

การนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ACADEMIC ARTICLE : BRINGING THE ORGANIZATION INTO THE DEVELOPMENT OF
QUALITY PUBLIC ADMINISTRATION

วิรัตน์ พันกันทะ* พระครูภานาโสภิต.ดร.[†]

บทนำ

ประเทศไทยได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้กับภาคเอกชนโดยนำเทคนิคและกระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาไปปรับใช้ซึ่งได้มีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลดำเนินการ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 เป็นต้นมา สำหรับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในภาคเอกชนของประเทศไทยนั้นรัฐบาลได้สนับสนุนให้ดำเนินการโดยได้กำหนดเรื่องนี้ไว้ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2548 ถึง 2551 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการโดยกำหนดให้ภาคราชการ เสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการโดยให้ยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงานของภาครัฐเพื่อผลักดันให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน ดังนั้น เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ของการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐและเป็นการรองรับการพัฒนาระบบราชการ ในขั้นตอนต่อไปสำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ดังนั้น จึงขอเสนอแนวความคิดและทฤษฎียุทธศาสตร์การเผชิญหน้ากับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดย Cumming and Worley ได้กล่าวไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ความเห็นใจ และการให้การสนับสนุน (Support) ยุทธศาสตร์นี้เน้นการระบุว่าใครกำลังมีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ธรรมชาติและลักษณะของการต่อต้านเป็นอย่างไร และควรใช้วิธีใดที่จะเอาชนะ ซึ่งต้องการความเห็นใจ และการสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยความสำเร็จที่จำเป็นของยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับความเต็มใจที่จะไม่ใช้ดุลยพินิจว่าผิดหรือถูกล่วงหน้า (pre-judgment) การเข้าใจสถานการณ์ในมุมมอง (perspective) ของผู้อื่น กระบวนการรับฟังอย่างกระตือรือร้น (active listening) ความสัมพันธ์แบบเปิดเผย (open

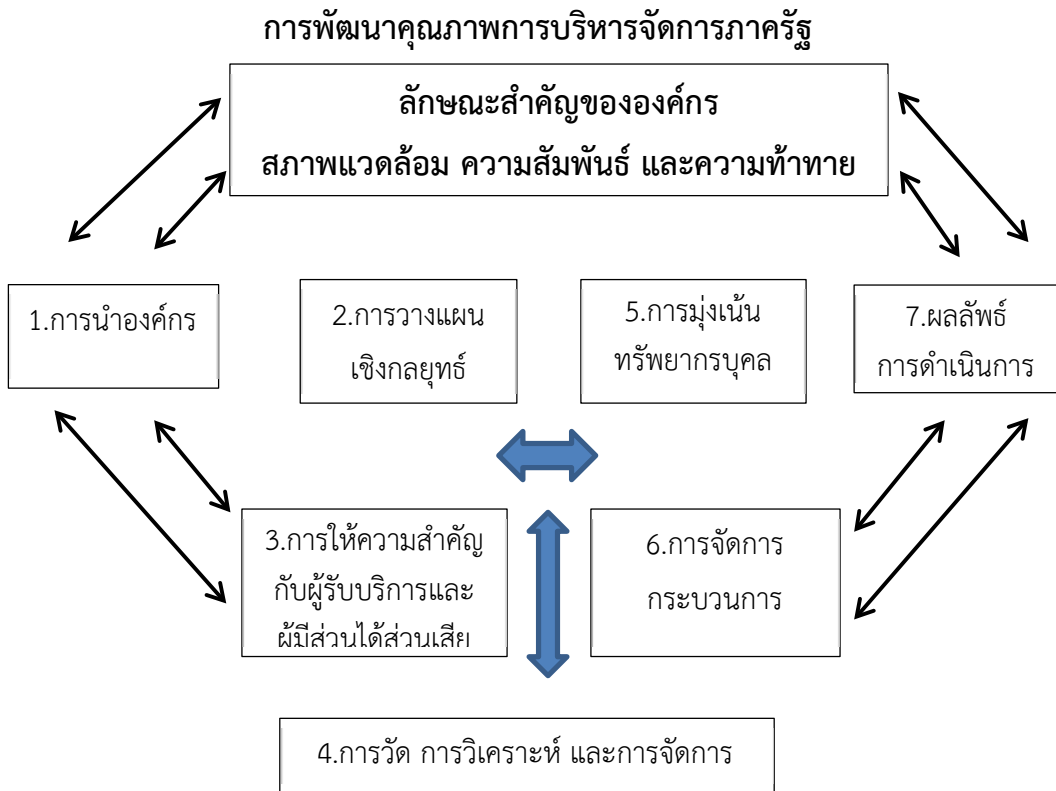
* เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนด้านเทคนิค บริษัท Front End engineer จำกัด จ.ลำพูน

