



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

Public Sector Management Quality Award Fundamental Level of
Agricultural Land Reform Office



โดย

นายเอนก ชำรงมาศ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

นางสาวฉันทชนก กำปันทอง นักวิชาการปฏิรูปที่ดินปฏิบัติการ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

กรกฎาคม 2556



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

Public Sector Management Quality Award Fundamental Level of
Agricultural Land Reform Office

โดย

นายเอนก ฉำรงมาศ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

นางสาวฉันทชนก กำปันทอง นักวิชาการปฏิรูปที่ดินปฏิบัติการ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

กรกฎาคม 2556

คำนำ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เป็นการประเมินการพัฒนาองค์การใน 6 องค์ประกอบ คือ 1.การนำองค์กร 2.การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3.การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.การวัดการวิเคราะห์ และจัดการความรู้ 5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และ 6.ผลลัพธ์การดำเนินการ โดยได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 มุ่งให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2518 และ ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2519 และ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2532

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งค้นหาแนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มีความสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินงานขององค์การไปสู่มาตรฐานสากล ซึ่ง ต้องอาศัยการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์การ การกำหนดเกณฑ์หรือตัวชี้วัดเท่าที่จำเป็นเหมาะสมกับองค์การ และบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ เกณฑ์

คณะผู้วิจัยหวังว่าผลการศึกษาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

คณะผู้วิจัย
กรกฎาคม 2556

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับคำแนะนำอย่างดียิ่งจาก ดร.วีระชัย นาควิบูลวงศ์ เลขาธิการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแก้ไขข้อบกพร่องของรายงานการวิจัยเล่มนี้มาโดยตลอด รวมถึงรองเลขาธิการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประกอบด้วย นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม นายสฤติพงษ์ สุขชูเกียรติ และนายสมปอง อินทร์ทอง พร้อมทั้ง ดร.อาทิตยา พองพรหม ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการปฏิรูปที่ดิน ที่กรุณาให้คำแนะนำเพิ่มเติมในการปรับปรุงแก้ไข รายงานการวิจัยฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

การวิจัยในครั้งนี้จะสำเร็จลุล่วงมิได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือสำหรับการประชุมและการอนุเคราะห์ข้อมูลจากคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (Working Team) รวมถึงเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมทุกท่าน สำหรับการจัดทำรายงานวิจัยฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ด้วย

คณะผู้วิจัย

กรกฎาคม 2556

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการพัฒนาองค์การ ได้เจาะจงกลุ่มตัวอย่างโดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสอบถามคณะทำงานและผู้เข้าร่วมประชุมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554 จำนวน 102 ราย ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

การประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554 รวมทั้งสิ้น 17 ครั้ง มีคณะทำงานจำนวน 104 ราย และคณะทำงานเข้าร่วมประชุม จำนวน 83 ราย ผลการพัฒนาองค์การในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2553 ได้คะแนนเฉลี่ย 4.25 คะแนน (น้อยกว่า 4.65 คะแนน) ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ข้อมูลทั่วไป พบว่า คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งระดับชำนาญการ อายุราชการเฉลี่ย 21 ปี โดยเข้าร่วมการประชุมเป็นบางครั้ง ร้อยละ 83 สาเหตุสำคัญคือ ติดราชการ

ความคิดเห็นด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พบว่า การมีส่วนร่วมมีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์มีความสำคัญมากที่สุด อยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้การพัฒนาองค์การประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาองค์การ พบว่า ประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องเกณฑ์ อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมปัญหาด้านบุคลากรเป็นปัญหาที่มีความสำคัญมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ส่วนประเด็นแนวทางที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การกำหนดตัวชี้วัดเท่าที่จำเป็นและเหมาะสมกับองค์การ อยู่ในระดับมาก

แนวทางการพัฒนาองค์การ ในภาพรวมด้านบุคลากรที่มีความสำคัญมากที่สุด อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะแนวทางการอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเรื่องเกณฑ์อย่างเข้มข้น ซึ่งผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่าด้านบุคลากรสมควรได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรก

Abstract

The research on Public Sector Management Quality Award Fundamental Level of Agricultural Land Reform Office aims to study performance, problems and approaches of organizational development. One hundred and two questionnaires were collected by using Purposive Sampling from the officials of Agricultural Land Reform Office whom concerning with organizational development since fiscal year B.E. 2552 – 2554. All data were analyzed by using descriptive statistics including frequency, percentage, and average. Results were as follows.

During fiscal year B.E. 2552 – 2554 the Working Team had seventeen meetings. Total numbers of Working Team were 104 but only eighty three attendees. The average score of organizational development since fiscal year B.E. 2552–2553 was 4.25 (less than 4.65) that did not pass the criteria of Public Sector Management Quality Award Fundamental Level.

Data showed that the Working Team was between 51–60 years old, graduated degree, positioned in expert level and worked for 21 years in average. Eighty three percentages of the Working Team had attended occasionally.

The opinion of officers on organizational development showed that the most important is the participation. The executive were very important on creating a participatory management process to make organizational development more successful.

The data showed that the most important problem was lacking of knowledge and understanding on the criteria of organizational development. Overall, personnel problem was the most important problem. Approaches needed to specify necessary and appropriate indicators. Finally, personnel should be developed first.

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
Abstract	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.5 นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	7
2.2 แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา	9
2.3 แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย	10
2.4 แนวคิดการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	13
2.5 แนวคิดการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	21
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย	35

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	36
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	37
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	38
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	40
4.1 ผลการดำเนินงานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	40
4.2 ข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐและผู้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	78
4.3 ความคิดเห็นเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	80
4.4 ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับพื้นฐานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	82
4.5 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	86
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	91
5.1 บทสรุป	91
5.2 ข้อเสนอแนะ	93
บรรณานุกรม	95

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	99
ภาคผนวก ก คำสั่ง สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เรื่อง แต่งตั้ง คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาคีรัฐ (Steering Committee) และ คณะทำงาน พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาคีรัฐ (Working Team)	100
ภาคผนวก ข ภาพการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาคีรัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	110
ภาคผนวก ค แบบสอบถามการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาคีรัฐ ระดับพื้นฐานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	114
ประวัติผู้วิจัย	119

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศสหรัฐอเมริกา ของประเทศต่างๆ	9
2.2 ระบบการให้คะแนนตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มิติด้านกระบวนการ (หมวด 1 – 6)	18
2.3 ระบบการให้คะแนนตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มิติด้านผลลัพธ์ (หมวด 7)	19
2.4 ขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ	29
2.5 เกณฑ์การให้คะแนนของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ	29
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสำนัก กอง	36
4.1 จำนวนคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554	43
4.2 การประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554	44
4.3 จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554	46
4.4 ผู้รับผิดชอบการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร (Organization Profile)	47
4.5 ผู้รับผิดชอบการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	47
4.6 แนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานของ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554	50

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.7 พันธกิจ แนวทางและวิธีการให้บริการของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	51
4.8 ทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	51
4.9 ลักษณะโดยรวมของบุคลากรสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	52
4.10 จำนวนและร้อยละประเภทตำแหน่งของขององค์การ	53
4.11 จำนวนและร้อยละประเภทตำแหน่งลูกจ้างประจำขององค์การ	54
4.12 จำนวนและร้อยละประเภทตำแหน่งพนักงานราชการขององค์การ	55
4.13 การเกี่ยวข้องกับองค์กรอื่นด้านการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน	61
4.14 การเกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการให้บริการและความต้องการ	62
4.15 การเปรียบเทียบการดำเนินงานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กับหน่วยงานอื่นภายในประเทศไทย	63
4.16 การเปรียบเทียบการดำเนินงานปฏิรูปที่ดินของ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กับต่างประเทศ	64
4.17 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	64
4.18 ความสัมพันธ์ของลักษณะสำคัญขององค์กรกับเกณฑ์ หมวด 1-6	66
4.19 ผลคะแนนการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงาน การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554	75

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.20 ประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ปีงบประมาณ ปี พ.ศ. 2552	76
4.21 ประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ปีงบประมาณ ปี พ.ศ. 2553	77
4.22 ประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ปีงบประมาณ ปี พ.ศ. 2554	77
4.23 ข้อมูลพื้นฐานของคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและ ผู้เข้าร่วมประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	78
4.24 การมีส่วนร่วมการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	79
4.25 คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555	82
4.26 คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคด้านกระบวนการ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555	83
4.27 คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากร ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555	84
4.28 คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสาร ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
4.29	คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคด้านแรงจูงใจต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555	85
4.30	คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555	86
4.31	คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องแนวทางการพัฒนาด้านกระบวนการต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555	87
4.32	คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องแนวทางการพัฒนาด้านบุคลากรต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555	88
4.33	คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องแนวทางการพัฒนาด้านการสื่อสารต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555	89
4.34	คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องแนวทางการพัฒนาด้านแรงจูงใจต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555	89
4.35	คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555	90

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1	กรอบแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย
2.2	องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
2.3	แนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
2.4	แนวทางการพัฒนาองค์การสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
2.5	คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee)
2.6	คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)
2.7	กรอบแนวคิดการวิจัย
4.1	ขั้นตอนการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
4.2	โครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้มีการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและบริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ด้วยเป้าประสงค์ดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งมีหน้าที่วางกรอบแนวทางการดำเนินงานทั่วไปให้ส่วนราชการปฏิบัติ ได้เสนอให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งข้อเสนอดังกล่าวได้รับความเห็นชอบตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2548ให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาใช้เป็นเครื่องมือการประเมินผลองค์กรและพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน รวมทั้งสามารถยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐสู่ระดับมาตรฐานสากล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ หรือเรียกว่า High Performance Organization ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้เหมาะสมกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้เริ่มให้ความรู้แนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่ส่วนราชการต่างๆ เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 และให้ส่วนราชการสมัครใจเข้ารับการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และบังคับทุกส่วนราชการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้มีเกณฑ์สำหรับกำหนดกรอบแนวทางการประเมินตนเองให้มีการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และยกระดับองค์กรสู่ระดับมาตรฐานสากล พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA FL: Fundamental Level) เป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการได้

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) เป็นหน่วยงานภาครัฐองค์การหนึ่งได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2518 เป็นองค์การหลักในด้านการจัดที่ดิน มีบุคลากรที่เป็นข้าราชการปฏิบัติงาน 1,993 อัตรา เป็นข้าราชการส่วนกลาง 758 อัตรา และส่วนภูมิภาค 1,235 อัตรา (สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม, 2555 : 44,54) ซึ่งมีการจัดที่ดินทั้งที่ดินของรัฐและเอกชนในพื้นที่ 70 จังหวัด รวมทั้งสิ้นเนื้อที่ จำนวน 34,247,406 ไร่ เกษตรกร 2,553,413 ราย (สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม, 2555 : 92) โดยตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา สำนักงานได้เริ่มดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างจริงจัง ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้การคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ คือ ตัวชี้วัดที่ 6 “ระดับความสำเร็จการพัฒนากุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” และ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 การคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ได้เป็นตัวชี้วัดภาคบังคับในมิติการพัฒนางค์การในคำรับรองการปฏิบัติราชการ จากผลการตรวจประเมินการปฏิบัติราชการของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปรากฏว่าไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการพัฒนากุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางและวิธีการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการดำเนินการและประเด็นรายละเอียดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และสมบูรณ์ เพื่อพร้อมรับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในอนาคตต่อไป

ดังนั้น คณะวิจัยจึงสนใจทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม โดยจะทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำไปปรับปรุงการรายงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อให้สามารถผ่านหลักเกณฑ์ที่กำหนด ประกอบกับศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการ เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมในอนาคต อีกทั้งสามารถนำข้อมูลไปประกอบการกำหนดนโยบาย ทิศทางการดำเนินการ และวางแผนการพัฒนางค์การได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนรักษาระบบการบริหารจัดการที่ดีที่สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ได้ดำเนินการมาแล้ว เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการองค์การของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ คือ “จัดที่ดิน สร้างมูลค่าที่ทำกิน พัฒนากุณภาพชีวิตเกษตรกร ค้ำครองที่ดินเพื่อเกษตรกรรม” (สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม, 2555 : 8)

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษากระบวนการและผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

1.2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

1.2.3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมไปสู่เกณฑ์มาตรฐานในระดับสากล เพื่อก้าวสู่องค์การที่มีขีดสมรรถสูง High Performance Organization: HPO

1.3.2 บุคลากรของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เกิดความตระหนักในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.3.3 สามารถผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานและสมัครเข้ารับรางวัลเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้

1.3.4 หน่วยงานอื่นๆ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) และ ผู้เข้าร่วมประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษารายงานผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน รวมทั้งความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

1.4.3 ขอบเขตด้านเวลา ศึกษาผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง การประเมินตนเองของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ด้วยคำถามต่างๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้เป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการ

ตัวชี้วัด หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้ง หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

แผนปฏิบัติการ หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใดๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติหรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

ความคิดเห็นของบุคลากร หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ที่เป็นคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและผู้เข้าร่วมประชุม คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554

คณะทำงาน หมายถึง คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ตามรายชื่อในคำสั่ง สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เรื่อง การแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554

ผู้เข้าร่วมประชุม หมายถึง ผู้เข้าร่วมประชุมในการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ตามรายชื่อในรายงานการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554

ปัญหา หมายถึง ประเด็นที่ส่งผลกระทบและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ส่งผลให้การดำเนินการไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งต้องมีการแก้ไขเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวทางการพัฒนา หมายถึง วิธีการพัฒนาเพื่อยกระดับองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) ได้มีการตรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครอบคลุมตามประเด็นการวิจัย พร้อมบูรณาการด้านการปฏิบัติราชการของ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ให้เป็นไปตามแนวการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (Modern Public Management) โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ส่วนที่ 2 แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา

ส่วนที่ 3 แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

ส่วนที่ 4 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่ 5 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ส่วนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 7 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

การบริหารราชการยุคใหม่ตามมาตรฐานสากล จะต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 7 หลักสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) ดังต่อไปนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการและข้าราชการถือปฏิบัติ ซึ่งพระราชกฤษฎีกานี้ได้มีผลบังคับแล้วตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2546 โดยพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้แบ่งเป็น 9 หมวด 53 มาตรา มีหลักการและสาระสำคัญ ดังนี้

1. การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เป็นการปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ โดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ

2. การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่ชัดเจน มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และนโยบายคณะรัฐมนตรี พร้อมทั้งมีการบริหารราชการแบบบูรณาการ โดยร่วมมือในระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีแผนดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

3. การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักความโปร่งใสเพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีและเกิดความยอมรับผลการปฏิบัติราชการจากประชาชน หลักความคุ้มค่าโดยมีการจัดทำบัญชีต้นทุนเพื่อสามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ หลักความชัดเจน โดยการสั่งราชการต้องทำเป็นหนังสือเพื่อให้เกิดหลักฐานที่ชัดเจนในการปฏิบัติราชการและแสดงความรับผิดชอบในผลการดำเนินการตามคำสั่งของตน

4. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ให้ส่วนราชการจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมที่ทันสมัย รวดเร็ว พร้อมทั้งมีศูนย์บริการร่วมเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป

5. การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ โดยส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนและปรับปรุงภารกิจ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็วและลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ

6. การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยส่วนราชการต้องกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานและประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป และจัดระบบสารสนเทศเพื่อสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกันได้อย่างสะดวก รวดเร็ว รวมถึงประชาชนสามารถสอบถามข้อมูล เสนอแนะและรับฟังข้อร้องเรียนได้

7. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยมีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการและความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ส่วนราชการใดดำเนินการได้ตามเป้าหมายอย่างมีผลดี ให้มีการจัดสรรเงิน เพื่อเป็นบำเหน็จความชอบของส่วนราชการหรือเป็นเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจให้ส่วนราชการพัฒนาการปฏิบัติราชการให้บังเกิดประสิทธิภาพตามความมุ่งหมาย

สรุป พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบกฎหมายครั้งแรก โดยรวบรวมแนวทางที่ควรปฏิบัติและกำหนดหลักเกณฑ์ใหม่ในการปฏิบัติราชการให้เกิดความชัดเจนสามารถวัดผลการปฏิบัติราชการที่แน่นอนขึ้น พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการบริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเศสหรัฐอเมริกา

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ถูกสร้างขึ้นในปี ค.ศ.1987 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กรต่างๆ ภายในประเทศ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการขององค์กร มุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ เป็นกรอบแนวคิดในการบูรณาการ และสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ซึ่งเป็นเกณฑ์การประเมินคุณภาพความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้มีการรับรองจากนานาประเทศ และมีการพัฒนาใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554)

จากการที่ประเศสหรัฐอเมริกาได้มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ประเศสหรัฐอเมริกามีเศรษฐกิจที่มั่นคงและกลายเป็นประเทศผู้นำในตลาดโลกในเวลาต่อมา ซึ่งปัจจุบันเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลและสามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กร ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน มีมากกว่า 70 ประเทศ ได้นำไปเป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์กร รายละเอียดดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเศสหรัฐอเมริกา ของประเทศต่างๆ

ประเทศ	ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเศสหรัฐอเมริกา	ปี ค.ศ. ที่เริ่ม ประกาศมอบรางวัล
Australia	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
European	European Quality Award (EQA)	1989
Singapore	Singapore Quality Award (SQA)	1994
Japan	Japan Quality Award (JQA)	1995

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554)

2.3 แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

2.3.1 ความเป็นมา

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณ ด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานดังกล่าวออกไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546)

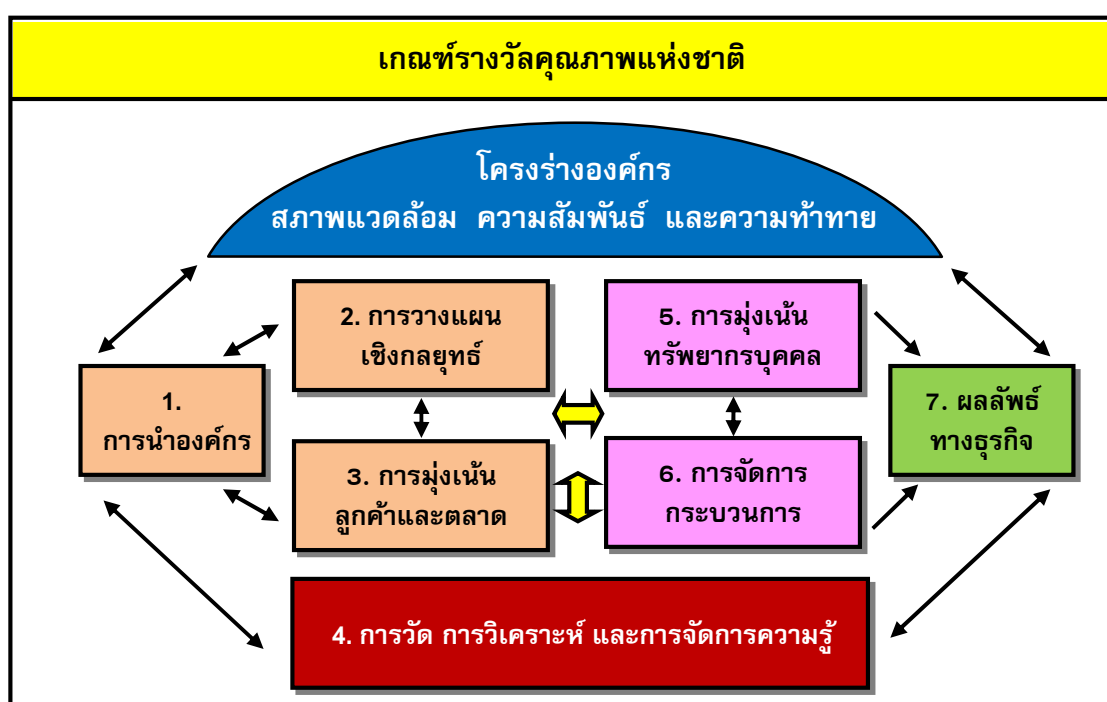
2.3.2 วัตถุประสงค์

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549) ได้ให้วัตถุประสงค์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ดังนี้

1. สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

2.3.3 กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย แบ่งออกเป็น 7 หมวด ประกอบด้วย 1. การนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6. การจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยแต่ละหมวดมีความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ แสดงได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

ที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2555)

จากภาพกรอบแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย อธิบายได้ ดังนี้

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรเป็นการอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์หลักในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

ระบบปฏิบัติการ

ระบบปฏิบัติการ ประกอบด้วย เกณฑ์ทั้ง 6 หมวดหลักภาพ ซึ่งระบุลักษณะขององค์กร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์

การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยพนักงานและกระบวนการหลักมีบทบาท ทำให้การดำเนินงานสำเร็จและนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

กิจกรรมทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านลูกค้า การเงิน และการปฏิบัติงาน และรวมถึงผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล และความรับผิดชอบต่อสังคม

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ยิ่งกว่านั้น ลูกศรนี้ยังชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (หมวด 7) ส่วนการที่ลูกศรมีหัว 2 ข้างนั้นแสดงความสำคัญของการป้อนข้อมูลกลับในระบบการจัดการที่มีประสิทธิผล

พื้นฐานของระบบ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล รวมทั้ง การปรับปรุงผลการดำเนินการ และความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ข้อมูลที่เป็นจริง การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการจัดการการดำเนินการโดยรวม

2.4 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554) ได้กล่าวว่า แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์การไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อสังคม และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ อีกทั้งยังอธิบายหลักการและองค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

2.4.1 ความเป็นมา

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้อยู่ในระดับและเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ ตามเป้าหมายด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 – 2551)

2.4.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
2. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล
3. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

2.4.3 ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นเกณฑ์การประเมินระดับมาตรฐานสากลไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการการดำเนินการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ ตั้งแต่การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self – Assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้นๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป พร้อมทั้งสามารถยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้น ทั้งผลผลิตและบริการ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วย

ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จะเกิดภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ทำให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการด้วยการบริการที่มีคุณภาพ

นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่นๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

2.4.4 องค์ประกอบสำคัญ

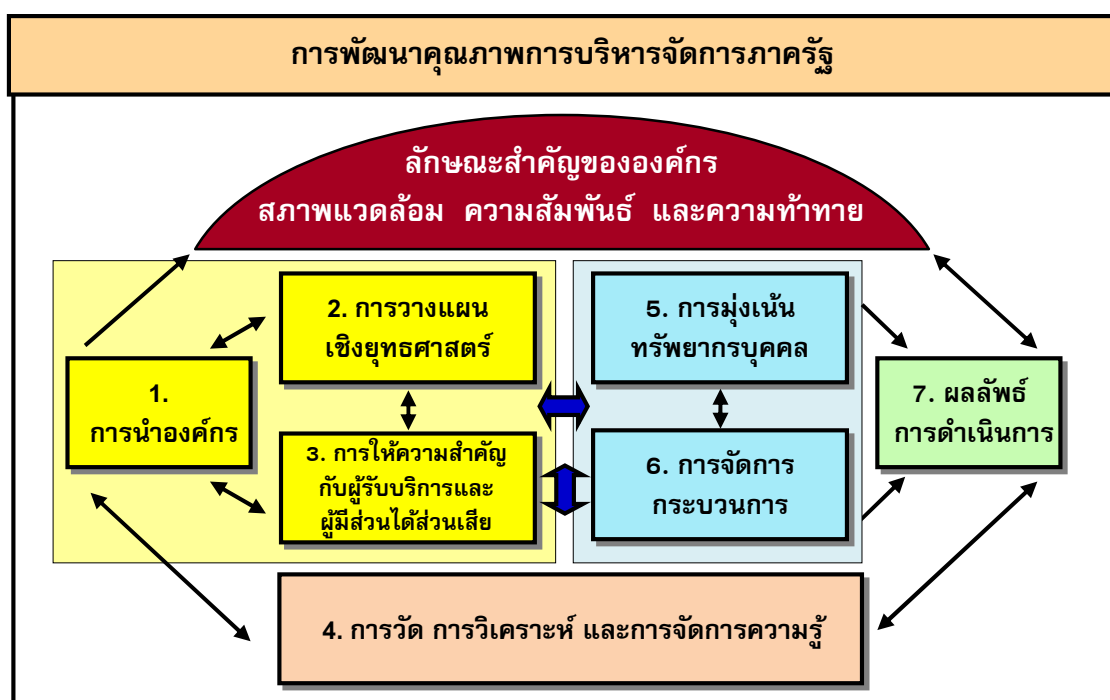
องค์ประกอบของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่ๆ ดังนี้

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

อธิบายถึงภาพรวมปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวมสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด โดยแต่ละหมวดจะมีคำถามต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ แสดงได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554)

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด สามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ ประกอบด้วย หมวด 1 – 6 โดยเป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการ สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ คือ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนกระบวนการ ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย 3 หมวด คือ

