

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมเจ้าท่า



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารกิจการทางทะเล (สหสาขาวิชา)

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

FACTORS INFLUENCING PUBLIC MANAGEMENT QUALITY DEVELOPMENT: A CASE STUDY
OF THE MARINE DEPARTMENT

Miss Thanyarat Sahasakkul



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Science Program in Maritime Administration

(Interdisciplinary Program)

Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมเจ้าท่า
โดย	นางสาวธัญญารัตน์ สหศักดิ์กุล
สาขาวิชา	การบริหารกิจการทางทะเล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร. กฤษณา วิสมิตะนันท์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	นาวาเอกหญิง ดร. อรัญญา ศรีย์พ

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเนตร ชุตินธรานนท์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปราโมทย์ ไชยศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร. กฤษณา วิสมิตะนันท์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(นาวาเอกหญิง ดร. อรัญญา ศรีย์พ)

.....กรรมการ
(นาวาเอก วชิรพร วงศ์นครสว่างร.น.)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(นาย วิวัฒน์ ชิตเชิดวงศ์)

ธัญญารัตน์ สหศักดิ์กุล : ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมเจ้าท่า (FACTORS INFLUENCING PUBLIC MANAGEMENT QUALITY DEVELOPMENT: A CASE STUDY OF THE MARINE DEPARTMENT) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ. ดร. กฤษณา วิสมิตะนันท์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: น.อ.หญิง ดร. อรัญญา ศรีชีพ, 102 หน้า.

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมเจ้าท่า เพื่อเป็นประโยชน์ให้แก่องค์กรในการจัดลำดับความสำคัญในการวางแผนพัฒนาองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรส่วนกลางของกรมเจ้าท่า ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 262 คน งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์และนำเสนอด้วยจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ F และวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 8 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์องค์กร 2) รูปแบบการบริหารจัดการ 3) ระบบการปฏิบัติงาน 4) โครงสร้างองค์กร 5) บุคลากร 6) ทัศนคติ 7) ค่านิยมร่วมองค์กร 8) การเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมเจ้าท่าโดยรวม ทั้งหมด 5 ปัจจัย จากระดับค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณมากไปน้อย ได้แก่ ระบบการปฏิบัติงาน การเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทัศนคติ ค่านิยมร่วมองค์กร และรูปแบบการบริหารจัดการ ตามลำดับ โดยทั้ง 5 ปัจจัยสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมเจ้าท่าโดยรวมได้ร้อยละ 68.7 และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรในองค์กรเป็นอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรมากที่สุด จากข้อมูลดังกล่าวจึงนำไปสู่ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขอุปสรรคและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนกลางกรมเจ้าท่า

สาขาวิชา การบริหารกิจการทางทะเล

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5787163020 : MAJOR MARITIME ADMINISTRATION

KEYWORDS: ORGANIZATION DEVELOPMENT / PUBLIC SECTOR QUALITY DEVELOPMENT

THANYARAT SAHASAKKUL: FACTORS INFLUENCING PUBLIC MANAGEMENT
QUALITY DEVELOPMENT: A CASE STUDY OF THE MARINE DEPARTMENT.
ADVISOR: KRISANA VISAMITANAN, D.Eng., CO-ADVISOR: CAPT. ARANYA SRIYAP,
Ph.D., 102 pp.

The purposes of this research were to investigate factors influencing success of public sector performance management of the Marine Department which help prioritize organizational improvement plans. This research contained information and data from both secondary and primary sources, which researcher has developed and collected data by using questionnaires, obtained from 262 samples, including government officers, government permanent employees and government employees of the Marine Department. This quantitative research analyzed and represented data in numbers, means, standard deviation, percentage. F-test and stepwise multiple regressions analysis consisted of 8 factors which are 1) strategy 2) styles 3) systems 4) structures 5) staffs 6) skills 7) shared values and 8) understanding customers and stakeholders.

The results indicated that five factors, which are systems, understanding customers and stakeholders, skills, shared values and styles can determine success of public sector performance management of Marine Department by 68.7%. In addition, the study indicated that most of respondents' opinions on roadblock to public sectors quality development are personnel lack of knowledge and understanding about public sector performance management. The results brought to suggestions on resolving obstacles and improving public sector quality management of the Marine Department.

Field of Study: Maritime Administration Student's Signature

Academic Year: 2016

Advisor's Signature

Co-Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. กฤษณา วิสมิตะนันท์ อาจารย์ที่ปรึกษา และนาวาเอกหญิง ดร.อรัญญา ศรียัพ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เป็นอย่างยิ่งที่รับเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดูแลใส่ใจ สละเวลาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาของผู้วิจัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งนาวาเอก วชิรพร วงศ์นครสว่าง กรรมการสอบ ที่สละเวลาให้คำปรึกษาในการวิจัยนี้ รวมถึงรองศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ ไชยจิสุกร ประธานกรรมการสอบ และคุณวิวิธน์ ชิตเชิดวงศ์ กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมเจ้าท่า เป็นอย่างยิ่งที่ให้คำแนะนำต่างๆ และช่วยประสานงานในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ รวมถึงขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามงานวิจัยนี้ นอกจากนี้ขอขอบพระคุณฝ่ายเลขานุการกรมเจ้าท่า ที่ช่วยเหลือประสานงานให้การเข้าเก็บข้อมูล รวมถึงนาวาโท พงศ์สิริ ไพพรรณศิริ และเจ้าหน้าที่หลักสูตรการบริหารกิจการทางทะเลที่ให้การช่วยเหลือและคำแนะนำในการศึกษา

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวและญาติ โดยเฉพาะคุณพ่อและคุณแม่ รวมถึงเพื่อนในคณะ และคุณธนาภานต์ สุวรรณโชติที่คอยผลักดัน เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมุ่งมั่นศึกษาจนสำเร็จ รวมทั้งสถาบันแห่งนี้ที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับทะเลอย่างรอบด้าน

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ขอบเขตการวิจัย	4
1.4 สมมติฐานการวิจัย	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2	6
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 ทฤษฎี 7S ของแมคคินซี	6
2.2 แนวคิดบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management).....	8
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	16
2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	36
2.6 ข้อมูลกรมเจ้าท่า	37
บทที่ 3	43
วิธีการดำเนินการวิจัย	43
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	43
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	45

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	48
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	48
บทที่ 4	49
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	49
บทที่ 5	80
สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	80
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	80
5.2 ข้อเสนอแนะ	81
รายการอ้างอิง	86
ภาคผนวก.....	92
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	102



บทที่ 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

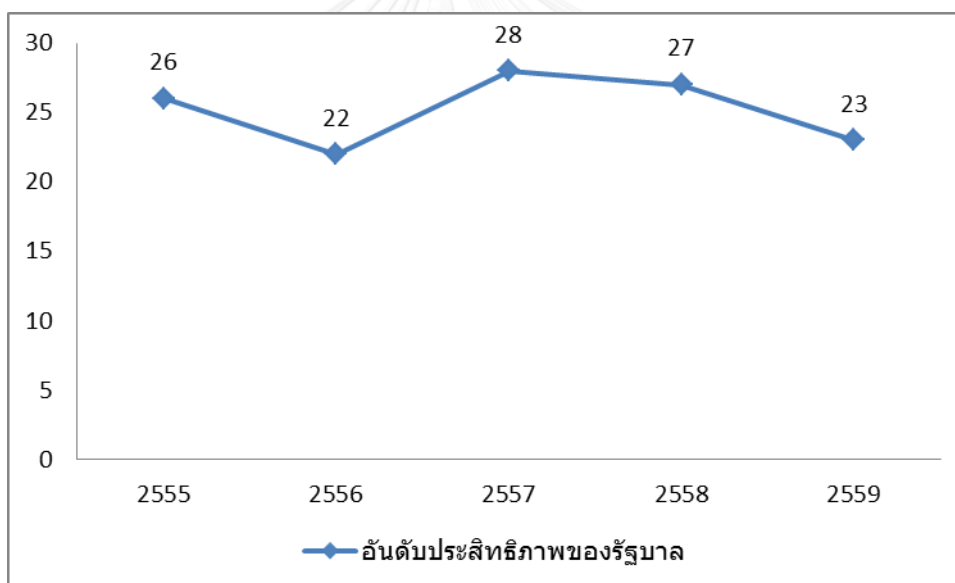
กรมเจ้าท่าเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงคมนาคมและมีส่วนราชการภายในกรมเจ้าท่าแบ่งออกเป็น 23 ส่วน แต่ละส่วนมีหน้าที่สำคัญในการกำกับดูแลด้านการขนส่งทางน้ำและการพาณิชย์นาวีของประเทศไทยให้มีความปลอดภัยและพัฒนาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมโยงระบบการขนส่งทางน้ำกับระบบอื่น การพัฒนาท่าเรือ การขุดลอกคูคลอง การดูแลร่องน้ำ การตรวจสอบสภาพเรือ เป็นต้น และเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการองค์กรให้มีคุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล มีขีดความสามารถในการแข่งขันเทียบชั้นนานาชาติ กรมเจ้าท่าได้ทำการประเมินสภาพขององค์กรประจำปี.ศ.2559 เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กร จากการประเมินพบว่าโดยรวมแล้วการบริหารจัดการ (Management) การออกแบบระบบงาน (Design) และการกำหนดเป้าหมาย (Goal) อยู่ในเกณฑ์ดีและพึงรักษาการดำเนินงานในปัจจุบันไว้ แต่เมื่อวิเคราะห์ตามกลุ่มราชการแล้วพบว่ายังมีความต้องการให้มีการปรับปรุงการดำเนินงานโดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการและการออกแบบระบบงาน (กรมเจ้าท่ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, 2559b)

การเปิดประชาคมอาเซียนทำให้ประเทศไทยต้องพัฒนาในหลากหลายภาคส่วนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ในประชาคมได้ซึ่งรวมไปถึงหน่วยงานราชการจะต้องวางแผนและดำเนินงานให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล จากการประเมินของสถาบันจัดการนานาชาติ (Institution for Management Development หรือ IMD) ประเทศสวิตเซอร์แลนด์เป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลที่มีหน้าที่ในการสำรวจและจัดลำดับความสามารถในการแข่งขันของแต่ละประเทศในระดับโลก (Global Competitive Index หรือ GCI) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 โดยการจัดอันดับมีเกณฑ์ 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านความสามารถทางเศรษฐกิจ 2) ด้านประสิทธิภาพของรัฐบาล 3) ด้านประสิทธิภาพภาคธุรกิจ และ 4) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน อันเป็นปัจจัยพัฒนาอุตสาหกรรมและประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่รวมทั้งหมด 61 ประเทศรวมประเทศไทย และจากรายงานผลประจำปี พ.ศ. 2559 ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับในภาพรวมของขีดความสามารถเป็นลำดับที่ 23 จาก 61 ประเทศ เมื่อแยกปัจจัยเพื่อดูขีดความสามารถในแต่ละด้านพบว่าด้านความสามารถทางเศรษฐกิจเป็นลำดับที่ 13 ด้านประสิทธิภาพของรัฐบาลลำดับที่ 23 ด้านประสิทธิภาพภาคธุรกิจลำดับที่ 25 และด้านโครงสร้างพื้นฐานลำดับที่ 49 หากเทียบกับกลุ่มประเทศที่อยู่ในภูมิภาคอาเซียนพบว่าประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 3 รองจากสาธารณรัฐสิงคโปร์ อันดับ 1 และประเทศมาเลเซีย อันดับ 2 ตามตารางที่ 1.1 และภาพที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ผลการจัดอันดับของ IMD แบ่งตามกลุ่มปัจจัยของประเทศในภูมิภาคอาเซียนประจำปี พ.ศ. 2559

ประเทศ ปัจจัย	ความสามารถทาง เศรษฐกิจ	ประสิทธิภาพของ รัฐบาล	ประสิทธิภาพภาค ธุรกิจ	โครงสร้างพื้นฐาน
ไทย	13	23	25	49
สิงคโปร์	4	3	5	8
มาเลเซีย	11	18	14	31
อินโดนีเซีย	37	32	39	57
ฟิลิปปินส์	38	36	24	55

ที่มา : International Institute for Management Development (2016)



ภาพที่ 1.1 ผลการจัดอันดับของ IMD ด้านประสิทธิภาพของราชการไทย

ที่มา : International Institute for Management Development (2016)

นอกเหนือจาก IMD แล้ว เวทีเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum หรือ WEF) เป็นอีกหน่วยงานที่จัดลำดับขีดความสามารถของนานาชาติในระดับโลก (Global Competitive Ranking หรือ GCR) ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล WEF เริ่มจัดลำดับขีดความสามารถครั้งแรกในปีพ.ศ.2522 ปัจจุบันปัจจัยในการจัดลำดับอยู่บนพื้นฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยพื้นฐาน 2) ปัจจัยเสริมประสิทธิภาพ และปัจจัยด้านนวัตกรรมและระดับการพัฒนา โดยแบ่งการจัดลำดับตามการ

พัฒนาของประเทศ ได้แก่ 1) ประเทศที่อาศัยปัจจัยการผลิต (Factor-Driven Economies) 2) ประเทศที่อาศัยปัจจัยด้านประสิทธิภาพ (Efficiency-Driven Economies) 3) ประเทศที่อาศัยนวัตกรรม (Innovation-Driven Economies) ซึ่งประเทศไทยถูกจัดอยู่ในประเทศที่อาศัยปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ หากพิจารณาถึงการจัดอันดับในปี พ.ศ. 2559 ด้านสมรรถนะของราชการพบว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 78 ในขณะที่ประเทศในแถบอาเซียนอันดับ 1 ได้แก่ สาธารณรัฐสิงคโปร์ ประเทศมาเลเซียอันดับที่ 11 สาธารณรัฐอินโดนีเซียอันดับที่ 46 สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวอันดับที่ 56 สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม อันดับที่ 80 สาธารณรัฐฟิลิปปินส์อันดับที่ 83 ราชอาณาจักรกัมพูชาอันดับที่ 115 และ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์อันดับที่ 123 ตามลำดับ (World Economic Forum, 2016)

การจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงในหลายมิติในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญแก่หน่วยงานราชการเพื่อการปฏิรูประบบการทำงานให้สอดคล้อง มีสมรรถนะ และมีประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคม ด้วยเหตุนี้จึงเกิดการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยราชการสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องไปกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ รวมไปถึงการเมืองทั้งภายในและนอกประเทศ

ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการนำพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 มาบังคับใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารงานของส่วนราชการและได้มีการจัดทำกรอบแนวทางการทำงานของราชการไทยเรียกว่าแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยเพื่อเป็นเป้าหมายในการผลักดันให้ราชการไทยมีนโยบายไปในทิศทางเดียวกันและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ ปัจจุบันหน่วยงานราชการได้ดำเนินตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ฉบับที่ 3 ปี พ.ศ. 2556-2561 ซึ่งได้รับการความเห็นชอบโดยคณะรัฐมนตรี ด้วยวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงานเพื่อประชาชน รักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยกระดับขีดความสามารถไปสู่ความเป็นเลิศบูรณาการและเพิ่มประสิทธิภาพงานของภาครัฐ ประสานการทำงานกับทุกภาคส่วน สร้างความโปร่งใสต่อต้านการทุจริต และประพฤตินิยมชอบ ให้เป็นที่น่าเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชน (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, 2556) โดยแผนยุทธศาสตร์มุ่งเน้นการยกระดับองค์กรให้มีความเป็นเลิศ มีขีดสมรรถนะสูง พัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และสร้างความพร้อมแก่ราชการไทยเพื่อก้าวสู่เวทีสากล เพื่อเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งและมั่นคงต่อการพัฒนาประเทศให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สืบเนื่องจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ได้จัดทำเกณฑ์พัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award หรือ PMQA) โดยมีต้นแบบมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA) เพื่อเป็นกรอบให้แก่หน่วยงานราชการในการประเมินองค์กรด้วยตนเองครอบคลุม 7 มิติได้แก่

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ภาครัฐใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ในการตรวจสอบสุขภาพขององค์กรรวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรมีคุณภาพในการบริหารจัดการเทียบเท่าสากล มีนวัตกรรมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ราชการได้ในระยะยาว ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาสนใจศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ รวมทั้งศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนา และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมเจ้าท่า

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐของส่วนกลางกรมเจ้าท่า

1.2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมเจ้าท่า

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของประชากรคือผู้ปฏิบัติงานในส่วนกลางของกรมเจ้าท่าจำนวน 1,802 คนเท่านั้น ไม่รวมผู้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค (ข้อมูลจากกรมเจ้าท่า เดือนธันวาคม พ.ศ. 2559) กลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวแทนประชากรจำนวน 322 คน โดยใช้สูตรการคำนวณจำนวนตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05

1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 สถานภาพการรับราชการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร 8 ปัจจัยแตกต่างกัน

1.4.2 ปัจจัย กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ ค่านิยมร่วมองค์กร และการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมเจ้าท่า

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทราบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมเจ้าท่า

1.5.2 ข้อมูลสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานภาครัฐของกรมเจ้าท่า



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการของกรมเจ้าท่าในครั้งนี ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

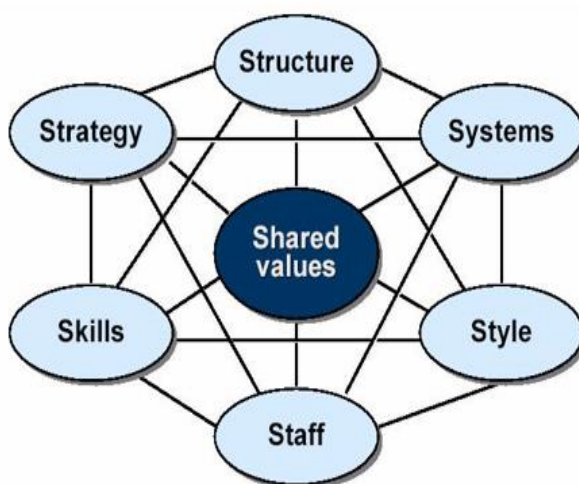
1. ทฤษฎี 7S ของแมคคินซี
2. แนวคิดบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)
3. แนวคิดคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality)
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย
6. ข้อมูลกรมเจ้าท่า

2.1 ทฤษฎี 7S ของแมคคินซี

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ใช้ปัจจัยทฤษฎีแมคคินซี (Recklies, 2014) เป็นตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7S เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นจากการศึกษาในช่วงปลายของปีค.ศ.1970 ของโทมัส เจ ปีเตอร์ส (Thomas J. Peters) และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman, Jr.) จากการศึกษาพบว่าความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นไม่เพียงแต่ต้องมีโครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ที่ดี แต่ต้องอาศัยปัจจัยอื่นๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันทั้ง 7 ประการเพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาไปได้อย่างมีคุณภาพ

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือการจัดรูปแบบในการบริหารงานและการดำเนินงานต่างๆ โดยกำหนดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับหน้าที่และตำแหน่งภายในองค์กร
2. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงเป้าหมายขององค์กรซึ่งรวมถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ โดยกลยุทธ์ขององค์กรนั้นต้องดูถึงความเหมาะสมว่าองค์กรมีเป้าหมายอะไรและสามารถทำได้สำเร็จหรือไม่ด้วยปัจจัยภายในองค์กรต่างๆ เช่น โครงสร้างองค์กร บุคลากร วัฒนธรรมองค์กรและทรัพยากรต่างๆที่มีจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย
3. บุคลากร (People) หมายถึงการวางแผนจัดสรรจำนวนบุคลากรให้มีจำนวนที่เหมาะสม และวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต รวมถึงการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในปฏิบัติงาน

4. ทักษะ (Skills) หมายถึงความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากร ซึ่งแต่ละบุคลากรควรมีทักษะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาทักษะเพื่อช่วยในการเติบโตในสายงานต่อไป
5. รูปแบบการบริหาร (Style) คือวิธีการในการบริหารเปรียบเสมือนสไตล์ในการบริหารที่ผู้บริหารและบุคลากรในตำแหน่งสูงใช้เป็นแนวทางการบริหารทั้งองค์กร เช่น การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม การมอบอำนาจในการตัดสินใจ เป็นต้น
6. ระบบ (System) หมายถึงแนวทาง กระบวนการในการทำงานอย่างมีแบบแผนและมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ช่วยในการจัดการให้งานเป็นระบบ ระเบียบ เช่น ระบบบัญชี ระบบการเก็บข้อมูล เป็นต้น รวมถึงการสื่อสารภายในและนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) เป็นศูนย์รวมที่สนับสนุนและเชื่อมโยงในด้านต่างๆ ทั้ง 6 ด้านข้างต้น ค่านิยมร่วมเปรียบเสมือนวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากประเพณีของบุคลากรตามทัศนคติที่บุคลากรมีต่อสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใด



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิด 7S McKinsey

ที่มา : Friga and Rasiel (2016)

โดยปัจจัยทั้งหมดแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคืออ่อนนุ่ม (Soft) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จับต้องได้ยาก และเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและยากและหนัก (Hard) คือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน (Witcher & Chau, 2010) ได้กล่าวว่าจากการศึกษาของ Pascale และ Athos พบว่าองค์ประกอบของอ่อนนุ่มมีความซับซ้อนและมีอิทธิพลต่อองค์กรมากกว่าองค์ประกอบยากและหนักแต่สามารถสร้างข้อได้เปรียบให้แก่องค์กรได้มากกว่า

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยยากและหนัก 7S McKinsey

อ่อนนุ่ม	ยากและหนัก
ค่านิยมร่วม	โครงสร้างองค์กร
บุคลากร	กลยุทธ์
รูปแบบการบริหาร	ระบบ
ทักษะ	

ที่มา : คัดสีมี นิชิมุระ (2556)

จากปัจจัยทั้ง 7 พบว่าในอดีตผู้บริหารให้ความสำคัญกับโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหลักเนื่องจากสามารถทำได้และสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่ปัจจัยที่เหลือที่มีความสำคัญ อีกทั้งใช้เวลาในการปฏิบัติและเชื่อมโยงกันจึงถูกละเลยไปทำให้โอกาสในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นไปได้ยากขึ้น ปัจจุบันทฤษฎี 7S เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางและมีองค์กรมากมายได้นำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการ (Lee, 2016)

ด้วยองค์ประกอบทั้ง 7 ของแนวคิด 7S ที่รวบรวมปัจจัยภายในองค์กรหลากหลายมิติที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานสามารถนำมาเป็นตัวบ่งบอกและนำมาประเมินความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริการกิจการภาครัฐได้

2.2 แนวคิดบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

การบริหาร (Administration) เป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในหลากหลายภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานในภาคเอกชน ภาครัฐ ในภาคการศึกษา เป็นต้น แต่เนื่องจากคำว่าการบริหารและการจัดการสื่อออกมาอย่างคล้ายคลึงกันมาก นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญจึงจำกัดความหมายของการบริหารและการจัดการ ดังนี้