[†] อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน.

relationship) ความเชื่อที่ว่าเมื่อคนมีความรู้สึก ว่า ผู้รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงให้ความสนใจต่อความรู้สึกและความคิดเห็นของเขาอย่างจริงจัง คนจะลดการปกป้องตัวเองและพร้อมที่จะเข้ามารับรู้และเข้าร่วมอุดมการณ์

2. การสื่อสาร ยุทธศาสตร์การสื่อสารเชื่อว่าผู้ที่ต่อต้านมักประสบกับสภาวะและความรู้สึกของความไม่แน่นอน (uncertainty) เกี่ยวกับผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง การขาดความรู้ความเข้าใจอย่างพอเพียงนำไปสู่ขบวนการข่าวลือและการซุบซิบ และยังซ้ำเติมความรู้สึกวิตกกังวลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ดังนั้น การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจึงมีบทบาทสำคัญและความจำเป็นในการเอาชนะแรงต่อต้าน โดยการสื่อสารจะเกื้อกูลดังนี้ ช่วยสมาชิกองค์กรเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ช่วยการคาดเดาที่ทำให้เกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและเท่าเทียมกัน และกระตุ้นการสนทนาแลกเปลี่ยนที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมต่อต้าน

3. การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมเป็นยุทธศาสตร์เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ใช้กันแพร่หลายและได้ประสิทธิผลค่อนข้างมาก จุดเน้นคือการเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงทั้งในการวางแผนและการดำเนินการแผนการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลคือ สมาชิกองค์กรให้ข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นที่หลากหลาย ที่อาจนำไปสู่นวัตกรรมที่เหมาะสมและได้ผลในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถระบุให้เห็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการวางแผนกระตุ้นความสนใจและความจำเป็นของความรับผิดชอบร่วมกัน โดยเฉพาะในขั้นตอนการเข้าแทรกแซงและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันและแรงจูงใจ ของสมาชิกต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ เป็นต้น



แผนภาพที่ 1 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ความแตกต่างของการจัดการภาครัฐและเอกชน

การบริหารรัฐกิจกับการบริหารธุรกิจมีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันหลายประการ ในส่วนที่มีคล้ายคลึงกันนั้นจะเห็นได้ว่า ทั้งสองฝ่ายมีจุดร่วมที่ต่างฝ่ายก็มุ่งเน้นในเรื่องการบริหารงาน ซึ่งเกี่ยวข้องในเรื่องของการร่วมมือดำเนินการหรือปฏิบัติการของกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นอย่างใดก็ตาม การบริหารรัฐกิจก็มีเอกลักษณ์ของตนเองแตกต่างจากการบริหารธุรกิจในเรื่องสำคัญหลายประการ ดังที่ Wallace Sayre ได้เคยกล่าวว่า การจัดการภาครัฐและเอกชนมีความเหมือนกันโดยพื้นฐานทั่วไปในส่วนที่ไม่สำคัญ Rainey, Backoff, and Levine ได้ทบทวนบทความต่างๆ ที่เปรียบเทียบองค์การของรัฐและเอกชนและได้สรุปประเด็นสำคัญของความแตกต่างระหว่างภาครัฐและเอกชนไว้ดังนี้

1. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม ภาครัฐให้ความสำคัญกับตลาดในระดับที่ต่ำกว่าเอกชน ทำให้มีแรงจูงใจเรื่องลดต้นทุนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อยกว่าภาคเอกชน มีการ