หมวด 1 : การนำองค์กร

เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่อง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะอย่างไร

หมวด 2 : การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการรวมทั้งการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

หมวด 3 : การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร มีวิธีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร ตลอดจนการกำหนดปัจจัยที่สำคัญใดที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี

2) กลุ่มพื้นฐานของระบบบริหาร ประกอบด้วย 1 หมวด คือ

หมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์ และจัดการความรู้

เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการได้เลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศอย่างไร รวมถึงมีวิธีการจัดการความรู้อย่างไร

3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย 2 หมวด คือ

หมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบบริหารงานบุคคลและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 : การจัดการกระบวนการ

เป็นการตรวจประเมินในเรื่องการจัดการกระบวนการและการให้บริการ ประกอบด้วย กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ

ส่วนผลลัพธ์

หมวด 7 : ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป็นการตรวจประเมินการดำเนินการ ประเมินประสิทธิภาพ และแนวโน้มของส่วนราชการใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนองค์กร

2.4.5 ระบบการให้คะแนน

ระบบการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อและข้อมูลป้อนกลับแก่ส่วนราชการ จะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 2 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านกระบวนการ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินมี 4 ประการ ได้แก่ แนวทาง (Approach) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และการบูรณาการ (Integration) หรือ (ADLI) โดยมีระบบการให้คะแนน รายละเอียดดังตารางที่ 2.2

2. มิติด้านผลลัพธ์ ปัจจัยที่จะใช้ในการประเมิน ได้แก่ ผลการดำเนินงานในปัจจุบัน อัตราการเปลี่ยนแปลงและความครอบคลุมของการปรับปรุงผลของการดำเนินการ ผลการเปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่นด้านการดำเนินการ และความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ โดยมีระบบการให้คะแนน รายละเอียดดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.2 ระบบการให้คะแนนตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มิติด้าน
กระบวนการ (หมวด 1 – 6)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	- ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A) - ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย (D) - ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L) - ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กรแต่ละพื้นที่ หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)
10% 15% 20% หรือ 25%	- แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแคในชั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D) - แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป (L) - มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่นโดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)
30% 35% 40% หรือ 45%	- แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในชั้นเริ่มต้น (D) - แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L) - เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ (I)
50% 55% 60% หรือ 65%	- แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D) - มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและเริ่มมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L) - มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ (I)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
70% 75% 80% หรือ 85%	- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลและตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อ (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ (D) - มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็น อย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์ และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรส่งผลต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม (L) - มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)
90% 95% หรือ 100%	- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D) - มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์การเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งส่วนราชการมีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรผลักดันให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้นและสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งส่วนราชการ (L) - มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการของส่วนราชการเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549)

ตารางที่ 2.3 ระบบการให้คะแนนตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมิติด้านผลลัพธ์ (หมวด 7)

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	- ไม่มีรายงานผลลัพธ์ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้ - ไม่มีรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ - ไม่มีการรายงานสารสนเทศในเชิงเปรียบเทียบ - ไม่มีรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ
10% 15% 20% หรือ 25%	- มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่อง มีการปรับปรุง และ/หรือ เริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีน้อยเรื่อง - ไม่มีรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม - ไม่มีการรายงานสารสนเทศในเชิงเปรียบเทียบ - มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
30% 35% 40% หรือ 45%	- มีการรายงานถึงการปรับปรุงต่างๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่องตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ / แสดงให้เห็นว่ามีการพัฒนาของแนวโน้ม - แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ - มีรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ
50% 55% 60% หรือ 65%	- มีการรายงานถึงแนวโน้มของการปรับปรุง และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่อง ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ - ไม่มีลักษณะของแนวโน้มในทางลบ และไม่มีระดับผลการดำเนินการที่ไม่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ - แนวโน้ม และ/หรือ ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีถึงดีมากเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง - ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่
70% 75% 80% หรือ 85%	- มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ / สามารถรักษานำแนวโน้มการปรับปรุง และ/หรือระดับ ผลการดำเนินการในปัจจุบันไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ - แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันจำนวนมากหรือส่วนมาก แสดงถึงความเป็นผู้นำ และมีผลการดำเนินการที่ดีมากเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง / ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่
90% 95% หรือ 100%	- มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ - มีรายงานแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีเลิศ และ/หรือสามารถรักษาระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศเป็นส่วนใหญ่ - แสดงถึงความเป็นผู้นำและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง - ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญอย่างสมบูรณ์

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549)

2.5 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

2.5.1 องค์ประกอบ

แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) เป็นแผนพัฒนาองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เกณฑ์คุณภาพดังกล่าวถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การเบื้องต้นและเป็นแนวทาง “การเปลี่ยนแปลงทีละขั้น” ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่ระดับก้าวหน้า และระดับมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการ โดยมีความสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) และหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเกณฑ์ดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมรอบด้านและต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้ง 7 หมวด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552) ดังนี้

1) หมวด 1 : การนำองค์การ

ประกอบด้วย 2 ด้านหลัก คือ ด้านการนำองค์การ และด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเน้นบทบาทของผู้บริหารในการผลักดันองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ ด้วยการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อทำให้นำไปปฏิบัติ

2) หมวด 2 : การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ประกอบด้วย 2 ด้านหลัก คือ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ และด้านการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยเน้นกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับความท้าทายขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัด ติดตามทบทวนผลการดำเนินการเพื่อให้มีการนำแผนไปสู่ การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3) หมวด 3 : การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประกอบด้วย 2 ด้านหลัก คือ ด้านความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการของแต่ละกลุ่ม และการจัดลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับพันธกิจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจต่อคุณภาพการบริการ ด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4) หมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ประกอบด้วย 2 ด้านหลัก คือ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และด้านการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ โดยเน้นระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อมใช้งานและปลอดภัย ที่นำมาใช้ในสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องแสดงให้เห็นว่า ได้นำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจหรือบริหารจัดการอย่างไร

5) หมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ประกอบด้วย 2 ด้านหลัก คือ ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากรเพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และด้านการพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ โดยเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ให้บุคลากรมีความผาสุก ความพึงพอใจ และความผูกพันกับส่วนราชการ รวมทั้งสอดคล้องกับความท้าทายด้านบุคลากรตามลักษณะสำคัญขององค์กร

6) หมวด 6 : การจัดการกระบวนการ

ประกอบด้วย 2 ด้านหลัก คือ ด้านการออกแบบกระบวนการ และด้านการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ โดยเน้นการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุต่อข้อกำหนดของกระบวนการ รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7) หมวด 7 : ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ของกระบวนการของการดำเนินการตามหมวด 1-6 ว่ามีระดับผลการดำเนินการเป็นอย่างไร ซึ่งการประเมินผลการดำเนินการส่วนราชการประกอบด้วย มิติ 4 ด้าน คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

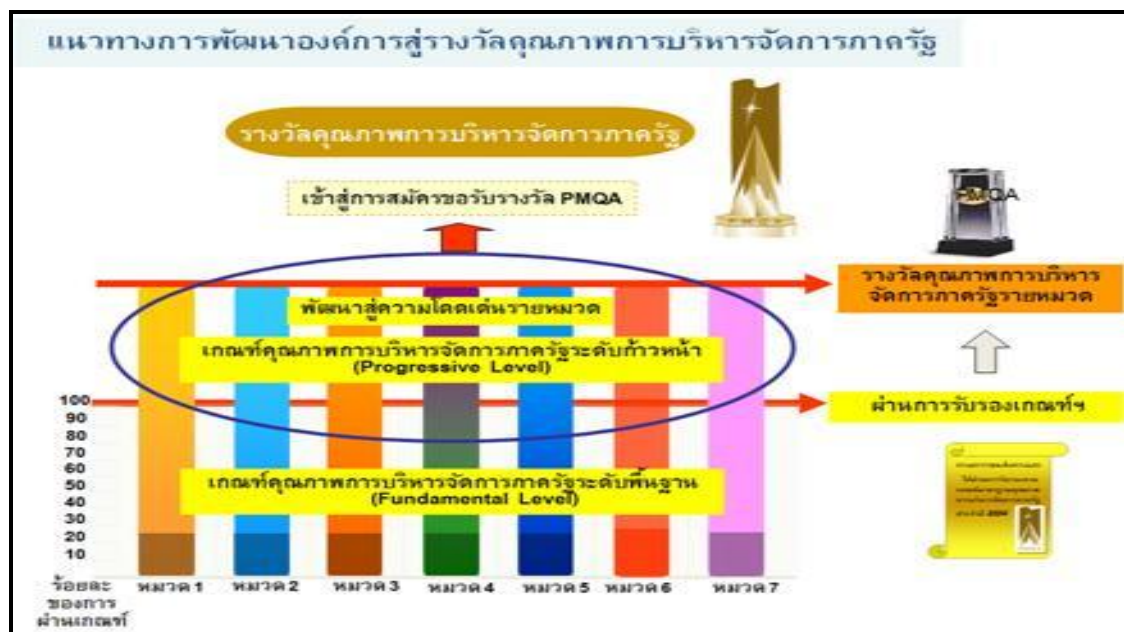
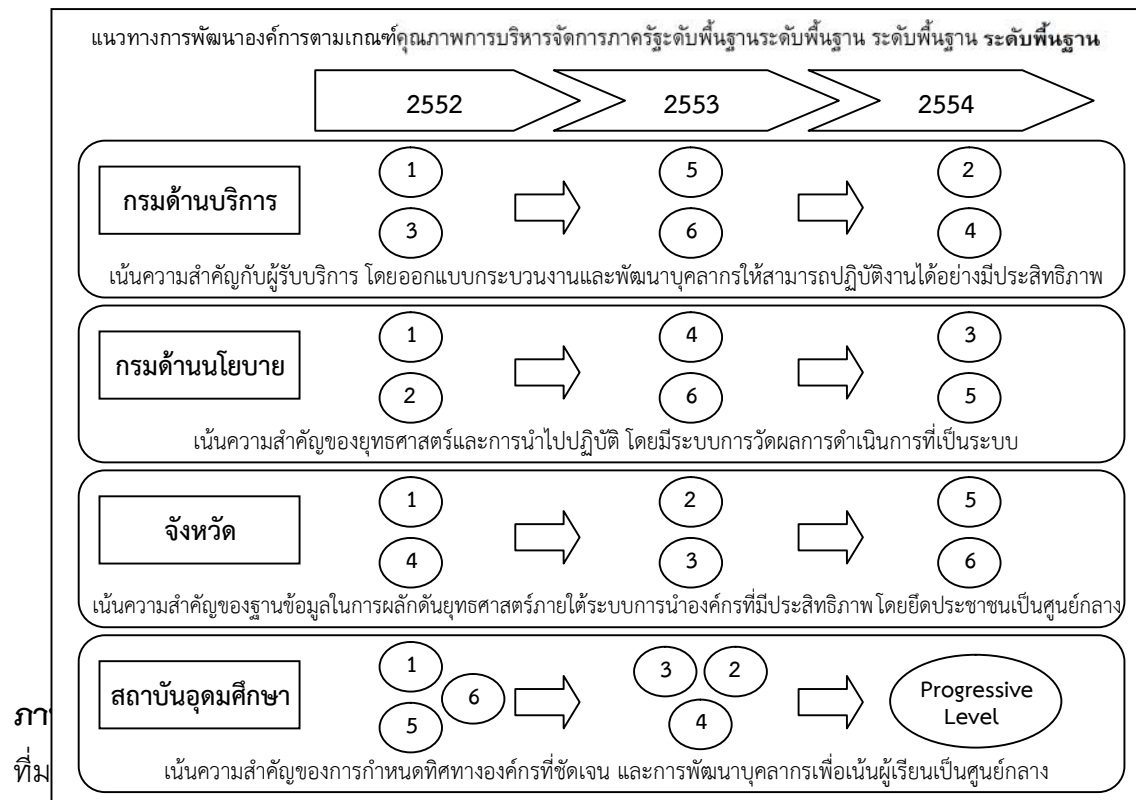
2.5.2 แนวทางการบริหารจัดการ

การประเมินองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ใช้แนวทางการบริหารจัดการแบบ **ADLI** ประกอบด้วย Approach (A) มีแนวทางระบบแบบแผน Deployment (D) นำไปใช้อย่างทั่วถึง Learning (L) เกิดการเรียนรู้ Integration (I) บูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน

โดยการตอบคำถามตามเกณฑ์ในแต่ละหมวด ซึ่งเปรียบเสมือนการตรวจสอบสุขภาพองค์การที่จะทำให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง และนำโอกาสในการปรับปรุงที่พบไปวางแผนพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยเลือกเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมมาดำเนินการต่อไป

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาองค์การในเรื่องต่างๆ เป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการมีระดับการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้วางแผนทางการดำเนินการหรือ Roadmap ไว้เป็นขั้นตอน โดยกำหนดให้แต่ละส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์ฯ ปีละ 2 หมวด จนครบถ้วนทั้ง 6 หมวด ในปี 2554 รายละเอียดดังภาพที่ 2.3

สำหรับการดำเนินการขั้นต่อไปเมื่อส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การครบทุกหมวดและผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify Fundamental : FL) แล้ว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จะส่งเสริมให้ส่วนราชการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level : PL) และเมื่อส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป รายละเอียดดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แนวทางการพัฒนาองค์การสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)

2.5.3 แนวทางการดำเนินการ

การดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) โดยกำหนดลำดับของกิจกรรมที่ดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานและการมอบหมายการพัฒนาองค์การ

คณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 คณะ คือ

1) คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) รายละเอียดดังภาพที่ 2.5

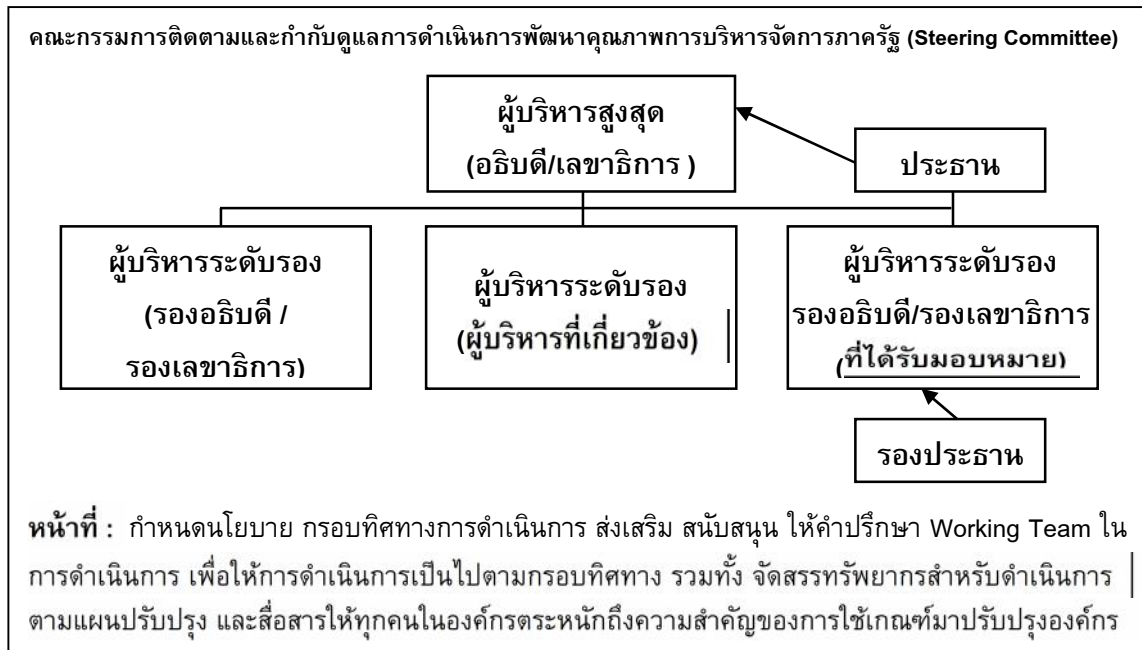
หน้าที่ : ให้นโยบาย กรอบทิศทางในการดำเนินการ รวมทั้งเป็นผู้ผลักดันและให้การสนับสนุนในทุกเรื่องเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนด

องค์ประกอบ : ประกอบไปด้วยผู้บริหารในระดับต่างๆ ของส่วนราชการ คือ หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานโดยตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ

2) คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับกรม/มหาวิทยาลัย (Working Team) รายละเอียดดังภาพที่ 2.6

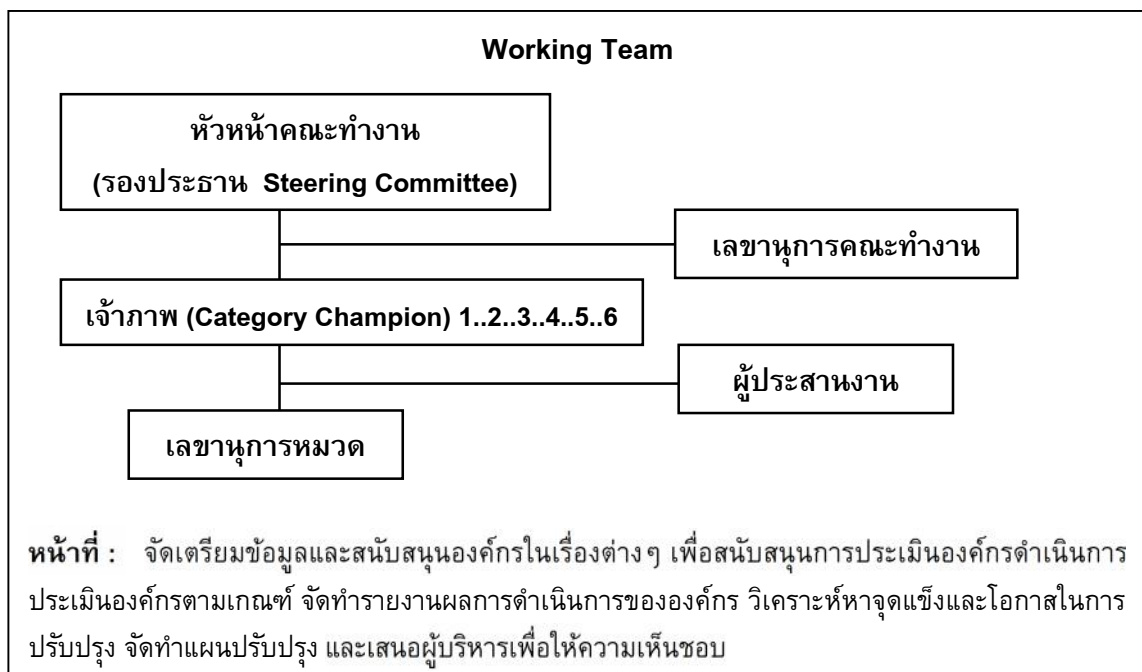
หน้าที่ : ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการตามแนวทางและทิศทางที่ได้รับจากคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรพร้อมกับประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และจัดทำรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นของส่วนราชการ

องค์ประกอบ : ประกอบด้วยรองหัวหน้าส่วนราชการที่ทำหน้าที่รองประธานของคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) ทำหน้าที่ประธานในคณะทำงาน และเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพในแต่ละหมวด (Category Champion) ครอบคลุมทั้ง 6 หมวด ซึ่งต้องเป็นผู้ที่จะได้รับการอบรมให้มีความรอบรู้เป็นอย่างดีในงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละหมวดที่ตัวเองรับผิดชอบ และทีมงานในแต่ละหมวดทั้ง 6 หมวด สำหรับการดำเนินการในหมวด 7 ทีมงานทั้ง 6 หมวดจะดำเนินการร่วมกันในการประเมิน



ภาพที่ 2.5 คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)



ภาพที่ 2.6 คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)

2. การดำเนินการตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1) การกำหนดตัวชี้วัด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดตัวชี้วัด มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง ตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 – 2554

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

กำหนดตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” นำหนักร้อยละ 5 เป็นตัวชี้วัดเลือก (ส่วนราชการเลือกจำนวน 114 ส่วนราชการ ประกอบด้วย 37 กรม 37 จังหวัด และ 40 มหาวิทยาลัย) วัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพียงตอบคำถามให้ครบถ้วนเท่านั้น

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

กำหนดตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” นำหนักร้อยละ 5 เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง และสำหรับส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จะต้องจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร และดำเนินการปรับปรุงองค์กร

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

กำหนดตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” นำหนักร้อยละ 22 เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดผลการประเมินองค์การในเชิงคุณภาพ โดยเน้นการบูรณาการตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรนำมาผนวกเข้ากับตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้มีการประเมินองค์การตามแนวทางการบริหารจัดการแบบ “ADLI” เพื่อตรวจสอบว่าส่วนราชการมีการดำเนินการบริหารจัดการในแต่ละข้อคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีระบบแบบแผน (Approach) นำไปใช้อย่างทั่วถึง (Deployment) เกิดการเรียนรู้ (Learning) และบูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน (Integration) และประเมินผลจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ () ซึ่งทำให้ส่วนราชการได้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง พร้อมทั้งดำเนินการปรับปรุงองค์การในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ด้วย และเมื่อสิ้นปีงบประมาณส่วนราชการได้ดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเองอีกครั้ง เพื่อจัดทำแผนปรับปรุงองค์การสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และจัดส่งแผนปรับปรุงองค์การจำนวน 2 แผน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2553

กำหนดตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” นำหนักร้อยละ 20 เป็นตัวชี้วัดบังคับ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การและเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การของส่วนราชการ ซึ่งถือว่าเป็นแนวทาง “การปรับปรุงที่ละขั้น” ซึ่งหากส่วนราชการ สามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้วจะพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ได้ต่อไป ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานได้สะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการที่กระบวนการต่างๆ ในองค์การมีระบบที่ดีและเริ่มเกิดผลดังนี้

Approach (A) การมีแนวทางการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่สำคัญของกระบวนการ

Deployment (D) เริ่มมีการนำแนวทางไปปฏิบัติ แต่อาจยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน

Result (R) เริ่มแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้วางแนวทางการดำเนินการไว้เป็นขั้นตอน โดยให้แต่ละส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์ ปีละ 2 หมวดในปี 2554

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ที่ผ่านมา ส่วนราชการได้ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน จำนวน 2 หมวด ต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งหน่วยงานด้านนโยบายได้ดำเนินการในหมวด 1 หรือ หมวด 4 (หมวดบังคับ) และหมวดสมัครใจอีกหนึ่งหมวดสำหรับหน่วยงานด้านบริการได้ดำเนินการในหมวด 1 หรือ หมวด 6 (หมวดบังคับ) และหมวดสมัครใจอีกหนึ่งหมวดเช่นกัน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยวัดความสำเร็จของการดำเนินการตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่เหลือจำนวน 2 หมวด โดยให้ ความสำคัญกับการ “รักษา” ระบบการบริหารจัดการที่ดีที่ส่วนราชการได้ดำเนินการมาแล้วใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ พ.ศ. 2553 เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level: PL) ที่จะต้องดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ต่อไป

2) เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นตัวชี้วัด ประเภทระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจาก ความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ รายละเอียดดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ

ระดับคะแนน	ระดับความสำเร็จของ Milestone				
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5
1	✓				
2	✓	✓			
3	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางสามารถอธิบายเกณฑ์การให้คะแนนของขั้นตอนการดำเนินงาน ตามเป้าหมายแต่ละระดับ รายละเอียดดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 เกณฑ์การให้คะแนนของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ได้ครบถ้วน
2	ประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ได้ครบถ้วน
3	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ได้ ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ตามประเด็นการตรวจรับรอง
4	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ได้ ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ตามประเด็นการตรวจรับรอง
5	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ได้ ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ตามประเด็นการตรวจรับรอง

3) ขั้นตอนการดำเนินการตามตัวชี้วัด

1. ดำเนินการปรับปรุงองค์การตามแผนพัฒนาองค์การของปีงบประมาณ พ.ศ.2554 และควรให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้ครอบคลุมตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ทั้ง 7 หมวด เพื่อรองรับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
2. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 6 เดือน
3. ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร
4. ประเมินองค์การด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2554 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
5. ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
6. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 12 เดือน
7. ตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

แนวทางการประเมินผล

“ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ”
มีแนวทางการประเมินผล 3 ประเด็น ดังนี้

(1) ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ

เอกสาร หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการของตัวชี้วัดดังกล่าว ได้บรรลุผลจากข้อมูลที่แจ้งมาจริง เช่น รายงานการประชุม บันทึกผลการดำเนินงาน ภาพถ่าย เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานของตัวชี้วัด เป็นต้น สำหรับเอกสาร หลักฐานที่แสดงถึงผลการดำเนินการของตัวชี้วัด ขอให้จัดเตรียมไว้ ณ ส่วนราชการ เพื่อพร้อมให้ผู้ประเมินตรวจสอบ หรือขอข้อมูลเพิ่มเติม

