจจุบันและ อนาคต ซึ่งเป็นกระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคนิค PDCA (Plan-Do-Check-Act) มุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ/การมุ่งเน้นคุณภาพที่ผู้รับบริการต้องการ ปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งต้อง อาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เริ่มจากการวางแผน (Plan) เป็นการกำหนดบริการ/ ผลผลิต/ประเด็นที่ต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง รวมถึงพัฒนางานบริการและแก้ไขปัญหาเกิดขึ้น จากการปฏิบัติงาน โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลและกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงให้ชัดเจน การปฏิบัติ (Do) ตามทางเลือกที่กำหนดไว้ และพิจารณาว่า การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นไป ตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ต่อจากนั้นจะต้องมีการตรวจสอบ (check) เพื่อประเมินผลความสำเร็จ และปัญหาต่าง ๆ ของการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ/ผลผลิต และการดำเนินงานให้เหมาะสม (Act) โดยพิจารณาจากผลการตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หากไม่พบปัญหาใด

ก็ยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานในอนาคต สามารถกระทำการแก้ไขปัญหาทันที หรือจัดทำคู่มือกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุงระบบและวิธีการทำงาน

6. การศึกษาข้อมูลเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น หน่วยงานฯ มีการเปรียบเทียบข้อมูลด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อหน่วยงานอื่น โดยการศึกษาข้อมูลผลการดำเนินงานในปัจจุบันของหน่วยงานที่มีลักษณะการให้บริการเหมือนกันหรือหน่วยงานที่มีการให้บริการเป็นเลิศ (Best Practice) โดยเน้นกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงาน ซึ่งใช้วิธีการวิจัยและการเทียบเคียง (Benchmarking) ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม เช่น ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านคุณภาพการให้บริการ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันและการกำหนดตัววัดของผลงานเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น

7. การทบทวนปรับปรุงการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีความเหมาะสม ทันสมัย พิจารณาจากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกี่ยวกับกระบวนการวัดความพึงพอใจ ความถูกต้อง ครบถ้วนของประเด็นการวัด เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การสำรวจข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ข้อมูลการให้บริการ ข้อร้องเรียน รายงานจากหน่วยบริการ การรวบรวมข้อมูลผ่านเว็บไซต์ หรือทางไปรษณีย์ การพูดคุยโดยตรง เป็นต้น ทั้งนี้ ต้องครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมพันธกิจขององค์กร และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มตามที่จำแนกไว้ในลักษณะขององค์กร

8. การสร้างและจัดการสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานฯ มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดแผนงาน กลยุทธ์ วิธีการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับผู้รับบริการ อันจะส่งผลให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี และสามารถรักษารูปแบบการให้อยู่กับองค์กร ตลอดจนเป็นการประชาสัมพันธ์การให้บริการของหน่วยงาน

9. การจัดการข้อร้องเรียน หน่วยงานฯ มีการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย กฎเกณฑ์ ช่องทาง วิธีการรับฟัง ข้อร้องเรียน ระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียน ผู้รับผิดชอบ/คณะทำงาน การมอบหมายอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียน โดยข้อร้องเรียนนั้นต้องไม่ขัดแย้งกับกฎหมาย กฎระเบียบภายในของหน่วยงาน รวมทั้งเป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการของหน่วยงาน และกำหนดให้มีระบบการรายงานการจัดการข้อร้องเรียนกับผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการเพื่อทราบดำเนินการตอบกลับข้อร้องเรียนในทุกกรณี

10. การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความพึงพอใจ เกิดการพัฒนาและความผาสุก ส่งผลให้เกิดความร่วมมือภายในหน่วยงานให้มากขึ้น

จากการศึกษาสรุปบทเรียนของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 2559 และ 2560 พบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามแนวทาง PMQA ของหน่วยงานฯ มีการดำเนินงานตามแนวทาง ADLI (Approach–Deployment–Learning–Integration) ซึ่งเป็นวิธีการที่สะท้อนการทำงานของระบบงาน (Work System) ต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบภายในให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