กระจายความมีประสิทธิภาพไปให้ปัจจัยต่าง ๆ น้อยกว่าภาคเอกชนรวมถึงการเข้าถึงตัวชีวิตของเรื่องตลาดและข้อมูลของภาครัฐมีน้อยกว่าภาคเอกชนนอกจากนี้ภาครัฐมีข้อจำกัดในด้านกฎหมายและความเป็นทางการมากกว่าภาคเอกชนทำให้มีข้อจำกัดในการปฏิบัติงานมากกว่าภาคเอกชน เช่น มีความอิสระในการตัดสินใจน้อยกว่า อีกทั้งภาครัฐยังมีแนวโน้มถูกควบคุม และค่านึงในรายละเอียดมากกว่าภาคเอกชน รวมถึงต้องพบกับแหล่งอิทธิพลจากภายนอกมากกว่า นอกจากนี้ ภาครัฐยังได้รับอิทธิพลจากการเมืองมากกว่าภาคเอกชน จะเห็นได้ว่าภาครัฐมักจะได้รับอิทธิพลในการตัดสินใจจากกลุ่มหลากหลายภายนอกมากกว่า เช่น การเจรจาต่อรอง ความเห็นของสาธารณชน และการตอบสนองของกลุ่มผลประโยชน์ การต้องให้การสนับสนุนผู้มีสิทธิเลือกตั้งมากกว่า เช่น กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีอำนาจ

2. การดำเนินงานขององค์กร องค์กรของรัฐบาลมีอำนาจในการดำเนินงานมากกว่าภาคเอกชน องค์กรของรัฐบาลมีขอบเขตในการดำเนินงานกว้างกว่าภาคเอกชน เช่น ต้องคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ องค์กรของรัฐบาลต้องถูกตรวจสอบการกระทำจากสาธารณชนมากกว่าภาคเอกชน องค์กรของรัฐบาลถูกคาดหวังว่า เจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมหน้าที่ความรับผิดชอบ และชื่อเสียงสุจริตมากกว่าภาคเอกชน โครงสร้างภายในและกระบวนการทำงานขององค์กรของรัฐบาล มีวัตถุประสงค์ เกณฑ์การประเมินผล และตัดสินใจยุ่งยากกว่าภาคเอกชน ทำให้มีแนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้งมากกว่าภาคเอกชน ภาครัฐมีความอิสระในการตัดสินใจ และมีความยืดหยุ่นน้อยกว่าภาคเอกชน ภาครัฐมีอำนาจในการควบคุม กำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อ่อนแอกว่าภาคเอกชน เนื่องจากมีศูนย์อำนาจหรือผู้บังคับบัญชาหลายคน ภาครัฐมีระเบียบที่เป็นทางการ มีความไม่เต็มใจที่จะมอบอำนาจและมีระดับในการบังคับบัญชามากกว่าภาคเอกชน ผู้บริหารสูงสุดของภาครัฐจะมีบทบาทในการอิงการเมืองมากกว่าผู้บริหารสูงสุดในภาคเอกชน ภาครัฐมีความระมัดระวัง มีความไม่ยืดหยุ่นมากกว่าภาคเอกชน แต่มีนวัตกรรมน้อยกว่าภาคเอกชน ภาครัฐมีการสับเปลี่ยนผู้บริหารสูงสุดบ่อยเนื่องมาจากการเปลี่ยนตัวนักการเมืองที่กำกับดูแลองค์กรของรัฐบาลนั้น ทำให้เกิดปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ไม่ต่อเนื่องทั้งนี้ภาครัฐจะมีความยุ่งยากในการวางแผนในเรื่องสิ่งจูงใจ เพราะไม่สามารถวัดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างชัดเจน เจ้าหน้าที่ขององค์กรของรัฐ จะมีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความผูกพันกับภาระขององค์กรน้อยกว่าภาคเอกชน

การจัดการภาครัฐและธุรกิจเอกชนไว้ 10 ประการคือ

1. แนวคิดเรื่องเวลา ผู้บริหารภาครัฐมักจะวางแผนในระยะสั้น เนื่องจากเวลาถูกจำกัดโดยนักการเมืองที่มีระยะเวลาสั้นในการดำรงตำแหน่ง ในขณะที่ผู้บริหารภาคเอกชนจะมีแนวความคิดใน

การวางแผนระยะยาวกว่าในเรื่องการพัฒนาตลาดนวัตกรรมใหม่ทางด้านเทคโนโลยี การลงทุน และการสร้างองค์การ

2. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารภาครัฐที่ได้รับการแต่งตั้งจากฝ่ายการเมืองมักจะสั้น ซึ่งสอดคล้องกับการดำรงตำแหน่งของนักการเมือง ในขณะที่ผู้บริหารภาคเอกชนจะมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่นานกว่า ภาคเอกชนจะมีการฝึกอบรมผู้ที่สืบทอดตำแหน่ง แต่ภาครัฐจะไม่มีการดำเนินการดังกล่าว เพราะถือว่าเป็นเรื่องอันตราย