(2) ประเมินผลจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ

บุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้แก่ ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด ผู้จัดเก็บข้อมูล

(3) การสังเกตการณ์

- การจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด พิจารณาประเด็น ดังนี้
 - ความถูกต้อง เช่น แบบฟอร์มและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการตรวจสอบข้อมูลก่อน และหลังการจัดเก็บทุกครั้ง รวมทั้งแบบฟอร์มและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการสอบถามข้อมูลต่างๆ จากเจ้าของข้อมูล
 - ความน่าเชื่อถือ เช่น ระบุแหล่งที่มาได้ชัดเจน สามารถตรวจสอบข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูล โดยมีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ
 - ความทันสมัย เช่น การแก้ไขในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ทุกครั้งที่ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงลงในระบบฐานข้อมูล
 - ความสามารถตรวจสอบได้ เช่น ส่วนราชการมีความพร้อมให้คณะกรรมการ ส่วนราชการ ภาคเอกชน และประชาชนควรตรวจสอบข้อมูลได้
- สภาพแวดล้อมของสถานที่ที่ดำเนินการตามกิจกรรม
- การเก็บรักษาและดูแลเอกสาร/ข้อมูล
- การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อัจฉรา ศุขศิลป์ (2547) ได้วิจัยเรื่อง การปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้วยการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : ศึกษากรณี กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจวินิจฉัย ปรับปรุงระดับคุณภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และประเมินระดับคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการหลังการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งผลการตรวจวินิจฉัยระดับคุณภาพ พบว่า

1. หมวดที่เป็นจุดแข็ง คือ หมวด 1 การนำองค์กร ข้อ 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม มีระดับคุณภาพ สูงสุด คือ มีกระบวนการงาน มีวิธีปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นได้
2. หมวดที่เป็นจุดอ่อน คือ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ ข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีระดับคุณภาพต่ำสุด คือ เริ่มจัดทำระบบ เริ่มมีการปฏิบัติเป็นบางส่วน

ผู้วิจัยได้เลือกข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นกระบวนการที่จะปรับปรุง ผลการปรับปรุงระดับคุณภาพของกระบวนการงานข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจผู้รับบริการ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการ ตัวชี้วัดคุณภาพ ค่าเป้าหมาย เพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการงานได้ 5 กิจกรรม คือ กิจกรรมที่ 1 ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารด้วยวิธีการจัดทำตู้รับคำร้องเพื่อรับฟังความต้องการและความคาดหวังของผู้บริการ กิจกรรมที่ 2 ปรับปรุงกระบวนการ งานด้วยการจัดทำบัตรคิว ลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ และจัดเก็บข้อมูลผู้มาขอรับบริการให้เป็นปัจจุบัน กิจกรรมที่ 3 ปรับปรุงข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัยด้วยวิธีการ จัดทำแผ่นพับเผยแพร่ข้อมูลและบริการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง กิจกรรมที่ 4 ปรับปรุงสถานที่และสิ่งแวดล้อมด้วยวิธีการจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมสำหรับการนั่งรอรับบริการ และกิจกรรมที่ 5 ปรับปรุงแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผลการทดลองปฏิบัติ พบว่าทุกกิจกรรมได้ค่าปฏิบัติจริงสูงกว่าค่าเป้าหมายแสดงว่า ทุกกิจกรรมสามารถยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ ผลการประเมินระดับคุณภาพของกระบวนการงานข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการหลังการปรับปรุงคุณภาพ พบว่า สามารถยกระดับคุณภาพจากเริ่มทำระบบเริ่มมีการปฏิบัติบางส่วน เป็นมีแนวทางเป็นระบบ มีการนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกองค์ประกอบ และผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริการพบว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายแสดงว่า ผู้รับบริการความพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายแสดงว่า ผลการยกระดับคุณภาพกระบวนการงานที่สูงขึ้นทำให้ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้นด้วย

พรทิพย์ ชมเดช (2550) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรค อยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญ โดยปัจจัยด้านระบบงานมีส่วนร่วมของบุคลากรภาวะผู้นำโครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค คือ บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ สำหรับข้อเสนอแนะที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น คือ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งควรมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรคณะทำงานและควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

วิบูลย์ สิมะโชคดี (2550) ได้ศึกษาเรื่องพัฒนาการของนโยบายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า

1. พัฒนาการของนโยบายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหารจัดการด้านคุณภาพเป็นต้นนโยบายที่จะต้องดำเนินการเพื่อช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในประโยชน์สุขของประชาชน และการยกระดับขีดความสามารถของประเทศไทยสู่สากล

2. เครื่องมือทางการบริหารจัดการด้านคุณภาพที่หน่วยงานราชการนำไปประยุกต์ใช้ตามนโยบายในยุคที่มีการปฏิรูปราชการอย่างเข้มข้นในปัจจุบัน ได้แก่ การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management – TQM) มาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes – Thailand International PSO) มาตรฐานการบริหารจัดการคุณภาพ (ISO 9000) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Managements System–RBMS) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

พิรส บุญชุม (2552) ได้ศึกษาปัจจัยและแนวทางแก้ไขการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 16 (เชียงใหม่) พบว่า ปัญหาการดำเนินการมีระดับปัญหาอยู่ 2 ระดับคือ ระดับมากและระดับปานกลาง โดยปัญหาที่อยู่ในระดับมากมีอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ การขาดการจัดระบบการสร้าง ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรที่ชัดเจนและเป็นไปตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ขาดหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการจัดองค์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม

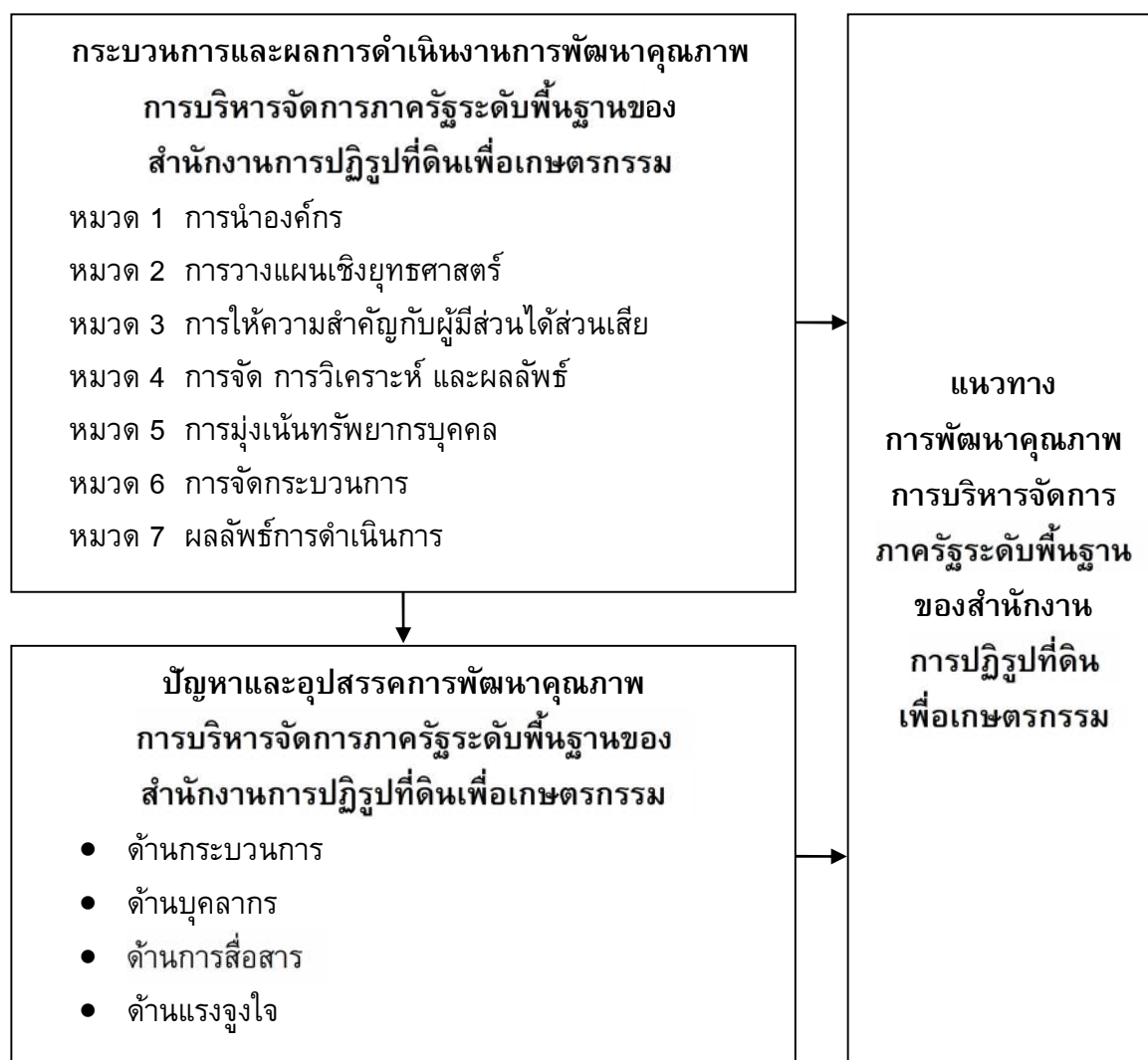
ด้านแนวทางในการแก้ไขการดำเนินงาน ควรดำเนินการพัฒนาด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร โดยจัดทำโครงสร้างความก้าวหน้าในสายงานแก่บุคลากรเน้นการนำหลักธรรมาภิบาลและ ศักยภาพของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาความก้าวหน้า และควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นและด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ควร มอบหมายให้กลุ่มวิชาการ เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการ และประสานงานร่วมกับศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร พัฒนาการวางระบบฐานข้อมูล ระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศให้ทันสมัยเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรและเผยแพร่องค์ความรู้ต่อสังคม

เอมอร ตรีพิพพันธุ์ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ Ingram และคณะ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และศึกษากระบวนการถ่ายทอดการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 46-52 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งวิชาการระดับชำนาญการ และ มีอายุราชการระหว่าง 25 - 32 ปี ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานมีภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ กรมพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร การบริหารงาน และนโยบายการส่งเสริมการนำ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน มาใช้องค์การ ส่วนปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ โดยภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ ความก้าวหน้าในงาน และการยกย่องชมเชย สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ ประกอบ 5 ด้าน โดยภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ รองลงมา คือ การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง การผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การการมีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ และการจัดการทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในระดับ และปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจและปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคลากรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 5 ด้าน

จากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้คณะวิจัยได้ทราบถึงหลักการและแนวคิดสาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมสู่ความเป็นเลิศทัดเทียมมาตรฐานสากลต่อไป

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ คณะวิจัยได้ทำการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนำมาสู่ประเด็นคำถาม 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกระบวนการ ด้านบุคลากร ด้านการสื่อสาร และด้านแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องตามประเด็นการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพขององค์การ ตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนด โดยประเด็นดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อนำมาวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเพื่อพร้อมรับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในอนาคตต่อไป โดยคณะวิจัยได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย รายละเอียดดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยวิธีการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาค้างนี้ คือ คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมและผู้เข้าร่วมประชุม ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554 มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 187 ราย โดยการศึกษาครั้งนี้คณะวิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 102 ราย คิดเป็นร้อยละ 80.31 รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสำนัก กอง

(หน่วย: ราย)

สำนัก / กอง	อักษรย่อ	จำนวน คณะทำงาน	จำนวน ผู้เข้าร่วมประชุม	จำนวน ประชากรทั้งหมด
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กพร.	9	2	11
กลุ่มตรวจสอบภายใน	กตบ.	4	0	4
สำนักบริหารกลาง	สบก.	6	9	15
กองการเจ้าหน้าที่	กกจ.	15	15	30
ศูนย์สารสนเทศ	ศสท.	12	8	20
สำนักวิชาการและแผนงาน	สวพ.	18	10	28
สำนักกฎหมาย	สกม.	8	13	21
สำนักบริหารกองทุน	สบท.	6	6	12
สำนักจัดการปฏิรูปที่ดิน	สจก.	9	6	15
สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	สพท.	9	9	18
สำนักพัฒนาพื้นที่ปฏิรูปที่ดิน	สพป.	2	2	4
สำนักจัดการแผนทีและสารบบที่ดิน	สผส.	6	3	9
รวม		104	83	187

ที่มา: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทุติยภูมิ และ ข้อมูลปฐมภูมิ ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลทุติยภูมิได้จากการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ดังนี้

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม รวบรวมได้จากรายงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มติที่ประชุมและรายงานการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คู่มือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554 เพื่อให้ได้รายละเอียดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 หลักการและเหตุผลของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เอกสารราชการ บทความทางวิชาการและเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีที่ทำการศึกษา

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

2.1 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยทำการสอบถามความคิดเห็นคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและผู้เข้าร่วมประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบ ประกอบด้วย แบบคำถามกำหนดตัวเลือก แบบคำถามปลายเปิด ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ตอนที่ 3 : ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ระดับพื้นฐานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ตอนที่ 4 : แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

2.2 รวบรวมข้อมูลจากการสังเกต ในฐานะที่ผู้ศึกษาวิจัยเป็นคณะทำงานและเลขานุการคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและคณะทำงานพัฒนาระบบราชการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จะใช้วิธีการสังเกตจากการประชุมต่างๆ เช่น การประชุมคณะทำงานฯ การประชุมกลุ่มย่อย การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้างต้น จึงแบ่งการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประกอบด้วย การจัดตั้งคณะทำงานฯ การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ผลการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน โดยอาศัยวิธีการทางสถิติเบื้องต้นเพื่อคำนวณการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency Distribution) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าร้อยละ (Percent) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รายงานผลการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และรายงานการประชุมต่างๆ ที่ได้รวบรวม ประกอบกับการสังเกตคณะทำงานฯ และ ผู้เข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ ข้อที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยวิธีการทางสถิติเบื้องต้นเพื่อคำนวณการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency Distribution) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าร้อยละ (Percent) มาใช้ในการวิเคราะห์แบบสอบถามที่ทำการสอบถามคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและผู้เข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

การแปลผลความคิดเห็นจากแบบสอบถาม ใช้มาตราส่วน (Rating Scale) ตามแบบลิเกิร์ตสเกล (Likert Scale) มีค่าคะแนนระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับมากที่สุด	คะแนนคำตอบเท่ากับ	5 คะแนน
ระดับมาก	คะแนนคำตอบเท่ากับ	4 คะแนน
ระดับปานกลาง	คะแนนคำตอบเท่ากับ	3 คะแนน
ระดับน้อย	คะแนนคำตอบเท่ากับ	2 คะแนน
ระดับน้อยที่สุด	คะแนนคำตอบเท่ากับ	1 คะแนน

การวิเคราะห์ผลคะแนน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยวิเคราะห์ตามเกณฑ์ช่วงชั้นคะแนน ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

1.00 – 1.80	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับน้อย
2.61 – 3.40	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับมาก
4.21 – 5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

บทที่ 4

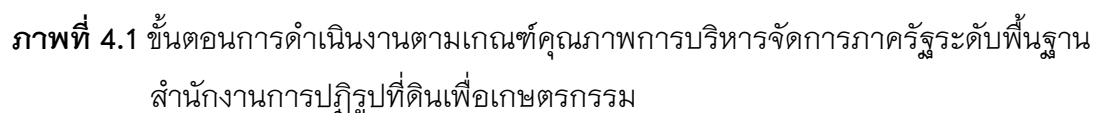
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ที่ดำเนินการตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554 โดยนำเสนอผลการศึกษาเป็น 5 ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 กระบวนการและผลการดำเนินงานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของคณะทำงานคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและผู้เข้าร่วมประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
- ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
- ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
- ส่วนที่ 5 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

4.1 ผลการดำเนินงานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามขั้นตอนและหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน รายละเอียดดังภาพที่ 4.1



4.1.1 การแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ได้แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554 มีคณะทำงานรวมทั้งสิ้น 152 ราย สามารถจำแนกเป็นรายปีงบประมาณ ดังนี้

1) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

คำสั่ง สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ที่ 1073/2551 ลงวันที่ 18 ธันวาคม 2551 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) และ คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) โดย คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ประกอบด้วย รองเลขาธิการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ที่ได้รับมอบหมายจาก เลขาธิการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม) เป็นหัวหน้าคณะทำงาน (รองประธานคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ) และ ผู้อำนวยการสำนัก / กอง / กลุ่ม / ศูนย์ เป็นคณะทำงาน และ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เป็นคณะทำงานและเลขานุการ ฯลฯ รวมคณะทำงานทั้งสิ้น 27 ราย

2) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

คำสั่ง สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ที่ 549/2552 ลงวันที่ 27 พฤศจิกายน 2552 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) และ คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ประกอบด้วย รองเลขาธิการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม) เป็นหัวหน้าคณะทำงาน (รองประธานคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ) และ ผู้อำนวยการสำนัก / กอง / กลุ่ม / ศูนย์ เป็นคณะทำงาน และ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เป็นคณะทำงานและเลขานุการ ฯลฯ รวมคณะทำงานทั้งสิ้น 63 ราย

3) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

คำสั่ง สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ที่ 608/2553 ลงวันที่ 1 ธันวาคม 2553 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ประกอบด้วย รองเลขาธิการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม) เป็นหัวหน้าคณะทำงาน (รองประธานคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ) และ ผู้อำนวยการสำนัก / กอง / กลุ่ม / ศูนย์ เป็นคณะทำงาน และ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เป็นคณะทำงานและเลขานุการ ฯลฯ รวมคณะทำงานทั้งสิ้น 62 ราย

ตารางที่ 4.1 จำนวนคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554

ชื่อหน่วยงาน สำนัก/กอง	อักษรย่อ	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	รวมทั้งหมด
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กพร.	4	4	6	14
กลุ่มตรวจสอบภายใน	กตน.	1	2	4	7
สำนักบริหารกลาง	สบก.	–	4	3	7
กองการเจ้าหน้าที่	กกจ.	2	13	8	23
ศูนย์สารสนเทศ	ศสท.	3	8	11	22
สำนักวิชาการและแผน	สวผ.	5	8	12	25
สำนักกฎหมาย	สกม.	2	6	3	11
สำนักบริหารกองทุน	สบท.	3	3	1	7
สำนักจัดการปฏิรูปที่ดิน	สจก.	3	5	2	10
สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	สพท.	4	6	6	16
สำนักพัฒนาพื้นที่ปฏิรูปที่ดิน	สพป.	–	–	2	2
สำนักจัดการแผนที่และสารบบที่ดิน	สพส.	–	4	4	8
รวม		27	63	62	152

ที่มา: ปรับปรุงจากกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

หมายเหตุ: จำนวนสุทธิของคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554 มีทั้งสิ้น 104 ราย

4.1.2 การประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ได้ประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้คณะทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบแนวทางดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พร้อมร่วมแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – พ.ศ. 2554 มีการประชุมคณะทำงานรวมทั้งสิ้น 17 ครั้ง จำแนกเป็น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จำนวน 3 ครั้ง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 จำนวน 7 ครั้ง และ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จำนวน 7 ครั้ง ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 การประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554

พ.ศ.	ครั้งที่	วันที่	เรื่อง	ประธาน
2552	1	12 มี.ค. 52	คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)	นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม
	2	30 พ.ย. 52	คณะทำงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ของกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	นายสมปอง อินทร์ทอง
	3	25 ธ.ค. 52	คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)	นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม
2553	1	30 ส.ค. 53	คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)	นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม
	2	11 มี.ค. 53	คณะทำงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ของกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	นายสมปอง อินทร์ทอง
	3	26 ส.ค. 53	คณะทำงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ของกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	นายสมปอง อินทร์ทอง
	4	10 มี.ค. 53	คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) หมวด 1 การนำองค์การและหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	นายณรงค์ ไวนิทร
	5	25 พ.ค. 53	คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) หมวด 1 การนำองค์การ (LD) และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CS)	นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

พ.ศ.	ครั้งที่	วันที่	เรื่อง	ประธาน
2553	6	25 พ.ค. 53	คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (HR) และ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (PM)	นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม
	7	26 พ.ค. 53	คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) หมวด 2 การวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์ (SP) และ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (IT)	นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม
2554	1	12 ม.ค. 54	คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)	นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม
	2	19 ก.ค. 54	คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)	นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม
	3	21 มิ.ย. 54	การทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ประจำปีงบประมาณ 2554	นายณรงค์ ไวนิทร
	4	28 ก.พ. 54	คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	นายสมปอง อินทร์ทอง
	5	18 เม.ย. 54	คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	นายสมปอง อินทร์ทอง
	6	22 มิ.ย. 54	คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	นายสมปอง อินทร์ทอง
	7	15 ส.ค. 54	คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	นายสมปอง อินทร์ทอง

ที่มา: ปรับปรุงจากกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

4.1.3 ผู้เข้าร่วมประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

จากการศึกษา การประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554 จำนวน 17 ครั้ง ทำให้ทราบถึงผู้เข้าร่วมประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม รวมทั้งสิ้น 147 ราย จำแนกเป็น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จำนวน 27 ราย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 จำนวน 75 ราย และ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จำนวน 50 ราย รายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554

ชื่อหน่วยงาน สำนัก/กอง	อักษรย่อ	ปี 52	ปี 53	ปี 54	รวมทั้งหมด
กลุ่มตรวจสอบภายใน	กตณ.	–	–	1	1
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กพร.	3	5	5	13
สำนักบริหารกลาง	สบก.	1	4	9	14
กองการเจ้าหน้าที่	กกจ.	7	8	5	20
ศูนย์สารสนเทศ	คสท.	2	7	4	13
สำนักวิชาการและแผนงาน	สวพ.	4	8	4	16
สำนักกฎหมาย	สกม.	–	13	6	19
สำนักบริหารกองทุน	สบท.	1	5	1	7
สำนักจัดการปฏิรูปที่ดิน	สจก.	3	7	–	10
สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	สพท.	–	7	10	17
สำนักพัฒนาพื้นที่ปฏิรูปที่ดิน	สพป.	1	–	1	2
สำนักจัดการแผนที่และสารบบที่ดิน	สพส.	–	11	4	15
รวม		27	75	50	147

ที่มา: ปรับปรุงจากกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

หมายเหตุ: จำนวนสุทธิของผู้เข้าร่วมประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554
มีทั้งสิ้น 83 ราย

4.1.4 เจ้าภาพรับผิดชอบการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

การมอบหมายงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554 ได้กำหนดให้สำนัก/กอง/ที่เทียบเท่า เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประกอบด้วย คำถามลักษณะสำคัญขององค์กร 15 คำถาม และ ส่วนที่ 2 การพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน 6 หมวด รายละเอียดดังตารางที่ 4.4 และ ตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.4 ผู้รับผิดชอบการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร (Organization Profile)

คำถามลักษณะสำคัญขององค์กร	หน่วยงานรับผิดชอบ
1. พันธกิจ แนวทางและวิธีการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	สำนักวิชาการและแผนงาน
2. วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ วัฒนธรรม ค่านิยม	สำนักวิชาการและแผนงาน / กองการเจ้าหน้าที่
3. ลักษณะโดยรวมของบุคลากรและสายงานการปฏิบัติงาน	กองการเจ้าหน้าที่
4. เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก	ศูนย์สารสนเทศ
5. กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ	สำนักกฎหมาย
6. โครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี	กองการเจ้าหน้าที่ / กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
7. องค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน	สำนักวิชาการและแผนงาน / สำนักจัดการปฏิรูปที่ดิน / สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี
8. กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วน	สำนักวิชาการและแผนงาน
9. สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ	สำนักวิชาการและแผนงาน
10. ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ	สำนักวิชาการและแผนงาน
11. แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือเชิงแข่งขัน	สำนักวิชาการและแผนงาน
12. ข้อจำกัดของการได้มาซึ่งข้อมูล	สำนักวิชาการและแผนงาน
13. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	สำนักวิชาการและแผนงาน / กองการเจ้าหน้าที่ / สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี
14. แนวทางและวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร	สำนักวิชาการและแผนงาน
15. แนวทางการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร	สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี / กองการเจ้าหน้าที่

ที่มา: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ตารางที่ 4.5 ผู้รับผิดชอบการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์	หน่วยงานรับผิดชอบ
หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)	
1.1 การนำองค์กร	
LD 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม	สำนักวิชาการและแผนงาน
LD 2 การใช้อำนาจในการตัดสินใจ	กองการเจ้าหน้าที่
LD 3 การส่งเสริมการเรียนรู้	สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี
LD 4 การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและระบบการประเมินผล	สำนักวิชาการและแผนงาน
1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	
LD 5 การกำหนดนโยบายกำกับดูแลตนเองที่ดี	สำนักวิชาการและแผนงาน
LD 6 การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดี	กลุ่มตรวจสอบภายใน / กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
LD 7 การกำหนดวิธีการจัดการผลกระทบที่มีต่อสังคม	สำนักจัดการปฏิรูปที่ดิน / สำนักกฎหมาย