การบริหาร (Administration)

สามารถ สุวรรณสิงห์ (2556) ได้ให้ความหมายของคำว่าบริหารว่าเป็นการสื่อถึงการเป็นผู้นำและการให้คำแนะนำและดำเนินการตามการปกครองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ดังนั้นการบริหารคือการวางแผนและดำเนินการปฏิบัติ รวมถึงการจัดองค์กรให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีกระบวนการในการบริหารได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและสั่งการ และการควบคุม

หวน พินธุพันธ์ (2549) กล่าวว่าการบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ซุบ กาญจนประกร (2502) (อ้างถึงใน สุลีลา สาระพงค์, 2555) กล่าวว่าการบริหารคือการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่าการบริหารเป็นศาสตร์แห่งศิลปะที่นำทรัพยากรที่อยู่ภายในองค์กรมาใช้ผ่านกระบวนการในการบริหาร โดยอาศัยผู้นำในการกำหนดแนวทางเพื่อให้กลุ่มบุคคลปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

การจัดการ (Management)

การจัดการ (Management) หมายถึงกระบวนการทั้ง 4 ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบ การเป็นผู้นำและการควบคุมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Tein, Graham, & Bartol, 2008)

การจัดการเป็นกระบวนการเพื่อไปถึงเป้าหมายขององค์กรโดยการทำงานของบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ภายในหน่วยงาน และมีลักษณะ 3 ประการได้แก่ 1) การจัดการเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน 2) การจัดการเกี่ยวข้องและมุ่งไปที่เป้าหมายขององค์กร และ 3) การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มคนและทรัพยากรอื่นๆ ภายในองค์กรเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการจัดการประกอบไปด้วยกระบวนการ 4 ประการด้วยกัน ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบ การชักจูงหรือนำ และการควบคุม (Onkar, 2008)

(Koontz, 1966) (อ้างถึงใน Management Study Guide, 2017) กล่าวว่าการจัดการคือศิลปะที่สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติกิจกรรมหรืองานโดยมีปัจจัยด้านคน งบประมาณ วัสดุและสิ่งของเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยกลุ่มคนที่อยู่ภายใต้กลุ่มเดียวกัน

สรุปการจัดการคือการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลภายในองค์กรโดยอาศัยปัจจัย เช่น งบประมาณ บุคลากร และอุปกรณ์ขององค์กรผ่านกระบวนการทั้ง 4 อันได้แก่ การวางแผน การจัดระบบ การนำองค์กร และการควบคุมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการจำกัดความของการจัดการชี้ให้เห็นว่ามีความใกล้เคียงกับการบริหารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและการบวนการในการจัดการและบริหาร

การบริหารจัดการ (Administrative Management)

การบริหารจัดการเป็นกระบวนการในการบริหารจัดการข้อมูลโดยกลุ่มคน ซึ่งหมายถึงการรวบรวมและกระจายข้อมูลให้แก่คนภายในองค์กร (Institute of Administrative Management, 2016)

Business Dictionary กล่าวว่าการบริหารจัดการคือกระบวนการในการสร้างระบบข้อมูลและควบคุมการไหลของข้อมูลภายในองค์กรเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

วิรัช นิภาวรรณ (2560) ได้อธิบายว่าการบริหารเป็นคำที่นิยมใช้กับหน่วยงานภาครัฐ ส่วนการจัดการมักนิยมใช้กับหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อจุดประสงค์ของการแสวงหาผลกำไร อย่างไรก็ตามในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้นำแนวทางการจัดการของภาคเอกชนมาปรับใช้เพื่อให้ภาครัฐสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้นและลดขั้นตอนที่ไม่มีประโยชน์ในการทำงานลง ดังนั้นการบริหารจัดการ (Administrative Management) คือแนวทางการพัฒนาการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพโดยอาศัย การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานภาครัฐบรรลุเป้าประสงค์ของราชการ นั่นก็คือการพัฒนาการปฏิบัติราชการให้ดีขึ้นและพัฒนาประเทศ รวมถึงมีความสามารถในการแข่งขัน ตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว สร้างแรงจูงใจของบุคลากร ด้วยค่าตอบแทนเป็นต้น เพื่อให้ประเทศชาติมีความก้าวหน้าและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน

สรุปการบริหารจัดการเป็นการสื่อสารและกระจายข้อมูลให้แก่กลุ่มคนภายในองค์กรเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพผ่านการวางแผน การจัดระบบ การนำองค์กร การควบคุมและการบริหารทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เหมือนอย่างเช่นผู้บริหารมีหน้าที่ในการบริหารงานโดยมีผู้จัดการจัดการโดยอาศัยทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ผ่านกระบวนการของการจัดการเพื่อให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

คุณภาพ (Quality)

พจนานุกรม Encyclopedia (2016) กล่าวว่าคุณภาพคือมาตรฐานของบางสิ่งเทียบเคียงกับบางอย่างที่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งเป็นระดับความเป็นเลิศของบางสิ่ง

The Chartered Quality Institute (2016) กล่าวว่าคุณภาพคือสิ่งที่องค์กรปฏิบัติเพื่อมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานทั้งองค์กรให้มีความพร้อมและมีประสิทธิผล

ประเทือง จุลวาทีน (2556) กล่าวว่าคุณภาพคือผลผลิตหรือบริการที่ทุกคนภายในองค์กรได้ร่วมมือกันศึกษาความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการมาก่อนเพื่อผลิตสินค้าหรือมอบบริการที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า ลักษณะของคุณภาพที่ดีคือ 1) สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) ลดต้นทุนในการผลิต 3) ยกระดับความต้องการของลูกค้า และ 4) สามารถส่งมอบคุณภาพของสินค้าหรือบริการได้ตามเวลาที่กำหนด

เมื่อรวมกันระหว่างคำว่าบริหารจัดการและคุณภาพจะหมายถึงการวางแผน การจัดระบบ การนำองค์กร และการควบคุมองค์กรให้ดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยทุกคนในองค์กรสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและจัดองค์กรให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพและสามารถส่งมอบผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพแก่ผู้รับ

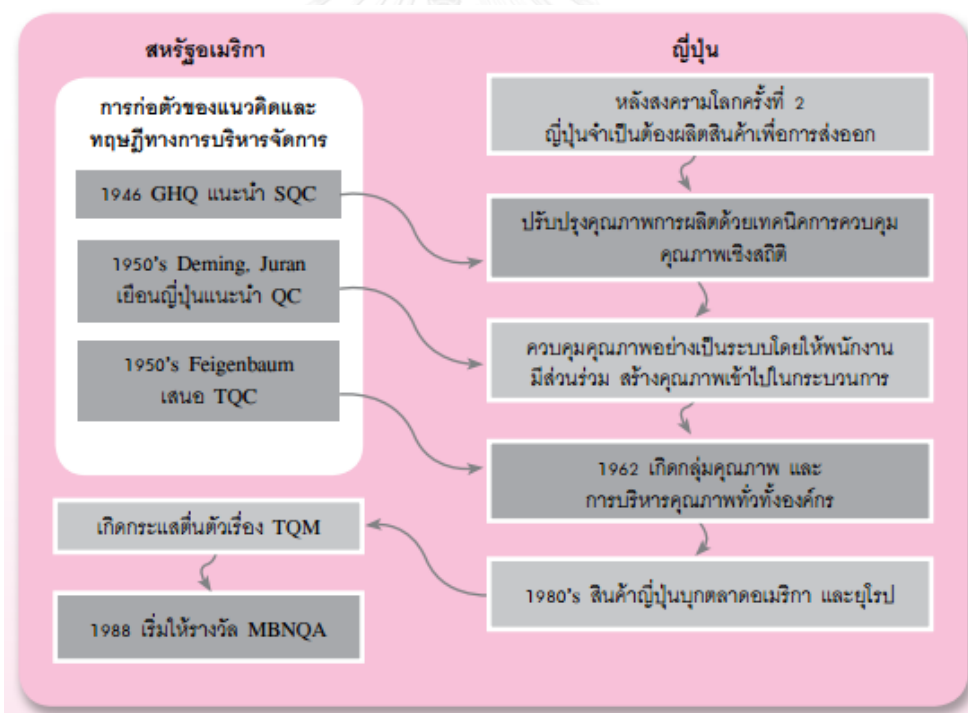
การบริหารจัดการคุณภาพ

ตั้งแต่เกิดการปฏิวัติทางอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ช่วงค.ศ. 18 – 19 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและเกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ประเทศอังกฤษเป็นประเทศแรกที่เปลี่ยนแปลงจากการผลิตในครัวเรือนไปสู่การผลิตแบบอุตสาหกรรม โดยความร่วมมือทางการวัตถุดิบ การสนับสนุนจากภาครัฐบาล ทุน แรงงาน รวมไปถึงตลาดการค้าซึ่งมีประเทศในอาณานิคมมากมาย ถือได้ว่าเป็นยุคทองของประเทศอังกฤษ ทำให้ประเทศอื่นๆ ในยุโรปรวมถึงประเทศสหรัฐอเมริกาหันมาสนใจในการปฏิวัติอุตสาหกรรมเช่นเดียวกัน

ในช่วงก่อนเกิดการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมผู้ผลิตเป็นผู้กำหนดคุณภาพของสินค้า แต่เมื่อมีการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมทำให้ผลิตภัณฑ์ซึ่งหมายถึงสินค้าหรือบริการต้องผ่านการตรวจสอบซึ่งเป็นกระบวนการบริหารจัดการด้านคุณภาพ

ต่อมาในช่วง ค.ศ. 1950 หลังจากที่ประเทศญี่ปุ่นพ่ายแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 สหรัฐอเมริกา นำโดยนายพลแม็กอาร์เทอร์เข้ายึดครองญี่ปุ่น ผนวกกับเป็นช่วงที่อุตสาหกรรมของประเทศถูกทำลาย สินค้าและบริการถูกเรียกว่าเป็นของเลวราคาถูก เป็นเหตุให้นายพลแม็กอาร์เทอร์ร้องขอให้

ทางการสหรัฐอเมริกาส่งผู้เชี่ยวชาญมาที่ญี่ปุ่น ทาง การส่งนายวิลเลียม เอ็ดวาร์ด เดมิ่ง (William Edward Deming) ไปทำงานที่ประเทศญี่ปุ่นและเป็นจุดเริ่มต้นที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับสินค้าและบริการของญี่ปุ่น เดมิ่งได้รับการสนับสนุนจากสหภาพวิทยาศาสตร์ในการนำเสนอแนวคิดวงจรการบริหารจัดการคุณภาพและบริหารจัดการคุณภาพด้วยหลักสถิติแก่ผู้บริหารบริษัทหลายแห่ง อาทิ นิสสัน มิตซูบิชิ และโตโยต้า เป็นต้น ทำให้การบริหารจัดการคุณภาพกลายเป็นหัวใจสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นและเป็นจุดเริ่มต้นของรางวัล Deming Prize เพื่อมอบให้แก่บริษัทที่มีผลงานด้านคุณภาพดีเด่นในแต่ละปี และประเทศญี่ปุ่นไม่ได้หยุดอยู่เพียงแค่การบริหารจัดการคุณภาพด้วยหลักสถิติของเดมิ่ง เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญของญี่ปุ่นอย่าง ศาสตราจารย์อิชิกวา (Dr. Kaoru Ishikawa) ได้นำการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Control หรือ TQC) ของอาร์มานด์ วี ไฟเจนบอม (Armand V. Feigenbaum) มาประยุกต์และพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพให้เป็นกระบวนการของพนักงานทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงถึงพนักงานระดับล่างหรือที่เรียกว่าการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM)



ภาพที่ 2.2 ความเป็นมาของการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

ที่มา: สุธี ปิงสุธิวงศ์ (2552)

ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นกำลังฟื้นฟูประเทศและมีความก้าวหน้าในด้านคุณภาพสินค้า แต่ฝักตะวันตกอย่างสหรัฐอเมริกายังคงคิดว่าสินค้าของตนเองยังครองความเป็นหนึ่งและเป็นที่ต้องการของทั่วโลกอยู่ ทำให้ความคิดการในบริหารจัดการคุณภาพยังไม่มี ความจำเป็น (Department of Trade and Industry) จนกระทั่งปี ค.ศ.1960 – 1970 สหรัฐอเมริกานำเข้าสินค้าจากประเทศญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นทุกปี และนับเป็นมูลค่ามหาศาล ด้วยเหตุนี้ สหรัฐอเมริกาเริ่มให้ความสนใจกับการบริหารจัดการคุณภาพ เพื่อเป็นแนวทางในการตอบโต้ประเทศญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จในการค้าระดับโลก ทำให้ในช่วงต้น ค.ศ. 1980 สหรัฐอเมริกานำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปรับใช้โดยศึกษาและเก็บข้อมูลจากองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศและระดมความรู้จากนักวิชาการและนักบริหารแถวหน้าของประเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการขององค์กรอันเป็นจุดเริ่มต้นของรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มช บอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA) ที่ส่งเสริม TQM ให้เป็นที่รู้จักขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในสหรัฐอเมริกาเพราะจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น และเพื่อเป็นการเชิดชูองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนการปฏิบัติที่ดีเลิศ รางวัล MBNQA มีทั้งสิ้น 3 ประเภท ได้แก่ 1. ด้านการผลิต 2. ด้านการบริการ 3. ด้านธุรกิจขนาดเล็ก โดยใน พ.ร.บ. ได้มอบอำนาจให้สำนักมาตรฐานแห่งชาติ (National Bureau of Standards, NIST) เป็นผู้กำหนดระบบการให้คะแนน กระบวนการประเมินผลและเกณฑ์การประเมิน

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1987 ซึ่งเป็นปีก่อนตั้งรางวัล MBNQA โดย NIST ได้กำหนดระบบการให้คะแนนเต็ม 1,000 แต้มและเกณฑ์การประเมินทั้ง 7 ด้านขึ้น ดังนี้

1. การนำองค์กร หมายถึง การที่ผู้นำองค์กรในระดับสูงซึ่งนำองค์กรไปในทิศทางใด มีวิธีในการทบทวนผลปฏิบัติงานอย่างไรและสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรอย่างไร ผู้นำประพฤติอยู่ในขอบเขตของกฎหมาย มีจริยธรรมในการปฏิบัติงานและมีความโปร่งใสหรือไม่ มีแนวทางในการรับผิดชอบต่อสังคมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมทั้งผู้นำได้สื่อสารและสร้างความผูกพันภายในองค์กรอย่างไร
2. การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยอาศัยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไร นอกจากนี้การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปเป็นแผนปฏิบัติการให้แก่บุคลากรภายใน

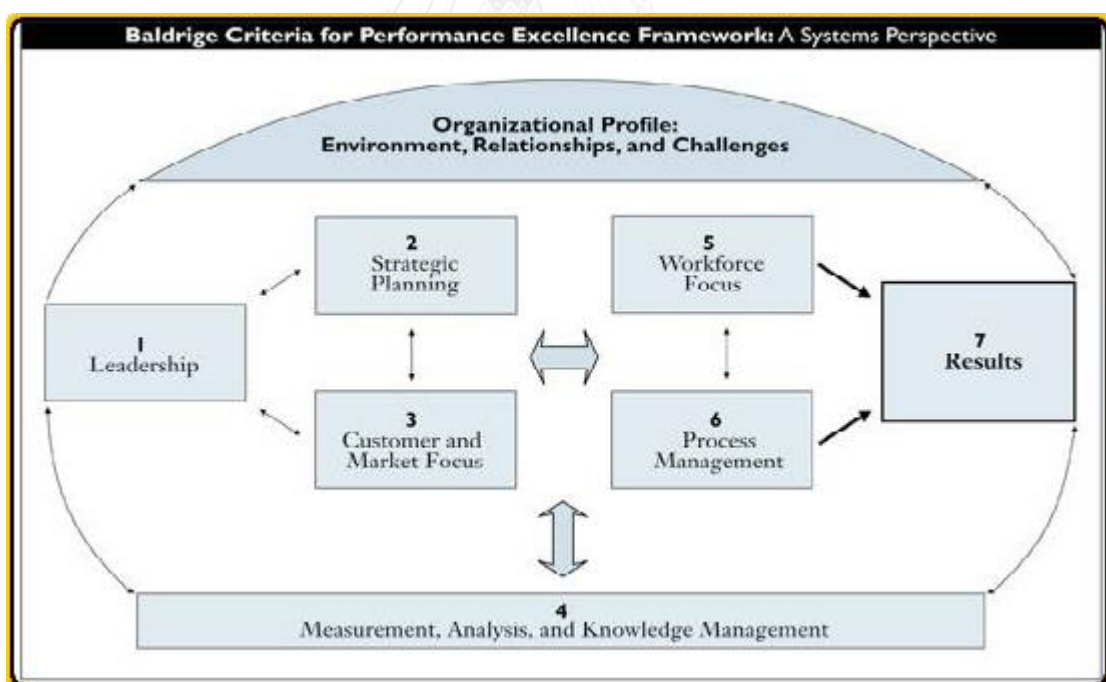
องค์กรอย่างไรและหากเกิดเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงฉุกเฉินองค์กรมีแผนสำรองในการรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินในอนาคตอย่างไร

3. การให้ความสำคัญกับลูกค้า/ผู้รับบริการ หมายถึงการรับฟังข้อติชมและข้อเสนอแนะของลูกค้าหรือผู้รับบริการถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ เพื่อให้แก้ไขปรับปรุงจุดบกพร่องและปฏิบัติในสิ่งที่ติอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง องค์กรมีแนวทางในการจัดการข้อร้องเรียนต่างๆ อย่างไร รวมไปถึงวิธีในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึงการวัดผลดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร มีตัวชี้วัดหรือไม่ ตัวชี้วัดสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบันหรือไม่ มีวิธีในการตรวจสอบตัวชี้วัดและวิธีในการรวบรวมและจัดการข้อมูลว่ามีคุณภาพอย่างไร รวมไปถึงวิธีในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงในส่วนของการจัดการความรู้ เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้ที่มีคุณภาพมาปรับใช้เพื่อเป็นการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ให้แก่องค์กรได้อย่างไร
5. บุคลากร หมายถึง การจัดการและพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างไรให้สอดคล้องกับพันธกิจ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติขององค์กรเพื่อให้เกิดคุณภาพผลการดำเนินงาน รวมไปถึงวิธีที่องค์กรปฏิบัติเพื่อสร้างและประเมินความผูกพันระหว่างบุคลากรและองค์กร เช่นสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สิทธิประโยชน์ ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น
6. การจัดการระบบ หมายถึง การวางแผนทางการจัดการกระบวนการทำงานทั้งหมด ประกอบด้วยกระบวนการงานหลักและกระบวนการสนับสนุนงานหลักเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ให้แก่องค์กร
7. ผลลัพธ์ หมายถึง ผลการดำเนินงานของทั้ง 6 หมวดข้างต้นว่าการดำเนินงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีประสิทธิผลในระดับใดและองค์ประกอบใดที่สมควรปรับปรุงเพื่อให้เกิดคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีที่สุด

การพิจารณาให้รางวัล MBNQA นั้นผู้สมัครต้องจัดส่งเอกสารที่เรียงเรียงวิธีการปฏิบัติงานและสมรรถนะในการทำงานที่มีคุณภาพขององค์กรทั้ง 7 ด้านให้แก่ NIST เป็นผู้พิจารณาและเลือกองค์กรที่มีคะแนนสูงสุดเพื่อเยี่ยมชมการปฏิบัติงานที่สถานที่จริง สำหรับองค์กรที่ได้ 300 คะแนนหรือต่ำกว่าหมายถึงการริเริ่มในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพยังไม่เป็นรูปธรรมหรือองค์กรมีคุณภาพการปฏิบัติงานเพียงแค่ด้านเดียวจากทั้ง 7 ด้าน และองค์กรที่ได้คะแนนระหว่าง 400-600 คะแนนคือองค์กรที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงานเพียง 2-3 ด้านจาก 7 ด้านและดำเนินกิจกรรมที่ยังไม่สอดคล้อง

กับเป้าหมายอย่างเต็มที่ ยังไม่มีการริเริ่มนวัตกรรมหรือแนวคิดใหม่ที่พัฒนาคุณภาพการบริหารงาน ส่วนองค์กรที่ได้มากกว่า 700 คะแนนขึ้นไปเป็นองค์กรที่เป็นต้นแบบของคุณภาพการบริหารจัดการ การดำเนินกิจกรรมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและสามารถริเริ่มแนวคิดใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้ (Garvin, 1991)

นับเป็นระยะเวลากว่า 30 ปีแล้วถึงแม้เกณฑ์ทั้ง 7 ยังคงเป็นปัจจัยเดิมอยู่แต่หากรายละเอียดภายในของแต่ละเกณฑ์การให้รางวัลได้ถูกปรับปรุงไปจากแรกเริ่มซึ่งเน้นการแนะนำแก่องค์กรว่าควรปฏิบัติอย่างไรซึ่งถอดแบบมาจาก TQM เพียงอย่างเดียว แต่เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบันที่ไม่ได้เน้นเฉพาะคุณภาพของสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียวเหมือนอย่างอดีตแต่มุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการเพื่อให้เกิดความสมดุลขององค์ประกอบในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดคุณภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กรซึ่งเป็นการบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (สุธี ปิงสุธิวงศ์, 2552) และมีวิธีการในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโดยเน้นความสมัครใจขององค์กรในการประเมินองค์กรตนเองว่าอยู่ในระดับใดและปัจจัยใดที่ยังต้องการการปรับปรุงเพื่อมุ่งสู่คุณภาพบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