3. การวัดผลการปฏิบัติงาน ภาครัฐจะไม่ค่อยมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร แต่ภาคเอกชนจะมีการประเมินในด้านต่าง ๆ เช่น ผลตอบแทนทางการเงิน ส่วนแบ่งตลาด โดยที่ภาคเอกชนจะใช้ผลการประเมินในการพิจารณาค่าตอบแทนของผู้บริหาร

4. ข้อจำกัดในเรื่องบุคลากร ภาครัฐจะมีความอิสระในเรื่องกำหนดนโยบายและบริหารบุคลากรน้อยกว่าภาคเอกชน เนื่องจากภาครัฐจะได้รับการกำกับของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง แต่ภาคเอกชนสามารถกำกับดูแลได้ตามสายบังคับบัญชา

5. ความเป็นธรรมและประสิทธิภาพ ภาครัฐจะเน้นความเป็นธรรมกับประชาชนทุกเขตเลือกตั้ง แต่ภาคเอกชนจะเน้นประสิทธิภาพและการแข่งขัน

6. กระบวนการทำงานของภาครัฐและเอกชน ภาครัฐจะคำนึงถึงผลกระทบต่อสาธารณะและความโปร่งใส แต่ภาคเอกชนจะถือว่าเป็นเรื่องภายในและไม่เปิดเผยกับสาธารณะ

7. บทบาทของหนังสือพิมพ์และสื่อมวลชน ภาครัฐจะต้องแถลงข่าวกับสื่อมวลชนเป็นประจำ หรือการตัดสินใจในเรื่องใดสื่อจะมีส่วนได้รู้เห็น แต่การตัดสินใจของภาคเอกชนมักจะไม่ต้องคอยแจ้งสื่อ ดังนั้น สื่อจึงมีผลกระทบกับสาระและเวลาในการตัดสินใจน้อยกว่าภาครัฐ

8. ทิศทางผู้บริหารของภาครัฐจะตัดสินใจโดยใช้วิธีประนีประนอม เพื่อตอบสนองกับกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อความอยู่รอดในทางตรงข้ามผู้บริหารภาคเอกชนจะตอบสนองเจ้านายเพียงคนเดียว

9. ผลกระทบจากกฎหมายและระเบียบ ภาครัฐจะถูกกำกับโดยกฎหมายและระเบียบหลายฉบับ ทำให้ผู้บริหารภาครัฐไม่มีอิสระในการบริหารจัดการเท่าที่ควร ซึ่งต่างจากภาคเอกชนที่มีอิสระในการบริหารมากกว่า เพราะมีกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตามน้อยกว่า

10. เป้าหมายผู้บริหารภาครัฐจะไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารจัดการ แต่ผู้บริหารภาคเอกชนมีเป้าหมายในการทำกำไร ความสามารถในการแบ่งตลาดและการอยู่รอด

แนวคิติดการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. **ลักษณะสำคัญขององค์กร** ลักษณะสำคัญขององค์กรเป็นการอธิบายภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการซึ่งสำคัญที่มีผลการปฏิบัติการกิจกรรมทางความท้าทายที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

2. **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ที่จะนำส่วนราชการไปสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

2.1. เกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพขององค์กรประกอบด้วย

หมวด 1. การนำองค์กร

หมวด 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3. การให้ความสำคัญกับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4. การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

หมวด 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6. การจัดการกระบวนการ

2.2 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กรประกอบด้วย

หมวด 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ระหว่างหมวดต่างๆและระหว่างกลุ่มเกณฑ์การแสดงว่าการบริหารจัดการที่ดีมี ความสอดคล้องและบูรณาการอย่างเป็นระบบ ดังนี้

- ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางเน่นำองค์กร (หมวด 1) ด้วยการมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ (หมวด 2) ให้ความสำคัญต่อผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งต้องมีปฏิสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลาแบบสองทางเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อนโยบายของรัฐและความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันเวลา (หมวด 3) ด้วยการใช้อยู่จริงในการตัดสินใจและทบทวนผลการดำเนินงาน (หมวด 4)