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

เกณฑ์	หน่วยงานรับผิดชอบ
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)	
2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์	
SP 1 การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (4 ปี และ 1 ปี)	สำนักวิชาการและแผนงาน
SP 2 การนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการวางแผน	สำนักวิชาการและแผนงาน
SP 3 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	กองการเจ้าหน้าที่
2.2 การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ	
SP 4 การสื่อสารในการปฏิบัติตามแผนให้กับบุคลากร	สำนักวิชาการและแผนงาน / ศูนย์สารสนเทศ
SP 5 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
SP 6 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ	สำนักวิชาการและแผนงาน
SP 7 การวิเคราะห์และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	กลุ่มตรวจสอบภายใน / กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholder Focus)	
3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
CS 1 การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สำนักวิชาการและแผนงาน
CS 2 การรับฟังความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สำนักบริหารกลาง / ศูนย์สารสนเทศ
3.2 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
CS 3 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน	สำนักบริหารกลาง / สำนักกฎหมาย / กองการเจ้าหน้าที่
CS 4 การสร้างเครือข่ายเพื่อสร้างความสัมพันธ์	สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี / สำนักวิชาการและแผนงาน
CS 5 การส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน	สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี / สำนักวิชาการและแผนงาน
CS 6 การวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ	สำนักวิชาการและแผนงาน
CS 7 การกำหนดมาตรฐานการให้บริการ	สำนักบริหารกลาง
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Information Analysis and Knowledge Management)	
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ	
IT 1 ระบบฐานข้อมูลสนับสนุนเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน	ศูนย์สารสนเทศ
IT 2 การจัดทำฐานข้อมูลกระบวนการสร้างคุณค่า	ศูนย์สารสนเทศ
IT 3 การจัดทำฐานข้อมูลกระบวนการสนับสนุน	ศูนย์สารสนเทศ
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้	
IT 4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	ศูนย์สารสนเทศ
IT 5 ระบบการติดตาม เฝ้าระวังและเตือนภัย	ศูนย์สารสนเทศ
IT 6 การบริหารความเสี่ยงระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	ศูนย์สารสนเทศ
IT 7 การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้	สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

เกณฑ์	หน่วยงานรับผิดชอบ
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus)	
5.1 การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร	
HR 1 การกำหนดปัจจัยความผาสุกและแรงจูงใจแก่บุคลากร	กองการเจ้าหน้าที่
HR 2 การประเมินผลผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	กองการเจ้าหน้าที่
5.2 การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ	
HR 3 การดำเนินการตามแผนกลการบริหารทรัพยากรบุคคล	กองการเจ้าหน้าที่
HR 4 ระบบการประกันคุณภาพการฝึกอบรมบุคลากร	กองการเจ้าหน้าที่
HR 5 การจัดทำแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงาน	กองการเจ้าหน้าที่
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (Process management)	
6.1 การออกแบบกระบวนการ	
PM 1 การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า	ทุกหน่วยงาน
PM 2 ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสร้างสร้างคุณค่า	ทุกหน่วยงาน
PM 3 การออกแบบกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ	ทุกหน่วยงาน
PM 4 ระบบรองรับภาวะฉุกเฉินที่มีผลต่อกระบวนการ	ทุกหน่วยงาน
6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ	
PM 5 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการ	ทุกหน่วยงาน
PM 6 การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร	ทุกหน่วยงาน

ที่มา: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

4.1.5 แนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ในการพัฒนาองค์กร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมได้กำหนดตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยมีแนวทางการดำเนินการพัฒนาองค์กรให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ปีละ 2 หมวด ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554 จนครบถ้วนทั้ง 6 หมวด โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ดำเนินการ หมวด 1 การนำองค์กร และ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ดำเนินการ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ดำเนินการ หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ รายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554

กิจกรรม	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554
1. การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร	หมวด 1, หมวด 3	หมวด 5, หมวด 6	หมวด 2, หมวด 4
2. การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กรที่ไม่ผ่านเกณฑ์	-	หมวด 1 หมวด 3	เน้นการพัฒนา ทั้ง 7 หมวด
3. การตรวจรับรองผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	-	-	ดำเนินการ
4. การดำเนินการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	หมวด 1 หมวด 3	หมวด 5 หมวด 6	หมวด 1 – หมวด 6
5. การดำเนินการเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานระดับกรม	ดำเนินการ เฉพาะส่วนกลาง	ดำเนินการ เฉพาะส่วนกลาง	ดำเนินการ เฉพาะส่วนกลาง

ที่มา: ปรับปรุงจากกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

4.1.6 การวิเคราะห์ผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร (Organization Profile)

ลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย คำถาม 15 ข้อ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการทราบ 5 ประเด็นสำคัญ คือ 1) รู้จักตนเองและสภาพแวดล้อม 2) รู้จักมิติ 3) รู้จักคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบกับ/คู่เทียบเคียง 4) รู้จักความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และ 5) รู้จักการปรับปรุง

โดยลักษณะสำคัญขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อหลัก คือ ลักษณะขององค์กร ประกอบด้วย คำถาม 8 ข้อ และ ความท้าทายขององค์กร 7 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะองค์กร

ลักษณะองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม ซึ่งจะอธิบายถึง 2 ประเด็น คือ 1) ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ ประกอบด้วย คำถาม 5 ข้อ และ 2) ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย คำถาม 3 ข้อ

1) **ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ** ประกอบด้วย คำถามที่แสดงถึงพันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ วัฒนธรรม ค่านิยม บุคลากร เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก และ กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ มีรายละเอียด ดังนี้

(1) พันธกิจ แนวทางและวิธีการให้บริการ ทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 พันธกิจ แนวทางและวิธีการให้บริการของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

พันธกิจ	แนวทางและวิธีการให้บริการ
1. จัดที่ดินและที่อยู่อาศัยให้เกษตรกร	1. ผ่านสำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัด
2. พัฒนาคุณภาพแวดล้อม และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรในเขตปฏิรูปที่ดิน	2. ผ่านหน่วยบริการเคลื่อนที่ของ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัด
3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและส่งเสริมการเรียนรู้	3. ผ่านสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
4. สนับสนุนเงินทุนเพื่อพัฒนาอาชีพเกษตรกร	4. ผ่านสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
	5. ผ่านช่องทางการสื่อสาร เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

(2) วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ วัฒนธรรม และค่านิยมของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ประเด็น	คำอธิบาย
วิสัยทัศน์	จัดที่ดิน สร้างมูลค่าที่ดินทำกิน พัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกร คำนึงประโยชน์เพื่อเกษตรกร
เป้าประสงค์	- จัดที่ดินในเขตปฏิรูปที่ดินให้แก่เกษตรกร - พื้นที่ในเขตปฏิรูปที่ดินได้รับการพัฒนา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต - สร้างความเข้มแข็งและพัฒนาตนเองตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของเกษตรกร ในเขตปฏิรูปที่ดิน - สร้างโอกาส พัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินอย่างยั่งยืน - เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การปฏิรูปที่ดิน
วัฒนธรรม	มุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการดูจตุรทิศ ร่วมคิดร่วมทำ มีสัมพันธอันดีกับผู้รับบริการ
ค่านิยม	A : Achievement Motivation
ได้กำหนดเป็นคำย่อว่า	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
“ALRO”	L : Learning and Development การเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง เรียนรู้และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา เรียนรู้และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องและกล้าเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป R : Responsibility ความรับผิดชอบ หมายถึง รับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ต่อการตัดสินใจ ต่อการกระทำและต่อผลงาน O : Organization Commitment ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกดี ๆ ที่บุคลากรมีต่อองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และมีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้า และประโยชน์ขององค์กร

(3) ด้านบุคลากรของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พบว่าสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีบุคลากรปฏิบัติงาน รวมทั้งสิ้น 2,451 อัตรา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือน ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ คิดเป็นร้อยละ 75.23, 13.22 และ 11.55 ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ลักษณะโดยรวมของบุคลากรสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ประเภทบุคลากร	จำนวน (อัตรา)	ต่ำกว่า ปริญญาตรี(ราย)	ปริญญาตรี ขึ้นไป (ราย)	อายุเฉลี่ย (ปี)	อายุงานเฉลี่ย (ปี)
ข้าราชการ	1,844	422	1,422	45.78	20.46
ลูกจ้างประจำ	324	319	5	52.62	24.09
พนักงานราชการ	283	153	130	41.52	5.61

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 7 มกราคม 2556

จากตารางที่ 4.9 สามารถอธิบายลักษณะโดยรวมของบุคลากร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ได้ดังนี้

ข้าราชการพลเรือน จำนวน 1,844 อัตรา (ไม่รวมอัตราว่าง) แบ่งเป็น ประเภทบริหาร 4 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 0 ประเภทอำนวยการ 70 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 4 โดยตำแหน่งที่มากที่สุด คือ ตำแหน่งผู้อำนวยการ 64 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 3 ประเภทวิชาการ 1,018 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 52 โดยตำแหน่งที่มากที่สุด คือ นักวิชาการปฏิรูปที่ดิน จำนวน 386 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 21 และประเภททั่วไป 752 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 41 โดยตำแหน่งที่มากที่สุด คือ นายช่างสำรวจ 278 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 15 รายละเอียดดังตารางที่ 4.10

ด้านวุฒิการศึกษา แบ่งเป็น ระดับปริญญาเอก 4 ราย ระดับปริญญาโท 191 ราย ระดับปริญญาตรี 1,227 ราย ต่ำกว่าปริญญาตรี 422 ราย ด้านอายุเฉลี่ย 45 ปี และด้านอายุราชการเฉลี่ย 20 ปี

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละประเภทตำแหน่งของข้าราชการพลเรือน ขององค์การ

ประเภท	ตำแหน่ง	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ประเภทบริหาร 4 ตำแหน่ง	นักบริหาร	4	0.22
ประเภทอำนวยการ 70 ตำแหน่ง	ผู้ตรวจราชการกรม	4	0.22
	ผู้อำนวยการ	64	3.47
	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ)	1	0.05
	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิศวกรรม)	1	0.05
ประเภทวิชาการ 1,018 ตำแหน่ง	นักจัดการงานทั่วไป	33	1.79
	นักทรัพยากรบุคคล	39	2.11
	นักประชาสัมพันธ์	6	0.33
	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	39	2.11
	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	14	0.76
	นักวิชาการเงินและบัญชี	140	7.59
	นักวิชาการตรวจสอบบัญชี	4	0.22
	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	4	0.22
	นักวิชาการปฏิรูปที่ดิน	386	20.93
	นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย	25	1.36
	นักวิชาการพัสดุ	5	0.27
	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	1	0.05
	นักวิเทศสัมพันธ์	5	0.27
	นักวิชาการช่างศิลป์	1	0.05
	นิติกร	269	14.59
	บรรณารักษ์	1	0.05
	วิศวกรการเกษตร	7	0.38
	วิศวกรเครื่องกล	5	0.27
	วิศวกรโยธา	26	1.41
	วิศวกรสำรวจ	4	0.22
	สถาปนิก	4	0.22
ประเภททั่วไป 752 ตำแหน่ง	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	130	7.05
	เจ้าพนักงานตรวจสอบบัญชี	3	0.16
	เจ้าพนักงานธุรการ	195	10.57
	เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	1	0.05
	เจ้าพนักงานพัสดุ	2	0.11
	เจ้าพนักงานสถิติ	10	0.54
	เจ้าพนักงานสื่อสาร	3	0.16
	เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	2	0.11
	นายช่างเขียนแบบ	8	0.43
	นายช่างเครื่องกล	27	1.46
	นายช่างโยธา	84	4.56
	นายช่างศิลป์	9	0.49
	นายช่างสำรวจ	278	15.08
รวม		1,844	100

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ข้อมูลวันที่ 7 มกราคม 2556)

ลูกจ้างประจำ จำนวน 324 อัตรา แบ่งเป็น ประเภทบริการพื้นฐาน 60 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 16 โดยตำแหน่งที่มากที่สุด คือ พนักงานเก็บเอกสาร 35 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 11 ประเภทสนับสนุน 191 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 59 โดยตำแหน่งที่มากที่สุด คือ พนักงานขับรถ 149 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 46 และ ประเภทงานช่าง 73 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 23 โดยตำแหน่งที่มากที่สุด คือ พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดหนัก 22 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 7 รายละเอียดดังตารางที่ 4.11

ด้านวุฒิการศึกษา แบ่งเป็น ปริญญาตรี 5 ราย และ ต่ำกว่าปริญญาตรี 319 ราย ด้านอายุเฉลี่ยอายุ 53 ปี และ ด้านอายุราชการเฉลี่ย 24 ปี

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละประเภทตำแหน่งลูกจ้างประจำ ขององค์การ

ประเภท	ตำแหน่ง	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
บริการพื้นฐาน 60 ตำแหน่ง	พนักงานทั่วไป	5	1.54
	พนักงานสถานที่	2	0.62
	พนักงานรักษาความปลอดภัย	10	3.09
	พนักงานบริการเอกสารทั่วไป	8	2.47
	พนักงานเก็บเอกสาร	35	10.80
สนับสนุน 191 ตำแหน่ง	พนักงานการเงินและบัญชี	1	0.31
	พนักงานพิมพ์	41	12.66
	พนักงานขับรถยนต์	149	45.99
งานช่าง 73 ตำแหน่ง	ช่างไม้	2	0.62
	ช่างซ่อมบำรุง	7	2.16
	พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดเบา	19	5.86
	พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดกลาง	15	4.63
	พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดหนัก	22	6.79
	พนักงานเครื่องสูบน้ำ	4	1.23
	ผู้ช่วยช่างทั่วไป	4	1.23
รวม		324	100

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 7 มกราคม 2556

พนักงานราชการ จำนวน 283 อัตรา แบ่งออกเป็น 35 สายงาน โดยสายงานที่อัตรามากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่ปฏิรูปที่ดิน 108 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 38 รองลงมา คือ คนงานทั่วไป 66 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 22 และ เจ้าหน้าที่ธุรการ 55 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 19 ตามลำดับรายละเอียดดังตารางที่ 4.12

ด้านวุฒิการศึกษา แบ่งเป็น ระดับปริญญาตรี 130 ราย และต่ำกว่าปริญญาตรี 153 ราย ด้านอายุ เฉลี่ยอายุ 41.52 ปี และด้านอายุราชการ เฉลี่ยอายุราชการ 5.61 ปี

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละประเภทตำแหน่งพนักงานราชการขององค์การ

สายงาน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาบริหารทรัพยากรบุคคล	–	0.00
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการงานต่างประเทศ	1	0.35
ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการจัดที่ดิน	–	0.00
ผู้เชี่ยวชาญระบบข้อมูลแผนที่	–	0.00
ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาเกษตรกรรมและการถ่ายทอดเทคโนโลยีในเขตปฏิรูปที่ดิน	1	0.35
ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินมูลค่าที่ดิน	1	0.35
นักพัฒนาเยาวชนเกษตร	1	0.35
นักจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	1	0.35
ผู้ช่วยงานด้านคดี	1	0.35
นักพัฒนาระบบบัญชี	–	0.00
นักพัฒนาทรัพยากรชุมชน	1	0.35
นักบริหารระบบการเงิน	–	0.00
เจ้าหน้าที่ปฏิรูปที่ดิน	108	38.16
นิติกร	1	0.35
บุคลากร	8	2.83
นักวิชาการเงินและบัญชี	–	0.00
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	1	0.35
พนักงานพัฒนาระบบราชการ	2	0.71
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	3	1.06
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	2	0.71
เจ้าพนักงานธุรการ	6	2.12
เจ้าพนักงานเกษตร	1	0.35
เจ้าหน้าที่ธุรการ	55	19.43
เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	2	0.71
เจ้าหน้าที่เกษตร	1	0.35
เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	2	0.71

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

สายงาน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่ดูแลสถานที่และระบบสาธารณูปโภค	1	0.35
พนักงานจัดเก็บเอกสาร	1	0.35
พนักงานจัดระบบข้อมูลและบริการ	2	0.71
พนักงานดูแลสถานที่และสาธารณูปโภค	1	0.35
นายช่างสำรวจ	1	0.35
พนักงานขับรถยนต์	2	0.71
นักการภารโรง	3	1.06
คนงานเกษตร	12	4.24
คนงานทั่วไป	61	21.55
รวม	283	100

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 7 มกราคม 2556

(4) ด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย 3 ระบบ คือ ระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Internet) และ ระบบระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (Intranet)

- ระบบงานที่ใช้สนับสนุนการปฏิรูปที่ดิน ได้แก่ ระบบตรวจสอบรายชื่อเกษตรกรผ่านเว็บไซต์, ระบบงานจัดที่ดินของรัฐที่ดินเอกชนและที่ดินชุมชน ระบบติดตามการทำประโยชน์, ระบบงานและการจัดการข้อมูลบนเว็บไซต์ (Website) ระบบรายงานความก้าวหน้าแผนงาน – ผลงาน (Real Time) และ ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์งานปฏิรูปที่ดิน

- ฐานข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการปฏิรูปที่ดิน ได้แก่ ฐานข้อมูลที่ดิน, ฐานข้อมูลแผนที่, ฐานข้อมูลเกษตรกร และ ฐานข้อมูลการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

- ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ได้จัดทำเว็บไซต์ (Website) ขององค์กร (www.alro.go.th) โดยผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร แบบใช้สาย (Lan) และแบบไร้สาย (Wireless)

2. ด้านอุปกรณ์ ประกอบด้วยคอมพิวเตอร์สำนักงาน (คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computer : PC) และคอมพิวเตอร์ขนาดสมุดบันทึก (NoteBook Computer), คอมพิวเตอร์แม่ข่าย, เครื่องถ่ายเอกสาร, เครื่องพิมพ์ (Printer) / เครื่องวาด (Plotter), อุปกรณ์เชื่อมต่อ (Router), ระบบต้านกันบุกรุก (Firewall), ระบบตัวบริการแทน (Proxy Server), อุปกรณ์จัดเก็บข้อมูลจราจรทางคอมพิวเตอร์ (Log File), เครื่องกราดภาพ (Scanner) และ อุปกรณ์เครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (ระบบ LAN)

3. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย ห้องสมุด, ห้องจัดประชุม จำนวน 5 ห้อง, ศูนย์การเรียนรู้เพื่อการปฏิรูปที่ดิน อำเภอบางไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ห้องจัดเลี้ยงอาหาร และ ร้านค้าสวัสดิการ

(5) ด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบที่สำคัญ และเนื้อหา สาระสำคัญของสำนักงาน การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีรายละเอียดดังนี้

1. พระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2518 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2519 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2532

- การจัดตั้งสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
- การจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
- คณะกรรมการการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และ คณะกรรมการปฏิรูปที่ดินจังหวัด
- อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการการ ดำเนินการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
- อำนาจหน้าที่ของพนักงานเจ้าหน้าที่
- ข้อกำหนดเรื่องสิทธิของบุคคลที่ได้รับสิทธิโดยการปฏิรูปที่ดินเพื่อ เกษตรกรรม
- การอุทธรณ์เกี่ยวกับสิทธิได้รับเงินค่าทดแทน
- บทกำหนดโทษแก่ผู้ที่ขัดขวางหรือไม่อำนวยความสะดวกแก่ พนักงานเจ้าหน้าที่

2. พระราชกฤษฎีกา กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการเป็นเกษตรกร พ.ศ. 2535 มีสาระสำคัญเกี่ยวกับเงื่อนไขการเป็นเกษตรกร

3. กฎระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการปฏิรูปที่ดิน
- การคัดเลือกเกษตรกรซึ่งจะมีสิทธิได้รับที่ดินจากการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
 - การพิจารณาลดหรือยกเว้นการเก็บค่าเช่าที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
 - การอนุญาตและการให้ผู้ได้รับอนุญาตถือปฏิบัติในการใช้ที่ดินหรืออสังหาริมทรัพย์สำหรับกิจการที่เป็นการสนับสนุนหรือเกี่ยวเนื่องกับการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
 - การให้เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร ปฏิบัติเกี่ยวกับ การเข้าทำประโยชน์
 - การออก แก้วไข เพิ่มเติม เพิกถอนและออกใบแทนหนังสืออนุญาตให้เข้าทำประโยชน์ในเขตปฏิรูปที่ดิน
 - การโอนและการตกทอดทางมรดกสิทธิการเช่าหรือเช่าซื้อที่ดิน
 - การเบิกจ่ายเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
 - การให้กู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร ในเขตปฏิรูปที่ดิน

2) **ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร** ประกอบด้วย คำถามที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี การเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน และการเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีรายละเอียด ดังนี้

(1) ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) มีโครงสร้างองค์กรแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) ราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วย 8 สำนัก 2 กลุ่ม 1 กอง และ 1 ศูนย์ และ 2) ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัด 71 จังหวัด โดยมีการกำกับดูแลตนเองที่ดีภายนอกองค์กร ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ค.ต.ป.) 2) คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (ค.ต.ง.) และ 3) คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังภาพที่ 4.2

วิธีการกำกับดูแลตนเองที่ดีของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม สามารถอธิบายได้เป็นขั้นตอน ดังต่อไปนี้

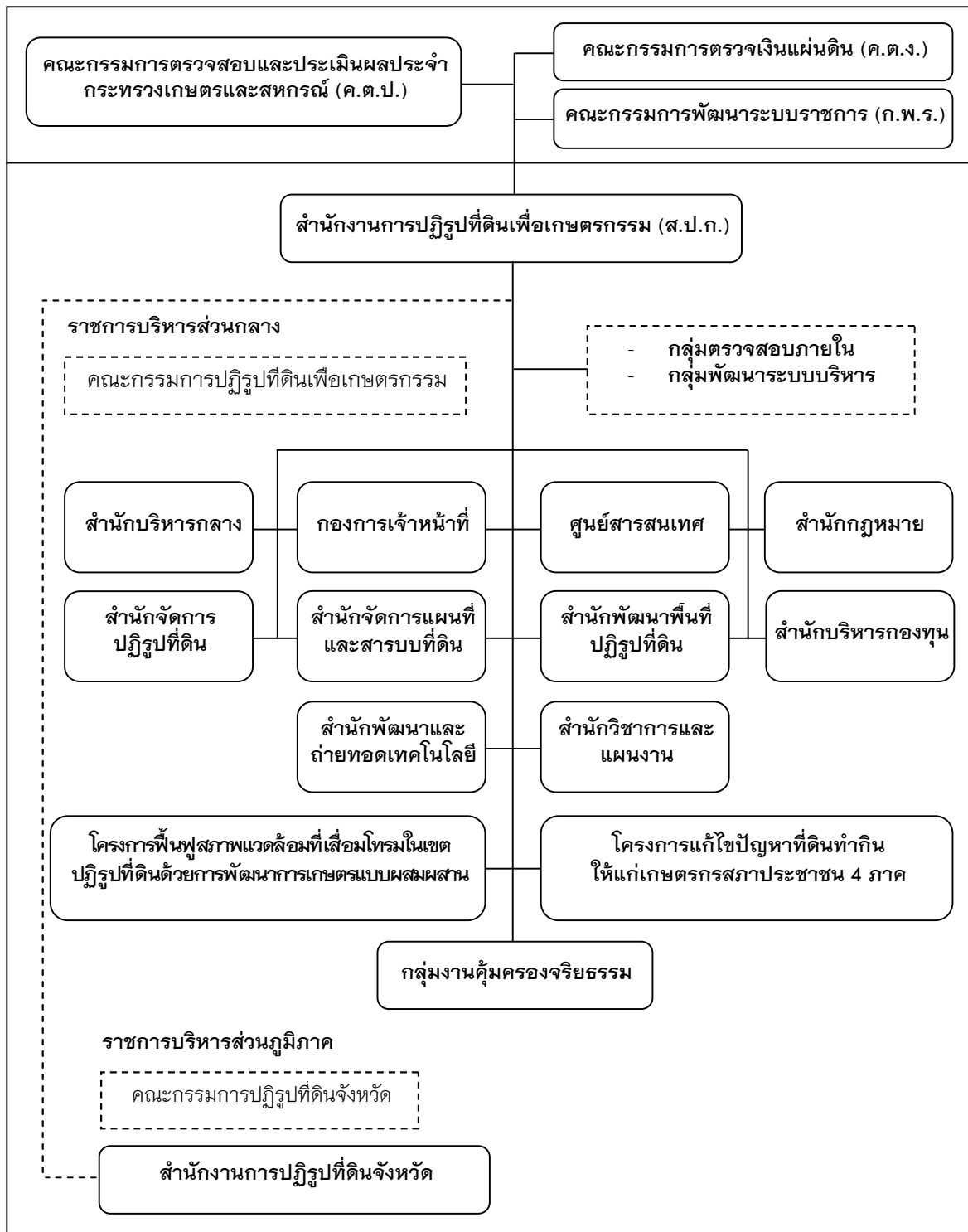
1. ระบบการวางแผนงาน ได้แก่ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติงานประจำปี
2. ระบบการติดตามและตรวจสอบ ได้แก่ การประชุมผู้บริหารผ่านระบบประชุมทางไกลออนไลน์ (Web Conference) / การประชุมกับผู้ร่วมงาน (Staff Meeting) การรายงานแผนงานผลงานลักษณะเวลาจริง (Real Time) การรายงานผลตามคำรับรองการปฏิรูปที่ดิน การติดตามและประเมินผล การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
3. งานคุ้มครองจริยธรรม ได้แก่ คณะกรรมการจริยธรรม คณะทำงานจัดทำมาตรฐานความโปร่งใส และคณะกรรมการประเมินผลการจัดทำมาตรฐานความโปร่งใส
4. การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ คณะกรรมการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และคณะกรรมการปฏิรูปที่ดินจังหวัดระบบอาสาปฏิรูปที่ดิน (อสปก.) ระบบรับฟังความคิดเห็น ระบบจัดการข้อร้องเรียน และระบบจัดการผลกระทบทางลบต่อสังคม