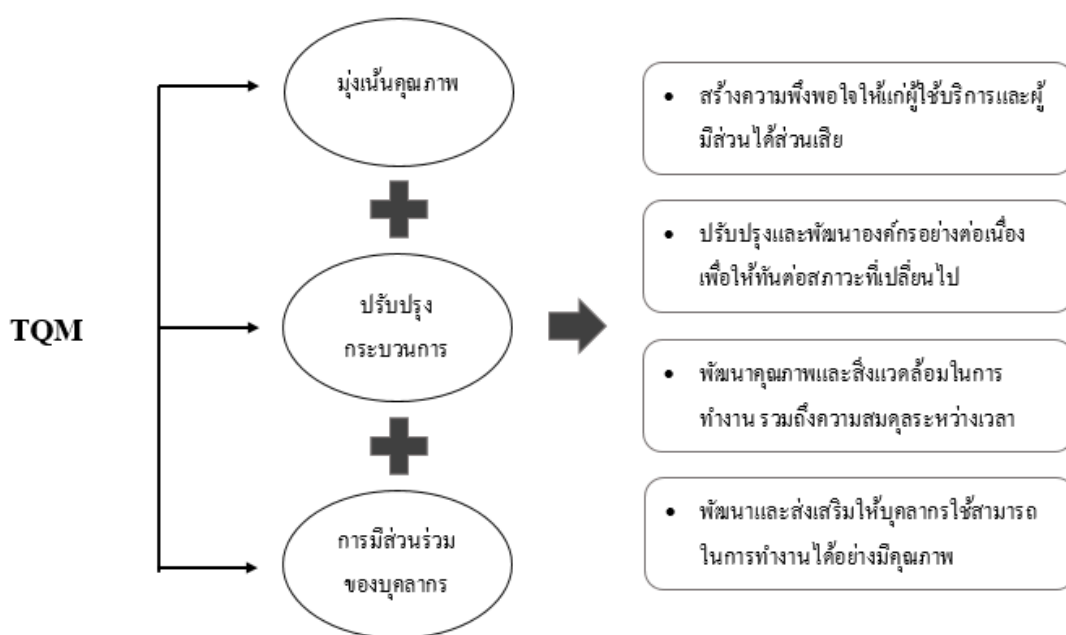


ภาพที่ 2.3 แนวคิด MBNQA

ที่มา : Broughton

TQM เป็นเครื่องมือที่ทรงอิทธิพลในการบริหารจัดการคุณภาพองค์กร เพราะมีพื้นฐานแนวคิดที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกท่านในองค์กร และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาศัยนโยบายที่ชัดเจน กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ขององค์กร สามารถวัดผลเพื่อนำไปวางแผนการดำเนินงานในอนาคต ด้วยหลักสำคัญ 3 ปัจจัยได้แก่

1. การที่มุ่งเน้นคุณภาพ
2. การปรับปรุงกระบวนการ
3. การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร



ภาพที่ 2.4 ปัจจัยในการวางแผนดำเนินงาน

ที่มา : เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

องค์กรภาครัฐคือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการประชาชนและสนองนโยบายของรัฐบาลโดยไม่มุ่งหวังผลกำไรจากการปฏิบัติงานหรือเพียงเพื่อแสวงหารายได้ให้สามารถเลี้ยงองค์กรได้โดยไม่หวังผลกำไรสูงสุดจากการปฏิบัติงาน ประเภทของหน่วยงานภาครัฐสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทได้แก่ 1) ส่วนราชการ 2) รัฐวิสาหกิจ 3) องค์กรมหาชน และ 4) หน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ ปัจจุบันส่วนราชการมีทั้งสิ้น 20 กระทรวงตามตารางที่ 2.2 โดยงานวิจัยนี้จะกล่าวถึงกรมเจ้าท่า ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกรมภายใต้กระทรวงคมนาคมเท่านั้น

ตารางที่ 2.2 กระทรวงของส่วนราชการ

ลำดับที่	ส่วนราชการ	ลำดับที่	ส่วนราชการ
1.	สำนักนายกรัฐมนตรี	11.	กระทรวงพลังงาน
2.	กระทรวงกลาโหม	12.	กระทรวงพาณิชย์
3.	กระทรวงการคลัง	13.	กระทรวงมหาดไทย
4.	กระทรวงต่างประเทศ	14.	กระทรวงยุติธรรม
5.	กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	15.	กระทรวงแรงงาน
6.	กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	16.	กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
7.	กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	17.	กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
8.	กระทรวงคมนาคม	18.	กระทรวงศึกษาธิการ
9.	กระทรวงวัฒนธรรม	19.	กระทรวงสาธารณสุข
10.	กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	20.	กระทรวงอุตสาหกรรม

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551)

ส่วนราชการเกิดขึ้นมาจากการจัดตั้งโดยรัฐ มีรัฐเป็นผู้ปกครองและฝึชชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ การปฏิบัติงานและการดำเนินงานใดๆก็ตามจะเป็นไปโดยใช้งบประมาณของแผ่นดินซึ่งมาจากภาษีของประชาชน โดยส่วนราชการมีหน้าที่รับผิดชอบการให้บริการสาธารณะทางปกครอง เช่น การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งการให้บริการทั่วไปแก่ประชาชนในด้านต่างๆ เช่น การบริการสาธารณะ แต่เนื่องจากระบบราชการไทยเป็นระบบที่มีความซับซ้อน มีความเป็นมาที่เก่าแก่และมีค่านิยมล้าสมัยซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ระบบราชการไทยไม่สามารถปรับตัวให้พร้อมรับต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมได้อย่างทันท่วงที เนื่องจากโครงสร้างของส่วนราชการที่มีขนาดใหญ่และแยกออกหลายส่วนรวมทั้งมีอัตราข้าราชการเป็นจำนวนมาก แนวคิดแบบรวมศูนย์ทำให้การปฏิบัติงานบริการสาธารณะเกิดความล่าช้า ขาดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นเหตุให้ภาพลักษณ์ของราชการไทยถูกมองในภาพลบอยู่บ่อยครั้ง อีกทั้งงบประมาณที่ใช้ในการจ้างบุคลากรเป็นเงินจำนวนมากแต่ขาดคุณภาพ อีกทั้งยังไร้การประเมินผลการดำเนินงานและศึกษาปัจจัยด้านการบริหารงานให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด นอกจากนี้ปัญหาที่อยู่คู่กับระบบราชการไทยมานานอีกประการหนึ่งคือปัญหาด้านการทุจริตคอร์รัปชัน ด้วยเหตุ

ปัจจัยเหล่านี้จึงมีความจำเป็นที่ต้องปฏิรูประบบราชการไทย (ศูนย์ IOC สำนักประชาสัมพันธ์, 2557)

อรุณ รักรธรรม (2540) ได้กล่าวว่าปัญหาของราชการตั้งแต่อดีตนั้นยึดถือตำแหน่งศักดิ์นาระบบเจ้าขุนมูลนาย ยึดถือบุคคลมากกว่างานและหลักการจนเป็นระบบราชการที่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพการณ์ ขาดวิธีการปฏิบัติที่แน่ชัด ขอบเขตงานไม่ชัดเจน การติดต่อสื่อสารประสานงานมีความยากลำบากโดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาที่ประชาชนที่เข้าไปติดต่อฝ่ายราชการ อนึ่งด้วยความคิดที่ว่าค่อยๆ ทำไป อีกทั้งอัตราเงินเดือนและสวัสดิการที่ไม่ได้มากมายทำให้เป็นส่วนที่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

การปฏิรูประบบราชการไทยเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จนกระทั่งวันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2545 การปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่อีกครั้งได้เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการแผ่นดินฉบับที่ 5 มาตรา 3/1 โดยมีการบัญญัติว่าการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานการปฏิรูปในครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งระบบราชการและข้าราชการเพื่อ 1) ผลสำเร็จของหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยเน้นการบริหารแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์และมีความโปร่งใส 2) เป็นการแปลงระบบการทำงานโดยการปรับโครงสร้างส่วนราชการให้มีความเหมาะสมและกระจายอำนาจให้แก่ภาคเอกชนและประชาชน เสริมสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก 3) ส่วนราชการมุ่งมั่นในการให้บริการประชาชนอย่างมีคุณภาพเพื่อให้ประชาชนเกิดความมั่นใจในระบบราชการของไทย 4) การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม 5) ส่วนราชการสนับสนุนการทำงานของภาคธุรกิจเอกชน 6) สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดี ข้าราชการทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตการปฏิรูประบบราชการครั้งนี้ได้กำหนดให้ระบบราชการหรือ ก.พ.ร. ซึ่งเป็นส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรีและขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีเป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการปฏิรูประบบราชการไทยมีเกิดผล โดยทำหน้าที่จัดโครงสร้างองค์การบริหารงบประมาณรวมไปถึงการเสนอแนะด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสม (จรรยาพร ธรณินทร์, 2546)

นอกเหนือจากการปฏิรูปโครงสร้างราชการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนออกไป ในปี พ.ศ. 2548 ก.พ.ร.ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อทำการติดตาม ประเมิน และวิเคราะห์ผลการประเมินของหน่วยงานเพื่อเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้เกิดคุณภาพการบริหารจัดการ

เทียบเท่ามาตรฐานสากลระดับโลกและเป็นโครงการที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการ อันมีเป้าประสงค์ของการพัฒนาคือการทำ ให้ประชาชนทุกระดับมีความพึงพอใจในคุณภาพการบริการของหน่วยงานภาครัฐ และการบริหารงาน ภาครัฐได้รับการยกระดับไปสู่ความเป็นเลิศเพิ่มความสะดวกขึ้นผ่านการปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้ มีความสะดวก ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนมาใช้ระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) นอกจากนี้โครงสร้างส่วนราชการต้องมีความยืดหยุ่น เชื่อมโยงการทำงานระหว่างภาค ราชการเพื่อให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและทันถ่วงที รวมถึงการ ถ่ายโอนภาระงานให้แก่องค์กรอื่นนอกเหนือส่วนราชการและจากส่วนกลางให้แก่ระดับปฏิบัติการ และการพัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐให้เป็นไป ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีระบบเงินเดือน ค่าตอบแทนและคุณภาพในการทำงานที่เหมาะสม และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนา อย่างต่อเนื่องอันเป็นการเพิ่มผลิตภาพและส่งเสริมให้เกิดความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานโดยอาศัย เทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจุบันแผนยุทธศาสตร์ ระบบราชการไทยปี พ.ศ. 2556-2561 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้กล่าวถึงการยกระดับองค์กรสู่ความ เป็นเลิศด้านคุณภาพการบริหารจัดการโดยการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

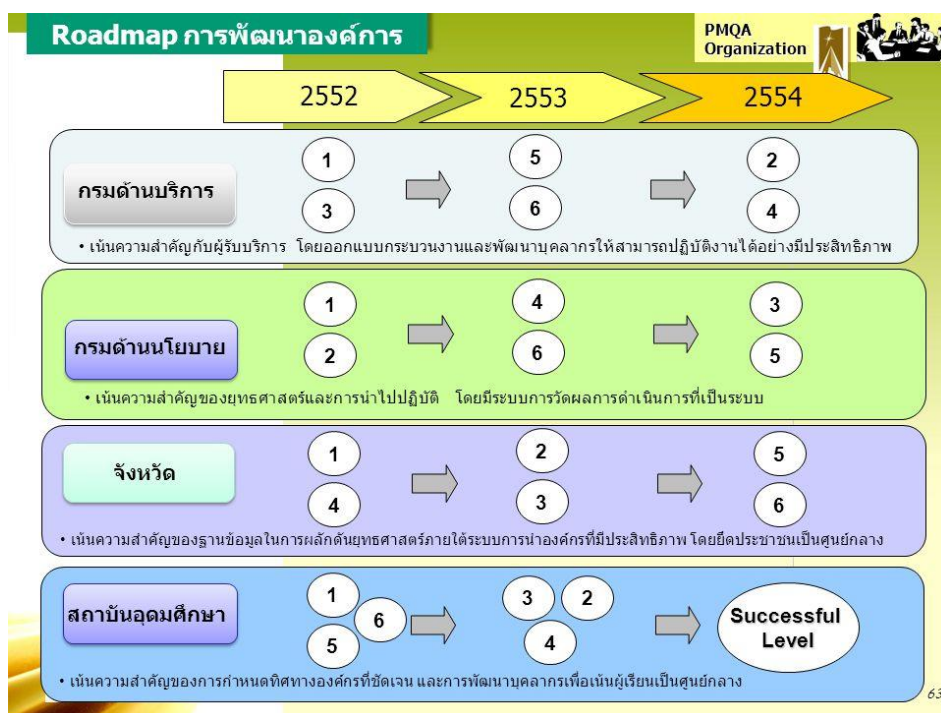
ตารางที่ 2.3 รายชื่อรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการตามแต่ละประเทศ

ปีก่อตั้ง	รายชื่อรางวัล	ประเทศเจ้าของรางวัล
1951	Deming Prize	Japan
1984	Canada Award	Canada
1987	Malcolm Baldrige National Quality Award	USA
1988	Australian Business Excellence Awards	Australia
1991	European Foundation Quality Management	EU
1994	Singapore Quality Award	Singapore
1995	Japan Quality Award	Japan
1999	MBNQA: Education and Healthcare	USA
2001	Thailand Quality Award	Thailand

ที่มา : ไชยวิทย์ ธนไพศาล (2560)

กรอบการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ริเริ่มขึ้นจากการศึกษาและนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการตาม MBNQA มาประยุกต์ใช้ ในปี พ.ศ. 2549 เกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐได้รับการอนุมัติโดยคณะรัฐมนตรีให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการทำการประเมินองค์กรด้วยตนเองเป็นประจำทุกปีตามความสมัครใจของส่วนราชการเพื่อเป็นการเทียบเคียงผลกับการบริหารจัดการที่ได้ตามมาตรฐานสากลและเป็นแนวทางให้ส่วนราชการทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ข้อบกพร่องที่จำเป็นจะต้องปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 ที่ได้นำเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นตัวชี้วัดคุณภาพขององค์กร ถัดมาในปี พ.ศ.2551 ก.พ.ร. ได้ทำการปรับปรุงตัวชี้วัดและกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ทั้ง 6 ด้านได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 6) การจัดการกระบวนการ และเสนอแผนงานให้ส่วนราชการพัฒนาองค์กรปีละ 2 หมวดสำหรับหน่วยงานระดับกรมและหน่วยงานระดับจังหวัด และปีละ 3 หมวดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเป็นการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง และค่อยเป็นค่อยไปโดยจัดหมวดการพัฒนาแตกต่างกันไปในแต่ละปีสำหรับแต่ละส่วนราชการ ตามรูปภาพที่ 2.5 เมื่อองค์กรได้ปรับปรุงพัฒนาครบทุกหมวดเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงจัดให้มีการประเมินเพื่อรับรองคุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐาน (FL) และเพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก.พ.ร. จึงได้กำหนดให้มีเกณฑ์การพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและมีมาตรฐานและสมรรถนะในการแข่งขันเทียบเคียงสากล



รูปภาพที่ 2.5 การจัดทำแผนการพัฒนาปี พ.ศ. 2552-2554

ที่มา: สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปี พ.ศ. 2558 ได้มีการปรับปรุงจากเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐปี พ.ศ. 2550 เพื่อให้เกณฑ์และเนื้อหาในการประเมินสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยประจำปี พ.ศ. 2555-2561 ที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาด้านการให้บริการประชาชนพัฒนาให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ มีระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ อีกทั้งสามารถบริหารทรัพย์สินของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้มีสมรรถนะที่ดี รวมถึงการให้ความสำคัญกับเป้าหมายอันสูงสุดของหน่วยงานโดยการบริหารทรัพยากรที่หน่วยงานมีอยู่และพัฒนาหน่วยงานให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นและสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นการยกระดับองค์กรให้มีความเป็นเลิศ โดยได้มีการกำหนดค่านิยม (Core Value) 11 ประการอันเป็นพื้นฐานของ PMQA ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์คือการที่ผู้นำองค์กรกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตโดยการจัดทำยุทธศาสตร์ กำหนดระบบบริหารโดยให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม จูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะระหว่างบุคลากรและหน่วยงานซึ่งก่อให้เกิด

- ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาผู้นำองค์กรในอนาคต รวมไปถึงการกำหนดตัวชี้วัดและติดตามผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนซึ่งเป็นลูกค้าของส่วนราชการ ดังนั้นส่วนราชการต้องทราบและเข้าใจถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการเพื่อสร้างคุณภาพและความพึงพอใจในการให้บริการ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการให้บริการ อันเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์อันดีกับส่วนราชการ
 3. การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากรหมายถึงหน่วยงานมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้เพื่อสร้างทักษะใหม่ การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและเทียบเคียงวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศอย่างต่อเนื่องในระดับบุคคลและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานช่วยให้หน่วยงานสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้
 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่ายมีความสำคัญ เนื่องจากบุคลากรขององค์กรมีความแตกต่างกัน ดังนั้นหน่วยงานจึงต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร สร้างบรรยากาศในการสื่อสาร แบ่งปันความรู้ เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและส่งเสริมความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน การมอบผลตอบแทนและการปรับเลื่อนตำแหน่ง โครงสร้างองค์กรรวมถึงการฝึกอบรมซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของทั้งองค์กร นอกเหนือจากนี้แล้วส่วนราชการสามารถร่วมมือกับนอกราชการเป็นเครือข่ายเพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว
 5. ความสามารถในการปรับตัวคือการที่หน่วยงานต้องสามารถตอบสนองผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีความถูกต้องแม่นยำ มีการปรับปรุงกระบวนการ ระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพรวมถึงมีการมอบอำนาจการตัดสินใจทำให้ลดความซ้ำซ้อนและกระชับกระบวนการทำงาน คุณภาพของงานดีขึ้นในขณะที่ต้นทุนในการปฏิบัติงานลดลงซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้และมีการแข่งขันสูง
 6. การมุ่งเน้นอนาคตคือการวางแผนงานที่มุ่งเน้นอนาคตผ่านการวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ มีการประเมินหาผู้นำที่มีความเหมาะสม รวมถึงการหาปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวซึ่งเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมเป็นการสร้างคุณค่าของกระบวนการทำงานซึ่งส่งต่อไปให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้กับการทำงานประจำวันเป็นการสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริงคือการจัดเก็บผลการดำเนินงานจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการตามข้อเท็จจริงและนำข้อมูลที่สำคัญของผลการปฏิบัติงาน กระบวนการและผลการดำเนินงานที่สำคัญ รวมทั้งด้านธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การจัดการและวางแผนการทำงานในอนาคต
9. ความรับผิดชอบต่อสังคมหมายถึงการที่ผู้บริหารหน่วยงานให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อคาดการณ์ผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นจากการบริหารงาน โดยผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงมีแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบและค่านึงถึงจริยธรรม สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่าคือผลจากการดำเนินงานที่ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ได้กำหนดตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการมอบหรือสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นการสร้างภาพลักษณ์ทางบวกให้แก่หน่วยงาน
11. มุมมองเชิงระบบเป็นการมององค์รวมของทั้งหน่วยงานโดยใช้เกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการทั้ง 7 หมวดและค่านิยมเป็นกรอบเพื่อให้ระบบเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกันทั้งหมดเพื่อให้การบริหารงานสอดคล้องกับส่วนราชการและสร้างความยั่งยืนให้แก่หน่วยงาน

การประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อหน่วยงานได้ทำการวิเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์กรแล้ว เนื่องจากลักษณะของหน่วยงานและสภาวะการณ์ของหน่วยงานอันเป็นองค์ประกอบย่อยของลักษณะสำคัญของหน่วยงานเป็นตัวกำหนดข้อคำถามสำหรับการประเมินหมวดที่ 1-7 โดยหมวดที่ 1-6 เป็นส่วนกระบวนการทำงานของหน่วยงานและหมวด 7 ส่วนผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานดังนี้

1. การนำองค์กร
 - ผู้นำองค์กรกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสอดคล้องกับส่วนราชการโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ เมื่อมี

การกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์แล้วจะต้องทำการสื่อสารค่านิยมและวิสัยทัศน์ผ่านระบบการนำองค์กรที่เหมาะสมไปยังบุคลากรของส่วนราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคลและองค์กรและส่งเสริมการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความซับซ้อนซึ่งส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและเกิดความยั่งยืน

- ประพฤติและปฏิบัติตามหลักธรรมภิบาลทั้ง 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการระมัดระวัง ความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักการตอบสนอง หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทาคติ รวมถึงจัดทำให้มีระบบการกำกับองค์กรที่ดี การกำหนดให้มีแนวทางในการรับผิดชอบต่อสังคม หากมีการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

- การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรต้องมีความสอดคล้องกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสม รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายของยุทธศาสตร์ที่ถ่ายทอดไปยังทุกส่วนขององค์กรทั้งระดับบุคคลและหน่วยงาน
- การวัดผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพและติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงประเมินความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นโดยมีมาตรการในการรับมือกับความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อสร้างแผนปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ก่อนอื่นองค์กรต้องทราบว่าใครคือผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำข้อมูลโดยอาศัยระบบสารสนเทศและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลมาพิจารณาถึงความต้องการและความคาดหวังและนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยเช่นกัน รวมถึงมีแนวทางในการประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นข้อเสนอแนะและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
- ส่วนราชการมีแนวทางในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์เพื่อสร้างเครือข่ายในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของราชการให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงการ

จัดการข้อร้องเรียนในการรับบริการผ่านช่องทางการร้องเรียนที่เหมาะสมเพื่อหาข้อร้องเรียนไปแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานและติดตามผลการแก้ไขเพื่อลดความเสียหายน้อยที่สุดแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร

4. การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

- ส่วนราชการรวบรวมตัวชี้วัดและแนวทางในการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่สำคัญและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อติดตามความก้าวหน้าและผลความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามห้วงระยะเวลา โดยข้อมูลที่ได้จากการนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการจัดการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรและสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างฉับพลันซึ่งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร
- เมื่อมีการเรียนรู้แล้วจะต้องมีการแบ่งปันองค์ความรู้ทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานและบุคลากรอื่นๆ และจัดการความรู้โดยการพิจารณาองค์ความรู้ที่มีประโยชน์และไม่มีประโยชน์แก่องค์กร สำหรับองค์ความรู้ที่จำเป็นแต่ไม่มีข้อมูลมากพอจำเป็นจะต้องหาข้อมูลเพิ่มเติม และจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกต้องทันสมัย ปลอดภัย ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและนอกองค์กร

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

- การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์จำเป็นจะต้องมีทรัพยากรทางด้านบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นจึงจะต้องมีการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาบุคลากร เพื่อนำแผนการบริหารไปปฏิบัติติดตาม และวัดผล มีการสำรวจสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย มีการสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรเพราะความผูกพันเป็นตัวบอกรถึงความรักและความทุ่มเทในการทำงานที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร นอกจากนี้องค์กรต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างความผูกพันให้แก่องค์กร โดยการเก็บข้อมูลจากบุคลากรเพื่อให้ทราบว่าปัจจัยที่สร้างความผูกพันให้แก่องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงโดยการสร้างแผนการสร้างความผูกพันของบุคลากรและพัฒนาทักษะทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของบุคลากรขององค์กร