Approach วิธี/แนวปฏิบัติ ได้แก่ 1) ตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเหมาะสมของการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการ 2) วางแผนการดำเนินการ โดยอาศัยข้อมูลความต้องการและคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง และนำมากำหนดขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการนั้น ๆ รวมทั้งระบุกรอบเวลาและผู้รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ 3) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีการกำหนดแผนการติดตามประเมินผลตามขั้นตอนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

Deployment การปฏิบัติ ได้แก่ 1) ดำเนินงานตามแผนงานและขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน 2) มอบหมายงานแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องและปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ 3) ติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน

Learning เรียนรู้ ได้แก่ 1) การนำผลการประเมินที่ได้มาใช้ในการพิจารณาผลลัพธ์ เทียบเคียงกับค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด และปรับปรุงกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาผลผลิต บริการ นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการดำเนินงานเทียบเคียงจากหน่วยงานที่มีการดำเนินงาน ผลผลิต และการให้บริการเหมือนกัน

Integration การบูรณาการ ได้แก่ 1) มีความสอดคล้องของการจัดการกระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย/แผนงานปฏิบัติ วัดประเมินผลลัพธ์ และเรียนรู้เพื่อการปรับปรุง 2) บูรณาการการทำงานของทั้ง 3 ระบบ ได้แก่ ระบบการวัด ระบบการประเมิน และระบบปรับปรุง 3) กำหนดแนวทางดำเนินงานหรือจัดการกระบวนการที่สอดคล้องและมุ่งสู่ผลสำเร็จตามความต้องการและเป้าหมายขององค์กร

5.2.4 แนวทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎรภายใต้บริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย นำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และกำหนดวัดผลสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินและเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการในการปรับปรุงองค์กรและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสู่ระดับมาตรฐานสากล โดยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA และคณะอนุกรรมการฯ หมวด 1-6

การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการกำหนดวิธีการในการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์และการใช้สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากผลการศึกษาการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจำนวน 8 แห่ง พบว่า 1) มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (Systematic) ของกระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงานที่จะทำให้หน่วยงานสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร 2) ความยั่งยืน (Sustainable) มีการแสดงถึงความมุ่งมั่นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่การยั่งยืนของหน่วยงาน 3) การวัดผลได้ (Measurble) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งมีการศึกษาเทียบเคียง (Banchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change Management) เป็นการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ 5) นวัตกรรม (Innovation) เป็นการปรับปรุงบริการและผลผลิตเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อย่างไรก็ตาม สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรซึ่งได้มีการดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาอย่างต่อเนื่องและเกิดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจน จึงควรมีการปรับปรุงพัฒนาเรียนรู้บทเรียนของความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารและจัดการภาครัฐของหน่วยงานในระดับกรมและจังหวัดดังกล่าว เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

ตาราง 2 แสดงแนวทางการดำเนินพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานฯ

หัวข้อหลัก	ประเด็นพิจารณา	แนวทางการดำเนินงานจากบทสรุปบทเรียน
ความต้องการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วิธีการที่ใช้ในการรับฟังความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- กำหนดกระบวนการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานฯ (ในปัจจุบันและอนาคต) โดยใช้ SIPOC Model หรือวิธีการจำแนกตามประเภทของกลุ่ม - กำหนดช่องทางในการรับฟังความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีหลากหลาย

หัวข้อหลัก	ประเด็นพิจารณา	แนวทางการดำเนินงานจากบทสรุป บทเรียน
		และเพียงพอ ทันสมัย และครอบคลุม กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	การนำข้อมูลสารสนเทศ ความต้องการและ ความคาดหวังไปใช้ในการวางแผน ยุทธศาสตร์	- กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ด้านสารสนเทศ - มีการรวบรวม/จัดเก็บ/วิเคราะห์ สารสนเทศอย่างเป็นระบบ สะดวกใน การนำมาใช้ เพียงพอ ตรงประเด็นใน การนำไปใช้ในการแผนยุทธศาสตร์
	การนำข้อมูลความต้องการไปใช้ในการ ออกแบบผลผลิต บริการ และกระบวนการ และปรับปรุงกระบวนการ	- มีการกำหนดกลไกในเข้าถึง ฐานข้อมูล/ระบบสารสนเทศ ความ ต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนด ผู้รับผิดชอบในการบูรณาการข้อมูลให้ ถูกต้อง ครบถ้วน - มีการวางแผนการปรับปรุงการ ให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการ ปรับปรุงกระบวนการ/ผลผลิต/บริการ
ความพึงพอใจ/ ความไม่พึงพอใจ ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แนวทางอย่างเป็นระบบในการสำรวจความ พึงพอใจและความไม่พึงพอใจ	- แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน สำรวจความพึงพอใจและความไม่พึง พอใจของสำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร - สำรวจพันธกิจงานเพื่อกำหนดผลผลิต และบริการที่จะวัดความพึงพอใจ/ ความไม่พึงพอใจ - กำหนดวิธีการในการเก็บรวบรวม ข้อมูลความพึงพอใจและความ ไม่พึงพอใจให้สอดคล้องกับผลผลิตและ บริการ ตลอดจนกลุ่มผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและ ความไม่พึงพอใจ
	วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความพึง พอใจและความไม่พึงพอใจ	- รวบรวม/วิเคราะห์ผลสำรวจความ พึงพอใจและความไม่พึงพอใจให้ชัดเจน เพื่อเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หัวข้อหลัก	ประเด็นพิจารณา	แนวทางการดำเนินงานจากบทสรุปบทเรียน
		โดยตรงใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาบริการและผลผลิตได้ - จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจตามความเร่งด่วนของภารกิจงาน
		- พัฒนารูปแบบกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ให้เหมาะสม ทันสมัย โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ในการดำเนินงาน
	การวัดผลการสร้างความสัมพันธ์	- ติดตาม ประเมินผลการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกระบวนการงาน เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ - นำแนวคิดระบบประชาธิปไตยมาใช้ในการสร้างมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ปรับปรุงรูปแบบกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันให้เหมาะสม สอดคล้องกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	การนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการงาน/บริการ/ผลผลิตที่เกี่ยวข้อง	- ติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามประเด็นและข้อสังเกตจากผลสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ และพิจารณาปรับปรุงวิธีการสร้างความพึงพอใจและแก้ปัญหาความไม่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แนวทางอย่างเป็นระบบในการสร้างความสัมพันธ์	- กำหนดเทคนิค/กลยุทธ์ วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หัวข้อหลัก	ประเด็นพิจารณา	แนวทางการดำเนินงานจากบทสรุปบทเรียน
		- พัฒนาช่องทางการสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	การดำเนินกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์	- แต่งตั้งผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ - กำหนดรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ที่น่าสนใจหลากหลาย และเป็นประโยชน์ตรงกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - สร้างการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในระดับภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน
เรื่องร้องเรียน	กระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน	- กำหนดช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - กำหนดแนวปฏิบัติขั้นตอนการรับเรื่องร้องเรียนให้มีแนวทางที่ชัดเจน มีมาตรฐาน โดยข้อร้องเรียนนั้นต้องไม่ขัดแย้งกับกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร - แต่งตั้งผู้รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการดำเนินงานจัดการเรื่องร้องเรียน - ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน
	การรวบรวมข้อร้องเรียนเพื่อนำมาวิเคราะห์และนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง	- ศึกษา/จำแนกประเภทข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - วิเคราะห์ข้อร้องเรียน/ตรวจสอบข้อเท็จจริง เพื่อดำเนินการตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง - กำหนดผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และแจ้งผลกลับไปยังผู้ร้องเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจัดการข้อร้องเรียน เพื่อมิให้เกิดข้อร้องเรียนซ้ำอีก

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(1) หน่วยงานควรเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้กับบุคลากรของส่วนราชการต่าง ๆ อย่างทั่วถึง เพื่อเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรหรือผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้เกิดผลสำเร็จ

(2) หน่วยงานควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในทุกหมวด เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานและเผยแพร่ให้ผู้รับผิดชอบ

(3) หน่วยงานทุกภาคส่วนควรศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และนำแนวปฏิบัติที่ดีไปใช้ในการดำเนินงานภายในหน่วยงาน

(4) หน่วยงานควรมีการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถสืบค้นและตรวจสอบได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติงาน

(1) หน่วยงานควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในหน่วยงานให้ความสำคัญและปฏิบัติตามแนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นภารกิจงานประจำตามคำรับรองปฏิบัติราชการ ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ชัดเจน ในระดับสากล