(2) ด้านการเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ

การปฏิบัติงานของ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีความเกี่ยวข้องในการให้บริการกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นๆ หลายหน่วยงาน ตลอดจนการมี การส่งมอบงานต่อกัน เพื่อให้การดำเนินการตามภารกิจได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการดำเนินการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ จะแตกต่างกันไปตามบทบาทภารกิจและข้อกำหนดที่ตกลงร่วมกัน ซึ่งมีแนวทางการติดต่อสื่อสารหลากหลายวิธี ตามความเหมาะสมของภารกิจ รายละเอียดดังตารางที่ 4.13

(3) ด้านการเกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

การปฏิบัติงานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ย่อมมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้รับบริการ จึงต้องคำนึงความต้องการและความคาดหวังจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ประกอบกับแนวทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อการดำเนินงานที่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ รายละเอียดดังตารางที่ 4.14



ภาพที่ 4.2 โครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี

ตารางที่ 4.13 การเกี่ยวข้องกับองค์กรอื่นด้านการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

องค์กรที่เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติร่วมกัน	ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน	แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกัน
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	กำหนดนโยบายเป้าหมายบริการ	พัฒนาเกษตรกรรมตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง	1. การติดต่อโดยตรง 2. ผ่านช่องทางการสื่อสาร เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์ /
สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร	วิเคราะห์งานตามแผนฯ กรม	การกำหนดเป้าหมายผลผลิต ตัวชี้วัด	แผ่นพับ / จดหมายข่าว /
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	วิเคราะห์งานเศรษฐกิจสังคมและประสานยุทธศาสตร์การเกษตร	แนวทางการจัดทำแผนงานยุทธศาสตร์	ผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน / ประกาศต่างๆ /
สำนักงบประมาณ	การจัดทำงบประมาณ	ระเบียบการจัดทำงบฯ	เว็บไซต์ / สปอตโฆษณา /
สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา	ร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดเขตปฏิรูปที่ดิน	มติ ครม.เกี่ยวกับการเสนอร่างพระราชกฤษฎีกา	โลโก้ / จัดนิทรรศการ /
กรมป่าไม้	กันพื้นที่ป่าและการรับรองแนวเขต	บันทึกข้อตกลงร่วมกัน	เผยแพร่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ (Press release) /
กรมที่ดิน	ออกเอกสารสิทธิที่ดิน	ข้อตกลงร่วมกัน	เผยแพร่ผ่านสื่อวิทยุ /
กรมพัฒนาที่ดิน	พัฒนาดินและน้ำ	แนวทางบูรณาการร่วมกัน	จัดแถลงข่าว / สื่อ
กรมชลประทาน	บริหารจัดการน้ำ	ข้อตกลงร่วมกัน (Memorandum of Understanding: MOU)	เผยแพร่ (Bill board) /
กรมส่งเสริมการเกษตร	ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน	พระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชน	รับรู้ความคิดเห็น / ศูนย์ข้อมูล /
กรมส่งเสริมสหกรณ์	จัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์	บูรณาการตามนโยบายกระทรวง	ตู้ไปรษณีย์รับความคิดเห็น / สัมภาษณ์
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	ส่งเสริมให้ความรู้การทำบัญชีรายรับรายจ่าย	บูรณาการตามนโยบายกระทรวง	ความคิดเห็น / เวิร์กช็อป
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	สถาบันการเงินแหล่งทุนเงินกู้แก่เกษตรกร	ข้อตกลงการให้เกษตรกรรับสินเชื่อ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)	ความคิดเห็น (Focus Group) / ห้องสมุด /
สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย	พัฒนาองค์ความรู้	ให้ความรู้การศึกษาพัฒนาทางวิชาการเกษตร	ศูนย์บริการข้อมูล (Call Center) / การประชุม สัมมนา ฯลฯ

ตารางที่ 4.14 การเกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียด้านการให้บริการและความต้องการ

ประเภท	บริการที่ให้	ความต้องการ
1. กลุ่มผู้รับบริการ • เกษตรกร • สถาบันเกษตรกร • ผู้ขออนุญาต	1) จัดที่ดินให้เช่า/เช่าซื้อ/เช่าทำประโยชน์ 2) จัดที่ดินให้เช่าระยะยาว 3) หนังสืออนุญาตกรณี สาธารณูปโภค 4) หนังสือยินยอม กรณีทรัพยากรธรรมชาติ 5) สัญญาเช่า/เช่าทำประโยชน์กรณีกิจการอื่น 6) ส่งเสริมพันธุ์ไม้ยืนต้น 7) แหล่งน้ำเพื่อการเกษตร และเพื่อการ อุปโภค บริโภค 8) ทางล่ำเลียงผลผลิต 9) องค์ความรู้ 10) สนับสนุนเงินทุน	1) ที่ดินทำกิน 2) ที่อยู่อาศัย 3) ที่ดินใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ 4) ป่าชุมชน 5) น้ำ 6) ทางล่ำเลียงผลผลิต 7) องค์ความรู้ 8) เงินทุน/สินเชื่อ
2. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • ประชาชน • องค์การที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิรูปที่ดิน	1) ระวางแนวเขตที่ดิน 2) ส่งเสริมพันธุ์ไม้ยืนต้น 3) ถนน/แหล่งน้ำ 4) ข้อมูลข่าวสาร 5) สนับสนุนเงินทุน	1) แนวเขตที่ดินถูกต้อง 2) สิ่งแวดล้อมที่ดี 3) ความสะดวกในการเดินทาง 4) น้ำอุปโภค บริโภค 5) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร 6) เงินค่าชดเชยที่เป็นธรรม

ความท้าทายต่อองค์กร

ความท้าทายต่อองค์กร อธิบายถึง 3 ประเด็น คือ 1) สภาพการแข่งขัน ประกอบด้วย คำถาม 4 ข้อ 2) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย คำถาม 1 ข้อ และ 3) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ประกอบด้วย คำถาม 2 ข้อ

1) **สภาพการแข่งขัน** ประกอบด้วย คำถามที่แสดงถึงสภาพการแข่งขันภายในและภายนอกประเทศขององค์กร ทำการเปรียบเทียบการดำเนินงานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กับ หน่วยงานอื่น เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์และกระบวนการทำงานขององค์กรต่างๆ ซึ่งสามารถใช้เป็นต้นแบบของวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงองค์กรได้ มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.15 และ ตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบการดำเนินงานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กับ
หน่วยงานอื่นภายในประเทศไทย

การดำเนินงานของสำนักงานการปฏิรูป ที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	การดำเนินงานของหน่วยงานอื่น
ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2518 และฉบับแก้ไข 1. การจัดที่ดิน ประกาศเขตปฏิรูปที่ดิน เป็นรายพื้นที่ หรือตำบล หรือ อำเภอ (ถ้ามีความจำเป็น) โดยจัดให้เกษตรกรเช่า เช่าซื้อ หรือเช่าทำประโยชน์ โดยไม่สามารถจำหน่ายโอน ยกเว้นตกทอดทางมรดก หรือโอนไปยังสถาบันเกษตรกร หรือ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม 1.1 ที่ดินเกษตรกรรม (ที่ดินทำกิน) ในที่ดินของรัฐ จัดให้เกษตรกรเช่าทำประโยชน์ โดยการมอบหนังสืออนุญาตให้เข้าทำประโยชน์ในเขตปฏิรูปที่ดิน (ส.ป.ก.4-01) สิทธิการเช่าทำประโยชน์ตกทอดทางมรดก ในที่ดินเอกชน จัดซื้อหรือเวนคืนที่ดิน โดยใช้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม โดยจัดให้เกษตรกร เช่า/เช่าซื้อ สิทธิการเช่า/เช่าซื้อตกทอดทางมรดก 1.2 ที่อยู่อาศัย (ที่ชุมชน) จัดให้เกษตรกรหรือบุคคลใด ๆ ในกรณีเป็นกิจการสนับสนุนหรือเกี่ยวเนื่องกับการปฏิรูปที่ดิน โดยการให้เช่า เช่าซื้อ ซื้อ เข้าทำประโยชน์ 2. การพัฒนาอาชีพและรายได้ พัฒนาอาชีพเกษตรกร พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาการผลิตและการจำหน่ายผลผลิต เพื่อให้เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดี	กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (พระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ.2511) จัดที่ดินในรูปแบบสร้างตนเอง ได้หนังสือแสดงการทำประโยชน์ในนิคมสหกรณ์ (ก.ส.น.5) ซึ่งอาจนำไปขออนุญาตที่ดินตามประมวลกฎหมายที่ดินได้ แต่จะมีกำหนดเวลาห้ามโอน 5 ปี กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย (ประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497) ออกโฉนดที่ดิน ซื้อขายได้ หรือจัดที่ดินของรัฐให้ประชาชนเป็นการชั่วคราวตามประมวลกฎหมายที่ดิน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (พระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457) ออกหนังสืออนุญาตให้ใช้ประโยชน์ ในที่ดิน กรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง (พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2518) จัดให้ราษฎรเช่าอยู่อาศัยและทำกินทั่วไป โดยให้เช่า ไม่ให้สิทธิครอบครอง กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (กรมประชาสงเคราะห์เดิม) กระทรวงพัฒนาสังคม และความมั่นคงของมนุษย์ (พระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ. 2511) ประเภทสิทธิหนังสือแสดงการทำประโยชน์ในรูปแบบสร้างตนเอง (น.ค.3) กรมป่าไม้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ. 2507) จัดที่ดินทำกินในรูปแบบหนังสือแสดงสิทธิทำกินในเขตป่าสงวนแห่งชาติ (ส.ท.ก.) และที่อยู่อาศัยในเขตป่าสงวนแห่งชาติ สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) สำนักนายกรัฐมนตรี พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2554 สนับสนุนให้สินเชื่อเพื่อการจัดหาและพัฒนาที่ดิน สนับสนุนชุมชนบริหารจัดการที่ดิน ในรูปแบบโฉนดชุมชน กรมพัฒนาที่ดิน พัฒนาดินและแหล่งน้ำเพื่อเพิ่มผลผลิต เช่น ขุดสระน้ำในไร่นาในพื้นที่นอกเขตชลประทาน กรมชลประทาน (พระราชบัญญัติจัดรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2517) โดยจัดโครงสร้างพื้นฐานระดับไร่นา ให้กับเจ้าของตามประมวลกฎหมายที่ดินเพื่อเพิ่มผลผลิต

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบการดำเนินงานปฏิรูปที่ดินของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กับต่างประเทศ

ประเทศ	การดำเนินการปฏิรูปที่ดิน
ประเทศไทย (ส.ป.ก.)	ออกกฎหมายการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2518 รัฐมีอำนาจจัดซื้อหรือเวนคืนจากเจ้าของที่ดินที่มีได้ทำกินด้วยตนเอง โดยการจัดที่ดินให้เกษตรกรเช่าซื้อ เช่า หรือเช่าทำประโยชน์ รวมทั้งพัฒนาอาชีพเกษตรกร ปรับปรุงทรัพยากรและปัจจัยการผลิต ปรับปรุงการผลิตและการจำหน่ายให้เกิดผลดียิ่งขึ้น ผลการจัดที่ดินรัฐและเอกชน เนื้อที่ 34,641,215 ไร่ เกษตรกร 2,575,566 ราย
ประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)	เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1949 จนถึง ค.ศ. 1968 ได้แบ่งออกเป็นสามระยะ คือ ระยะที่ 1 โครงการลดค่าเช่าที่ดิน ระยะที่ 2 โครงการขายที่ดินสาธารณะ ระยะที่ 3 โครงการซื้อที่ดินเพื่อจัดสรรให้แก่เกษตรกร
ประเทศญี่ปุ่น	เริ่มดำเนินการเมื่อ พ.ศ. 2489 ออกกฎหมายการปรับปรุงที่ดิน (The Land Adjustment Law) รัฐมีอำนาจหน้าที่บังคับซื้อที่ดินจากเจ้าของที่ดินที่มีได้ทำการผลิตด้วยตนเอง และออกกฎหมายควบคุมค่าเช่าที่ดินเกษตรกร (The Farm Rent Control Ordinance) ซึ่งช่วยควบคุมการเช่าที่ดิน
ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี	ออกกฎหมายปฏิรูปที่ดิน (The Land Reform Law) ให้รัฐมีอำนาจหน้าที่บังคับซื้อที่ดินจากเจ้าของที่ดินจำนวนที่ดินเกินกว่า 3 Chongbos (ประมาณ 18 ไร่) นำมาจัดสรรให้แก่เกษตรกร ผ่อนชำระ และออกกฎหมายการจำนองที่ดินเกษตรกร (The Farm Land Mortgage Law) คือให้สินเชื่อเพื่อการผลิต (Production Credit) แก่เกษตรกรเพื่อใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจของไร่นา

2) **ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์** ประกอบด้วย คำถามที่แสดงถึงความท้าทาย 3 ด้าน คือ ความท้าทายตามพันธกิจ ความท้าทายด้านปฏิบัติการ และความท้าทายด้านทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ประเด็นท้าทาย
ด้านพันธกิจ	
1. จัดหาที่ดิน	1) การประกาศเขตปฏิรูปที่ดินได้รวดเร็วสนองต่อความต้องการของเกษตรกร 2) การจัดซื้อที่ดินเอกชนได้รวดเร็วสนองต่อความต้องการของเกษตรกร
2. จัดที่ดิน	1) การรังวัดที่ดินได้ถูกต้องรวดเร็ว 2) การคัดเลือกเกษตรกรเข้าทำประโยชน์ถูกต้องรวดเร็ว
3. ควบคุมสิทธิ	1) การติดตามตรวจสอบการทำประโยชน์ในที่ดินได้ครอบคลุมและถูกต้อง

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ประเด็นท้าทาย
4. พัฒนา	1) การพัฒนาศักยภาพพื้นที่ (น้ำ) ได้อย่างทั่วถึง 2) การพัฒนาศักยภาพเกษตรกร 3) การให้ความช่วยเหลือเงินทุนพัฒนาอาชีพเกษตรกรจนได้ครอบคลุมทุกพื้นที่ 4) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ
ด้านปฏิบัติการ	1. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2. การนำ IT เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน 3. การประสานการทำงานระหว่างหน่วยงาน
ด้านบุคลากร	1. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ 2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถหลากหลาย (Multi skill) 3. การพัฒนาบุคลากรสูงอายุให้ใช้คอมพิวเตอร์อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ประกอบด้วย ประเด็นคำถาม 2 ข้อ ดังนี้

1. แนวทางและวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อให้เกิดผลดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง ของ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม นั้น นำหลักการดำเนินการที่สำคัญมาใช้ คือ (1) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ (2) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

2. แนวทางการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม รวบรวมองค์ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Internet) และ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (Intranet) ผ่านทางเว็บไซต์หน่วยงาน (www.alro.go.th) วารสารข่าว แผ่นพับ หนังสือเกี่ยวกับการปฏิรูปที่ดิน การประชุมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ ประชุมผู้บริหาร ประชุมรายไตรมาส ศูนย์การเรียนรู้เพื่อการปฏิรูปที่ดิน การจัดทำมาตรฐาน การสอนงาน การวิจัย และการประเมินผล

จากการวิเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์กร 15 คำถาม จะเห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Public Sector Management Quality Award Fundamental Level : PMQA FL) หมวด 1-6 รายละเอียดดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ของลักษณะสำคัญขององค์กรกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1-6

ลักษณะสำคัญขององค์กร	เกณฑ์ หมวด 1 – 6
1. พันธกิจ แนวทางและวิธีการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	หมวด 1 , 3 , 6
2. วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ วัฒนธรรม ค่านิยม	หมวด 1 , 2 , 5 , 6
3. ลักษณะโดยรวมของบุคลากรและสายงานการปฏิบัติงาน	หมวด 2 , 4 , 5
4. เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก	หมวด 4 , 6
5. กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ	หมวด 1 , 5 , 6
6. โครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี	หมวด 1 , 2
7. องค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน	หมวด 4 , 6
8. กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วน	หมวด 3 , 4 , 6
9. สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ	หมวด 2 , 3
10. ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ	หมวด 2 , 3
11. แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือเชิงแข่งขัน	หมวด 2 , 3
12. ข้อจำกัดของการได้มาซึ่งข้อมูล	หมวด 2 , 3
13. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	หมวด 2 , 5 , 6
14. แนวทางและวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร	หมวด 1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6
15. แนวทางการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร	หมวด 1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6

**4.1.7 การวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐระดับพื้นฐาน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม หมวด 1 – หมวด 6**

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมได้ดำเนินการตามคู่มือการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนด โดยมีกระบวนการ
การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน หมวด 1 – หมวด 6 ดังนี้

1) หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 1 การนำองค์กร			
1.1 การนำองค์กร		1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	
LD 1	การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม	LD 5	การกำหนดนโยบายกำกับดูแลตนเองที่ดี
LD 2	การใช้อำนาจในการตัดสินใจ	LD 6	การควบคุมภายในและการบริหาร
LD 3	การส่งเสริมการเรียนรู้		ความเสี่ยงที่ดี
LD 4	การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและ ระบบการประเมินผล	LD 7	การกำหนดวิธีการจัดการผลกระทบที่มีต่อสังคม

วิธีการกำหนดวิสัยทัศน์

1. วิเคราะห์สภาพองค์การ ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT Analysis) โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมองจากคณะผู้บริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และ ผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. ระบุองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ / ทบทวนวิสัยทัศน์เดิม
3. ร่างวิสัยทัศน์และร่วมกันพิจารณา
4. นำเสนอร่างวิสัยทัศน์ให้ผู้บริหารสูงสุดพิจารณา
5. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การและประกาศใช้อย่างเป็นทางการ

วิธีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรม

1. วิเคราะห์ ระบุค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ โดยการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
2. เสนอร่างค่านิยมและวัฒนธรรมต่อผู้บริหารสูงสุดพิจารณา
3. กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การและประกาศใช้อย่างเป็นทางการ

วิธีการมอบอำนาจ

1. ดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550
2. ผู้บริหารสูงสุดได้มอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นรองลงมา ได้แก่ รองเลขาธิการ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม รวมถึงการมอบอำนาจให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด คณะกรรมการ/คณะทำงานต่างๆ
3. กองการเจ้าหน้าที่รวบรวมรายงานการมอบอำนาจ เสนอผู้มอบอำนาจพิจารณา เพื่อทบทวนและปรับปรุงต่อไป

วิธีการส่งเสริมการเรียนรู้

1. ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา สนับสนุนด้านการศึกษาระดับสูงทั้งในประเทศและต่างประเทศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ รวมถึงถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง การพัฒนากระบวนการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร
2. การเผยแพร่องค์ความรู้ ผลงานวิชาการ แนวทางการดำเนินการและรูปแบบการทำงานขององค์กรทาง เว็บไซต์ (Website)

วิธีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและระบบติดตามประเมินผล

1. กำหนดตัวชี้วัด โดยพิจารณาจากแผนงานงบประมาณ และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ
2. จัดทำระบบติดตามประเมินผลทางเว็บไซต์ (Website) ระบบเวลาจริง (Real Time) ระบบประเมินตนเองผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการประชุมทางไกลออนไลน์ (Web Conference) และ ระบบการตรวจราชการ

วิธีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี

1. แต่งตั้งคณะกรรมการ จัดการประชุมคณะกรรมการ เพื่อวิเคราะห์และจัดทำนโยบาย หรือทบทวนนโยบายเดิม เพื่อได้มติเสนอผู้บริหารสูงสุดเห็นชอบ
2. แจกเวียนนโยบายให้ผู้บริหารทุกระดับ บุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบ โดยเผยแพร่บนนโยบายทางเว็บไซต์ (website)
3. นำนโยบายไปปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการและกลยุทธ์ที่กำหนด
4. ประเมินผลการดำเนินการตามนโยบายและตัวชี้วัดที่กำหนด เสนอผู้บริหารพิจารณา เพื่อทบทวนและปรับปรุงต่อไป

วิธีการจัดทำระบบการควบคุมภายใน

1. แต่งตั้งคณะทำงานฯ จัดการประชุมเพื่อพิจารณา แผนการวางระบบการควบคุมภายในขององค์กร และกำหนดเป็นตัวชี้วัดของทุกสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม ขององค์กร
2. จัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 โดย สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย. 1) ปย. 2 รายงานการประเมินผล และการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย. 2) ส่วนระดับองค์การ รายงานตามหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.1) / รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปอ.2) / รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปอ.3)
3. รายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สดง.) ตามกำหนดเวลารอบ 6 เดือน และ รอบ 12 เดือน

วิธีการจัดการผลกระทบทางลบ

1. กำหนดผู้รับผิดชอบ ได้แก่ สำนักกฎหมายและหน่วยงานตามโครงสร้าง ทำหน้าที่รับเรื่องดำเนินการหรือส่งต่อเพื่อกำหนดมาตรการในการจัดการดำเนินการแก้ไขผลกระทบทางลบ
2. ประเมินผลการดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงมาตรการแนวทางในการจัดการผลกระทบทางลบ นำเสนอผู้บริหารพิจารณาต่อไป

2) หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์			
2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์		2.2 การสื่อสารและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ	
SP 1	การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (4 ปี และ 1 ปี)	SP 4	การสื่อสารในการปฏิบัติตามแผนให้กับบุคลากร
SP 2	การนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการวางแผน	SP 5	การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย
SP 3	การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	SP 6	การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
		SP 7	การวิเคราะห์และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

วิธีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (4 ปี และ 1 ปี)

1. สำนักวิชาการและแผนงาน เป็นเจ้าภาพหลักการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้วยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาประกอบการพิจารณา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยง กฎหมาย กฎ ระเบียบ และโครงสร้างองค์การ นำมากำหนดองค์ประกอบของแผนปฏิบัติราชการ

2. ร่างแผนปฏิบัติราชการ โดยมีการระดมสมอง วิพากษ์วิจารณ์เพื่อได้ข้อยุติแล้วนำเสนอผู้บริหาร และจัดทำแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

3. แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 1 ปี ดำเนินการตามขั้นตอนของการจัดทำแผนงบประมาณ โดยใช้กระบวนการร่วมคิดร่วมทำของบุคลากร

วิธีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารบุคคล

1. วางแผนกลยุทธ์ระยะยาว โดยรูปแบบของการระดมสมอง วิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เสนอผู้บริหารนำแผนกลยุทธ์ไปเผยแพร่แก่บุคลากรในองค์กร

2. วางแผนกลยุทธ์ประจำปี (1 ปี) โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ ทบทวนแผนกลยุทธ์ 4 ปี และผลงานที่ผ่านมา จัดทำแผนเสนอผู้บริหารกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์การบริหารบุคคลและนำไปปฏิบัติใช้ในองค์กร

วิธีการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

1. การสื่อสารสร้างความรู้ในการปฏิบัติตามแผนให้กับบุคลากร โดยการจัดทำแผน ปฏิบัติงาน (Action Plan) การใช้วิธีการสื่อสารสองทาง (Two Way Communications) เช่น การประชุมผู้บริหาร การประชุมสัมมนารายไตรมาส เป็นต้น การสื่อสารทางเว็บไซต์ (Website) การประชุมทางไกลออนไลน์ (Web Conference) การติดตามผลการปฏิบัติงานทุกเดือน การประเมินผล การดำเนินงานของหน่วยงานและบุคลากร ซึ่งวิธีการดังกล่าวทำให้ทราบถึงความเข้าใจแผนงาน (เชิงประจักษ์)
2. การถ่ายทอดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล โดยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ซึ่งดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ติดตามประเมินผลตามระยะเวลา 6, 9, 12 เดือน ติดตามความก้าวหน้าผ่านการประชุมทางไกลออนไลน์ (Web Conference) เดือนละ 2 ครั้ง โดยเลขาธิการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เป็นประธาน
3. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ (1 ปี และ 4 ปี) ในรูปแบบการประชุมทางไกลออนไลน์ (Web Conference) การรายงานผลการดำเนินงานทางเว็บไซต์ (Website) ระบบเวลาจริง (Real Time) การประชุมสัมมนารายไตรมาส การตรวจราชการ และการรายงานผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
4. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยรูปแบบคณะกรรมการ วิเคราะห์และจัดทำแผน นำเสนอผู้บริหาร กำหนดเป็นแผนองค์กร นำไปเผยแพร่และปฏิบัติ โดยมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการทุก 6, 9, 12 เดือน แล้วจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอผู้บริหาร

3) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
3.1	ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.2	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS 1	การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	CS 3	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน
CS 2	การรับฟังความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	CS 4	การสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์
		CS 5	การส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน
		CS 6	การวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ
		CS 7	การกำหนดมาตรฐานการให้บริการ

วิธีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จัดทำในรูปคณะทำงาน ระดมสมองกำหนดและจำแนกกลุ่มตามพันธกิจองค์การโดยใช้เครื่องมือ SIPOC MODEL (ผู้ส่งมอบ:Supplier ปัจจัยนำเข้า:Input กระบวนการ:Process ผลผลิต:Output ลูกค้า:Customer)

วิธีการรับฟังความคิดเห็น

กำหนดช่องทางการรับฟัง ทั้งทางตรง และทางอ้อม ได้แก่ หนังสือถึงองค์กรโดยตรง โทรศัพท์ ศูนย์บริการข้อมูล (Call Center) ทางเว็บไซต์ (Website) ทางสื่อต่างๆ มีการรวบรวมข้อมูลเสนอผู้บริหารแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องปรับปรุงการทำงาน

วิธีการสร้างความสัมพันธ์

1. การจัดซื้อโรงเรียน โดยมีหน่วยงานที่รับเรื่องร้องเรียน ดำเนินการรวบรวมเรื่องพิจารณาดำเนินการ หรือส่งเสนอผู้รับการพิจารณาแจ้งผลการดำเนินการต่อผู้ร้องเรียนตามเวลาที่กำหนด ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจนได้ ข้อยุติ ทบทวนผลการดำเนินงาน
2. การสร้างเครือข่าย โดยสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี เป็นหน่วยงานหลักในการสร้างเครือข่ายต่างๆ ได้แก่ อาสาปฏิรูปที่ดิน ปราชญ์เกษตร โดยการอบรมความรู้ จัดเก็บฐานข้อมูลเครือข่าย มีการสื่อสารกันทางโทรศัพท์ หรือการประชุมสัมมนา หรือการส่งเสริมพัฒนาอาชีพเกษตรกรกรม
3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยการคัดเลือกเป็นผู้แทนเกษตรกรในคณะกรรมการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรกรม (คปก.) คณะกรรมการปฏิรูปที่ดินจังหวัด (คปจ.)
4. การวัดความพึงพอใจและความไม่พอใจ โดยการสำรวจความคิดเห็นตามระเบียบวิธีวิจัย ทั้งทำเองและโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ และผ่านระบบอินเทอร์เน็ต นำผลการสำรวจ แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
5. การกำหนดมาตรฐานการให้บริการ โดยทุกสำนัก/กอง/ศูนย์/ ได้จัดทำคู่มือการให้บริการประชาชน กำหนดขั้นตอน ระยะเวลาแล้วเสร็จ ผู้รับผิดชอบติดประกาศที่ทำงานให้ประชาชนทราบโดยทั่วกัน

4) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้			
4.1 การจัดการวิเคราะห์และการจัดการผล การดำเนินการ		4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยี สารสนเทศและความรู้	
IT 1	ระบบฐานข้อมูลสนับสนุนเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน	IT 4	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร
IT 2	การจัดทำรายงานฐานข้อมูลกระบวนการสร้างคุณค่า	IT 5	ระบบการติดตาม เฝ้าระวังและเตือนภัย
IT 3	การจัดทำฐานข้อมูลกระบวนการสนับสนุน	IT 6	การบริหารความเสี่ยงระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
		IT 7	การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้

วิธีการจัดทำฐานข้อมูล

1. จัดทำฐานข้อมูลทางเว็บไซต์ (Website) ได้ฐานข้อมูลการจัดที่ดิน ฐานข้อมูลพัฒนาเกษตรกร ฐานข้อมูลทางการเงิน บุคลากร ฐานข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ฐานข้อมูลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฐานข้อมูลคู่มือปฏิบัติงานของกระบวนการสร้างคุณค่าและสนับสนุนองค์ความรู้ต่างๆ

2. ทบทวนการจัดทำข้อมูลให้ทันสมัย ถูกต้อง และพร้อม

วิธีการจัดการสารสนเทศเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ โดยการปรับปรุงรูปแบบเว็บไซต์ (Website) และข้อมูลต่างๆ ให้ทันสมัยให้สามารถเข้าถึงได้รวดเร็ว ดาวน์โหลดข้อมูล เชื่อมโยงฐานข้อมูลโดยดำเนินการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ตาม พรบ ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

2. ติดตามระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย เช่น โปรแกรมป้องกันไวรัส (Anti Virus) โปรแกรมรายงานแผนผล ใช้สัญญาไฟเขียว-แดง ระบบสำรองข้อมูล เป็นต้น โดยรายงานข้อมูลให้ผู้บริการผ่านระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System: GIS) โดยเฉพาะระบบรายงานแผนผล ผู้บริหารสามารถทราบได้แบบเวลาจริง (Real Time)

3. ระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ โดยมีระบบสำรองไฟฟ้า ระบบจัดเก็บข้อมูลไว้ที่อื่น และมีการทดลองดับไฟฟ้าทดสอบระบบสำรองไฟฟ้า มีระบบโปรแกรมป้องกันไวรัส (Anti Virus) มีระบบชื่อผู้ใช้งาน (Username) และรหัสผ่าน (Password) ซึ่งปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

วิธีการจัดการความรู้

1. แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ ประชุมวิเคราะห์และจัดทำแผนจัดการความรู้ จำนวน 3 องค์ความรู้ ต่อปี
2. นำแผนจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ติดตามประเมินผล และจัดเก็บองค์ความรู้ บนเว็บไซต์ (Website)
3. ให้รางวัลหน่วยงานที่สามารถดำเนินการตามแผนได้ดีเด่น

5) หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล			
5.1 การสร้างบรรยากาศการทำงานความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากรเพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร		5.2 การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ	
HR 1	การกำหนดปัจจัยความผาสุกและแรงจูงใจแก่บุคลากร	HR 3	การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้
HR 2	การประเมินผลผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	HR 4	ระบบการประกันคุณภาพการฝึกอบรมบุคลากร
		HR 5	การจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงาน

วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี จัดทำแผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาขีดสมรรถนะ/พัฒนาบุคลากร ทำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ติดตาม และสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร
2. การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร โดยการสำรวจ วิเคราะห์ กำหนดปัจจัย จัดลำดับความสำคัญ จัดทำแผน ทำแผนไปปฏิบัติ ติดตามประเมินผล โดยการสำรวจความพึงพอใจ รายงานต่อผู้บริหาร
3. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการทุกคน ประเมินผล 2 รอบ (6, 12 เดือน) แจ้งผลการประเมินให้กับบุคลากรทุกคน นำผลการประเมินไปพิจารณาปรับเงินเดือน เลื่อนระดับ/แต่งตั้ง และการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี
4. การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม โดยกำหนดหลักเกณฑ์ นำหลักเกณฑ์ไปใช้ ประเมินผลการฝึกอบรม รายงานผลการประเมินและทบทวนหลักเกณฑ์ การประกันคุณภาพทุกปี
5. แผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงาน โดยจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหลักก่อน เช่น ปริญญาที่دينจังหวัด เป็นต้น นำแผนไปปฏิบัติในการแต่งตั้ง ประเมินผลการดำเนินการตามแผน ทบทวนและปรับปรุงเพื่อให้ครอบคลุมทุกตำแหน่งหลักซึ่งจะแล้วเสร็จภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

6) หมวด 6 การจัดกระบวนการ

หมวด 6 การจัดกระบวนการ			
6.1 การออกแบบกระบวนการ		6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ	
PM 1	การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า	PM 5	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการ
PM 2	กำหนดที่สำคัญของกระบวนการสร้างสร้างคุณค่า	PM 6	การปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน
PM 3	การออกแบบกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ		
PM 4	ระบบรองรับภาวะฉุกเฉินที่มีต่อกระบวนการ		

วิธีการในการออกแบบกระบวนการ

1. การกำหนดกระบวนการหลัก โดยการระดมสมอง การจัดตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์โดยใช้ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) และ SIPOC Model ระบุกระบวนการหลักจากพันธกิจ/หน้าที่ตามกฎหมาย และยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการทบทวนและจัดทำทุกปี
2. การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่า โดยจัดทำในรูปคณะทำงาน วิเคราะห์เป็นรายกระบวนการ ข้อกำหนดที่สำคัญได้แก่รอบระยะเวลา จัดทำตัวชี้วัดกระบวนการ นำกระบวนการไปทดสอบติดตามผลของตัวชี้วัด และนำมาปรับปรุง
3. การออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่า โดยในรูปคณะทำงาน ระดมสมองวิเคราะห์ปัจจัยด้าน องค์ความรู้เทคโนโลยี ใหม่ๆ ขั้นตอนระยะเวลาปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำกระบวนการที่ได้ไปปฏิบัติแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันของผู้ปฏิบัติ นำมาปรับปรุงกระบวนการ

วิธีการจัดการและปรับปรุงกระบวนการ

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยเสนอรายชื่อกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ต่อผู้บริหารพิจารณาเห็นชอบ คัดเลือกกระบวนการจัดทำ และมาตรฐานคุณภาพงาน นำมาตรการไปปฏิบัติโดยเผยแพร่ในองค์กรและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ติดตามการปฏิบัติตามคู่มือ ทบทวนการปฏิบัติตามมาตรฐาน และปรับปรุงมาตรฐาน/คู่มือการปฏิบัติงาน

วิธีการจัดทำระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน

โดยดำเนินการในรูปแบบคณะทำงาน วิเคราะห์และจัดทำแผน เสนอผู้บริหารเห็นชอบ เผยแพร่ทางเว็บไซต์ (Website) และหนังสือเวียน ชี้แจงการปฏิบัติตามแผน เช่น แผนการซ้อมหนีไฟไหม้ แผนรักษาความปลอดภัย แผนป้องกันภัยระบบคอมพิวเตอร์กรณีไฟฟ้าดับ เป็นต้น ติดตามทบทวนประเมินผลการดำเนินการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร

7) หมวด 7 หมวดผลลัพธ์

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) ได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 ถึง หมวด 7 ทั้งนี้ บริษัทที่ปรึกษาด้านการประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ป.ร.ท.) ได้ตรวจสอบเอกสารหลักฐานการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล พร้อมแจ้งผลการตรวจสอบให้ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมทราบและเผยแพร่ในองค์กร โดยมีคะแนนตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554 ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ผลคะแนนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554

ปีงบประมาณ	ผลคะแนน	เกณฑ์ที่ผ่าน (ผลการตรวจรับรอง)
2552	4.0646	เกณฑ์ที่ผ่าน : ใช้ค่าเฉลี่ย 2 ปี (ปี พ.ศ.
2553	4.4379	2552 – 2553) เท่ากับ 4.6500 คะแนน
คะแนนเฉลี่ย ปี 2552 – 2553	4.2513	(ผลการตรวจรับรอง : ผลงานได้จริง 4.2513 คะแนน จึงไม่ผ่านเกณฑ์)
2554	4.8819	

ที่มา: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

จากตารางที่ 4.19 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดเกณฑ์ผ่านการรับรองการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานส่วนราชการ โดยใช้ค่าเฉลี่ย 2 ปี (ปี พ.ศ. 2552 – 2553) เท่ากับ 4.6500 คะแนน ปรากฏว่า สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) ได้คะแนนเฉลี่ย 2 ปี (ปี พ.ศ. 2552 – 2553) เท่ากับ 4.2513 คะแนน ดังนั้น องค์การจึงไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ต้องปรับปรุงการดำเนินการให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ในประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน โดยประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์ แยกตามปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 รายละเอียดดังตารางที่ 4.20 – 4.23

ตารางที่ 4.20 ประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
ปีงบประมาณ ปี พ.ศ. 2552

หมวด	ประเด็นที่ไม่ผ่าน	รายละเอียดที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
หมวด 1	LD1 : การกำหนดทิศทางองค์กร	- ขาดความชัดเจนของแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ขาดความชัดเจนในแนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์กรและระบุผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
	LD4 : การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ	- ขาดแผนการติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญ - ขาดรายงานผลการดำเนินงานการตามตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ติดตาม - ขาดรายงานผลที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้จัดลำดับความสำคัญ - ขาดการทบทวน และปรับปรุงแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด และแผนการประเมินเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น
	LD7 : มาตรการจัดการผลกระทบทางลบ	- ขาดหลักฐานแสดงการทบทวนวิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบเพื่อนำไปปรับปรุงแนวทาง/วิธีการดำเนินการ
หมวด 3	CS2 : ช่องทางและประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสาร	- ขาดข้อมูลสถิติของผู้ใช้บริการ/จำนวนผู้ใช้ช่องทางเพิ่มขึ้นให้เห็นการเชื่อมโยง - ขาดหลักฐานแสดงให้เห็นการเชื่อมโยงของการนำข้อมูลความต้องการจากช่องทางมาปรับปรุงการให้บริการ/การปฏิบัติงาน
	CS3 : การจัดการข้อร้องเรียนฯ และการกำหนดวิธีการการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ	- ขาดการทบทวนระบบการจัดการข้อร้องเรียนขอเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทันทั่วถึง
	CS6 : การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ	- ขาดหลักฐานแสดงผลงานพึงพอใจยังไม่ชัดเจน - ขาดหลักฐานแสดงให้เห็นว่าได้นำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ตารางที่ 4.21 ประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
ปีงบประมาณ ปี พ.ศ. 2553

หมวด	ประเด็นที่ไม่ผ่าน	รายละเอียดที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
หมวด 1	LD7 : มาตรการจัดการผลกระทบทางลบ	- ขาดหลักฐานแสดงการทบทวนวิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบขององค์การ
หมวด 5	HR1 : การกำหนดปัจจัยความพึงพอใจและความพึงพอใจ	- กระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจไม่มีขั้นตอนแสดงให้เห็นถึงที่มาของปัจจัยฯ - แผนสร้างความพึงพอใจมีความสอดคล้องกับปัจจัยเพียงพอบางส่วน
หมวด 6	PM2 : การจัดการกระบวนการ	- ไม่มีหลักฐานแสดงการติดตามผลของตัวชี้วัดของกระบวนการเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ
	PM3 : การออกแบบกระบวนการ	- ไม่มีหลักฐานแสดงการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการและการนำไปปฏิบัติ - ไม่มีหลักฐานแสดงการตรวจสอบกระบวนการสร้างคุณค่าเพื่อวิเคราะห์หาจุดที่ควรปรับปรุง โดยการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการหรือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน
	PM4 : ระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน	- การดำเนินการยังไม่สะท้อนถึงความเชื่อมโยงของระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่อการดำเนินการตามพันธกิจหลักขององค์การ ว่าจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.22 ประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
ปีงบประมาณ ปี พ.ศ. 2554

หมวด	ประเด็นที่ไม่ผ่าน	รายละเอียดที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
หมวด 2	SP2 : ปัจจัยการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ	- หลักฐานการประเมินไม่ชัดเจนว่า การเปรียบเทียบปัจจัยในการวางแผนเปลี่ยนแปลงอย่างไร
หมวด 4	IT5 : ระบบการติดตามเฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning system)	- มีระบบจัดทำรายงานรายรอบไตรมาส แต่ยังไม่พบระบบการเตือน
หมวด 7	RM2.1 : ร้อยละความสำเร็จตามแผนงบประมาณ	- คะแนนตามคำรับรองการปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เท่ากับ 4.9125 คะแนน
	RM5.2 : ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร	- บุคลากร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาบุคลากรเท่ากับ ร้อยละ 78.62 / 4.7240 คะแนน (ระดับคะแนน 5 = ร้อยละ 80)

4.2 ข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและผู้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

จากการศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและผู้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 102 ราย พบว่า เป็นเพศชาย 43 ราย และ เพศหญิง 59 ราย หรือ คิดเป็นร้อยละ 42 และ 58 ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4.23

ด้านอายุ พบว่า ส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 43 ราย คิดเป็นร้อยละ 42 รองลงมาช่วงอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 29 กลุ่มน้อยที่สุด คือ อายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 คิดเป็นร้อยละ 0 รายละเอียดดังตารางที่ 4.23

ด้านการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 62 ราย คิดเป็นร้อยละ 61 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 34 ราย คิดเป็นร้อยละ 33 รายละเอียดดังตารางที่ 4.23

ด้านตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับชำนาญการ จำนวน 53 ราย คิดเป็นร้อยละ 52 รองลงมา อยู่ในระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 20 รายละเอียดดังตารางที่ 4.23

ด้านอายุราชการ พบว่า มีอายุราชการมากที่สุด คือ 38 ปี อายุราชการ น้อยที่สุด คือ 1 ปี โดยเฉลี่ยมีอายุราชการ 21 ปี

ตารางที่ 4.23 ข้อมูลพื้นฐานของคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและผู้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

	ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	43	42.16
	หญิง	59	57.84
	รวม	102	100
2. อายุ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20	0	0.00
	21 – 30	5	4.90
	31 – 40	24	23.53
	41 – 50	30	29.41
	51 – 60	43	42.16
	รวม	102	100

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

	ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
3. การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	4.90
	ปริญญาตรี	62	60.79
	ปริญญาโท	34	33.33
	ปริญญาเอก	1	0.98
	รวม	102	100
4. ตำแหน่ง	ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน	7	6.86
	ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน	5	4.9
	ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	2	1.96
	ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ	8	7.85
	ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ	53	51.96
	ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	20	19.61
	ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ	1	0.98
	ประเภทอำนวยการ ระดับต้น	1	0.98
	ประเภทอำนวยการ ระดับสูง	3	2.94
	ประเภทลูกจ้าง	2	1.96
	รวม	102	100
5. อายุราชการ	1-5	11	10.79
	6-10	10	9.80
	11-15	11	10.78
	16-20	18	17.65
	21-25	9	8.82
	26 ปีขึ้นไป	43	42.16
	รวม	102	100

ตารางที่ 4.24 การมีส่วนร่วมการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐส.ป.ก.

การมีส่วนร่วม	จำนวน	ร้อยละ
เข้าประชุมทุกครั้ง	17	16.67
เข้าประชุมบางครั้ง	85	83.33
รวม	102	100

จากตารางที่ 4.24 ด้านการเข้าร่วมการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พบว่า มีผู้เข้าร่วมประชุมทุกครั้ง จำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 17 และ เข้าร่วมประชุมบางครั้ง จำนวน 85 ราย คิดเป็นร้อยละ 83 โดยสาเหตุส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมประชุมบางครั้งเพราะติดราชการอื่น รองลงมา คือ ไม่ได้เป็นคณะทำงาน และ ไม่ได้รับมอบหมาย ตามลำดับ

4.3 ความคิดเห็นเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ระดับความคิดเห็นเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม สามารถสรุปได้ดังนี้ (ดังตารางที่ 4.25)

ประเด็นการพัฒนาตามเกณฑ์เกิดประโยชน์ต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.76 คะแนน พบว่า ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมาก จำนวน 60 ราย คิดเป็นร้อยละ 59 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 29

ประเด็นการพัฒนาตามเกณฑ์เกิดประโยชน์ต่อบุคลากร อยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.66 คะแนน พบว่า ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมาก จำนวน 57 ราย คิดเป็นร้อยละ 56 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 34 ราย คิดเป็นร้อยละ 33

ประเด็นการพัฒนาตามเกณฑ์เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.71 คะแนน พบว่า ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมาก จำนวน 58 ราย คิดเป็นร้อยละ 57 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 31

ประเด็นการพัฒนาตามเกณฑ์สามารถยกระดับคุณภาพองค์กรได้ อยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.74 คะแนน พบว่า ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมาก จำนวน 57 ราย คิดเป็นร้อยละ 56 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 29

ประเด็นการมีส่วนร่วมมีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ อยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.87 คะแนน พบว่า ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมาก จำนวน 63 ราย คิดเป็นร้อยละ 62 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 20

ประเด็นความพึงพอใจต่อการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.47 คะแนน พบว่า ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับปานกลาง จำนวน 54 ราย คิดเป็นร้อยละ 53 รองลงมา คือ ระดับมาก จำนวน 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 35 แม้การศึกษาประเด็นนี้จะมีผลคะแนนอยู่ในระดับมาก แต่คณะทำงานและผู้เข้าร่วมประชุมฯ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จึงควรมีการปรับปรุง การดำเนินการให้เกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น เพื่อการพัฒนาสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ประเด็นความจำเป็นของการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.70 คะแนน พบว่า ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมาก จำนวน 49 ราย คิดเป็นร้อยละ 48 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 35

จากการศึกษาความคิดเห็นเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พบว่า ประเด็นที่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คือ การมีส่วนร่วมมีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.87 คะแนน รองลงมา คือ การพัฒนาตามเกณฑ์เกิดประโยชน์องค์การ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.76 คะแนน และ ประเด็นที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ ความพึงพอใจต่อการพัฒนา องค์การตามเกณฑ์ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.47 คะแนน แสดงให้เห็นว่า ควรมีการปรับปรุงการดำเนินการพัฒนาสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น

โดยคณะทำงานและผู้เข้าร่วมประชุมฯ มีความคิดเห็นเพิ่มเติม ว่า บุคลากรจำนวนมาก ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เนื่องจากไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และคิดว่าการพัฒนานั้น เป็นการเพิ่มภาระจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จึงทำให้การดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่ควร

จากการศึกษาความคิดเห็นเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษากรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ที่สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยด้านระบบงานมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำโครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค (พรทิพย์ ชมเดช, 2550)

ตารางที่ 4.25 คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555

ประเด็น		ระดับความคิดเห็น					คะแนน	แปลผล
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1. การพัฒนาตามเกณฑ์เกิดประโยชน์ ต่อองค์การ	จำนวน	10	60	30	2	0	3.76	มาก
	ร้อยละ	9.80	58.85	29.41	1.96	0.00		
2. การพัฒนาตามเกณฑ์เกิดประโยชน์ ต่อบุคลากร	จำนวน	7	57	34	4	0	3.66	มาก
	ร้อยละ	6.86	55.88	33.33	3.92	0.00		
3. การพัฒนาตามเกณฑ์เกิดประโยชน์ ต่อผู้รับบริการ	จำนวน	9	58	32	2	1	3.71	มาก
	ร้อยละ	8.82	56.86	31.37	1.96	0.98		
4. การพัฒนาตามเกณฑ์สามารถ ยกระดับคุณภาพองค์การได้	จำนวน	11	57	30	4	0	3.74	มาก
	ร้อยละ	10.78	55.88	29.41	3.92	0.00		
5. การมีส่วนร่วมมีผลต่อความสำเร็จ ของการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์	จำนวน	15	63	20	4	0	3.87	มาก
	ร้อยละ	14.71	61.76	19.61	3.92	0.00		
6. ความพึงพอใจต่อการพัฒนาองค์การ ตามเกณฑ์	จำนวน	8	36	54	4	0	3.47	มาก
	ร้อยละ	7.84	35.29	52.94	3.92	0.00		
7. ความจำเป็นของการพัฒนาองค์การ ตามเกณฑ์	จำนวน	13	49	36	4	0	3.70	มาก
	ร้อยละ	12.75	48.04	35.29	3.92	0.00		