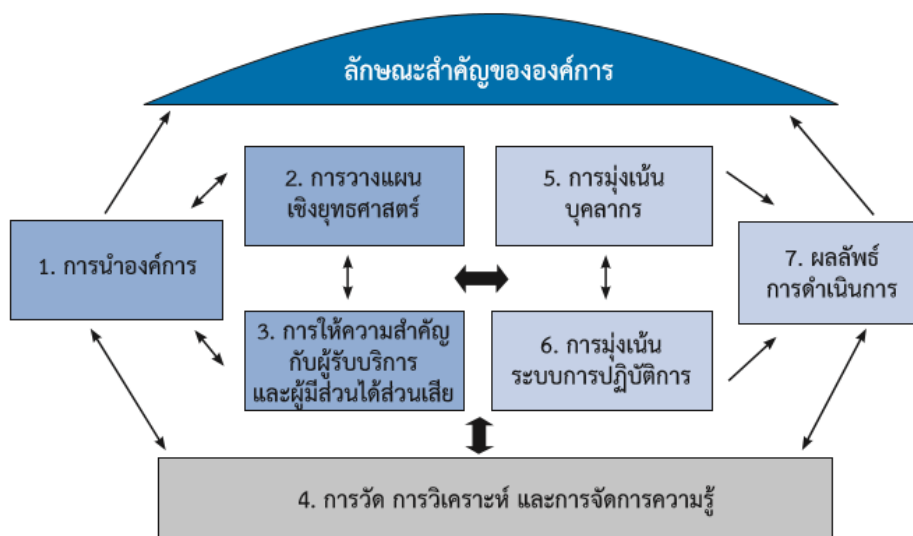
ทั้งข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ รวมถึงผู้บริหารองค์กรตามความต้องการในการพัฒนาทักษะขององค์กรและส่วนตัว

6. การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

- ผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานที่ส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยที่องค์กรเป็นผู้ออกแบบ จัดการ รวบรวมการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ เป้าหมายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อันรวมไปถึงทรัพยากร บุคลากร เทคโนโลยี เป็นต้น และมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการทำงานและผลการดำเนินงานของกระบวนการเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแต่ละตัวชี้วัด
- วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเพื่อปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายโดยวางแผนงานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการวางแผนการปฏิบัติงานหากเกิดเหตุฉุกเฉินและแผนรองรับในการบรรเทาเหตุฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าหากมีเหตุการณ์ฉุกเฉินองค์กรสามารถรับมือได้ทัน นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม สนับสนุนให้บุคลากรเสนอแนะข้อคิดเห็น จัดให้มีการสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสร้างโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่เพิ่มคุณค่าและคุณภาพให้แก่องค์กร เมื่อมีข้อเสนอแนะที่เหมาะสม องค์กรจะต้องวางแผนและวางกระบวนการอย่างเป็นระบบและมีการวัดผลการปฏิบัติงาน

7. ผลลัพธ์การดำเนินการคือการวัดความสำเร็จในการดำเนินงานของทั้ง 6 หมวดข้างต้น

เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐานเน้นในส่วนการปฏิบัติงานและระบบการทำงานของส่วนราชการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการ เป็นการพัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานเทียบเท่าสากลและมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐและได้มีการตรวจประเมินตามเกณฑ์ระดับพื้นฐานทุก 3 ปี ตั้งแต่ในปี พ.ศ. 2555-2557 และได้มีการปรับปรุงเกณฑ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป และนำเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐปี พ.ศ. 2558 มาเป็นกรอบในการจัดทำเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานฉบับ 2 (FL2) ซึ่งมี 2 องค์ประกอบที่สำคัญคือลักษณะสำคัญองค์กรซึ่งหมายถึงลักษณะและสภาวะการณ์ของหน่วยงานและปัจจัยทั้ง 7 ของคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
ที่มา : สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

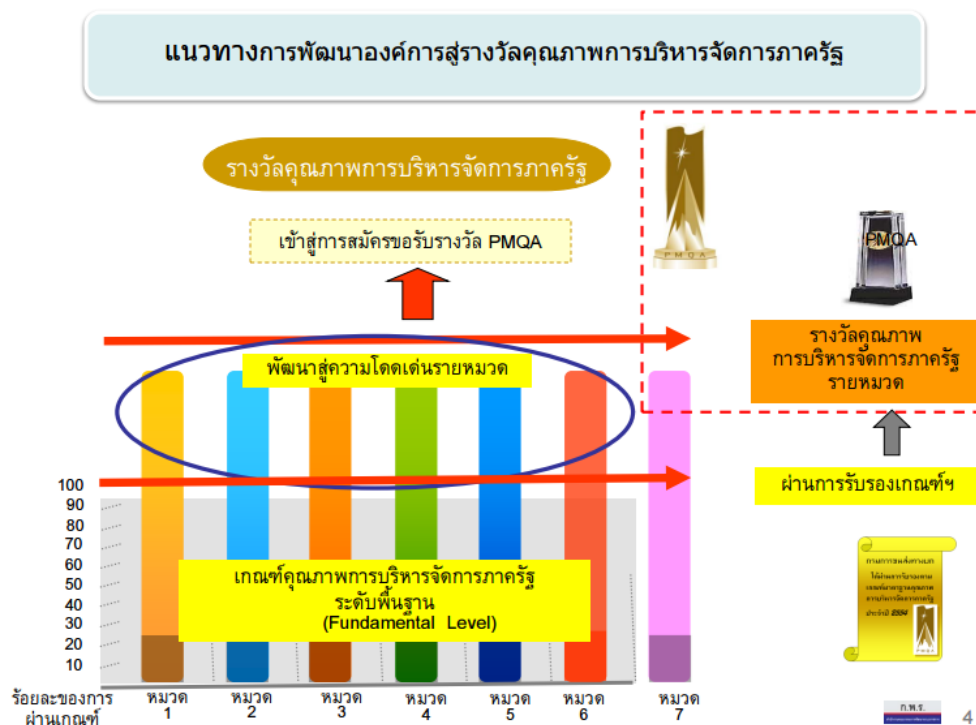
การตรวจประเมิน FL2 เป็นการตรวจประเมินเพื่อประเมินกระบวนการทำงานตามวงจร ADLI โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) Approach เป็นวิธีการในการดำเนินงาน ซึ่งหมายถึงการวางแผน การกำหนดหน้าที่ของบุคลากรและ ทรัพยากรที่จำเป็น กรอบระยะเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจน และการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 2) Deploy คือการนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึงการสื่อสารกระบวนการหรือระบบงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการตรวจสอบกระบวนการหรือระบบงานว่ามีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด
- 3) Learning คือการทบทวนแนวทางและผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่เหมาะสมซึ่งจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการหรือระบบงาน
- 4) Integration คือมีการแก้ไขและพัฒนาจนกระบวนการหรือระบบงานมีความชัดเจนสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงและมีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเพื่อสนับสนุนภารกิจหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างบูรณาการและมีการวัดผลของการดำเนินงาน (Early Result)

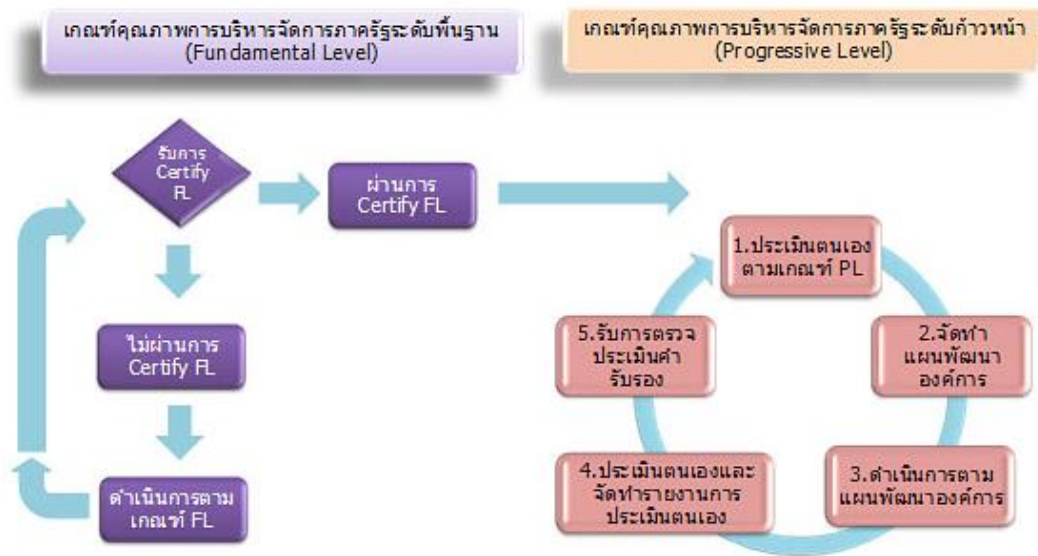
ในส่วนปัจจัยที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการจะใช้กรอบแนวคิด LeTCLi ย่อมาจาก Le (Level) คือการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายของหน่วยงาน T (Trend) หมายถึงทิศทางของผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน C (Comparison) หมายถึงการเทียบเคียงหน่วยงานกับหน่วยงานอื่นที่ดำเนินงานคล้ายกันหรืออยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน และLi (Linkage) หมายถึงความ

เชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หากทั้ง 7 ปัจจัยของคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดำเนินการผ่านกรอบแนวคิด ADLI และ LeTCLi อย่างครบถ้วน จะถือว่าผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

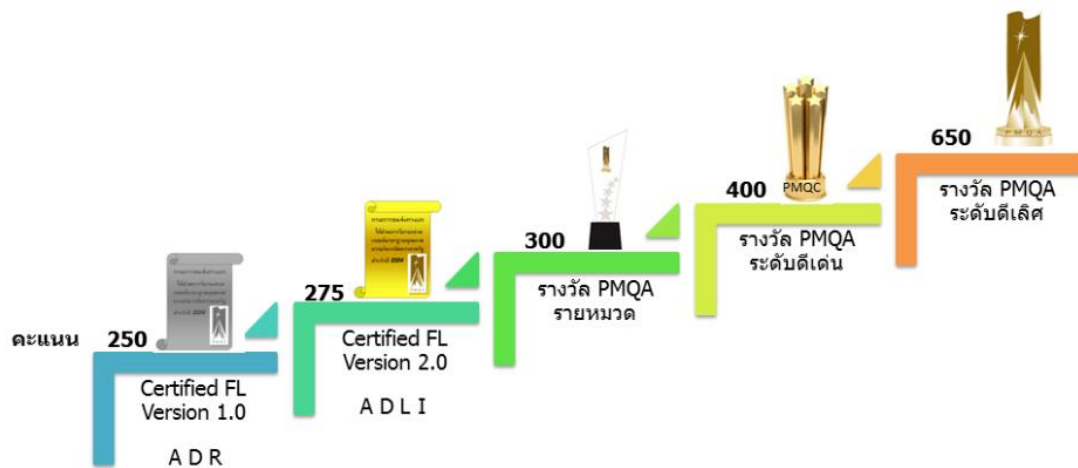
เมื่อคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรปรับปรุงและพัฒนาจนผ่านเกณฑ์ระดับพื้นฐานแล้ว องค์กรยังสามารถปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะที่ดีขึ้นไปอีกอย่างต่อเนื่องผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level : PL) ซึ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการปฏิบัติงานด้วยกรอบแนวคิดการบริหารงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งเป็นการผลักดันให้เกิดการพัฒนาในหมวดซึ่งทางก.พร. ได้จัดให้มีการมอบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดขึ้นสำหรับหน่วยงานที่มีคุณภาพการบริหารจัดการโดดเด่นรายหมวด และพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่คุณภาพการบริหารจัดการระดับดีเด่นและระดับดีเลิศ ตามลำดับ



ภาพที่ 2.7 แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ที่มา: สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)



ภาพที่ 2.8 ระบบการประเมินระดับ FL และ PL
 ที่มา: สำนักป้องกันควบคุมโรคที่ 5 คณะทำงานการจัดการความรู้



ภาพที่ 2.9 ลำดับการประเมิน และรางวัล PMQA
 ที่มา : สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ในการประเมินเพื่อให้คะแนนของทุกหมวดจะมีคะแนนเต็ม 1000 คะแนน โดยการให้คะแนนระดับพื้นฐานครบทุกหมวด (Fundamental Level) ตาม PMQA ฉบับพื้นฐาน 2 เทียบเท่า 275 คะแนน และฉบับพื้นฐาน 1 เทียบเท่า 250 คะแนนจาก 1000 คะแนนถึงจะผ่านการประเมินในระดับพื้นฐาน ซึ่งเมื่อผ่านระดับพื้นฐานแล้วองค์กรสามารถสมัครเพื่อขอรับรางวัลรายหมวดในระดับก้าวหน้า (Progressive Level) โดยการประเมินรายหมวดตามเกณฑ์ PMQA ฉบับเต็มที่คะแนน 300 คะแนนจากคะแนนเต็ม โดยที่องค์กรจะต้องมีแนวทางในการพัฒนาในหมวดนั้นๆ ให้มีความโดดเด่นในขณะที่ยังคงต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของเกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐาน 2 นอกเหนือจากนี้ทางสำนักงาน ก.พ.ร. มีการส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาในทุกหมวดของ PMQA ให้มีความโดดเด่นเรียกว่า PMQA ระดับดีเด่น โดยการประเมินรายหมวดตามเกณฑ์ PMQA ฉบับเต็มและจะต้องได้มากกว่าคะแนน 400 คะแนนถึงจะผ่านการประเมิน PMQA ระดับดีเด่น

2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาของ มณฑลีส ศาสนนันท์ and สิตาพร สายแสงจันทร์ (2552) ในเรื่อง “ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ” กล่าวว่าโดยทั่วไปการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ TQM จะใช้ 2 ปัจจัยในการศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านนามธรรม (Soft Factors) และปัจจัยด้านรูปธรรม (Hard Factors) และพบว่าปัจจัยบริหารภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้การประยุกต์ใช้ TQM ประสบความสำเร็จ ในการศึกษาครั้งนี้จึงวิเคราะห์ปัจจัยบริหารภายในองค์กรและได้นำแนวคิด 7S ของ McKinsey ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการมาเป็นตัวแบบในการศึกษาปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมเจ้าท่า

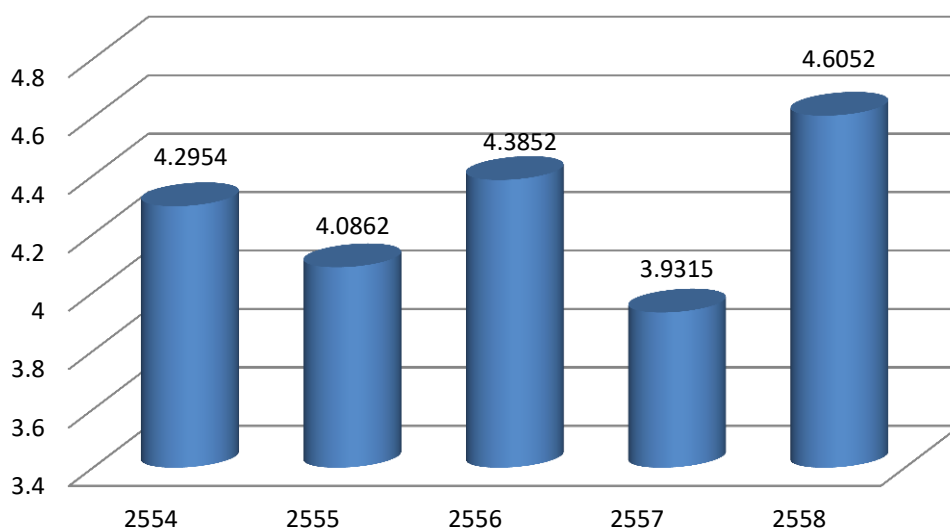
จากรายงานของ (Bouvard et al., 2011) กล่าวว่า การส่งมอบบริการที่ดีของภาครัฐมีความสำคัญมากเท่ากับการพัฒนาสมรรถนะของภาครัฐ เนื่องจากประชาชนรับรู้สมรรถนะของภาครัฐผ่านการให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2554) ได้กล่าวว่าประเทศไทยได้นำแนวคิดระบบการบริหารแบบใหม่ที่เรียกว่าแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้โดยมีประเด็นสำคัญคือ การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยที่มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์แก่ผู้รับบริการ ดังนั้นการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงเป็นส่วนสำคัญของส่วนราชการเพราะส่งผลต่อการส่งมอบบริการต่อให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานขององค์กร อีกทั้งยังเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานขององค์กรได้ด้วยเช่นกัน

จากข้อมูลที่ปรากฏพบว่ามี การตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน 1 ปี พ.ศ. 2555 สรุปผลการตรวจของกรมเจ้าท่าว่าผ่านเกณฑ์การตรวจประเมินที่ คะแนนเฉลี่ย 97.92 เปอร์เซนต์ โดยหมวดการนำองค์กร หมวดการวัด วิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้ หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร และหมวดผลลัพธ์การดำเนินการได้คะแนนเต็ม 5 คะแนน ในขณะที่หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้คะแนน 4.76 หมวดการวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ได้คะแนน 4.82 และหมวดที่การจัดการกระบวนการ ได้ 4.51 คะแนนตามลำดับ และมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในเรื่องของ 1) การทบทวนวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงถึง เป้าหมายในอนาคตให้มีความชัดเจน 2) วัฒนธรรมขององค์กรสามารถนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของ องค์กรได้หรือไม่ 3) ขาดการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานเนื่องจากยังขาด คู่แข่งเพื่อเปรียบเทียบการทำงานขององค์กร 4) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่ชัดเจน แต่ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง คมนาคมจากข้อมูลที่ปรากฏนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554-2558 พบว่ากรมเจ้าท่ามีผลการประเมินล่าสุดดี ขึ้นและดีที่สุดเมื่อเทียบกับหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงคมนาคม เว้นแต่เพียงปี พ.ศ. 2559 ที่ผล การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมีการเผยแพร่ข้อมูลเบื้องต้นในเว็บไซต์ของกรมเจ้า ท่าแต่ยังไม่มี การยืนยันข้อมูลผ่านการเผยแพร่ในเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ผลการดำเนินงานตาม SAR (Self-Assessment Report) ของกรมเจ้าท่าเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นภายในกระทรวงคมนาคม

ปี	กรมเจ้าท่า	กรมทางหลวง	กรมทางหลวงชนบท	กรมการขนส่งทางบก	กรมการขนส่งทางเรือ	สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร	สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม
2554	4.2954	4.3698	4.5198	4.5396	4.3343	4.1568	4.2618
2555	4.0862	4.0300	4.1304	4.3776	3.9273	3.9090	4.2304
2556	4.3852	4.0388	4.2605	4.4850	3.9209	4.0234	4.3844
2557	3.9315	3.6507	4.5458	4.5500	4.2781	4.1556	4.3124
2558	4.6052	3.9351	3.8814	4.3897	4.2484	4.4773	4.0695

ที่มา : กรมเจ้าท่า กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2559a)



ภาพที่ 2.10 ผลการประเมินรายปีของกรมเจ้าท่า
ที่มา : กรมเจ้าท่า กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2559b)

ในการวินิจฉัยองค์กรปี พ.ศ. 2558 ในภาพรวมทั่วทั้งระดับองค์กร (Organization) ระดับหน่วยงาน (Department) และระดับบุคคล (Individual) พบว่าในทุกระดับมีความคิดเห็นว่าจะต้องมีการแก้ไขด้านการบริหารจัดการอย่างเร่งด่วน และในระดับองค์กรและในระดับบุคคลมีความเห็นว่าจะต้องมีการแก้ไขด้านการออกแบบระบบงานอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ระดับหน่วยงานมีความเห็นว่าการออกแบบระบบงานนั้นดำเนินการดีอยู่แล้วและควรรักษาการดำเนินการนั้นไว้ และในที่สุดท้ายด้านการกำหนดเป้าหมาย ทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยงานมีความเห็นว่าการกำหนดเป้าหมายขององค์กรนั้นดีอยู่แล้วและควรรักษาการดำเนินการนั้นไว้ แต่ระดับหน่วยงานมีความเห็นว่าจะควรปรับปรุงด้านการกำหนดเป้าหมาย

ส่วนผลการวินิจฉัยองค์กร กรมเจ้าท่า ปี พ.ศ. 2559 ในภาพรวมพบว่าด้านการบริหารจัดการด้านการออกแบบระบบ และด้านการกำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับที่มีการดำเนินการดีอยู่แล้วและควรรักษาการดำเนินการนั้นไว้ แต่เมื่อพิจารณาตามกลุ่มการรับราชการของส่วนกลาง กรมเจ้าท่าพบว่ามีความคิดเห็นในแต่ละด้านแตกต่างกันดังภาพที่ 2.11 ที่กลุ่มผู้บริหารและอำนวยการทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร และกลุ่มวิชาการระดับบุคคลมีความเห็นว่าจะควรมีการปรับปรุงด้านการบริหารจัดการ ในขณะที่กลุ่มอื่นมีความเห็นว่าการดำเนินการดีอยู่แล้วและควรรักษาการดำเนินการนั้นไว้ ภาพที่ 2.12 กลุ่มผู้บริหารและอำนวยการระดับองค์กรมีความเห็นว่าจะควรปรับปรุงด้านการออกแบบระบบงาน ในขณะที่กลุ่มอื่นมีความเห็นว่าการดำเนินการดีอยู่แล้วและควรรักษาการดำเนินการนั้นไว้ ภาพที่ 2.13 ทุกกลุ่มมีความเห็นว่าการกำหนดเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับดีและควรรักษาการ

ดำเนินการไว้ การวินิจฉัยองค์กรทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นในด้านการบริหารองค์กรที่แตกต่างกัน

	กลุ่มผู้บริหารและอำนวยการ				กลุ่มวิชาการ				กลุ่มทั่วไป			
ระดับองค์กร Organization (ส่วนราชการ)	☹️				😊				😊			
	๙	๑๐	๑๑	๑๒	๙	๑๐	๑๑	๑๒	๙	๑๐	๑๑	๑๒
	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
ระดับ หน่วยงาน Department	😊				😊				😊			
	๒๑	๒๒	๒๓	๒๔	๒๑	๒๒	๒๓	๒๔	๒๑	๒๒	๒๓	๒๔
	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
ระดับบุคคล Individual	☹️				☹️				😊			
	๓๓	๓๔	๓๕	๓๖	๓๓	๓๔	๓๕	๓๖	๓๓	๓๔	๓๕	๓๖
	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊

ภาพที่ 2.11 ผลการสำรวจเพื่อการวินิจฉัยองค์กรด้านการบริหารจัดการ
ที่มา : กรมเจ้าท่า กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2559b)

	กลุ่มผู้บริหารและอำนวยการ				กลุ่มวิชาการ				กลุ่มทั่วไป			
ระดับองค์กร Organization (ส่วนราชการ)	☹️				😊				😊			
	๕	๖	๗	๘	๕	๖	๗	๘	๕	๖	๗	๘
	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
ระดับ หน่วยงาน Department	😊				😊				😊			
	๑๗	๑๘	๑๙	๒๐	๑๗	๑๘	๑๙	๒๐	๑๗	๑๘	๑๙	๒๐
	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
ระดับบุคคล Individual	😊				😊				😊			
	๒๑	๒๒	๒๓	๒๔	๒๑	๒๒	๒๓	๒๔	๒๑	๒๒	๒๓	๒๔
	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊

ภาพที่ 2.12 ผลการสำรวจเพื่อการวินิจฉัยองค์กรด้านการออกแบบระบบงาน
ที่มา : กรมเจ้าท่า กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2559b)