(2) หน่วยงานควรให้ความสำคัญในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจนเกิดเป็นผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าผลสำเร็จในกระบวนการงาน เพื่อสะท้อนให้เห็นประโยชน์จากการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในหน่วยงาน

(3) หน่วยงานควรส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดกิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในระดับองค์กรและระดับบุคลากร

(4) หน่วยงานควรกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

(1) ควรมีการศึกษาวิจัยต่อยอดเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีและบทเรียนขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

(2) ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางการสร้างกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กรเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานในแต่ละหมวดได้อย่างชัดเจน

(3) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ความรู้ เทคนิค วิธีการที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงาน เพื่อเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน PMQA ที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร

บรรณานุกรม

- ชไมพร เทือกสุบรรณ. (2553). **ประสิทธิผลการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน: กรณีการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาปฏิบัติ.** (ภาคนิพนธ์คณะรัฐศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ.
- ชัยยุทธ์ เหลืองบุศราคัม. (2552). **ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรสำนักงานปศุสัตว์ จังหวัดนครนายก ปี 2552.** สืบค้น 7 กันยายน 2560 จาก http://www.person.did.go.th/2556/knowledge/km_data/cy2doc
- ทวีสิมมัตถ์ บุญญาภิบาล. (2556). **เส้นทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์สู่ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม.** สืบค้น 11 ตุลาคม 2560 จาก <http://www.maage.did.go.th/>
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2551). “ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 15.** น. 439-476. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. (6 ธันวาคม 2557). **การบริหารงานภาครัฐ.** สืบค้น 12 ตุลาคม 2560 จาก <http://www.wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่>
- เบญจมาภรณ์ ภิญโญพรพาณิชย์. (2556). **การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การสื่อสารสาธารณะ กรมควบคุมโรคตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA).** สืบค้น 9 ตุลาคม 2560 จาก <http://www.riskcomthao.org/document/adminpr/book/PMQA.pdf>
- ประพรศรี นรินทร์รักษ์, และ สุวรรณา หล่อโลหการ. (2558). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: เครือข่ายบริการสุขภาพภูเก็ต.** สืบค้น 10 สิงหาคม 2560 จาก http://www.phpn.ph.mahidol.ac.th/journal/abstract/no28_3/1Aprapornsri.pdf
- มณีรัตน์ สุพร. (18 สิงหาคม 2554). **กรอบแนวคิดของแมคคินซี.** สืบค้น 9 ตุลาคม 2560 จาก <http://www.gotoknow.org/posts/461173>
- เยาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์. (2555). **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.** สืบค้น 8 กันยายน 2560 จาก <http://www.dmh.to.th/ebook/files/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร%20PMQA.pdf>
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). **PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.** สืบค้น 5 กันยายน 2560 จาก <http://www.Ftpi.or.th/2015/2125>

สุภาฯ แก้วเกรียงไกร และคณะ. (2558). รายงานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมชลประทาน. สืบค้น 10 สิงหาคม 2560 จาก <http://www.kromchoi.rid.go.th/budgets/Data/intex/2558/23-0932558/report.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป.). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. สืบค้น 11 ตุลาคม 2560 จาก http://www.opdc.go.th/special/php?Spc_id=4&content_id=153

_____. (2556). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556–2561). สืบค้น 10 ตุลาคม 2560 จาก http://www.cpd.go.th/cpdth2560/images/document/text_yutasad_2.pdf

_____. (2557). รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปี พ.ศ. 2557. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

_____. (2558). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

_____. (2558). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

_____. (2559). รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปี พ.ศ. 2559. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

_____. (2560). รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปี พ.ศ. 2560. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

ศิริชัย เหมกาญจนนา. (7 มิถุนายน 2555). PDCA. สืบค้น 11 ตุลาคม 2560 จาก <http://www.perchai.wordpress.com/2012/06/07/วงจร-pdca/>

อิสริยาพรรณ บุรณ์โกศา, และ ธนกรณ์ เน้นหนา. (2554). การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. สืบค้น 1 กันยายน 2560 จาก <http://www.eprints.utcc.ac.th/>