**4.4 ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม**

จากการศึกษา ความคิดเห็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคพบว่าปัญหาและอุปสรรคการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ด้านกระบวนการ มีระดับปัญหาโดยรวม อยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.55 คะแนน เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็น พบว่า ประเด็นตัวชี้วัดในการพัฒนาตามเกณฑ์ มีจำนวนมากเกินไป เป็นปัญหาที่มีคะแนนมากที่สุด เท่ากับ 3.76 คะแนน รองลงมา คือ เกณฑ์มีความซ้ำซ้อนไม่ชัดเจนและปรับเปลี่ยนตลอด และการดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์ขาดความจริงจังและไม่ต่อเนื่อง เท่ากับ 3.71 คะแนน และ 3.70 คะแนน ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคด้านกระบวนการต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					คะแนน	แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
❶ ด้านกระบวนการ								
1. เกณฑ์มีความซ้ำซ้อนไม่ชัดเจนและปรับเปลี่ยนตลอด	จำนวน	15	48	33	6	0	3.71	มาก
	ร้อยละ	14.71	47.06	32.35	5.88	0.00		
2. การดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์ขาดความจริงจังและไม่ต่อเนื่อง	จำนวน	12	51	35	4	0	3.70	มาก
	ร้อยละ	11.76	50.00	34.31	3.92	0.00		
3. ตัวชี้วัดในการพัฒนาตามเกณฑ์มีจำนวนมากเกินไป	จำนวน	14	53	33	1	1	3.76	มาก
	ร้อยละ	13.73	51.96	32.35	0.98	0.98		
4. ระบบการตรวจสอบและประเมินผลไม่ชัดเจน	จำนวน	8	40	47	5	2	3.46	มาก
	ร้อยละ	7.84	39.22	46.08	4.90	1.96		
5. การพัฒนาตามเกณฑ์เป็นการเพิ่มภาระจากงานประจำ	จำนวน	18	46	28	8	2	3.69	มาก
	ร้อยละ	17.65	45.10	27.45	7.84	1.96		
6. บรรยากาภายใน องค์การไม่กระตุ้นการพัฒนาตามเกณฑ์	จำนวน	11	44	39	6	2	3.55	มาก
	ร้อยละ	10.78	43.14	38.24	5.88	1.96		
7. วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์	จำนวน	10	41	42	8	1	3.50	มาก
	ร้อยละ	9.80	40.20	41.18	7.84	0.98		
8. ผู้บริหารไม่มีนโยบายนำเกณฑ์มาเป็นแนวทางพัฒนาองค์การ	จำนวน	8	35	38	19	2	3.27	ปานกลาง
	ร้อยละ	7.84	34.31	37.25	18.63	1.96		
9. ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณการดำเนินงานตามเกณฑ์	จำนวน	9	31	47	14	1	3.32	ปานกลาง
	ร้อยละ	8.82	30.39	46.08	13.73	0.98		
10. ขาดการทำงานเป็นทีม ไม่สามารถเชื่อมโยงแต่ละฝ่ายได้	จำนวน	11	41	39	11	0	3.51	มาก
	ร้อยละ	10.78	40.20	38.24	10.78	0.00		
รวม						3.55	มาก	

ด้านบุคลากร มีระดับปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.69 คะแนน เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็น พบว่า ประเด็นบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องเกณฑ์ เป็นประเด็นปัญหาที่มีคะแนนมากที่สุด เท่ากับ 3.88 คะแนน รองลงมา คือ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ และ ขาดการพัฒนาตัวเองเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 3.75 คะแนน และ 3.66 คะแนน ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555

ประเด็น		ระดับความคิดเห็น					คะแนน	แปลผล
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
๒ ด้านบุคลากร								
1. ขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องเกณฑ์	จำนวน	25	49	20	7	1	3.88	มาก
	ร้อยละ	24.51	48.04	19.61	6.86	0.98		
2. ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในพัฒนาองค์การตามเกณฑ์	จำนวน	22	44	26	8	2	3.75	มาก
	ร้อยละ	21.57	43.14	25.49	7.84	1.96		
3. ไม่เปิดใจยอมรับในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์	จำนวน	17	40	31	11	3	3.56	มาก
	ร้อยละ	16.67	39.22	30.39	10.78	2.94		
4. ขาดการพัฒนาตัวเองเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	จำนวน	15	48	26	9	4	3.60	มาก
	ร้อยละ	14.71	47.06	25.49	8.82	3.92		
5. การคัดสรรบุคคลเพื่อการพัฒนาองค์กรยังไม่เหมาะสม	จำนวน	12	53	29	6	2	3.66	มาก
	ร้อยละ	11.76	51.96	28.43	5.88	1.96		
รวม							3.69	มาก

ด้านการสื่อสาร มีระดับปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.25 คะแนน เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า การประชาสัมพันธ์เรื่องการพัฒนาตามเกณฑ์ยังไม่ครอบคลุมทุกระดับ เป็นประเด็นปัญหาที่มีคะแนนมากที่สุด เท่ากับ 3.60 คะแนน รองลงมา คือ การประชุม/ชี้แจงทำความเข้าใจในเกณฑ์ยังไม่เพียงพอ และการไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ เท่ากับ 3.45 คะแนน และ 2.70 คะแนน ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมปี พ.ศ. 2555

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					คะแนน	แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
๓ ด้านการสื่อสาร								
1. การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในเกณฑ์ยังไม่เพียงพอ	จำนวน	9	41	41	9	2	3.45	มาก
	ร้อยละ	8.82	40.20	40.20	8.82	1.96		
2. การประชาสัมพันธ์เรื่องการพัฒนาเกณฑ์ยังไม่ครอบคลุมทุกระดับ	จำนวน	11	49	34	6	2	3.60	มาก
	ร้อยละ	10.78	48.04	33.33	5.88	1.96		
3. การไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ	จำนวน	5	15	40	28	14	2.70	ปานกลาง
	ร้อยละ	4.90	14.71	39.22	27.45	13.73		
รวม						3.25	ปานกลาง	

ด้านแรงจูงใจ มีระดับปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.46 คะแนน เมื่อพิจารณา รายประเด็น พบว่า ประเด็นการขาดสิ่งจูงใจที่มีผลต่อการร่วมพัฒนาตามเกณฑ์ เป็นประเด็น ปัญหาที่มีคะแนนมากที่สุด เท่ากับ 3.52 คะแนน รองลงมา คือ การร่วมพัฒนาตามเกณฑ์ไม่มีผล ต่อการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ เท่ากับ 3.49 คะแนน ประเด็นปัญหาที่มีคะแนนน้อยที่สุด ซึ่งมีคะแนน เท่ากัน 2 ประเด็น คือ การจัดสรรเงินรางวัลไม่จูงใจให้พัฒนาตามเกณฑ์ และการไม่ได้รับการยก ย่องชมเชยจากการพัฒนาตามเกณฑ์ เท่ากับ 3.41 คะแนน ดังตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคด้านแรงจูงใจต่อ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดิน เพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น						คะแนน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
4 ด้านแรงจูงใจ								
1. การขาดสิ่งจูงใจที่มีผลต่อการร่วมพัฒนาตามเกณฑ์	จำนวน	13	41	34	14	0	3.52	มาก
	ร้อยละ	12.75	40.20	33.33	13.73	0.00		
2. การร่วมพัฒนาตามเกณฑ์ไม่มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่	จำนวน	15	32	45	8	2	3.49	มาก
	ร้อยละ	14.71	31.37	44.12	7.84	1.96		
3. การจัดสรรเงินรางวัลไม่จูงใจให้พัฒนาตามเกณฑ์	จำนวน	15	29	44	11	3	3.41	มาก
	ร้อยละ	14.71	28.43	43.14	10.78	2.94		
4. การไม่ได้รับการยกย่องชมเชยจากการพัฒนาตามเกณฑ์	จำนวน	13	30	47	10	2	3.41	มาก
	ร้อยละ	12.75	29.41	46.08	9.80	1.96		
รวม							3.46	มาก

จากการศึกษา เรื่องปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ของคณะทำงานและผู้เข้าร่วม ประชุมฯ จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 102 ราย พบว่า ระดับความคิดเห็นเรื่องประเด็นปัญหาและ อุปสรรคอยู่ในระดับมาก คิดเป็น 3.49 คะแนน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ปัญหาด้าน บุคลากรเป็นปัญหาที่มีคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก คิดเป็น 3.69 คะแนน รองลงมา คือ ปัญหาด้านกระบวนการ ปัญหาด้านแรงจูงใจ และปัญหาด้านแรงจูงใจ ตามลำดับ ดังนั้น เมื่อ เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จะเห็นได้ว่า ด้านบุคลากรควรได้รับการแก้ไข ปัญหาเป็นอันดับแรก ดังตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 สรุปคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555

ปัญหาและอุปสรรค	คะแนน	แปลผล
1. ด้านกระบวนการ	3.55	มาก
2. ด้านบุคลากร	3.69	มาก
3. ด้านการสื่อสาร	3.25	ปานกลาง
4. ด้านแรงจูงใจ	3.46	มาก
รวม	3.49	มาก

จะเห็นได้ว่า ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ชำต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ที่พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค คือ บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับสำหรับ (พรทิพย์ ชมเดช, 2550)

อีกทั้ง ผลการศึกษาเรื่องปัจจัยและแนวทางแก้ไขการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 16 (เชียงใหม่) ยังชี้ให้เห็นว่าปัญหาที่มีคะแนนสูงสุด คือ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ที่ขาดการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการขาดหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการจัดองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม (พิรส บุญชุม, 2552)

4.5 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

จากการศึกษา ความคิดเห็นเรื่องแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ด้านกระบวนการ มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.71 คะแนน เมื่อพิจารณาในแต่ละแนวทาง พบว่า การกำหนดตัวชี้วัดเท่าที่จำเป็นและเหมาะสมกับองค์การ เป็นแนวทางที่มีคะแนนมากที่สุด เท่ากับ 3.83 คะแนน รองลงมา คือ การประยุกต์ใช้เกณฑ์ให้สอดคล้องกับงานประจำ และ การดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เท่ากับ 3.78 คะแนน และ 3.76 คะแนน ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องแนวทางการพัฒนาด้านกระบวนการต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555

ประเด็น		ระดับความคิดเห็น					คะแนน	แปลผล
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
❶ ด้านกระบวนการ								
1. กำหนดแนวทางการพัฒนาเกณฑ์อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม	จำนวน	13	51	35	3	0	3.73	มาก
	ร้อยละ	12.75	50.00	34.31	2.94	0.00		
2. ดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง	จำนวน	14	51	36	1	0	3.76	มาก
	ร้อยละ	13.73	50.00	35.29	0.98	0.00		
3. กำหนดตัวชี้วัดเท่าที่จำเป็นและเหมาะสมกับองค์การ	จำนวน	17	53	30	20	0	3.83	มาก
	ร้อยละ	16.67	51.96	29.41	1.96	0.00		
4. กำหนดระบบตรวจสอบและประเมินผลให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย	จำนวน	19	43	33	6	1	3.72	มาก
	ร้อยละ	18.63	42.16	32.35	5.88	0.98		
5. สร้างบรรยากาศภายในองค์การให้กระตุ้นต่อการพัฒนาตามเกณฑ์	จำนวน	22	35	34	10	1	3.66	มาก
	ร้อยละ	21.57	34.31	33.33	9.80	0.98		
6. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการพัฒนาตามเกณฑ์	จำนวน	22	33	41	5	1	3.69	มาก
	ร้อยละ	21.57	32.35	40.20	4.90	0.98		
7. การประยุกต์ใช้เกณฑ์ให้สอดคล้องกับงานประจำ	จำนวน	24	44	23	10	1	3.78	มาก
	ร้อยละ	23.53	43.14	22.55	9.80	0.98		
8. ผู้บริหารกำหนดให้นำเกณฑ์มาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ	จำนวน	22	34	38	5	3	3.66	มาก
	ร้อยละ	21.57	33.33	37.25	4.90	2.94		
9. ผู้บริหารกำกับ ดูแล ติดตาม การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง	จำนวน	18	47	32	4	1	3.75	มาก
	ร้อยละ	17.65	46.08	31.37	3.92	0.98		
10. ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์	จำนวน	18	47	31	5	1	3.75	มาก
	ร้อยละ	17.65	46.08	30.39	4.90	0.98		
11. ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณการดำเนินงานตามเกณฑ์	จำนวน	20	38	39	4	1	3.71	มาก
	ร้อยละ	19.61	37.25	38.24	3.92	0.98		
12. พัฒนาแบบบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ	จำนวน	13	38	40	8	3	3.49	มาก
	ร้อยละ	12.75	37.25	39.22	7.84	2.94		
รวม							3.71	มาก

ด้านบุคลากร มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.79 คะแนน เมื่อพิจารณาในแต่ละแนวทาง พบว่า การอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเรื่องเกณฑ์อย่างเข้มข้น เป็นแนวทางที่มีคะแนนมากที่สุด เท่ากับ 3.82 คะแนน รองลงมา คือ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ และการคัดสรรบุคคลที่พร้อมพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ เท่ากับ 3.80 คะแนน และ 3.76 คะแนน ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องแนวทางการพัฒนาด้านบุคลากรต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					คะแนน	แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
๒ ด้านบุคลากร								
1. การคัดสรรบุคคลที่พร้อมพัฒนาองค์การตามเกณฑ์	จำนวน	21	44	30	6	1	3.76	มาก
	ร้อยละ	20.59	43.14	29.41	5.88	0.98		
2. การอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเรื่องเกณฑ์อย่างเข้มข้น	จำนวน	25	47	18	11	1	3.82	มาก
	ร้อยละ	24.51	46.08	17.65	10.78	0.98		
3. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์	จำนวน	21	50	22	8	1	3.80	มาก
	ร้อยละ	20.59	49.02	21.57	7.84	0.98		
รวม							3.79	มาก

ด้านการสื่อสาร มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.61 คะแนน เมื่อพิจารณาในแต่ละแนวทาง พบว่า การประชุม/ชี้แจงข้อมูลเกณฑ์การพัฒนาองค์การอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง เป็นแนวทางที่มีคะแนนมากที่สุด เท่ากับ 3.70 คะแนน รองลงมา คือ การประชาสัมพันธ์การพัฒนาตามเกณฑ์ ให้บุคลากรทั้งองค์กรและ การเชิญวิทยากรที่เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ด้านการพัฒนาตามเกณฑ์เท่ากับ 3.62 คะแนน และ 3.51 คะแนน ตามลำดับ รายละเอียดดังตาราง ที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องแนวทางการพัฒนาด้านการสื่อสารต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					คะแนน	แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
๓ ด้านการสื่อสาร								
1. การประชุมชี้แจงข้อมูลเกณฑ์การพัฒนาองค์การอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง	จำนวน	25	34	32	9	2	3.70	มาก
	ร้อยละ	24.51	33.33	31.37	8.82	1.96		
2. การประชาสัมพันธ์การพัฒนาตามเกณฑ์ ให้บุคลากรทั้งองค์กร	จำนวน	23	34	31	11	3	3.62	มาก
	ร้อยละ	22.55	33.33	30.39	10.78	2.94		
3. การเชิญวิทยากรที่เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ด้านการพัฒนาตามเกณฑ์	จำนวน	19	35	31	12	4	3.51	มาก
	ร้อยละ	18.63	34.31	30.39	12.75	3.92		
รวม							3.61	มาก

ด้านแรงจูงใจ มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.49 คะแนน เมื่อพิจารณาในแต่ละแนวทาง พบว่า การจัดสรรสิ่งจูงใจพิเศษแก่บุคคลที่ร่วมพัฒนาตามเกณฑ์ เป็นแนวทางที่มีคะแนนมากที่สุด เท่ากับ 3.54 คะแนน รองลงมา คือ ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคคลที่เข้าร่วมพัฒนาตามเกณฑ์ และ การจัดสรรเงินรางวัลเพิ่มเติมแก่บุคคลที่ร่วมพัฒนาตามเกณฑ์ เท่ากับ 3.51 คะแนน และ 3.43 คะแนน ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 คะแนนและร้อยละความคิดเห็นเรื่องแนวทางการพัฒนาด้านแรงจูงใจต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น						คะแนน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
๔ ด้านแรงจูงใจ								
1. การจัดสรรสิ่งจูงใจพิเศษแก่บุคคลที่ร่วมพัฒนาตามเกณฑ์	จำนวน	19	34	34	13	2	3.54	มาก
	ร้อยละ	18.63	33.33	33.33	12.75	1.96		
2. การจัดสรรเงินรางวัลเพิ่มเติมแก่บุคคลที่ร่วมพัฒนาตามเกณฑ์	จำนวน	18	30	34	18	2	3.43	มาก
	ร้อยละ	17.65	29.41	33.33	17.65	1.96		
3. ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคคลที่ร่วมพัฒนาตามเกณฑ์	จำนวน	19	32	34	16	1	3.51	มาก
	ร้อยละ	18.63	31.37	33.33	15.69	0.98		
รวม							3.49	มาก

จากการศึกษา เรื่องแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ของคณะทำงานและผู้เข้าร่วมประชุม จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 102 ราย พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.65 คะแนน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า แนวทางการพัฒนาด้านบุคลากร มีคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.79 คะแนน รองลงมา คือ แนวทางการพัฒนาด้านกระบวนการ แนวทางการพัฒนาด้านการสื่อสาร และ แนวทางการพัฒนาด้านแรงจูงใจ ตามลำดับ ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนา จะเห็นได้ว่า การพัฒนาด้านบุคลากรเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรก รายละเอียดดังตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 สรุปคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเรื่องแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ปี พ.ศ. 2555

แนวทางการพัฒนา	คะแนน	แปลผล
1. ด้านกระบวนการ	3.71	มาก
2. ด้านบุคลากร	3.79	มาก
3. ด้านการสื่อสาร	3.61	มาก
4. ด้านแรงจูงใจ	3.49	มาก
รวม	3.65	มาก

จะเห็นได้ว่า ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ข้างต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องปัจจัยและแนวทางแก้ไขการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 16 (เชียงใหม่) ที่แสดงว่า แนวทางในการแก้ไขการดำเนินงานควรดำเนินการพัฒนาด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรโดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น (พิรส บุญชุม, 2552)

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

5.1 บทสรุป

การศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ผลการดำเนินงานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (2) ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการและเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้แบบสอบถามจากคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และผู้เข้าร่วมประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554 มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 102 ราย ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ดำเนินพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554 มีคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้งสิ้น จำนวน 104 ราย มีการประชุมคณะทำงาน 17 ครั้ง คณะทำงานเข้าประชุมจำนวน 83 ราย

การดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ จำนวน 6 หมวด ใช้เวลา 3 ปี แบ่งเป็นปีละ 2 หมวด โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ดำเนินการ หมวด 1 การนำองค์กร และ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ดำเนินการ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ดำเนินการ หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ผลการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ ปีงบประมาณพ.ศ. 2552 – 2553 ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 คะแนน (น้อยกว่า 4.65 คะแนน) จึงยังไม่มีการรับรองให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ทั้งที่ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.88 คะแนน (มากกว่า 4.65 คะแนน)

สำหรับการศึกษาความคิดเห็นของคณะทำงานและผู้เข้าร่วมประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์ มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ มากที่สุด รองลงมา คือ การพัฒนาตามเกณฑ์เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และการพัฒนาตามเกณฑ์สามารถยกระดับคุณภาพองค์การได้ ส่วนประเด็นที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ ความพึงพอใจต่อการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์

โดยผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า บุคลากรจำนวนมาก ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เนื่องจากไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระจากงานประจำที่รับผิดชอบ จึงทำให้การดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่ควร

เมื่อศึกษา ความคิดเห็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์ พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ ด้านบุคลากร รองลงมา คือ ด้านกระบวนการ และ ด้านแรงจูงใจ ส่วนปัญหาที่มีสำคัญที่สุด คือ ด้านการสื่อสาร

จากการพิจารณาประเด็นปัญหาทั้งหมด จะเห็นได้ว่า ประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญที่สุด คือ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รองลงมา คือ ตัวชี้วัดในการพัฒนาตามเกณฑ์ มีจำนวนมากเกินไป และ การขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์

เมื่อศึกษา ความคิดเห็นเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ พบว่า ด้านบุคลากร เป็นแนวทางที่สำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านกระบวนการ และ ด้านการสื่อสาร ส่วนด้านแรงจูงใจ เป็นแนวทางที่สำคัญน้อยที่สุด

จากการพิจารณาประเด็นแนวทางการพัฒนาทั้งหมด จะเห็นได้ว่า ประเด็นแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเท่าที่จำเป็นและเหมาะสมกับองค์กร เป็นแนวทางที่สำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ การอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเรื่องเกณฑ์แก่บุคลากร และ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตามเกณฑ์

จากการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เห็นได้จากผลสำรวจจากแบบสอบถามและผลการแจ้งประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่ระบุว่า องค์การขาดความชัดเจนและรายงานไม่ตรงประเด็น

ดังนั้น การอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ บุคลากร ขององค์การ สามารถเพิ่มความรู้ และสร้างความเข้าใจ เพื่อการแสดงหลักฐานรายงานแก่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ถูกต้อง ชัดเจน และ ตรงประเด็นยิ่งขึ้น

สำหรับกรณีประเด็นตัวชี้วัดมีจำนวนมากเกินไป ได้มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์การคัดเลือก ตัวชี้วัด จากเดิมเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการบังคับ ให้ส่วนราชการรายงานทุกตัว ปรับเปลี่ยน เมื่อ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 กำหนดให้ส่วนราชการ สามารถเลือกตัวชี้วัดเองได้

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องประชุมชี้แจงคณะทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทราบถึงรายละเอียด แนวทาง และเกณฑ์การประเมินที่เปลี่ยนไป พร้อมทั้งประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ แสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการคัดเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อสำนักงานการ ปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ได้ต่อไป

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากการศึกษาความคิดเห็น พบว่า การมีส่วนร่วมทั้งองค์กร มีผลต่อการพัฒนา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ได้เท่ากับ 3.87 คะแนน โดยความ คิดเห็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ การที่ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะสร้างกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียในทุกส่วน จะทำให้การพัฒนาตามเกณฑ์ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูง ถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้แก่ผู้อำนวยการ กลุ่ม/ฝ่าย และผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้ ผู้อำนวยการ กลุ่ม/ฝ่าย และผู้ปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงกระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2. จากการศึกษาด้านความคิดเห็น พบว่า บุคลากรจำนวนมากยังไม่เห็น ความสำคัญของการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เนื่องจาก ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและคิดว่าการพัฒนานั้นเป็นการเพิ่มภาระจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ จึงทำให้การดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์ ไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่ควร จึง ควรมีการอบรมให้ความรู้ สร้างความตระหนัก ชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาตามเกณฑ์ โดย จัดให้มีการฝึกอบรมด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้แก่ผู้อำนวยการ กลุ่ม/ ฝ่าย และผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

3. การประชาสัมพันธ์เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานควรดำเนินการอย่างทั่วถึง มิใช่รับทราบกันโดยเฉพาะคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเท่านั้น เพื่อผู้ที่สนใจจะได้เพิ่มองค์ความรู้และสามารถใช้เกณฑ์ เป็นแนวทางการปฏิบัติงานได้ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้อำนวยการ กลุ่ม/ฝ่าย และผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การฝึกอบรมสัมมนา และสื่อด้านต่างๆ

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการพัฒนาองค์การของหน่วยงานอื่นๆ ที่มีผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการองค์การ

2. การศึกษาการพัฒนาองค์การของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ครั้งนี้ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและผู้เข้าประชุมการพัฒนาองค์การของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมในส่วนกลางเท่านั้น ดังนั้น ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนาองค์การของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมในส่วนภูมิภาคด้วย เพื่อจะได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย สำหรับนำมาวางแผนการพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. 2552. รายงานการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ครั้งที่ 1/2552 วันที่ 25 ธันวาคม 2552 ณ ห้องประชุมไชยวงศ์ ชูชาติ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ

. 2553. รายงานการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ครั้งที่ 2/2553 วันที่ 30 สิงหาคม 2553 ณ ห้องประชุมไชยวงศ์ ชูชาติ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ.

. 2553. รายงานการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ครั้งที่ 3/2553 วันที่ 30 กันยายน 2553 ณ ห้องประชุมไชยวงศ์ ชูชาติ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ.

. 2553. รายงานการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) หมวด 1 และ หมวด 3 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ครั้งที่ 1/2553 วันที่ 25 พฤษภาคม 2553 ณ ห้องประชุมจำลอง อัดโนโถ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ.

. 2553. รายงานการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) หมวด 2 และ หมวด 4 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ครั้งที่ 1/2553 วันที่ 26 พฤษภาคม 2553 ณ ห้องประชุมจำลอง อัดโนโถ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ.

. 2553. รายงานการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) หมวด 5 และ หมวด 6 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ครั้งที่ 1/2553 วันที่ 25 พฤษภาคม 2553 ณ ห้องประชุมจำลอง อัดโนโถ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ.

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. 2554. รายงานการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ครั้งที่ 1/2554 วันพุธ ที่ 12 มกราคม 2554 ณ ห้องประชุมไชยวงศ์ ชูชาติ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ.

. 2554. รายงานการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ครั้งที่ 2/2554 วันอังคาร ที่ 19 กรกฎาคม 2554 ณ ห้องประชุมไชยวงศ์ ชูชาติ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ.

. 2554. รายงานการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ครั้งที่ 3/2554 วันพฤหัสบดี ที่ 29 กันยายน 2554 ณ ห้องประชุมไชยวงศ์ ชูชาติ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ.

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. 2555. รายงานประจำปี 2555 เอกสารปฏิรูปที่ดินฉบับที่ 509.