	กลุ่มผู้บริหารและอำนวยการ				กลุ่มวิชาการ				กลุ่มทั่วไป			
ระดับองค์การ Organization (ส่วนราชการ)	😊				😊				😊			
	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
ระดับ หน่วยงาน Department	😊				😊				😊			
	๑๓	๑๔	๑๕	๑๖	๑๓	๑๔	๑๕	๑๖	๑๓	๑๔	๑๕	๑๖
	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
ระดับบุคคล Individual	😊				😊				😊			
	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘
	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊

ภาพที่ 2.13 ผลการสำรวจเพื่อการวินิจฉัยองค์การด้านการกำหนดเป้าหมาย
ที่มา : กรมเจ้าท่า กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2559b)

อชิพัฒน์ เดชขุนทด (2558) ศึกษา “อิทธิพลของการจัดการในองค์การมีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโรงพยาบาลบางปะอิน” พบว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร ระบบขององค์กร และทักษะองค์กรมีอิทธิพลความสำเร็จในด้านประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม

ประพรศรี นรินทร์รักษ์ and สุวรรณ หล่อโลหการ (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : เครือข่ายบริการสุขภาพภูเก็ต” ทั้งในระดับส่วนราชการ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลโดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในเครือข่ายบริการสุขภาพภูเก็ต สังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 236 คน พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมากที่สุด 3 ลำดับแรกคือปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในส่วนของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมและแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ ทักษะการปฏิบัติงาน ระบบงาน โครงสร้างองค์กร มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

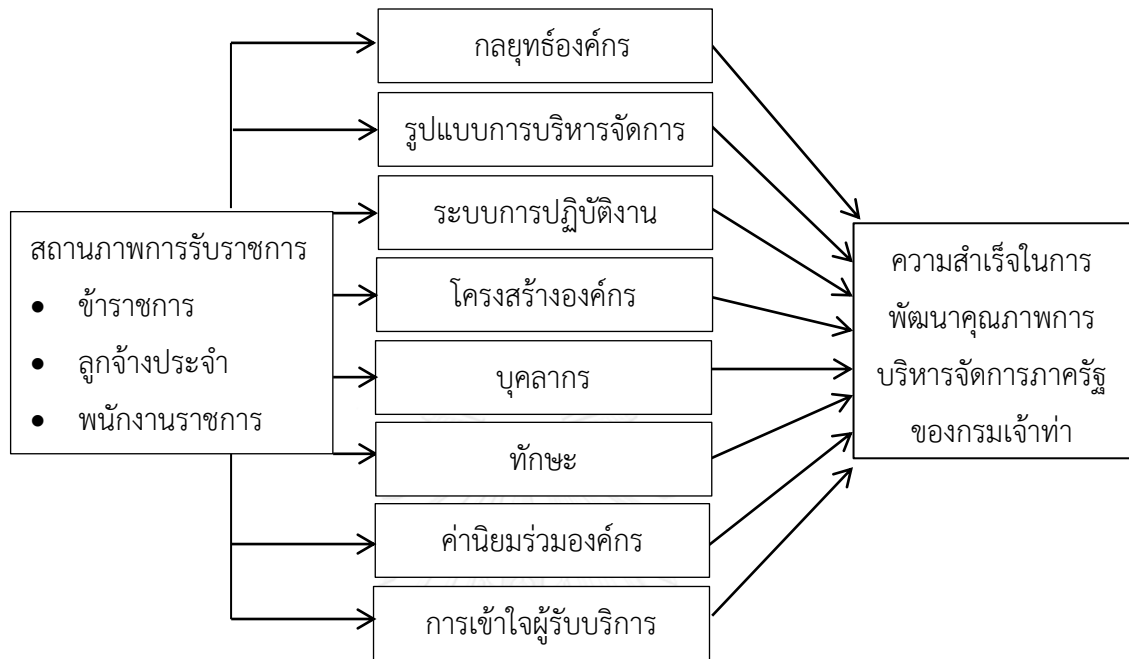
ทิพย์วรรณ จูมแพง, กุหลาบ รัตนสังขธรรม, and วัลลภ ใจดี (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข” โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานระดับเขตของกระทรวงสาธารณสุขอย่างน้อย 4 ปี จำนวน 1,360 คน เพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามความรับรู้และวิเคราะห์ปัจจัย

ทางด้านบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีการรับรู้ในระดับปานกลาง และปัจจัยด้านค่านิยมร่วมองค์กร กลยุทธ์องค์กร ระบบงาน ทักษะบุคลากร และโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการทบทวนและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยภายในองค์กรมีความสำคัญและส่งผลต่อการประยุทธิ์การบริหารจัดการคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (มณฑลลี ศาสนนันท์ & สิตาพร สายแสงจันทร์, 2552) จากการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎี 7S มีความเหมาะสมและสอดคล้อง เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่รวบรวมปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ โรมัส เจ ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์มีความเห็นว่าความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นไม่เพียงแต่ต้องมีโครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ที่ดี แต่ต้องอาศัยปัจจัยภายในองค์กรด้านอื่นที่มีความเชื่อมโยงกันทั้ง 7 ประการเพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างรอบด้านและมีคุณภาพ ปัจจัยภายในองค์กรดังกล่าวประกอบด้วยปัจจัยยากและหนัก (Hard Factors) 3 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์องค์กร และระบบการบริหารจัดการ และปัจจัยอ่อนนุ่ม (Soft Factors) 4 ปัจจัย ได้แก่ ค่านิยมร่วมองค์กร บุคลากร รูปแบบการบริหารจัดการ และทักษะ

การเข้าใจผู้รับบริการช่วยให้หน่วยงานราชการสามารถวางแผนการปฏิบัติงานและส่งมอบบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และการส่งมอบบริการที่ตรงความต้องการและสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการนั้นเป็นเสมือนตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานขององค์กร (Bouvard et al., 2011) เนื่องจากหน่วยงานราชการจัดตั้งขึ้นโดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บริการประชาชน อีกทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการเป็นแนวคิดที่รัฐบาลไทยสนับสนุน มาหลายยุคหลายสมัยโดยเฉพาะในปัจจุบันที่หน่วยงานราชการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบการให้บริการที่มีคุณภาพ มีความสะดวก และรวดเร็ว รวมถึงการเข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบจากการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์ และเป็นผู้สนับสนุนและปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน รวมถึงพัฒนาองค์กร (The British Standards Institution, 2017) จึงสรุปว่าปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมี 8 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์องค์กร ระบบการบริหารจัดการ ค่านิยมร่วมองค์กร บุคลากร รูปแบบการบริหารจัดการ ทักษะ และการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.14 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.6 ข้อมูลกรมเจ้าท่า

กรมเจ้าท่าหรือกรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวีในอดีตเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม มีหน้าที่ในการกำกับ ดูแลและส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของการคมนาคมทางน้ำและการพาณิชยนาวีให้เชื่อมต่อการคมนาคมระบบอื่นอย่างต่อเนื่องเพื่อความมั่นคงในระบบการขนส่งและส่งเสริมบริการที่มีความสะดวก เป็นระเบียบเรียบร้อย และปลอดภัยแก่ประชาชน และภาคเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการจัดระเบียบการขนส่งทางน้ำและภาคเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการจัดระเบียบการขนส่งทางน้ำและการพาณิชยนาวีให้มีมาตรฐานสามารถเทียบเคียงสากล รวมถึงการติดต่อประสานกับองค์กรทั้งในประเทศและในระดับนานาชาติในเรื่องการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวีเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันและเพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามกฎหมายของกรมเจ้าท่า กฎหมายประเทศไทยและกฎหมายสากลที่ประเทศไทยเป็นภาคี

ยุทธศาสตร์ของกรมเจ้าท่ามีทั้งหมด 6 ประเด็นดังนี้

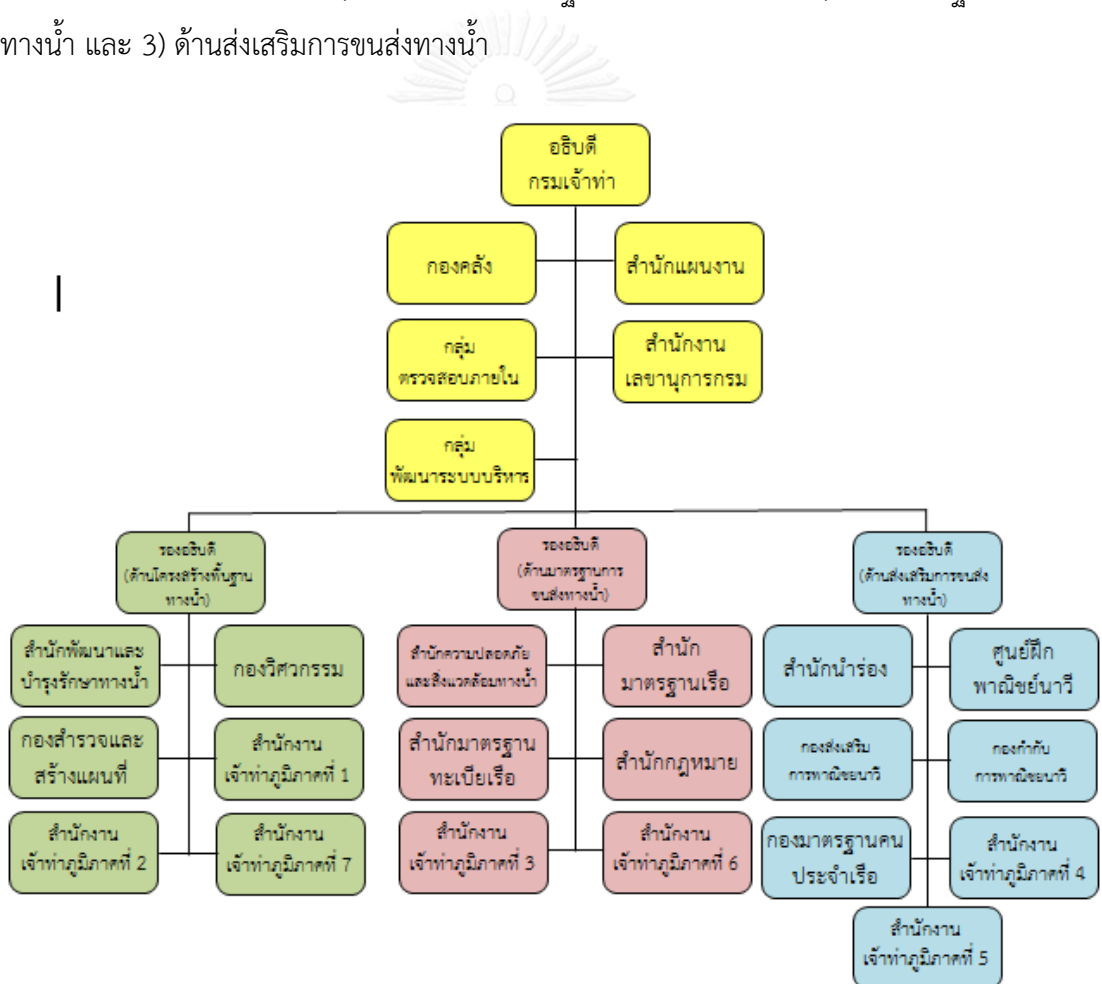
- พัฒนาศักยภาพในการขนส่งทางน้ำให้สามารถแข่งขันได้
- พัฒนาและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งทางน้ำตามธรรมชาติ เพื่อสนับสนุนระบบการขนส่งทางน้ำให้มีประสิทธิภาพ (ท่าเรือ, เขื่อน, ขุดลอก)
- พัฒนามาตรการความปลอดภัยด้านการขนส่งทางน้ำและการพาณิชยนาวีให้ได้มาตรฐาน
- พัฒนาการผลิตบุคลากรด้านการพาณิชยนาวีให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน
- พัฒนาและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งทางน้ำและร่องน้ำตามธรรมชาติ เพื่อแก้ไขปัญหาอุทกภัย
- สร้างศักยภาพการบริหารจัดการด้านการขนส่งทางน้ำและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้มีประสิทธิภาพ

วิสัยทัศน์ขององค์กรคือ มุ่งสู่การขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวีที่ยั่งยืน และค่านิยมขององค์กร ได้แก่

- มีใจให้บริการ
- มุ่งผลสัมฤทธิ์
- ทำงานเป็นทีม

- ทำงานแบบมืออาชีพ
- มีใจใฝ่รู้
- ตระหนักความปลอดภัย

โครงสร้างของกรมเจ้าท่าประกอบไปด้วยส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งสิ้น 23 ส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2558 แบ่งเป็นสำนัก ศูนย์ และกลุ่ม 18 ส่วนราชการ และส่วนภูมิภาค 7 ส่วนราชการ 41 แห่ง โดยแต่ละส่วนราชการมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและความชำนาญเฉพาะด้านจึงมีการแบ่งออกเป็นส่วนราชการหลายส่วนราชการ ซึ่งแต่ละส่วนราชการมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มและได้จำแนกให้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ 3 ส่วนราชการหลัก คือ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งทางน้ำ 2) ด้านมาตรฐานการขนส่งทางน้ำ และ 3) ด้านส่งเสริมการขนส่งทางน้ำ



ภาพที่ 2.15 โครงสร้างองค์กร
ที่มา: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2560)

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมเจ้าท่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนักเรียน/นักศึกษา ประชาชน ผู้ประกอบการภาคเอกชน ส่วนราชการและองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้อง โดยได้มีการวิเคราะห์ทั้งความคาดหวังและความต้องการเพื่อสามารถตอบสนองด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อกำหนดในการทำงานร่วมกัน

ตารางที่ 2.5 ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการรับบริการและส่งมอบงานร่วมกันของกรมเจ้าท่า

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการให้บริการ	การดำเนินงาน	การสื่อสารระหว่างองค์กร
การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางน้ำ <ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2. กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช 3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่โครงการ 4. องค์กรภาคเอกชนและอื่นๆ 5. กรมทางหลวง 6. กรมทางหลวงชนบท 7. การรถไฟแห่งประเทศไทย 8. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 9. สำนักงบประมาณ 10. กรมบัญชีกลาง 11. กรมธนารักษ์ 12. คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน 	การก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางน้ำของกรมเจ้าท่าจะต้องเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อกำหนดทางด้านเวลา การแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านข้อมูลหลักวิชาการ และดำเนินงานตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั้งหมด	การสื่อสารระหว่างหน่วยงานจะเป็นการส่งตัวแทนของแต่ละหน่วยเข้าประชุม รวมถึงการสื่อสารผ่านสำนักงานเจ้าท่าภูมิภาคและใช้วิธีในการสื่อสารผ่านช่องทางอื่นๆ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการให้บริการ	การดำเนินงาน	การสื่อสารระหว่างองค์กร
<p>การส่งเสริมการขนส่งทางน้ำ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กรมศุลกากร 2. กรมสรรพากร 3. กรมสรรพสามิต 4. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน 5. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 6. สำนักงานประมง 7. หน่วยงานภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ/ภาคเอกชน 	<p>กรมเจ้าท่าดำเนินงานเพื่อให้เป็นสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานประมง รวมถึงส่งเสริมผู้ประกอบการในการขอรับสิทธิต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ตามกฎหมายการส่งเสริมการลงทุน และส่งเสริมการขนส่งทางน้ำโดยให้เป็นไปตามมาตรการในการจัดเก็บภาษี</p>	<p>การสื่อสารใช้ช่องทางในการสื่อสารหลากหลาย เช่น อีเมล โทรสาร หนังสือราชการ เป็นต้น แต่เนื่องจากการส่งเสริมมีผลต่อภาพรวมของเศรษฐกิจจึงมีการประชุมร่วมของคณะกรรมการผู้แทนองค์กร และมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน</p>
<p>การพัฒนาบุคลากรด้านพาณิชย์นาวี</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 2. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 3. องค์กรทางทะเลระหว่างประเทศ 4. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 5. สำนักงานประมง 	<p>กรมเจ้าท่าศึกษากฎระเบียบและความต้องการที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องการเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรให้เหมาะสม อีกทั้งการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานประมงภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดไว้</p>	<p>การสื่อสารระหว่างหน่วยงานจะเป็นการส่งตัวแทนของแต่ละหน่วยเข้าประชุม รวมถึงการสื่อสารผ่านสำนักงานเจ้าท่าภูมิภาคและใช้วิธีในการสื่อสารผ่านช่องทางอื่นๆ</p>

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการให้บริการ	การดำเนินงาน	การสื่อสารระหว่างองค์กร
<p>การสร้างความปลอดภัยด้านการคมนาคมขนส่งทางน้ำ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บันทึกความเข้าใจ กรุงโตเกี่ยว 2. สมาคมนำร่องระหว่างประเทศ 3. องค์กรทางทะเลระหว่างประเทศ 4. หน่วยงานอื่นๆ 	<p>กรมเจ้าท่าต้องปฏิบัติหน้าที่ในการสร้างความปลอดภัยทางน้ำตามสนธิสัญญา/บันทึกความเข้าใจที่ได้เข้าร่วม รวมถึงประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ เช่น กองทัพเรือ ในการป้องกัน บรรเทาสาธารณภัยที่เกิดขึ้น โดยการทำงานต้องสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานประมงภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดไว้</p>	<p>การสื่อสารใช้ช่องทางในการสื่อสารหลากหลาย เช่น อีเมล โทรสาร หนังสือราชการ เป็นต้น รวมถึงการจัดประชุม/สัมมนากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วแต่กรณีเป็นระยะเวลาเพื่อประเมินและทบทวนการดำเนินงานและวางแผนการดำเนินงานในอนาคตให้เหมาะสม</p>
<p>การพัฒนากฎหมายด้านพาณิชย์นาวี</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา 2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 3. สำนักงานประมง 4. หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงแรงงาน กรมประมง 	<p>กรมเจ้าท่าต้องปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการออกข้อบังคับ/กฎหมาย โดยกฎหมายด้านพาณิชย์นาวีที่ออกมานั้นต้องดำเนินการเป็นไปตามกฎระเบียบของ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสำนักงานประมง</p>	<p>การสื่อสารใช้ช่องทางในการสื่อสารหลากหลาย เช่น อีเมล โทรสาร หนังสือราชการ เป็นต้น รวมถึงการจัดประชุม/สัมมนากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วแต่กรณีเป็นระยะเวลาเพื่อประเมินและทบทวนการดำเนินงานและวางแผนการดำเนินงานในอนาคตให้เหมาะสม</p>

ที่มา : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2560)

การปฏิบัติงานของกรมเจ้าท่าอาจมีความคล้ายคลึงกับบางหน่วยงาน เช่น การท่าเรือแห่งประเทศไทย กรมชลประทาน เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานเป็นการปฏิบัติงานคนละพื้นที่และมีขอบเขตพื้นที่การรับผิดชอบชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนกัน ทำให้สภาพการแข่งขันภายในประเทศไม่รุนแรง การทำงานสามารถเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล หน่วยงานที่สำรวจการดำเนินงานของกรมเจ้าท่า และหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจเหมือนกัน ส่วนการพัฒนาบุคลากรด้านพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่าต้องเริ่มวางแผนแนวทางในด้านการเรียนการสอนของศูนย์ฝึกพาณิชย์นาวีให้มีความพร้อม มีคุณภาพมากขึ้นและสามารถแข่งขันกับสถาบันภาคเอกชนได้ ส่วนการสร้างความปลอดภัยด้านการคมนาคมขนส่งทางน้ำ กรมเจ้าท่าดำเนินการเพื่อความปลอดภัยให้แก่สาธารณชน รวมถึงประเด็นด้านการทำประมงผิดกฎหมาย การใช้แรงงานในอุตสาหกรรมประมงยังคงเป็นประเด็นที่กรมเจ้าท่าต้องตรวจสอบด้านการขนส่งทางน้ำเพื่อให้กระบวนการถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานสากล รวมไปถึงกิจกรรมด้านความปลอดภัยอื่นๆ เช่น การตรวจเรือ การนำร่องเรือ ที่มอบอำนาจให้หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานดำเนินงานแทนภายใต้การกำกับของกรมเจ้าท่า อย่างไรก็ตามสภาพการแข่งขันจากภายนอกประเทศอย่างการเปิดประชาคมอาเซียนและการขนส่งรูปแบบอื่นเป็นแรงกดดันภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด กรมเจ้าท่าต้องดำเนินงานภายใต้มาตรฐานสากล สร้างนวัตกรรมในการดำเนินงานและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางน้ำ การส่งเสริมการขนส่งทางน้ำและการสร้างความปลอดภัยในการคมนาคมทางน้ำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ประเทศ และส่งเสริมให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมเจ้าท่ามีเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านนี้โดยเฉพาะ มีหน้าที่ในการเก็บข้อมูลที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารจัดการองค์กรเพื่อปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยและจัดทำแผนงานในการเพิ่มสมรรถนะให้แก่องค์กร โดยมีคณะกรรมการ PMQA เป็นผู้ดูแลในหมวดต่างๆ ทั้ง 6 หมวดช่วยรับเรื่องและพิจารณาการปรับปรุงและพัฒนาในหมวดต่างๆ ต่อไป

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการของกรมเจ้าท่า โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

จากข้อมูลเดือนธันวาคม พ.ศ. 2559 กรมเจ้าท่ามีบุคลากรที่บรรจุแล้วทั้งสิ้น 2,274 คน ประกอบด้วยบุคลากรส่วนกลาง 1,802 คน และส่วนภูมิภาค 472 คน

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรส่วนกลาง ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2559

สถานภาพการรับราชการ	จำนวนประชากร (คน)
บุคลากรที่เป็นข้าราชการ	777
บุคลากรที่เป็นพนักงานราชการ	585
บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ	440
รวมทั้งสิ้น	1,802

3.1.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะบุคลากรส่วนกลางเท่านั้น การหาขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้สูตรของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ที่มีความเหมาะสมกับระดับประชากรของงานวิจัยที่ระดับความเชื่อมั่นอยู่ที่ 95 เปอร์เซ็นต์ และมีระดับความคลาดเคลื่อนที่ 5 เปอร์เซ็นต์ในการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

สูตรของเครจซี่และมอร์แกน

$$n = \frac{x^2 N p (1 - p)}{e^2 (N - 1) + x^2 p (1 - p)}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อน

x^2 = ค่าไคสแควร์

p = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร

$$n = \frac{3.841(1802)(0.5)(1 - 0.5)}{(0.05)^2(1802 - 1) + 3.841(0.5)(1 - 0.5)}$$

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง = 322 คน

3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

จากจำนวนประชากรทั้งหมดของส่วนกลาง กรมเจ้าท่า 1,802 คน ได้นำมาคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 322 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสถานภาพการรับราชการ ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 สถานภาพ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน

สถานภาพการรับราชการ	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
บุคลากรที่เป็นข้าราชการ	139
บุคลากรที่เป็นพนักงานราชการ	105
บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ	79
รวมทั้งสิ้น	322

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ประกอบไปด้วยแบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิดทั้งหมด 47 ข้อ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเบื้องต้นเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ จำนวน 36 ข้อ

โดยแบ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถใส่ข้อมูลได้เองจำนวน 1 ข้อ และแบบสอบถามปลายปิดจำนวน 47 ข้อที่ผู้วิจัยได้กำหนดตัวเลือก (Check List) ไว้ให้ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 และเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert Scale 5 ระดับ (เดมคักดี สุขวิบูลย์, 2552) สำหรับแบบสอบถามส่วนที่ 3 ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล	จำนวน 6 ข้อ
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการ	จำนวน 5 ข้อ
ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ	จำนวน 36 ข้อ
1. กลยุทธ์องค์กร	จำนวน 5 ข้อ
2. รูปแบบการบริหารจัดการ	จำนวน 5 ข้อ
3. ระบบการปฏิบัติงาน	จำนวน 5 ข้อ
4. โครงสร้างองค์กร	จำนวน 4 ข้อ
5. บุคลากร	จำนวน 4 ข้อ
6. ทักษะ	จำนวน 3 ข้อ
7. ค่านิยมร่วมองค์กร	จำนวน 3 ข้อ
8. การเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จำนวน 4 ข้อ
9. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	จำนวน 3 ข้อ

โดยแบบประมาณค่าใน ส่วนที่ 3 ได้กำหนดระดับไว้ที่ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ มาก
ระดับ 3	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ น้อย
ระดับ 1	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ น้อยมาก

การแปลผลคะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2548)

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.51 - 5.00	ปัจจัยมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการใน ระดับสูงที่สุด
ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.51 - 4.50	ปัจจัยมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการใน ระดับสูง
ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.51 - 3.50	ปัจจัยมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการใน ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.51 - 2.50	ปัจจัยมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการใน ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 - 1.50	ปัจจัยมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการใน ระดับน้อยที่สุด

3.2.2 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยทำการหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) เพื่อหาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและ วัตถุประสงค์ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อหาความสอดคล้องข้อแบบสอบถาม ลักษณะแบบ ประมาณค่าดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยหาความเที่ยงตรงโดยการนำแบบสอบถามไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ และใช้วิธีการหา ค่าดัชนี (Index of Item-Objective Congruence: IOC) กำหนดให้เนื้อหาที่มีค่า 1 มีความตรงกับเนื้อหา ส่วนค่าที่ต่ำกว่า 0.5 จะต้องปรับปรุงข้อคำถาม โดยกำหนดคะแนน

1, 0.5 และ -1 (ธีรชาติ ธรรมวงศ์ & สุรพงษ์ คงสัตย์, 2551) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC โดยเฉลี่ยเท่ากับ 0.81

1 = ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย

0 = ข้อคำถามอาจจะมีหรือไม่มี ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย

-1 = ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย

และมีวิธีการหาดังต่อไปนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC = ดัชนีความสอดคล้อง

R = คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ = ผลรวมของคะแนนพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ตารางที่ 3.3 ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประเมินคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ชื่อ-สกุล	รายละเอียด
ผู้เชี่ยวชาญ 1	<ul style="list-style-type: none"> ที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 (โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA))
ผู้เชี่ยวชาญ 2	<ul style="list-style-type: none"> ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ อดีตที่ปรึกษา รองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
ผู้เชี่ยวชาญ 3	<ul style="list-style-type: none"> ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ ที่ปรึกษาด้านการวางแผนกลยุทธ์และบริหารโครงการ
ผู้เชี่ยวชาญ 4	<ul style="list-style-type: none"> ที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 (โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA))
ผู้เชี่ยวชาญ 5	<ul style="list-style-type: none"> ผู้เชี่ยวชาญการบรรยายทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนด้านพัฒนาศักยภาพองค์กร

2. ผู้วิจัยได้หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้เทคนิคการวัดความสอดคล้องภายในชุดเดียวกัน (Internal Consistency) สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ครอนบาค (Cronbach's Alpha) (วัลลภ รัฐฉัตรานนท์) เพื่อคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ได้ค่าเท่ากับ 0.988 มากกว่า 0.7 ตามเกณฑ์ที่ยอมรับ

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

α = ค่าความเชื่อมั่น

K = จำนวนข้อ

S_i^2 = ผลรวมความแปรปรวนแต่ละข้อ

S_t^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิโดยการแจกแบบสอบถามให้แก่บุคลากรส่วนกลางกรมเจ้าท่า ในวันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2560 จำนวน 322 ชุด

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (กัลยา วานิชย์ บัญชา, 2556) ดังต่อไปนี้

1. ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบ F-test ในการวิเคราะห์ค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่มขึ้นไปและทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ Post Hoc Multiple Comparisons (PostHoc) แบบ LSD (Least Significant Difference) ด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมเจ้าท่า
3. วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพบริหารของส่วนกลางกรมเจ้าท่า

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้รวบรวมแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจากส่วนกลางกรมเจ้าท่า ทั้งหมด 322 ชุด แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลโดยการปรับลดอัตราของลูกจ้างประจำลง ซึ่งส่งผลต่อการเก็บข้อมูลของบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำจากจำนวน 79 คน เหลือ 18 คน และสามารถเก็บแบบสอบถามได้ 296 ชุด สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้ 262 ชุด ซึ่งประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีสถานะการรับราชการที่แตกต่างกัน โดยมีบุคลากรที่เป็นข้าราชการ จำนวน 139 คน พนักงานราชการ จำนวน 105 คน และลูกจ้างประจำ จำนวน 18 คน เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการในปัจจุบันและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารกิจการภาครัฐของกรมเจ้าท่า แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่ 3 คุณภาพในการบริหารจัดการในปัจจุบัน

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานว่าบุคลากรที่มีสถานะการรับ

ราชการของส่วนกลางกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแตกต่างกันหรือไม่

ส่วนที่ 6 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

และได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
F	แทน	ค่าสถิติในการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร 3 กลุ่มขึ้นไป
sig	แทน	นัยสำคัญทางสถิติ
SS	แทน	ผลบวกของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ

Mean square	แทน	ค่าเฉลี่ยกำลังสอง
H_0	แทน	สมมติฐานหลัก
H_1	แทน	สมมติฐานรอง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของส่วนกลางกรมเจ้าท่าจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการรับราชการ อายุราชการ และอัตราเงินเดือน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	113	43.13
หญิง	149	56.87
รวม	262	100.00
อายุ		
18-23	4	1.53
24-29	45	17.18
30-34	48	18.32
35-39	47	17.94
40-45	55	20.99
มากกว่า 45	63	24.05
รวม	262	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	74	28.24
ปริญญาตรี	146	55.73
ปริญญาโท	42	16.03
รวม	262	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพการรับราชการ		
ข้าราชการ	139	53.05
พนักงานราชการ	105	40.08
ลูกจ้างประจำ	18	6.87
รวม	262	100.00
อายุงานราชการ		
0-5	104	39.69
6-10	52	19.85
11-15	30	11.45
16-20	17	6.49
21-25	23	8.78
26-30	17	6.49
มากกว่า 30 ปี	19	7.25
รวม	262	100.00
อัตราเงินเดือน		
ต่ำกว่า 10,000-20,000	152	58.02
20,001-30,000	58	22.14
30,001-40,000	30	11.45
40,001-50,000	19	7.25
50,001-60,000	1	0.38
มากกว่า 60,000	2	0.76
รวม	262	100.00

จากตาราง 4.1 พบว่า

เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 56.87 และเป็นเพศชายจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 43.13

อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 24.05 รองลงมาคืออายุระหว่าง 40-45 จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 20.99 และอายุน้อยที่สุดระหว่าง 18-23 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.53

ระดับการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาเทียบเท่าปริญญาตรีจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 55.73 รองลงมาคือศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 74 คิดเป็นร้อยละ 28.24 และการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 16.03

สถานภาพการรับราชการ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นข้าราชการ จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 53.05 รองลงมาคือสถานภาพเป็นพนักงานราชการ จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 40.08 และลูกจ้างประจำ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.87

อายุงานราชการ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานราชการระหว่าง 0-5 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 39.69 รองลงมาคืออายุงานราชการระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 19.85 อายุงานราชการระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 11.45 ส่วนน้อยมีอายุราชการระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.49 และอายุงานราชการระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.49

อัตราเงินเดือน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่ำกว่า 10,000-20,000 บาท จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 58.02 รองลงมาคือรายได้โดยเฉลี่ย 20,001-30,000 บาท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 22.14 ส่วนน้อยมีอัตราเงินเดือนระหว่าง 50,001-60,000 บาท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.38

ส่วนที่ 2 คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตารางที่ 4.2 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการรู้จักคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

	จำนวน	ร้อยละ
รู้จัก	146	55.73
รู้จักบ้าง	69	26.34
ไม่รู้จัก	47	17.94
รวม	262	100.00

ตารางที่ 4.2 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 262 คน ส่วนใหญ่จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 55.73 รู้จักคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รองลงมาจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 26.34 รู้จักบ้าง และจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 17.94 ไม่รู้จักคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตารางที่ 4.3 จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการได้รับการอบรมเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคยได้รับการอบรม	163	62.21
1-2 ครั้ง	63	24.05
3 ครั้งขึ้นไป	36	13.74
รวม	262	100.00

ตารางที่ 4.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 62.21 ไม่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รองลงมาจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 24.05 ได้รับการอบรม 1-2 ครั้ง และจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 13.74 เคยได้รับการอบรมมากกว่า 3 ครั้งขึ้นไป

ตารางที่ 4.4 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ

	จำนวน	ร้อยละ
เข้าใจเป็นอย่างดี	25	9.54
เข้าใจบ้าง	150	57.25
ไม่เข้าใจเลย	87	33.21
รวม	262	100.00

ตารางที่ 4.4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 57.25 มีความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับปานกลาง รองลงมาจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 33.21 ไม่เข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเลย และจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 9.54 เข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นอย่างดี

ตารางที่ 4.5 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความเห็นในการนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพ
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้ในการบริหารหน่วยงาน

	จำนวน	ร้อยละ
นำมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	123	46.95
นำมาปฏิบัติบ้าง	116	44.27
ไม่เคยนำมาปฏิบัติเลย	23	8.78
รวม	262	100.00

ตารางที่ 4.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 46.95 มีความเห็นว่าหน่วยงานได้นำแนวทางคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รองลงมาจำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 44.27 หน่วยงานได้นำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้ในการบริหารบ้าง และจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.78 มีความเห็นว่าหน่วยงานไม่เคยนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาปฏิบัติเลย

ตารางที่ 4.6 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการนำคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

	จำนวน	ร้อยละ
มีประโยชน์มาก	128	48.85
มีประโยชน์บ้าง	131	50.00
ไม่มี/ก่อให้เกิดประโยชน์	3	1.15
รวม	262	100.00

ตารางที่ 4.6 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 48.85 มีความเห็นว่าการนำแนวคิดคุณภาพการบริหารจัดการมาปรับใช้กับหน่วยงานมีประโยชน์แก่องค์กรมาก รองลงมาจำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 มีความเห็นว่ามีประโยชน์บ้าง และจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.15 มีความเห็นว่าการนำคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไม่ก่อให้เกิดประโยชน์

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย \bar{X} ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านรู้จักคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	2.38	0.77	ปานกลาง
2. ท่านได้รับการอบรมเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการ	1.59	0.91	ปานกลาง
3. ท่านเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	1.75	0.60	ปานกลาง
4. หน่วยงานนำคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กร	2.40	0.63	ปานกลาง

5.การนำคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐมาปรับใช้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ หน่วยงาน	2.48	0.52	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม	2.12	ปานกลาง

ตารางที่ 4.7 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นที่มีต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในด้านการรู้จักคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการอบรมเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านความเข้าใจที่มีต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการนำคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้ และด้านการเกิดประโยชน์ในการนำคุณภาพการบริหารจัดการมาปรับใช้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.12$) และจำแนกรายข้อแล้วพบว่าการนำคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้ก่อให้เกิดประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.48$) รองลงมาการนำคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้กับหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.40$) และกลุ่มตัวอย่างรู้จักคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.38$)

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ด้านกลยุทธ์องค์กร
2. ด้านโครงสร้างองค์กร
3. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ
4. ด้านระบบการปฏิบัติงาน
5. ด้านบุคลากร
6. ด้านทักษะ
7. ด้านค่านิยมร่วมองค์กร
8. ด้านการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย \bar{X} ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตารางที่ 4.8.1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมทั้ง 8 ด้าน

	\bar{X}	S.D.	ค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
กลยุทธ์องค์กร	3.49	0.656	ปานกลาง
โครงสร้างองค์กร	3.55	0.730	สูง

ตารางที่ 4.8.1 (ต่อ)

	\bar{X}	S.D.	ค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
รูปแบบการบริหารจัดการ	3.64	0.746	สูง
ระบบการปฏิบัติงาน	3.54	0.693	สูง
บุคลากร	3.67	0.702	สูง
ทักษะ	3.60	0.718	สูง
ค่านิยมร่วมองค์กร	3.61	0.691	สูง
การเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.66	0.689	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.60		สูง

จากตาราง 4.8.1 ภาพรวมค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดระดับปัจจัยโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.67$) รองลงมาด้านการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.66$) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.64$) ด้านค่านิยมร่วมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.61$) ด้านทักษะมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.60$) ด้านโครงสร้างองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.55$) ด้านระบบการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.54$) และด้านกลยุทธ์องค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) ตามลำดับ

ปัจจัยทั้ง 8 ด้านสามารถจำแนกรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมเจ้าท่า ตามตาราง 4.8.2 ถึง 4.8.9

ตารางที่ 4.8.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยย่อยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านบุคลากร

	\bar{X}	S.D.	มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
1. การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	3.74	0.717	สูง
2. การจัดสรรบุคลากรอย่างเหมาะสมช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายได้	3.31	0.893	ปานกลาง
3. บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน	3.67	0.753	สูง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้	3.97	0.818	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.67		สูง

จากตาราง 4.8.2 ภาพรวมค่าเฉลี่ยของปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.67$) โดยปัจจัยย่อยที่มีผลต่อด้านบุคลากร ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การจัดสรรบุคลากรอย่างเหมาะสม บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับปานกลางถึงสูง (\bar{X} อยู่ในช่วง 3.31 – 3.97)

ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมาการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ใน

ระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และการจัดสรรบุคลากรอย่างเหมาะสมช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายได้มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

ตารางที่ 4.8.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยย่อยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

	\bar{X}	S.D.	มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการ
1. การวิเคราะห์ให้ทราบและเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อส่งมอบบริการที่ดี	3.66	0.724	สูง
2. การวิเคราะห์ให้ทราบและเข้าใจว่าปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างบริการและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร	3.69	0.764	สูง
3. การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยให้เข้าใจความพึงพอใจและความต้องการได้ดีขึ้น	3.69	0.753	สูง
4. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ	3.63	0.781	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.67		สูง

จากตาราง 4.8.3 ภาพรวมค่าเฉลี่ยของปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านการเข้าใจผู้รับบริการอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.67$) โดยปัจจัยย่อยที่มีผลต่อด้านการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจ การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อความสำเร็จในการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับสูง (\bar{X} อยู่ในช่วง 3.63 – 3.69)

ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยให้เข้าใจความพึงพอใจและความต้องการได้ดีขึ้น และการวิเคราะห์ให้ทราบและเข้าใจว่าปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างบริการและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 รองลงมาการวิเคราะห์ให้ทราบและเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อส่งมอบบริการที่ดีมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

ตารางที่ 4.8.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยย่อยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านรูปแบบการบริหารจัดการ

	\bar{X}	S.D.	มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการ
1. การทบทวนระบบงาน และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมนำความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกมาสู่หน่วยงาน	3.70	0.741	สูง
2. การได้รับโอกาสและอำนาจในการตัดสินใจงานที่อยู่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ	3.73	0.776	สูง
3. การมีส่วนร่วมจากผู้นำองค์กรผลักดันในการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีต่อการปฏิบัติงาน	3.66	0.759	สูง

4. การที่ผู้นำองค์กรรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ซักถามข้อสงสัยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารงาน	3.67	0.778	สูง
5. ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย ทำให้การประสานงาน และการสื่อสารเป็นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	3.45	0.877	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.64		สูง

จากตาราง 4.8.4 ภาพรวมค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านรูปแบบการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.64$) โดยปัจจัยย่อยที่มีผลต่อด้านรูปแบบการบริหารจัดการได้แก่ การทบทวนระบบงาน และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การได้รับโอกาสและอำนาจในการตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีต่อการปฏิบัติงาน การที่ผู้นำองค์กรรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่ายมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับปานกลางถึงสูง (\bar{X} อยู่ในช่วง 3.45 – 3.73)

ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการการได้รับโอกาสและอำนาจในการตัดสินใจงานที่อยู่ในขอบเขตที่รับผิดชอบมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 รองลงมาการทบทวนระบบงาน และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมนำความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกมาสู่หน่วยงานมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 การที่ผู้นำองค์กรรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ซักถามข้อสงสัยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารงานมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 การมีส่วนร่วมจากผู้นำองค์กรผลักดันในการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย ทำให้การประสานงาน และการสื่อสารเป็นได้อย่างสะดวก รวดเร็วมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

ตารางที่ 4.8.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านค่านิยมร่วมองค์กร

	\bar{X}	S.D.	มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการ
1. ค่านิยมร่วมองค์กรที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานสร้างแนวทางการปฏิบัติที่ดี	3.58	0.672	สูง
2. การร่วมกันตั้งใจปฏิบัติงานเป็นค่านิยมร่วมที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย	3.62	0.715	สูง
3. ค่านิยมร่วมในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต และมีธรรมภิบาลในการปฏิบัติงานสร้างวัฒนธรรมที่ดีและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร	3.64	0.754	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.61		สูง

จากตาราง 4.8.5 ภาพรวมค่าเฉลี่ยของปัจจัยย่อยมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านค่านิยมร่วมองค์กรอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.61$) โดยปัจจัยย่อยที่มีผลต่อด้านค่านิยมร่วมองค์กรได้แก่ ค่านิยมร่วมองค์กรที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ค่านิยมร่วมในการร่วมกันตั้งใจปฏิบัติงาน และค่านิยมร่วมในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต และมีธรรมภิบาลมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับสูง (\bar{X} อยู่ในช่วง 3.58 – 3.64)

ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าค่านิยมร่วมในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต และมีธรรมภิบาลในการปฏิบัติงานสร้างวัฒนธรรมที่ดีและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 รองลงมาการร่วมกันตั้งใจปฏิบัติงานเป็นค่านิยมร่วมที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และค่านิยมร่วมองค์กรที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานสร้างแนวทางการปฏิบัติที่ดีมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

ตารางที่ 4.8.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยย่อยมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านทักษะ

	\bar{X}	S.D.	มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
1. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและมีทักษะโดดเด่นในงานที่ปฏิบัติช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้	3.70	0.693	สูง
2. การส่งเสริมและพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับหน้าที่ให้แก่บุคลากร	3.56	0.718	สูง
3. การฝึกอบรมในสาขาวิชาหรือทักษะอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	3.54	0.746	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.60		สูง

จากตาราง 4.8.6 ภาพรวมค่าเฉลี่ยของปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านค่านิยมร่วมองค์กรอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.60$) โดยปัจจัยย่อยที่มีผลต่อด้านค่านิยมร่วมองค์กรได้แก่ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและมีทักษะโดดเด่นในงานที่ปฏิบัติช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมและพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับหน้าที่ และการฝึกอบรมในสาขาวิชาหรือทักษะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีผลต่อด้านมีผลต่อความสำเร็จในการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับสูง (\bar{X} อยู่ในช่วง 3.54 – 3.70)

ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 รองลงมาการส่งเสริมและพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับหน้าที่ให้แก่บุคลากรมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และการฝึกอบรมในสาขาวิชาหรือทักษะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

ตารางที่ 4.8.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยย่อยมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กร

	\bar{X}	S.D.	มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
1. โครงสร้างของหน่วยงานลดความซ้ำซ้อนของหน้าที่	3.44	0.827	ปานกลาง
2. หน่วยงานกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน	3.60	0.766	สูง
3. การติดต่อประสานงานภายในหน่วยงานเป็นขั้นตอนทำให้สะดวก ถูกต้อง และรวดเร็ว	3.57	0.803	สูง
4. โครงสร้างของหน่วยงานที่เหมาะสมช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์หน่วยงาน	3.58	0.747	สูง
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.55	สูง

จากตาราง 4.8.7 ภาพรวมค่าเฉลี่ยของปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.55$) โดยปัจจัยย่อยที่มีผลต่อด้านโครงสร้างองค์กร ได้แก่ โครงสร้างของหน่วยงานลดความซ้ำซ้อนของหน้าที่ หน่วยงานกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน การติดต่อประสานงานภายในหน่วยงานเป็นขั้นตอน โครงสร้างของหน่วยงานที่เหมาะสม มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับปานกลางถึงสูง (\bar{X} อยู่ในช่วง 3.44 – 3.60)

ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าหน่วยงานกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจนมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมาโครงสร้างของหน่วยงานที่เหมาะสมช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์หน่วยงานมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 การติดต่อประสานงานภายในหน่วยงานเป็นขั้นตอนทำให้สะดวก ถูกต้อง และรวดเร็วมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

และโครงสร้างของหน่วยงานลดความซ้ำซ้อนของหน้าที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

ตารางที่ 4.8.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยย่อยมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านระบบการปฏิบัติงาน

	\bar{X}	S.D.	มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการ
1. ขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีแบบแผน	3.61	0.678	สูง
2. การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการติดตามผลและการประเมิน ระบบบัญชี เป็นต้น	3.55	0.740	สูง
3. การสื่อสารและการปฏิบัติงานของหน่วยงานแก่บุคลากร/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสะดวกและรวดเร็ว	3.55	0.724	สูง
4. ความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับการปฏิบัติงานมีให้ใช้อย่างเพียงพอ	3.56	0.764	สูง
5. การใช้อุปกรณ์และโปรแกรมที่ปลอดภัย มีความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน	3.41	0.917	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.54		สูง

จากตาราง 4.8.8 ภาพรวมค่าเฉลี่ยของปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านระบบการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.54$) โดยปัจจัยย่อยที่มีผลต่อด้านระบบการปฏิบัติงานได้แก่ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีแบบแผน การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับการปฏิบัติงาน และการใช้อุปกรณ์และโปรแกรมในการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (\bar{X} อยู่ในช่วง 3.41 – 3.61)