พรทิพย์ ชมเดช. 2550. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

พิรส บุญชุม. 2552. ปัจจัยและแนวทางแก้ไขการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 16 (เชียงใหม่). วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2550. พัฒนาการของนโยบายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2549. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ. 2549.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2542. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการ
สร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542.

. 2548. คู่มือการจัดทำแนวทางการบริหารราชการเพื่อ
ประโยชน์สุขของประชาชนการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554. จำนวน 2,000 เล่ม. จัดพิมพ์โดยบริษัท วิชั่น พรินท์
มีเดีย จำกัด กรุงเทพฯ, เมษายน 2548.

. 2554. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำ
รับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554. จำนวน 1,000 เล่ม.
จัดพิมพ์โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกรุงเทพฯ, ธันวาคม 2553.

. 2554. คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการ
บริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554. จำนวน 1,000 เล่ม. จัดพิมพ์
โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกรุงเทพฯ, กันยายน 2553.

. 2546. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.

. 2546. คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราช
กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

. 2549. คู่มือแนวทางดำเนินการตัวชี้วัดความสำเร็จของ
การดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามคำ
รับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิ
ชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

. (2551). นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
Organizational Governance (OG). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ป.ทวีคิลป์ ไคคัท จำกัด.

สำนักงานวลคุณภาพแห่งชาติ. 2555. รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ [ออนไลน์],
<http://www.tqa.or.th/>, [12 ตุลาคม 2555].

อัจฉรา สุขศิลป์. (2547. การปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดที่ภาครัฐด้วยการประยุทใช้เกณฑ์
รางวัลแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : ศึกษากรณี กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

เอมอร ตรีพิขพันธุ์. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Yamane, Taro. 1973. Statistic: An Introductory Analysis. 3 rd ed. New York: Harper
and Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำสั่ง สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการ
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) และ
คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)



คำสั่งสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ที่ 549/2552

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(Steering Committee) และคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ ตามข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์การ ตัวชี้วัดที่ 11 “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” เป็นตัวชี้วัดในระดับกรม เน้นการปรับปรุงองค์การและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสู่ระดับมาตรฐานสากล

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เป็นไปตามกรอบแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จึงแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) และคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ดังนี้

1. คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) ประกอบด้วย

- | | |
|--|---------------------|
| 1) เลขธิการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม | ประธานกรรมการ |
| 2) รองเลขธิการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
ที่ได้รับมอบหมายจากเลขธิการ ส.ป.ก. | รองประธานกรรมการ |
| 3) รองเลขธิการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ทุกท่าน | กรรมการ |
| 4) ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ทุกท่าน | กรรมการ |
| 5) ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ | กรรมการ |
| 6) หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน | กรรมการ |
| 7) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ส.ป.ก. | กรรมการและเลขานุการ |

บทบาทหน้าที่

1) กำหนดนโยบาย กรอบแนวทางและทิศทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ ส.ป.ก.

2) ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่างๆ แก่คณะทำงาน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกรอบทิศทางและแนวทางที่กำหนด

3) ติดตาม เร่งรัด ให้การดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร บังเกิดผลทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2. คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ประกอบด้วย

- 1) รองเลขาธิการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ที่ได้รับมอบหมายจากเลขาธิการ ส.ป.ก. หัวหน้าคณะทำงาน
(รองประธานคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ)
- 2) เจ้าภาพแต่ละหมวด (Category Champion) คณะทำงาน
- | | |
|---|-----------------|
| 2.1 นายณรงค์ ไฉนทรา ผู้ตรวจราชการ ส.ป.ก. | หัวหน้าหมวด 1,3 |
| 2.2 ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและแผนงาน | หัวหน้าหมวด 2 |
| 2.3 ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ | หัวหน้าหมวด 4 |
| 2.4 ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ | หัวหน้าหมวด 5 |
| 2.5 นายสมปอง อินทร์ทอง ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายปฏิรูปที่ดิน | หัวหน้าหมวด 6 |
- 3) ทีมงานในแต่ละหมวด (หมวด 1 – 6) คณะทำงาน
- 3.1 สำนักวิชาการและแผนงาน
1. ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย แผนงานและงบประมาณ
 2. ผู้อำนวยการกลุ่มติดตามและประเมินผล
 3. นางสาวณัฐชยา กล่อมเอี้ยง นักวิชาการวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
 4. นายวิฑูล ประดิษฐ์บุญ นักวิชาการวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
 5. นางสุจิตรา ชลสินธุ์สงคราม นักวิชาการวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
 6. นางดารณี ชนะชนม์ นักวิชาการวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
 7. นายเกียรติยศ ทรงสง่า นักวิชาการวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
- 3.2 สำนักกฎหมาย
1. ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมายและระเบียบ
 2. ผู้อำนวยการกลุ่มเจรจาและระงับข้อพิพาท

3.3 สำนักจัดการปฏิรูปที่ดิน

1. ผู้แทนผู้อำนวยการกลุ่มจัดการที่ดินรัฐ 1 คน
2. ผู้แทนผู้อำนวยการกลุ่มจัดการที่ดินเอกชน

3.4 สำนักจัดการแผนที่และสารบบที่ดิน

1. ผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการมาตรฐานแผนที่
2. ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบมาตรฐานการรังวัดและแผนที่

3.5 สำนักบริหารกองทุน

1. ผู้อำนวยการกลุ่มแผนงานและพัฒนากองทุน
2. ผู้อำนวยการกลุ่มระบบลูกหนี้และทรัพย์สินกองทุน

3.6 สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

1. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร
2. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาองค์ความรู้ปราชญ์เกษตรและเครือข่ายผู้นำ
3. นายชาญชัย อุดมธนาภรณ์ นักวิชาการปฏิรูปที่ดินชำนาญการ

3.7 กองการเจ้าหน้าที่

1. ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
2. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบงานโครงสร้างและอัตรากำลัง
4. ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมคุณธรรมและงานวินัย
5. ผู้อำนวยการกลุ่มข้อมูลประวัติบุคคลและบำเหน็จความชอบ
6. ผู้อำนวยการกลุ่มสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์

3.8 สำนักบริหารกลาง

1. ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจและประสานราชการ
2. ผู้อำนวยการกลุ่มประชาสัมพันธ์และเผยแพร่

3.9 ศูนย์สารสนเทศ

1. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารและพัฒนาาระบบสารสนเทศ
2. ผู้อำนวยการกลุ่มระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย
3. ผู้อำนวยการกลุ่มสารสนเทศภูมิศาสตร์
4. ผู้อำนวยการกลุ่มระบบข้อมูลที่ดินและแผนที่เชิงเลข
5. ผู้อำนวยการกลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลระยะไกล

3.10 สำนักพัฒนาพื้นที่ปฏิรูปที่ดิน

1. นายชาญชัย อติวรรณพัฒน์ วิศวกรการเกษตรชำนาญการพิเศษ
2. นายอนุสรณ์ อินทวิเชียร นายช่างเครื่องกลชำนาญงาน

3.11 กลุ่มตรวจสอบภายใน

1. หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน
2. นางสาวธารทิพย์ ไทรหอมหวล นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ
- 4) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร คณะทำงานและเลขานุการ
- 5) เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 3 คน คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

บทบาทหน้าที่

1. จัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องของสนับสนุนองค์กรในเรื่องต่างๆ เพื่อประกอบการดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
2. ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ตามลักษณะสำคัญขององค์กรและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานประกอบด้วย 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลหมวด 6 การจัดการกระบวนการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
3. หัวหน้าหมวดแต่ละหมวดสามารถจัดประชุมคณะทำงานโดยเชิญเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องในคณะทำงาน หรือบุคคลภายนอกมาประชุมเป็นการเฉพาะ และสามารถกำหนดผู้ประสานงาน และเลขานุการ ของแต่ละหมวด เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว
4. ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินเพื่อหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงองค์กร
5. ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร และ ติดตามผลการดำเนินการ ตามแผนพัฒนาองค์กร
6. จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามตามลักษณะสำคัญขององค์กรและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานของ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และเสนอแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552



(นายเจลิมพร พิรุณหะเร)

เลขาธิการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม



คำสั่งสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ที่ 609/2553

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ

การบริหารจัดการภาคีรัฐ (Steering Committee)

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาคีรัฐมาใช้ ตามข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาคีรัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ของ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ จึงให้ยกเลิกคำสั่งสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ที่ 549/2552 ลงวันที่ 27 พฤศจิกายน 2552 และแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาคีรัฐ (Steering Committee) ดังนี้

คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาคีรัฐ (Steering Committee) ประกอบด้วย

- | | |
|---|---------------------|
| 1) เลขานุการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม | ประธานกรรมการ |
| 2) รองเลขานุการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม | รองประธานกรรมการ |
| ที่ได้รับมอบหมายจากเลขานุการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม | |
| 3) รองเลขานุการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ทุกท่าน | กรรมการ |
| 4) ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ทุกท่าน | กรรมการ |
| 5) ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ | กรรมการ |
| 6) หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน | กรรมการ |
| 7) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ส.ป.ก. | กรรมการและเลขานุการ |

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2553

(นายเลศวิโรจน์ โกวัฒนะ)

เลขานุการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม



คำสั่งสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ที่ 608 / 2553

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)

เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ของ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ในปีงบประมาณ พ.ศ.2554 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จึงให้ยกเลิกคำสั่งสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ที่ 549/2552 ลงวันที่ 27 พฤศจิกายน 2552 และแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ดังนี้

คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ประกอบด้วย

- 1) รองเลขาธิการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม หัวหน้าคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายจากเลขาธิการ ส.ป.ก.
- 2) เจ้าภาพแต่ละหมวด (Category Champion) คณะทำงาน
 - 2.1 นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม รองเลขาธิการ ส.ป.ก. หัวหน้าหมวด 1
 - 2.3 นายณรงค์ ไฉนทรา ผู้ตรวจราชการ ส.ป.ก. หัวหน้าหมวด 3
 - 2.4 ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ หัวหน้าหมวด 4
 - 2.5 ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ หัวหน้าหมวด 5
 - 2.6 นายสมปอง อินทร์ทอง หัวหน้าหมวด 6
- ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายปฏิรูปที่ดิน
- 3) ทีมงานในแต่ละหมวด (หมวด 1 – 6) คณะทำงาน
 - 3.1 สำนักวิชาการและแผนงาน
 1. ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย แผนงานและงบประมาณ
 2. ผู้อำนวยการกลุ่มติดตามและประเมินผล
 3. ผู้อำนวยการกลุ่มโครงการพระราชดำริและโครงการพิเศษ
 4. ผู้อำนวยการกลุ่มความร่วมมือระหว่างประเทศ
 5. ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการปฏิรูปที่ดิน
 6. ผู้อำนวยการกลุ่มงานคณะกรรมการปฏิรูปที่ดิน
 7. ผู้อำนวยการวิชาการพัฒนารายพื้นที่ในเขตปฏิรูปที่ดิน
 - 3.2 สำนักกฎหมาย
 1. ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมายและระเบียบ

2. ผู้อำนวยการกลุ่มนิติกรรมและสัญญา
3. ผู้อำนวยการกลุ่มคดี
4. ผู้อำนวยการกลุ่มเจรจาและระงับข้อพิพาท
5. ผู้อำนวยการกลุ่มอนุญาตและตรวจสอบการใช้ประโยชน์ที่ดินภาคเหนือ

3.3 สำนักจัดการปฏิรูปที่ดิน

1. ผู้อำนวยการกลุ่มแผนงานและงบประมาณ
2. ผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการและพัฒนาสิทธิ
3. ผู้อำนวยการกลุ่มจัดหาที่ดินรัฐ
4. ผู้อำนวยการกลุ่มประกาศเขตฯ
5. ผู้อำนวยการกลุ่มควบคุมงานจัดที่ดินรัฐ
6. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารจัดการที่ดินเอกชน
7. ผู้อำนวยการศูนย์จัดการที่ดินพระราชทาน

3.4 สำนักจัดการแผนที่และสารบบที่ดิน

1. ผู้อำนวยการกลุ่มสำรวจรังวัด
2. ผู้อำนวยการกลุ่มแผนที่
3. ผู้อำนวยการกลุ่มภาพถ่ายทางอากาศ
4. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสารบบที่ดิน
5. ผู้อำนวยการกลุ่มภาพถ่ายดาวเทียม
6. ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบมาตรฐานการรังวัดและแผนที่
7. ผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการมาตรฐานแผนที่

3.5 สำนักบริหารกองทุน

1. ผู้อำนวยการกลุ่มแผนงานและพัฒนากองทุน
2. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารการเงินและบัญชีกองทุน
3. ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบบัญชีกองทุน
4. ผู้แทน ผู้อำนวยการกลุ่มกองทุนภาคเหนือ
5. ผู้อำนวยการกลุ่มระบบลูกหนี้และทรัพย์สินกองทุน

3.6 สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

1. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร
2. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาเกษตรกร
3. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสถาบันและธุรกิจชุมชน
4. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่และยุวเกษตรกร
5. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาองค์ความรู้ปราชญ์เกษตรและและเครือข่ายผู้นำ
6. ผู้อำนวยการกลุ่มศูนย์การเรียนรู้เพื่อการปฏิรูปที่ดิน
7. ผู้อำนวยการกลุ่มอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อม

3.7 กองการเจ้าหน้าที่

1. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบงานโครงสร้างและอัตรากำลัง
3. ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมคุณธรรมและงานวินัย
4. ผู้อำนวยการกลุ่มข้อมูลประวัติบุคคลและบำเหน็จความชอบ
5. ผู้อำนวยการกลุ่มสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์
6. ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล

3.8 สำนักบริหารกลาง

1. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป
2. ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจและประสานราชการ
3. ผู้อำนวยการกลุ่มประชาสัมพันธ์และเผยแพร่
4. ผู้อำนวยการกลุ่มยานพาหนะ สถานที่ และสื่อสาร
5. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบงานคลัง
6. ผู้อำนวยการกลุ่มงบประมาณ
7. ผู้อำนวยการกลุ่มบัญชี

3.9 ศูนย์สารสนเทศ

1. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารและพัฒนาระบบสารสนเทศ
2. ผู้อำนวยการกลุ่มระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย
3. ผู้อำนวยการกลุ่มสารสนเทศภูมิศาสตร์
4. ผู้อำนวยการกลุ่มระบบข้อมูลที่ดินและแผนที่เชิงเลข

3.10 สำนักพัฒนาพื้นที่ปฏิรูปที่ดิน

1. ผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการวิศวกรรม
2. ผู้อำนวยการกลุ่มออกแบบเพื่อการพัฒนาพื้นที่
3. ผู้แทนผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาพื้นที่ภาคเหนือ
4. ผู้อำนวยการกลุ่มศูนย์เครื่องจักรกล

3.11 กลุ่มตรวจสอบภายใน

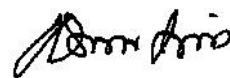
1. หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน
2. นางสาวธารทิพย์ ไทรหอมหวล นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ
- 4) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร คณะทำงานและเลขานุการ
- 5) เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 3 คน คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

บทบาทหน้าที่

1. จัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องสนับสนุนองค์กรในเรื่องต่างๆ เพื่อประกอบการดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
2. ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ตามลักษณะสำคัญขององค์กรและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานประกอบด้วย 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลหมวด 6 การจัดการกระบวนการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
3. หัวหน้าหมวดแต่ละหมวดสามารถจัดประชุมคณะทำงานโดยเชิญเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องในคณะทำงาน หรือบุคคลภายนอกมาประชุมเป็นการเฉพาะ และสามารถกำหนดผู้ประสานงาน และเลขานุการของแต่ละหมวด เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว
4. ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินเพื่อหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงองค์กร
5. ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร และ ติดตามผลการดำเนินการ ตามแผนพัฒนาองค์กร
6. จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามตามลักษณะสำคัญขององค์กรและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานของ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และเสนอแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
7. ให้ประธานคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) มีอำนาจยกเลิก และ/หรือแต่งตั้งคณะทำงานรายหมวด

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2553



(นายเลศิวิโรจน์ โกวัฒนะ)

เลขาธิการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ภาคผนวก ข

ภาพการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ภาพการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ครั้งที่ 1 / 2554



การประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ครั้งที่ 1/2554 เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2554 ณ ห้องประชุม ไชยวงศ์ ชูชาติ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ โดยมี นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม รองเลขาธิการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประธานคณะ และ นายเอนก อารมมาศ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เป็นคณะทำงานและเลขานุการ มีผู้เข้าร่วมประชุมรวมทั้งสิ้น 62 คน

ภาพการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ครั้งที่ 2 / 2554



การประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ครั้งที่ 2/2554 เมื่อวันอังคาร ที่ 19 กรกฎาคม 2554 ณ ห้องประชุมไชยวงศ์ ชูชาติ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ โดยนายสุรศักดิ์ แสงอร่าม รองเลขาธิการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประธานคณะ และนายเอนก อารมมาต ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เป็นคณะทำงานและเลขานุการ โดยเจ้าหน้าที่จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้เข้าร่วมประชุมเพื่อให้ความรู้แนวทางในดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีผู้เข้าร่วมประชุมรวมทั้งสิ้น 71 คน

ภาพการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ครั้งที่ 3 / 2554



การประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ครั้งที่ 3/2554 เมื่อวันที่พฤหัสบดี ที่ 29 กันยายน 2554 ณ ห้องประชุมไชยวงศ์ ซุชาติ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ โดยมี นายสุรศักดิ์ แสงอร่าม รองเลขาธิการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประธานคณะ และ นายเอนก อารังมาศ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เป็นคณะทำงานและเลขานุการ มีผู้เข้าร่วมประชุมรวมทั้งสิ้น 68 คน

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

แบบสอบถาม
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.)

คำชี้แจง

การเก็บข้อมูลครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน และ ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ ทั้งนี้คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ต่อไป

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ทั้งนี้ กพร. สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ส.ป.ก.

ส่วนที่ 3 : ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ส.ป.ก.

ส่วนที่ 4 : แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ส.ป.ก.

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับข้อมูลและความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

- 1.1 เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
- 1.2 อายุ ☐ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี ☐ 21 – 30 ปี ☐ 31 – 40 ปี
☐ 41 – 50 ปี ☐ 51 – 60 ปี
- 1.3 ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
- 1.4 ตำแหน่ง
- ทั่วไป ระดับ ☐ ปฏิบัติงาน ☐ ชำนาญงาน ☐ อาวุโส
 - วิชาการ ระดับ ☐ ปฏิบัติการ ☐ ชำนาญการ ☐ ชำนาญการพิเศษ ☐ เชี่ยวชาญ
 - อำนวยการ ระดับ ☐ ต่ำ ☐ สูง
 - ลูกจ้าง
- 1.5 อายุราชการ ปี (มากกว่า 6 เดือน บัดเป็น ปี)
- 1.6 ท่านเข้าร่วมประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
☐ ประชุมทุกครั้ง ☐ ประชุมบางครั้ง ☐ ไม่เคย
- 1.7 กรณีที่ไม่เข้าร่วมประชุม เพราะว่า

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. การพัฒนาตามเกณฑ์ กิดประโยชน์ต่อองค์กร					
2. การพัฒนาตามเกณฑ์เกิดประโยชน์ต่อบุคลากร					
3. การพัฒนาตามเกณฑ์เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ					
4. การพัฒนาตามเกณฑ์สามารถยกระดับคุณภาพองค์กรได้					
5. การมีส่วนร่วมมีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์					
6. ความพึงพอใจต่อการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์					
7. ความจำเป็นของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

ส่วนที่ 3 : ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ส.ป.ก.

ประเด็นปัญหาและอุปสรรค	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
① ด้านกระบวนการ					
1. เกณฑ์มีความซ้ำซ้อน ไม่ชัดเจน และปรับเปลี่ยนตลอด					
2. การดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์ขาดความจริงจังและไม่ต่อเนื่อง					
3. ตัวชี้วัดในการพัฒนาตามเกณฑ์มีจำนวนมากเกินไป					
4. ระบบการตรวจสอบและประเมินผลไม่ชัดเจน					
5. การพัฒนาตามเกณฑ์เป็นการเพิ่มภาระจากงานประจำ					
6. บรรยากาภายในองค์กรไม่กระตุ้นการพัฒนาตามเกณฑ์					
7. วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์					
8. ผู้บริหารไม่มีนโยบายนำเกณฑ์มาเป็นแนวทางพัฒนาองค์กร					
9. ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณการดำเนินงานตามเกณฑ์					
10. ขาดการทำงานเป็นทีมไม่สามารถเชื่อมโยงแต่ละฝ่ายได้					
② ด้านบุคลากร					
1. ขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องเกณฑ์					
2. ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์					
3. ไม่เปิดใจยอมรับในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์					
4. ขาดการพัฒนาตัวเองเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง					
5. การคัดสรรบุคคลเพื่อการพัฒนาองค์กรยังไม่เหมาะสม					
③ ด้านการสื่อสาร					
1. การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในเกณฑ์ยังไม่เพียงพอ					
2. การประชาสัมพันธ์เรื่องการพัฒนาตามเกณฑ์ยังไม่ครอบคลุมทุกระดับ					
3. การไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ					
④ ด้านแรงจูงใจ					
2.1 การขาดสิ่งจูงใจที่มีผลต่อการร่วมพัฒนาตามเกณฑ์					
2.2 การเข้าร่วมพัฒนาตามเกณฑ์ไม่มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่					
2.3 การจัดสรรเงินรางวัลไม่จูงใจให้พัฒนาตามเกณฑ์					
2.4 การไม่ได้รับการยกย่องชมเชยจากการพัฒนาตามเกณฑ์					

ปัญหาและอุปสรรคเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 : แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ส.ป.ก.ในอนาคต

แนวทางการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
① ด้านกระบวนการ					
1. กำหนดแนวทางการพัฒนาเกณฑ์อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม					
2. ดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง					
3. กำหนดตัวชี้วัดเท่าที่จำเป็นและเหมาะสมกับองค์การ					
4. กำหนดระบบตรวจสอบและประเมินผลให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย					
5. สร้างบรรยากาศภายในองค์การให้กระตุ้นต่อการพัฒนาตามเกณฑ์					
6. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการพัฒนาตามเกณฑ์					
7. การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ให้สอดคล้องกับงานประจำ					
8. ผู้บริหารกำหนดให้นำเกณฑ์มาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ					
9. ผู้บริหารกำกับ ดูแล ติดตาม การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง					
10. ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์					
11. ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณการดำเนินงานตามเกณฑ์					
12. พัฒนาแบบบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ					
② ด้านบุคลากร					
1. การคัดสรรบุคคลที่พร้อมพัฒนาองค์การตามเกณฑ์					
2. การอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเรื่องเกณฑ์อย่างเข้มข้น					
3. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์					
③ ด้านการสื่อสาร					
1. การประชุมชี้แจงข้อมูลเกณฑ์การพัฒนาองค์การอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง					
2. การประชาสัมพันธ์การพัฒนาตามเกณฑ์ให้บุคลากรทั้งองค์กร					
3. เชิญวิทยากรที่เกี่ยวข้องมาให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาตามเกณฑ์					
④ ด้านแรงจูงใจ					
1. การจัดสรรสิ่งจูงใจพิเศษแก่บุคคลที่ร่วมพัฒนาตามเกณฑ์					
2. การจัดสรรเงินรางวัลเพิ่มเติมแก่บุคคลที่ร่วมพัฒนาตามเกณฑ์					
3. ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคคลที่ร่วมพัฒนาตามเกณฑ์					

แนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม.....

.....

.....

.....

.....

คำตอบของท่าน มีประโยชน์ต่อการพัฒนา สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง สำหรับความร่วมมือที่ให้ข้อมูลอย่างดียิ่ง

ประวัติคณะวิจัย

1. ชื่อ – นามสกุล

วัน เดือน ปีเกิด

ประวัติการศึกษา

ตำแหน่งปัจจุบัน

ประวัติการทำงาน

นายเอนก อ่างมาศ

วันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2500

วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เศรษฐศาสตร์เกษตร)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นิติศาสตร์บัณฑิต (น.บ.)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

พ.ศ. 2524 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิรูปที่ดิน 3

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดสระบุรี

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2553

ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

2. ชื่อ – นามสกุล

วัน เดือน ปีเกิด

ประวัติการศึกษา

ตำแหน่งปัจจุบัน

ประวัติการทำงาน

นางสาวฉันทชนก กำปันทอง

วันที่ 5 พฤศจิกายน พ.ศ. 2525

บริหารธุรกิจบัณฑิต (บริหารการตลาด)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

วิทยาเขตพณิชยการพระนคร

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การจัดการทรัพยากร)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นักวิชาการปฏิรูปที่ดินปฏิบัติการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2553

ตำแหน่งนักวิชาการปฏิรูปที่ดินปฏิบัติการ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม



www.alro.go.th