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีแบบแผนมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 รองลงมาความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับการปฏิบัติงานมีให้ใช้อย่างเพียงพอมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการติดตามผลและการประเมินระบบบัญชี เป็นต้น มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 การสื่อสารและการปฏิบัติงานของหน่วยงานแก่บุคลากร/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสะดวกและรวดเร็วมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 และการใช้อุปกรณ์และโปรแกรมที่ปลอดภัย มีความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

ตารางที่ 4.8.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยย่อยมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์องค์กร

	\bar{X}	S.D.	มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการ
1. การสื่อสารกลยุทธ์ของ หน่วยงานภายในองค์กร	3.47	0.736	ปานกลาง
2. กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและ ความสามารถตอบสนองความ เปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ใน ปัจจุบัน	3.48	0.693	ปานกลาง
3. กลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมี เป้าหมายที่แน่ชัด	3.63	0.680	สูง
4. การมีส่วนร่วมในการกำหนดกล ยุทธ์ของหน่วยงาน	3.60	0.657	สูง
5. การวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐาน ของทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อบรรลุ เป้าหมายองค์กร	3.28	0.886	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.49		ปานกลาง

จากตาราง 4.8.9 ภาพรวมค่าเฉลี่ยของปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์องค์กรอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.49$) โดยปัจจัยที่มีผลต่อด้านกลยุทธ์องค์กรได้แก่ การสื่อสารกลยุทธ์ของหน่วยงานภายในองค์กร กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและความสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีเป้าหมายที่แน่ชัด การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน และการวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (\bar{X} อยู่ในช่วง 3.28 – 3.63)

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ากลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีเป้าหมายที่แน่ชัดมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 รองลงมาการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและความสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ในปัจจุบันมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 การสื่อสารกลยุทธ์ของหน่วยงานภายในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และการวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

ตารางที่ 4.9 ปัจจัยตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมเจ้าท่า

ตัวแปรอิสระ $X_1 - X_8$ และตัวแปรตาม y ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

$X_1 =$ กลยุทธ์องค์กร	$y =$ ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
$X_2 =$ โครงสร้างองค์กร	
$X_3 =$ รูปแบบการบริหารจัดการ	
$X_4 =$ ระบบการปฏิบัติงาน	
$X_5 =$ บุคลากร	
$X_6 =$ ทักษะ	
$X_7 =$ ค่านิยมร่วมองค์กร	
$X_8 =$ การเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	

การวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมเจ้าท่า เป็นวิธีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบลำดับขั้น (Stepwise Selection)

ตารางที่ 4.9.1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในการคัดเลือกตัวแปรอิสระ (ANOVA)

Model		SS	df	Mean Square	F	Sig.
5	Regression	85.748	5	17.150	112.381	.000
	Residual	39.066	256	0.153		

ตารางที่ 4.9.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ กรมเจ้าท่า โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) ในการพยากรณ์

Model	R	R^2	Adjusted R^2	S.E.est
5	.829	0.687	0.681	0.391

จากตารางที่ 4.9.1 - 4.9.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในการคัดเลือกตัวแปรอิสระตามวิธี Stepwise ทั้ง 5 ตัวได้แก่ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านทักษะ ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านค่านิยมร่วมองค์กร พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า $\alpha = 0.05$ จึงสามารถคัดเลือกเป็นตัวแปรพยากรณ์เพื่อพยากรณ์ตัวแปรตามได้ โดยในตารางที่ 4.9.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยตัวแปรทั้ง 5 ได้แก่ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านทักษะ ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านค่านิยมร่วมองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยทั้ง 5 สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมเจ้าท่าได้ร้อยละ 68.7

ตารางที่ 4.9.3 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Regression Coefficient)

Model		b	S.E. _{est}	Sig	β
5	(Constant)	-0.115	0.160	0.473	
	ด้านระบบปฏิบัติงาน	0.266	0.072	0.00	0.241
	ด้านการเข้าใจผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.208	0.064	0.00	0.187
	ด้านทักษะ	0.204	0.064	0.00	0.189
	ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ	0.170	0.063	0.00	0.166
	ด้านค่านิยมร่วมองค์กร	0.180	0.068	0.00	0.161

จากตารางที่ 4.9.3 ผลด้านระบบการปฏิบัติงาน (X_4) ด้านทักษะ(X_6) ด้านการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X_8) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (X_3) และด้านค่านิยมร่วมองค์กร (X_7) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนกลางกรมเจ้าท่า (y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรไม่เท่ากับ 0 มีนัยสำคัญทางสถิติดังนี้ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย 1) ด้านระบบการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.266 2) ด้านการเข้าใจผู้รับบริการ เท่ากับ 0.208 3) ด้านทักษะ เท่ากับ 0.204 4) ด้านค่านิยมร่วมองค์กร เท่ากับ 0.180 5) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ เท่ากับ 0.170 เขียนเป็นสมการพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ดังนี้

$$\hat{y} = -0.115 + 0.241(X_4) + 0.187(X_8) + 0.189(X_6) + 0.166(X_3) + 0.161(X_7)$$

\hat{y} : ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

X_4 : ระบบการปฏิบัติงาน

X_8 : การเข้าใจผู้รับบริการ

X_6 : ทักษะ

X_3 : รูปแบบการบริหารจัดการ

X_7 : ค่านิยมร่วมองค์กร

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบริหารจัดการของแต่ละสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่าแตกต่างกันหรือไม่

ทดสอบสมมติฐานย่อย 4.1 บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะ มีความเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านระบบการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่

H_0 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านระบบการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านระบบการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน

	SS	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3.298	2	1.649	4.285	0.015
ภายในกลุ่ม	99.675	259	0.385		
ผลรวม	102.973	261			

ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติ F เท่ากับ 4.285 ค่า Sig มีค่าเท่ากับ 0.015 น้อยกว่า $\alpha = 0.05$ แสดงให้เห็นว่าสถานภาพการรับราชการที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐในด้านระบบการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.11 ค่าเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (Multiple Comparison) โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) ด้านระบบปฏิบัติงาน

(I) สถานภาพการรับราชการ		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ข้าราชการ	พนักงานราชการ	-0.166*	0.080	0.693
	ลูกจ้างประจำ	0.243	0.155	0.017
พนักงานราชการ	ข้าราชการ	0.166*	0.080	0.693
	ลูกจ้างประจำ	0.409*	0.158	0.011
ลูกจ้างประจำ	ข้าราชการ	-0.243	0.155	0.017
	พนักงานราชการ	-0.409*	0.158	0.011

ตารางที่ 4.11 ทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการ 2 คู่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้ พนักงานราชการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านระบบการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.653 และ 3.487 ตามลำดับ) ค่าเฉลี่ยความแตกต่างเท่ากับ 0.166 และพนักงานราชการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านระบบการปฏิบัติงานมากกว่าลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.653 และ 3.244 ตามลำดับ) ค่าเฉลี่ยความแตกต่างเท่ากับ 0.409

บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นพนักงานราชการและข้าราชการมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐด้านระบบการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันโดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยอยู่ที่ -0.166 และบุคลากรที่มีสถานะเป็นพนักงานราชการและลูกจ้างประจำมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านระบบการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันโดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยอยู่ที่ -0.409 โดยมี 1 คู่ที่มีผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐด้านระบบการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกันได้แก่บุคลากรที่มีสถานภาพข้าราชการและลูกจ้างประจำ

ทดสอบสมมุติฐานย่อย 4.2 บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแตกต่างกันหรือไม่

H_0 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน

	SS	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.367	2	0.683	1.765	0.173
ภายในกลุ่ม	100.286	259	0.387		
ผลรวม	101.653	261			

ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติ F เท่ากับ 1.765 ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.173 มากกว่า $\alpha = 0.05$ แสดงให้เห็นว่าสถานภาพการรับราชการที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐด้านการเข้าใจผู้รับบริการไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ทดสอบสมมุติฐานย่อย 4.3 บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านทักษะแตกต่างกันหรือไม่

H_0 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านทักษะไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านทักษะแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน

	SS	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.208	2	0.104	0.251	0.778
ภายในกลุ่ม	107.444	259	0.415		
ผลรวม	107.652	261			

ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติ F ด้านทักษะเท่ากับ 0.251 ค่า Sig มีค่าเท่ากับ 0.778 มากกว่า $\alpha = 0.05$ แสดงให้เห็นว่าสถานภาพการรับราชการที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐด้านทักษะไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ทดสอบสมมติฐานย่อย 4.4 บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านรูปแบบการบริหารจัดการแตกต่างกันหรือไม่

H_0 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านรูปแบบการบริหารจัดการแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน

	SS	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.009	2	0.504	1.103	0.333
ภายในกลุ่ม	118.455	259	0.457		
ผลรวม	119.464	261			

ตารางที่ 4.14 ค่าสถิติ F เท่ากับ 1.103 ค่า Sig มีค่าเท่ากับ 0.333 มากกว่า $\alpha = 0.05$ แสดงให้เห็นว่าสถานะการรับราชการที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐด้านรูปแบบการบริหารจัดการไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ทดสอบสมมุติฐานย่อย 4.5 บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านค่านิยมร่วมองค์กรแตกต่างกันหรือไม่

H_0 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านค่านิยมร่วมองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านค่านิยมร่วมองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน

	SS	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.535	2	0.767	2.013	0.136
ภายในกลุ่ม	98.752	259	0.381		
ผลรวม	100.287	261			

ตารางที่ 4.15 ค่าสถิติ F เท่ากับ 2.013 ค่า Sig มีค่าเท่ากับ 0.136 มากกว่า $\alpha = 0.05$ แสดงให้เห็นว่าสถานะการรับราชการที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐด้านค่านิยมร่วมองค์กรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ทดสอบสมมุติฐานย่อย 4.6 บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์องค์กรแตกต่างกันหรือไม่

H_0 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านกลยุทธ์องค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านกลยุทธ์องค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน

	SS	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3.069	2	1.535	4.487	0.012
ภายในกลุ่ม	88.575	259	0.342		
ผลรวม	91.645	261			

ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติ F เท่ากับ 4.487 ค่า Sig มีค่าเท่ากับ 0.012 น้อยกว่า $\alpha = 0.05$ แสดงให้เห็นว่าสถานะการรับราชการที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐในด้านกลยุทธ์องค์กรที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.17 ค่าเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (Multiple Comparison) โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) ด้านกลยุทธ์องค์กร

(I) สถานภาพการรับราชการ		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ข้าราชการ	พนักงานราชการ	-0.110	0.076	0.145
	ลูกจ้างประจำ	0.326*	0.146	0.027
พนักงานราชการ	ข้าราชการ	0.110	0.076	0.145
	ลูกจ้างประจำ	0.437*	0.149	0.004
ลูกจ้างประจำ	ข้าราชการ	-0.326*	0.146	0.027
	พนักงานราชการ	-0.437*	0.149	0.004

ตารางที่ 4.17 ทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการ 2 คู่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านกลยุทธ์องค์กรมากกว่าลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.471 และ 3.144 ตามลำดับ) ค่าเฉลี่ยความแตกต่างเท่ากับ 0.326 และพนักงานราชการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านกลยุทธ์องค์กรมากกว่าลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.581 และ 3.144 ตามลำดับ) ค่าเฉลี่ยความแตกต่างเท่ากับ 0.437

ทดสอบสมมุติฐานย่อย 4.7 บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรแตกต่างกันหรือไม่

H_0 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านบุคลากรไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านบุคลากรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน

	SS	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.417	2	0.708	1.804	0.167
ภายในกลุ่ม	101.706	259	0.393		
ผลรวม	103.122	261			

ตารางที่ 4.18 ค่าสถิติ F เท่ากับ 1.804 ค่า Sig มีค่าเท่ากับ 0.167 มากกว่า $\alpha = 0.05$ แสดงให้เห็นว่าสถานะการรับราชการที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐด้านบุคลากรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ทดสอบสมมุติฐานย่อย 4.8 บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันหรือไม่

H_0 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการในกรมเจ้าท่า 3 สถานะมีความเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านโครงสร้างองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน

	SS	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	2.990	2	1.495	3.365	0.036
ภายในกลุ่ม	115.085	259	0.444		
ผลรวม	118.075	261			

ตารางที่ 4.19 ค่าสถิติ F เท่ากับ 3.365 ค่า Sig มีค่าเท่ากับ 0.036 น้อยกว่า $\alpha = 0.05$ แสดงให้เห็นว่าสถานะการรับราชการที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐด้านโครงสร้างขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

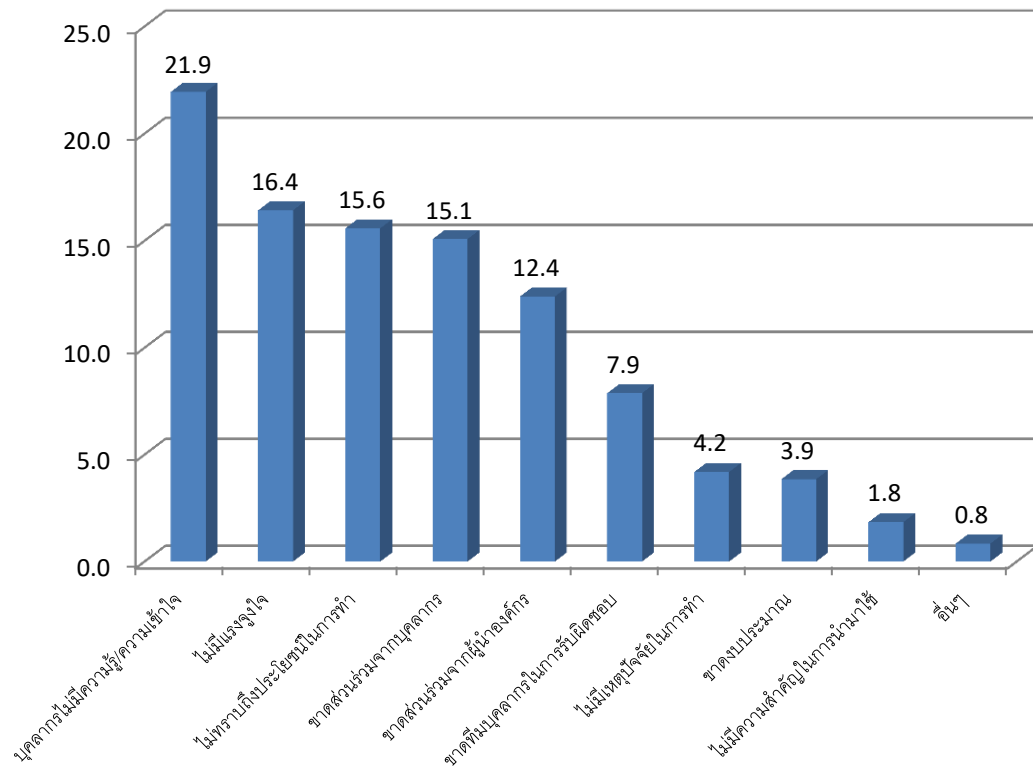
ตารางที่ 4.20 ค่าเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นคู่ (Multiple Comparison) โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) ด้านโครงสร้างองค์กร

(I) สถานภาพการรับราชการ		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ข้าราชการ	พนักงานราชการ	-.183*	0.086	0.035
	ลูกจ้างประจำ	0.164	0.167	0.326
พนักงานราชการ	ข้าราชการ	.183*	0.086	0.035
	ลูกจ้างประจำ	.347*	0.170	0.042
ลูกจ้างประจำ	ข้าราชการ	-0.164	0.167	0.326
	พนักงานราชการ	-.347*	0.170	0.042

ตารางที่ 4.20 ทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่มีสถานภาพการรับราชการ 2 คู่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้ พนักงานราชการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านโครงสร้างองค์กรมากกว่าข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.667 และ 3.484 ตามลำดับ) ค่าเฉลี่ยความแตกต่างเท่ากับ 0.183 และพนักงานราชการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านโครงสร้างองค์กรมากกว่าลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.667 และ 3.319 ตามลำดับ) ค่าเฉลี่ยความแตกต่างเท่ากับ 0.347 โดยมี 1 คู่ที่มีผลต่างค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน ได้แก่บุคลากรที่มีสถานะเป็นลูกจ้างประจำและข้าราชการมีคะแนนผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐที่ไม่แตกต่างกันโดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยอยู่ที่ -0.164

ส่วนที่ 5 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

จากการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการพบว่า ปัญหาหลักคือบุคลากรขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รองลงมาคือบุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ และไม่ทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ขาดส่วนร่วมจากบุคลากรและผู้นำองค์กร ขาดทีมบุคลากรในการรับผิดชอบ ไม่มีเหตุปัจจัยในการทำ ขาดงบประมาณ และไม่มี ความสำคัญในการนำมาใช้ ตามลำดับตามภาพที่ 4.11



ภาพที่ 4.11 ค่าร้อยละของปัญหา/อุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ของกรมเจ้าท่า

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมเจ้าท่า สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมเจ้าท่าโดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณพบว่า มี 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านระบบปฏิบัติงาน 2) ด้านการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ด้านทักษะ 4) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ 5) ด้านค่านิยมร่วมองค์กร โดยปัจจัยทั้ง 5 สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ร้อยละ 68.7 และเขียนสมการพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้ดังนี้ $\hat{y} = -0.115 + 0.266X_4 + 0.208X_8 + 0.204X_6 + 0.180X_7 + 0.170X_3$

\hat{y} = ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

X_3 = รูปแบบการบริหารจัดการ

X_4 = ระบบการปฏิบัติงาน

X_6 = ทักษะ

X_7 = ค่านิยมร่วมองค์กร

X_8 = การเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการทั้ง 5 ด้าน จากปัจจัยที่มีผลมากที่สุดได้แก่ ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านการเข้าใจผู้รับบริการ ด้านทักษะ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านค่านิยมร่วมองค์กรตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับสูง แต่เป็นค่าเฉลี่ยความสำเร็จในคุณภาพการบริหารจัดการที่น้อยเมื่อเทียบกับปัจจัยด้านอื่นๆ รองลงมาคือปัจจัยด้านการเข้าใจผู้รับบริการมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผล

การศึกษาของธัญพล ชะอุ่ม and ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2558) ที่ศึกษา “การบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย” พบว่าปัจจัยด้านความสามารถทางการบริการ หมายถึงการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและส่งมอบบริการมีผลต่อระดับความสำเร็จขององค์กร ด้านทักษะมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จอยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกับด้านค่านิยมร่วมองค์กร และด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Arnum, Dohrmann, Dowdy, and Phillips (2009) ที่กล่าวว่ารูปแบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิผลขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องค่านิยมร่วมองค์กรของพรศรี นรินทร์รักษ์ and สุวรรณ หล่อโลหการ (2557) ที่ว่าค่านิยมร่วมเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่เพิ่มโอกาสให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

จากผลการศึกษาพบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐบ้างเท่านั้น เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ขาดความรู้ และไม่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงทำให้ไม่แน่ใจว่าองค์กรได้นำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้หรือไม่

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากปัจจัยทั้ง 5 ที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมเจ้าท่า รวมกับผลการวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน ผู้ศึกษาจึงมีความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาดังนี้

1) ด้านระบบการปฏิบัติงานพบว่าระบบการจัดเก็บข้อมูลยังขาดประสิทธิภาพและไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างเต็มที่เนื่องจากข้อมูลขาดความถูกต้อง ครบถ้วน และไม่ทันกาล นอกจากนี้ระบบของแต่ละหน่วยงานยังไม่เชื่อมโยงกันทำให้การดำเนินงานช้า การส่งต่อข้อมูลในการทำงานมีความยุ่งยาก และการเก็บข้อมูลซ้ำซ้อน ซึ่งในส่วนนี้ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลส่วนกลางสามารถช่วยลดการเก็บข้อมูลที่ซ้ำซ้อนได้ รวมถึงการมีกรอบที่ชัดเจนว่าหน่วยงานใดเก็บข้อมูลส่วนไหนและสื่อสารทั้งองค์กรเพื่อลดการเก็บข้อมูลที่ซ้ำซ้อน และการกำหนดกรอบเวลาในการอัปเดตข้อมูลของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและพร้อมใช้งาน

การทบทวนระบบการปฏิบัติงานเพื่อรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่นอุบัติเหตุดุพิกภัย ภัยคุกคามต่างๆ ทางกรรมมีแนวทางในการประเมินความเสี่ยงและมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงไว้เพื่อรองรับและลดผลกระทบที่มีต่อเป้าหมายขององค์กรและประชาชน ทั้งนี้ผู้ศึกษามีความเห็นว่าองค์กรปฏิบัติได้ดีและควรดำเนินการต่อไป และจากการศึกษาพบว่าบุคลากรรับรู้ว่าองค์กรมีแผนการประเมินความเสี่ยงของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นองค์กรควรมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในทราบและเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ปัญหาในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ยังล่าช้าทำให้บางหน่วยงานทราบข้อมูลบางหน่วยงานไม่ทราบข้อมูล ในปัจจุบันองค์กรได้เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารผ่านแอปพลิเคชัน เช่น ไลน์กลุ่ม ทำให้การส่งข้อมูลรวดเร็ว ซึ่งผู้ศึกษาเห็นด้วยกับการดำเนินการดังกล่าว เพียงแต่ควรระมัดระวังในการส่งข้อมูลทางราชการด้วยเช่นกัน นอกจากนี้หน่วยงานควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้มากขึ้นเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบหรือต้องใช้ข้อมูลต่อสามารถดำเนินงานต่อได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว รวมถึงการออกแบบการสื่อสารที่เหมาะสมระหว่างองค์กรและพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในปัจจุบันองค์กรมีการนำระบบการประเมิน DPIS (Department of Personnel Information System) มาใช้ในการประเมินบุคลากร อย่างไรก็ตามก็ดีบุคลากรบางกลุ่มมีความเห็นว่าตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล รวมถึงระบบการวัดผลการดำเนินงานของโครงการ ในส่วนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรได้กำหนดช่วงเวลาในการประเมิน หลักเกณฑ์และแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการโดยให้มีการตกลงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการเริ่มประเมินในรอบการประเมินนั้นๆ รวมถึงมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินรับทราบ อย่างไรก็ตามยังไม่มีแนวทางในการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมหากผู้รับการประเมินเห็นต่างจากผลประเมิน ดังนั้นควรมีการกำหนดเป็นแนวทางว่าหากผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินผู้ประเมินควรปฏิบัติอย่างไรและผู้ประเมินสามารถปฏิบัติอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งในอนาคต

ระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการทำงานเพื่อให้มีความสะดวกรวดเร็ว ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ที่นำมาใช้ในการรับ-ส่งเอกสารยังคงต้องมีการส่งเอกสารควบคู่กันไป ทำให้เกิดการดำเนินงานซ้ำซ้อน สิ้นเปลืองทรัพยากร ผู้ศึกษามีความเห็นว่าควรมีการริเริ่มให้เกิดการปฏิรูประบบการทำงาน สร้างแนวทางและระบบในการทำงานใหม่เพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมถึงการสนับสนุนจากผู้นาองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน

2) ด้านการเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่าคะแนนค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง แต่จากการสำรวจของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารพบว่าบางหน่วยงานยังไม่มีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบางหน่วยงานรับฟังความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ไม่ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อเพื่อพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ในส่วนนี้ผู้ศึกษามีความเห็นว่าองค์กรควรเสริมสร้างให้บุคลากรมีใจรักการให้บริการ ส่งเสริมทัศนคติให้มุ่งเน้นการให้บริการที่ดีมีคุณภาพแก่ประชาชนเพื่อก่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติเดียวกัน

3) ด้านทักษะมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตามบุคลากรบางส่วนมีความเห็นว่าการส่งเสริมการเรียนรู้ อบรม เพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรยังไม่เพียงพอ เนื่องจากขาดการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชา อีกทั้งจำนวนผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้มีสิทธิไปอบรมมีจำนวนน้อย และการอบรมส่วนใหญ่เป็นการอบรมกับหน่วยงานภายใน โดยผู้ศึกษามีความเห็นว่าการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ อบรมกับทั้งภายในหน่วยงาน หน่วยงานภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน โดยเฉพาะส่วนราชการอื่นที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศ ซึ่งบุคลากรสามารถนำการเรียนรู้มาพัฒนาเป็นทักษะเฉพาะของบุคลากรจะช่วยให้บุคลากรมีความโดดเด่นในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน รวมถึงได้รับการคัดเลือกให้มีสิทธิในการอบรมควรปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ผู้ประสานการจัดการอบรมควรสอบถามผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับหัวข้อและทักษะที่ผู้บังคับบัญชาต้องการพัฒนาหรือกำหนดให้ผู้สนใจลงชื่อในการอบรมเพื่อประเมินทรัพยากรที่ต้องใช้ในการจัดการอบรม

4) ด้านค่านิยมร่วมองค์กรจากการสำรวจมากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการบ้างและไม่เข้าใจเลย และมีความเห็นว่าองค์กรมีการนำแนวทางคุณภาพการบริหารจัดการมาปรับใช้บ้างและไม่ได้นำมาปรับใช้กับองค์กรเลยมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ อีกทั้งผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนมีความเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงานประจำวัน ดังนั้นผู้นาองค์กรควรสื่อสาร ส่งเสริมการอบรม สัมมนา

เกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการกำหนดแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และจัดให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการประเมินผลของแผนซึ่งจะเป็นการดึงบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรรอบด้านอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างมุมมองที่ดีต่อการพัฒนาองค์กร สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานเทียบเคียงสากล มุ่งสู่ความยั่งยืนและส่งเสริมให้เกิดเป็นค่านิยมในการร่วมใจกันพัฒนาองค์กร

5) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการพบว่าบุคลากรบางส่วนขาดการมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร ทำให้บุคลากรไม่ทราบแนวทางการปฏิบัติงานหรือการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องและสามารถบรรลุยุทธศาสตร์ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าคุณ้องค์กรควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง นอกจากนี้บุคลากรบางส่วนมีความเห็นว่าคุณ้องค์กรไม่มอบอำนาจในการตัดสินใจ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าคุณ้องค์กรต้องเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงาน เช่น มุมมองได้การกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานดีขึ้น รวมถึงการจัดให้มีการโค้ชเพื่อพัฒนาผู้บังคับบัญชา อีกทั้งควรจัดให้มีมาตรการในการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน รวมถึงรับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อสร้างบรรยากาศในที่ที่ดี การมีส่วนร่วม และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับรายงานของทิพย์วรรณ จูมแพง et al. (2555) ที่ได้กล่าวว่าการมอบอำนาจในการตัดสินใจ สนับสนุนการตัดสินใจ รับฟังข้อเสนอแนะช่วยให้องค์กรทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น สร้างความผูกพัน และเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานต่อไป

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะตามความเห็นในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในระยะสั้น และระยะยาว ดังนี้

ในการพัฒนาแผนคุณภาพการบริหารจัดการระยะสั้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่าคุณ้องค์กรควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้บุคลากรภายในองค์กร และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินความเข้าใจของบุคลากร การจัดโครงการนำเสนอแนวทางการปฏิบัติงานที่บุคลากร หรือหน่วยงานย่อยภายในกรมที่มีข้อเสนอแนะและได้ทำการวางแผนในการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อมอบรางวัลเชิดชูแนวคิด รวมถึงประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กร ผู้ศึกษาเห็นว่าวิธีนี้จะส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจในคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรและวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ อีกทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อคิดเห็น สร้างความร่วมมือ และองค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรในระยะยาว ซึ่งจะทำให้องค์กรแข็งแกร่งจากภายใน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสมรรถนะให้กับองค์กร ผู้ศึกษามีความเห็นว่างค์กรควรเพิ่มประเด็นพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เป็นอีกหนึ่งยุทธศาสตร์ของกรมเจ้าท่าซึ่งจากปัจจุบันที่มี 6 ยุทธศาสตร์ และจากการทบทวนยุทธศาสตร์ที่จะนำไปใช้ในการนำองค์กรปี พ.ศ. 2561 มีทั้งหมด 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การพัฒนาและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานทางน้ำ ทางน้ำธรรมชาติ เพื่อสนับสนุนการขนส่งให้มีประสิทธิภาพ 2) การยกระดับความปลอดภัยและความมั่นคงด้านการขนส่งทางน้ำและพาณิชย์นาวี 3) การพัฒนาศักยภาพในการขนส่งทางน้ำและพาณิชย์นาวีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 4) การส่งเสริม สนับสนุนความสามารถในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (อนุชาติ ทองอาภรณ์, 2559)

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนกลางกรมเจ้าท่าเท่านั้น ยังไม่รวมถึงหน่วยงานส่วนภูมิภาค ดังนั้นควรศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างหน่วยงานส่วนภูมิภาคเพิ่มเติม อีกทั้งการศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเท่านั้น จึงควรมีการศึกษาปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง รวมถึงปัจจัยทางธรรมชาติที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรในการศึกษาครั้งต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เต็มศักดิ์ สุขวิบูลย์. (2552). ข้อคำนึงในการสร้างเครื่องมือประเภทมาตราประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อการวิจัย. Retrieved from <http://ms.src.ku.ac.th/schedult/Files/2553/Oct/1217086.doc>
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์. TOTAL QUALITY MANAGEMENT Retrieved from http://lib3.dss.go.th/fulltext/dss_manual/M024.pdf
- ไชยวิทย์ ธนไพศาล. (2560). เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ. Retrieved from http://qa.buu.ac.th/text/edu2559/intro_edpex.pdf
- กรมเจ้าท่า กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. (2559a). แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตาม SAR เปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ ในกระทรวงคมนาคม (GRAPH). Retrieved from www.md.go.th/intranet/index.php/2014-01-19-05-03-56/4-sar-graph.
- กรมเจ้าท่า กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. (2559b). รายงานสรุปผลสำรวจเพื่อการวินิจฉัยองค์การ กรมเจ้าท่า ประจำปีงบประมาณ 2559. Retrieved from <http://www.md.go.th/intranet/index.php/2014-05-29-0003/16-cascading/-12560/1519--2559--2/file>.
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. (2556, พฤษภาคม 30). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖ - พ.ศ. ๒๕๖๑). Retrieved from http://asdg.labour.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=93:2013-05-30-04-07-00&catid=72:2012-07-05-09-14-53&Itemid=60
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, ก. (2560). รายงานลักษณะสำคัญขององค์การ. Retrieved from <http://www.md.go.th/intranet/index.php/2014-05-29-0003/-op/-2560-2>.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). การวิเคราะห์สถิติ สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คัตสีมิ นิชิมุระ. (2556). 44 เฟรมเวิร์ก (Framework) สุดยอดเครื่องมือคิดแก้ปัญหา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- จรรยาพร ธรณินทร์ (Producer). (2546). การปฏิรูประบบราชการไทย : ข้อเสนอแนะเพื่อความสมบูรณ์ . Retrieved from http://www.moe.go.th/main2/article/article_jarauwporn/article1.htm
- ซ์ชวาล อรวงศ์ศุภทัต. (2554, เมษายน 11). ตัวอย่างคุณภาพการให้บริการของภาครัฐไทย. *Technology Promotion Association (Thailand-Japan)*. Retrieved from http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1285&pageid=9&read=true&count=true
- ชูป กาญจนประกร. (2502). รัฐประศาสนศาสตร์. Retrieved from <https://www.gotoknow.org/posts/322601>
- ทิพย์วรรณ จุมแพง, กุหลาบ รัตนสังธรรม, & วัลลภ ใจดี. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข. *วารสารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยบูรพา*, 38-52.
- ธัญพล ชะอุ่ม, & ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ. (2558). การบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่*, 8(1), 38-52.
- ธีรชาติ ธรรมวงศ์, & สุรพงษ์ คงสัตย์. (2551, กุมภาพันธ์ 9). การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC). Retrieved from http://www.mcu.ac.th/site/articlecontent_desc.php?article_id=656&articlegroup_id=146
- บุญชม ศรีสะอาด. (2548). การแปลผลเมื่อใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า. *วารสารการวัดผลการศึกษา*, 2(1), 64-70.
- ประเทือง จุลวาทีน (Producer). (2556). ความหมายของคุณภาพ (Quality). การพัฒนางานด้านระบบคุณภาพ และเพิ่มผลผลิต . Retrieved from <http://www.uttvc.ac.th/uttvc/wbi2553/quality1.html>
- ประพรศรี นรินทร์รักษ์, & สุวรรณ หล่อโลหการ. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : เครือข่ายบริการสุขภาพภูเก็ต. *Journal of Public Health Nursing*, 1-13.

- มณฑล ศาสนนันท์, & สิตาพร สายแสงจันทร์. (2552). ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 65-77.
- วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย. Retrieved from http://www.rlc.nrct.go.th/ewt_dl.php?nid=988
- วิรัช นิภาวรรณ (Producer). (2560). แนวคิดและความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ. Retrieved from <http://www.wiruch.com/articles%20for%20article/article%20concept%20and%20meaning%20of%20admin%20and%20mgt%20admin.htm>
- ศูนย์ ioc สำนักประชาสัมพันธ์. (2557). ปัญหาของการบริหารระบบราชการไทย. โครงการประชาสัมพันธ์การปฏิรูประบบราชการ.
- สามารถ สุวรรณสิงห์. (2556, สิงหาคม 5). กลยุทธ์การบริหารตนเอง. ราชมงคลอีสาน. Retrieved from <https://sites.google.com/site/klyuththkarbrihartnxeng3/project-definition>
- สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน 2. Retrieved from http://www.opdc.go.th/uploads/files/2558/PmqcCerFL2_0280758.pdf
- สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2559, ธันวาคม 09). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. Retrieved from http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=153
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551, กรกฎาคม 11). การปรับบทบาทภารกิจ และโครงสร้างของ 20 กระทรวง และส่วนราชการที่ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. Retrieved from http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=273
- สำนักป้องกันควบคุมโรคที่ 5 คณะทำงานการจัดการความรู้. การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level). PMQA. Retrieved from <http://odpc9.ddc.moph.go.th/PMQA/FL.htm>

สุธี ปิงสุธีวงศ์. (2552, พฤษภาคม-ธันวาคม). TQM กับ TQA หรือจะต่างกันเพียงชื่อ. *Process Management*, 80.

หวน พิณรุฬพันธ์. (2549). เส้นทางสู่นักบริหารมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อธิพัฒน์ เดชขุนทด. (2558). อิทธิพลของการจัดการในองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลบางปะอิน. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 89-100.

อรุณ รักรธรรม. (2540). พฤติกรรมข้าราชการไทย. 15-33.

ภาษาอังกฤษ

Arnum, H., Dohrmann, T., Dowdy, J., & Phillips, A. (2009). Government's productivity imperative *McKinsey on Government*, 4-9.

Bouvard, F., Carsouw, R., ELabaye, E., Levy, A., Mendonca, L., Remes, J., . . . Test, S. (2011). *Better for less: Improving public sector performance on a tight budget*. Retrieved from McKinsey & Company:

Broughton, R. Malcolm Baldrige National Quality Award. *Business Excellence : The Way Business Should Be Done*. Retrieved from <http://www.bexcellence.org/Malcolm-Baldrige-National-Quality-Award.html>

Department of Trade and Industry. The Evolution of Quality. *Quality Management History*. Retrieved from http://www.businessballs.com/dtiresources/quality_management_history.pdf

Encyclopedia. (2016). Administrative Theory: A Dictionary of Sociology 1998, originally published by Oxford University Press 1998.

Friga, P. N., & Rasiel, E. M. (2016, January 06). 7S Framework. *Value Based Management*. Retrieved from http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7s.html

Garvin, D. A. (Producer). (1991). How the Baldrige Award Really Works. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1991/11/how-the-baldrige-award-really-works>

- Institute of Administrative Management. (2016). What is Administrative Management? *The Institute of Administrative Management (IAM)*. Retrieved from <http://www.instam.org/about/what-is-administrative-management>
- International Institute for Management Development. (2016). *Overall Ranking and Competitiveness Factors*. Retrieved from
- Koontz, H., (1966). Cited in Management Study Guide., (1966). What is Management? *Management Study Guide*. Retrieved from http://www.managementstudyguide.com/what_is_management.htm
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*, 607-610.
- Lee, C. (2016). The 7S model and change: increasing your chance of organisational success. *EBA*. Retrieved from <http://www.educational-business-articles.com/7s-model/>
- Onkar, M. (2008, ธันวาคม 03). Define Management & Its Functions. *Management Innovations*. Retrieved from <https://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/03/define-management-its-functions/>
- Recklies, D. (2014). The 7S Model - Summary and Application. Retrieved from <http://www.themanager.org/2014/10/7-s-model/>
- Tein, M., Graham, M., & Bartol, K. M. (2008). What is Management? *Management: A Pacific Rim Focus* (pp. 6-8). North Ryde, New South Wales: McGraw-Hill Australia.
- The British Standards Institution. (2017). Understanding necessity and expectation of stakeholders. Retrieved from <http://www.isotoyou.com/index.php/article/549-intertested-party-vs-iso.html>
- The Chartered Quality Institute. (2016). What is quality? Retrieved from <https://www.quality.org/article/what-quality>
- Witcher, B. J., & Chau, V. S. (2010). *Strategic Management: Principles and Practice*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

World Economic Forum (Producer). (2016). Competitiveness Rankings. *World Economic Forum*. Retrieved from <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>







ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐของกรมเจ้าท่า

ผู้ศึกษา	น.ส.ธัญญารัตน์ สหศักดิ์กุล
อาจารย์ที่ปรึกษา	อ.ดร.ภฤชญา วิสมิตะนันท์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	น.อ.หญิง ดร.อรัญญา ศรียัพ

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรบริหารกิจการทางทะเล คณะบัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา
คุณภาพการบริหารงานของกรมเจ้าท่า การให้ข้อมูลของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาและ
เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานราชการ ดังนั้นจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านใน
การตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นในมุมมองของท่านและตอบคำถามทุก
ข้อ

แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 6 หน้า โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

ผู้ศึกษาขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านตอบทั้งหมดจะเก็บเป็นความลับ โดยจะเผยแพร่ผลงานวิจัย
ในภาพรวมเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

ผู้ศึกษาขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบคำถามในแบบสอบถามชุดนี้ และขอความกรุณาเก็บ
แบบสอบถามคืนในวันที่ 03 เมษายน 2560

น.ส.ธัญญารัตน์ สหศักดิ์กุล

นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาบริหารกิจการทางทะเล

คณะบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐของกรมเจ้าท่า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง และ ให้ตรงตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 18 ปี 18-23 ปี 24-29 ปี
 30-34 ปี 34-39 ปี 40-45 ปี
 มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท
 ปริญญาเอก

4. สถานะภาพการรับราชการ

ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ

5. อายุราชการ

0-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี
 21-25 ปี 26-30 ปี มากกว่า 30 ปี

6. อัตราเงินเดือน (บาท/ต่อเดือน)

ต่ำกว่า10,000-20,000 20,001-30,000 30,001-40,000
 40,001-50,000 50,001-60,000 มากกว่า 60,000

ส่วนที่ 2 ข้อสอบถามเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง หน้าคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

1.	ท่านรู้จักคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ <input type="checkbox"/> รู้จัก <input type="checkbox"/> รู้จักบ้าง <input type="checkbox"/> ไม่รู้จัก
2.	ท่านได้รับการอบรมเกี่ยวกับคุณภาพบริหารจัดการ <input type="checkbox"/> เคยได้รับการอบรมมากกว่า 3 ครั้ง <input type="checkbox"/> 1-2 ครั้ง <input type="checkbox"/> ไม่เคยได้รับการอบรม
3.	ท่านเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ <input type="checkbox"/> เข้าใจเป็นอย่างดี <input type="checkbox"/> เข้าใจบ้าง <input type="checkbox"/> ไม่เข้าใจเลย
4.	หน่วยงานได้นำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กรบ้างหรือไม่ <input type="checkbox"/> นำมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง <input type="checkbox"/> นำมาปฏิบัติบ้าง <input type="checkbox"/> ไม่เคยนำมาปฏิบัติเลย
5.	การนำ PMQA มาใช้กับหน่วยงานของท่านก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมาก/น้อยเพียงใด <input type="checkbox"/> มีประโยชน์มาก <input type="checkbox"/> มีประโยชน์บ้าง <input type="checkbox"/> ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์
6.	ท่านคิดว่าปัจจัยใดเป็นปัญหาต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการกับหน่วยงาน (โปรดเลือกไม่เกิน 3 ข้อ) <input type="checkbox"/> ขาดส่วนร่วมจากผู้นำองค์กร <input type="checkbox"/> ไม่มีแรงจูงใจ <input type="checkbox"/> ขาดส่วนร่วมจากบุคลากร <input type="checkbox"/> บุคลากรไม่มีความรู้/ความเข้าใจ <input type="checkbox"/> ไม่ทราบถึงประโยชน์ในการทำ <input type="checkbox"/> ขาดทีมบุคลากรในการรับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ไม่มีเหตุปัจจัยในการทำ <input type="checkbox"/> ขาดงบประมาณ <input type="checkbox"/> ไม่มีความสำคัญในการนำมาใช้ <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารองค์กรของกรมเจ้าท่า โปรดพิจารณาข้อความด้านล่างว่าท่านเห็นด้วยในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ท่านเห็นด้วยมากที่สุด (กรุณาตอบทุกข้อ)

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆมากที่สุด
 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆมาก
 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆน้อย
 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆน้อยมาก

		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
กลยุทธ์องค์กร		5	4	3	2	1
1.	การสื่อสารกลยุทธ์ของหน่วยงานภายในองค์กร					
2.	กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและความสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน					
3.	กลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีเป้าหมายที่แน่ชัด					
4.	การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน					
5.	การวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร					
โครงสร้างองค์กร						
6.	โครงสร้างของหน่วยงานลดความซ้ำซ้อนของหน้าที่					
7.	หน่วยงานกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน					
8.	การติดต่อประสานงานภายในหน่วยงานเป็นขั้นตอนทำให้สะดวก ถูกต้อง และรวดเร็ว					

โครงสร้างองค์กร		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9.	โครงสร้างของหน่วยงานที่เหมาะสมช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์หน่วยงาน					
รูปแบบการบริหารจัดการ						
10.	การมีส่วนร่วมในการทบทวนระบบงาน และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมนำความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกมาสู่หน่วยงาน					
11.	การได้รับโอกาสและอำนาจในการตัดสินใจงานที่อยู่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ					
12.	การมีส่วนร่วมจากผู้นำองค์กรผลักดันในการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีต่อการปฏิบัติงาน					
13.	การที่ผู้นำองค์กรรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ซักถามข้อสงสัยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารงาน					
14.	ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย ทำให้การประสานงาน และการสื่อสารเป็นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว					
ระบบการปฏิบัติงาน						
15.	ขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีแบบแผน					
16.	การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการติดตามผลและการประเมินระบบบัญชี เป็นต้น					
17.	การสื่อสารและการปฏิบัติงานของหน่วยงานแก่บุคลากร/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสะดวกและรวดเร็ว					

ระบบการปฏิบัติงาน		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
18.	ความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับการปฏิบัติงานมีให้ใช้อย่างเพียงพอทำให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ					
19.	การใช้อุปกรณ์และโปรแกรมที่ปลอดภัย มีความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน					
บุคลากร						
20.	การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					
21.	การจัดสรรบุคลากรอย่างเหมาะสมช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายได้					
22.	บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากงานในหน้าที่เพื่อให้งานดำเนินงานเป็นไปตามแผน					
23.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้					
ทักษะ						
24.	บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและมีทักษะโดดเด่นในงานที่ปฏิบัติช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้					
25.	การส่งเสริมและพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับหน้าที่ให้แก่บุคลากร					
26.	การฝึกอบรมในสาขาวิชาหรือทักษะอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					

ค่านิยมร่วมองค์กร		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
27.	ค่านิยมร่วมองค์กรที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานสร้างแนวทางการปฏิบัติที่ดี					
28.	การร่วมกันตั้งใจปฏิบัติงานเป็นค่านิยมร่วมที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย					
29.	ค่านิยมร่วมในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต และมีธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานสร้างวัฒนธรรมที่ดีและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร					
การเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
30.	การวิเคราะห์ให้ทราบและเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อส่งมอบบริการที่ดี					
31.	การวิเคราะห์ให้ทราบและเข้าใจว่าปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างบริการและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร					
32.	การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยให้เข้าใจความพึงพอใจและความต้องการได้ดีขึ้น					
33.	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ					
ความสำเร็จในคุณภาพการบริหารจัดการ						
34.	หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น งบประมาณ เวลา บุคลากร เป็นต้น					
35.	หน่วยงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลง					

ความสำเร็จในคุณภาพการบริหารจัดการ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
36.	หน่วยงานของท่านเป็นหน่วยงานที่มีคุณภาพการบริหารจัดการและเป็นแบบอย่างให้แก่หน่วยงานภาครัฐอื่นได้					



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวธัญญารัตน์ สหศักดิ์กุล เกิดวันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2533 ที่ กรุงเทพฯ สำเร็จ การศึกษาปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาธุรกิจระหว่างประเทศ จาก มหาวิทยาลัยมหิดล ปีการศึกษา 2555 ประวัติการทำงานเคยเป็นพนักงานบริษัท เมอร์สก์ ไลน์ (ไทยแลนด์) จำกัด บริษัท ซียูอีแอล จำกัด และบริษัท ลาซาด้า จำกัด และปัจจุบันได้ทำธุรกิจ ส่วนตัว