- เมื่อส่วนราชการมีความชัดเจนในทิศทางและแผนปฏิบัติงานแล้วส่วนราชการต้องมีระบบงานและบุคลากรที่มีความสามารถมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (หมวด 5) พร้อมกับจัดการให้บริการในกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ (หมวด 6) การบริหารทรัพยากรบุคคลและกระบวนการต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลาจากเกณฑ์ หมวด 4 เช่นเดียวกัน หากส่วนราชการดำเนินการตามเกณฑ์หมวดที่ 1 ถึงหมวดที่ 6 อย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว ส่วนราชการนั้นจะบรรลุความสำเร็จในทุกมิติที่กำหนดไว้ใน หมวด 7 ในบางส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องเข้าวงจรปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหลายวงจรจึงจะบรรลุผลที่ต้องอาศัยกระบวนการที่ใช้ในการประเมินตนเองตามเกณฑ์

วิเคราะห์การนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การจัดการและการนำองค์กรสู่การพัฒนาคุณภาพจะทำให้องค์กรเพิ่มประสิทธิภาพและทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์มากขึ้น ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจในการบริหารและดำเนินการเพื่อแผนการปฏิบัติงานในระยะยาว ซึ่งอาจจะต้องมีกระบวนการดังนี้

ขั้นที่ 1. การกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นการที่วางแผนโครงสร้างขององค์กรให้ทำงานตามความเหมาะสมและความสามารถในการทำงานมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์กรต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อจะให้ทราบถึงสภาพ ปัญหาและความต้องการของประชาชนเพื่อที่จะทำงานหรือแก้ปัญหาได้ตรงจุด

ขั้นที่ 3. การกำหนดกลยุทธ์ จะต้องมีการวางแผนทางให้สอดคล้องกับหน่วยงานและพื้นที่เพื่อความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ ต้องนำแผนที่วางไว้ไปปรับใช้ตามความต้องการและให้เกิดประโยชน์ให้ได้

ขั้นที่ 5. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ จะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินการทำงานว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่หรือต้องแก้ไขอย่างไรเพื่อหาแนวทางแก้ไขอย่างไรให้เกิดผลได้

เพราะฉะนั้น ส่วนราชการซึ่งนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้จะได้รับประโยชน์ คือ การใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินตนเองจะทำให้ทราบ จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงเพื่อนำไปจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรของส่วนราชการให้ดำเนินการปรับปรุงด้วยแนวทางและเครื่องมือการปรับปรุงที่เหมาะสมต่อไป เมื่อส่วนราชการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะหนึ่งแล้วส่วนราชการนั้นก็จะมีการบริหารจัดการที่มีพัฒนาอย่างเป็นระบบซึ่งเมื่อส่วนราชการ ได้มั่นใจว่าได้พัฒนาตนเองตามเกณฑ์ที่ก้าวไปสู่ระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมแล้วก็อาจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ได้นอกจากนี้ เมื่อส่วนราชการสมัครขอรับรางวัลจะได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมิน รางวัลซึ่งเมื่อผ่านเกณฑ์การประเมิน ก็จะได้รับรางวัลตามหลักการที่กำหนด หากไม่ได้รับรางวัล ก็ยังจะได้รับประโยชน์โดยการได้รับในงานป้อนกลับ feedback จากการดำเนินการนั้นเพื่อนำไปปรับปรุงส่วนราชการตนเองต่อไป และส่วนราชการที่ได้รับรางวัลจะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่ส่วนราชการอื่นด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศแก่ส่วนราชการอื่นๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับการพัฒนาระบบราชการโดยรวม

สรุปและข้อเสนอแนะ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะยกระดับการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้มีระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเทียบเท่ามาตรฐานระดับสากล สามารถนำเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งหน่วยงานและองค์กรควรมีหลักการดังกล่าว ดังนี้ 1. ควรแสวงหาความรู้และหลักการใหม่ๆ มาพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ 2. หน่วยงานหรือองค์กรควรปฏิบัติด้วยความถูกต้องและความโปร่งใสยุติธรรม 3. หน่วยงานหรือองค์กรควรเป็นแบบอย่างและเป็นต้นแบบที่ดีให้กับหน่วยงานอื่นๆ ที่มาศึกษาเพื่อนำไปพัฒนาองค์กรของตนเอง 4. ควรนำหลักการหรือกลยุทธ์มาปรับใช้กับพื้นที่รับผิดชอบของตนเองเพื่อให้เกิดประโยชน์กับประชาชนให้ได้มากที่สุด ดังนั้นถ้าทุกองค์กรหรือหน่วยงานพัฒนาและศึกษาความรู้มาปรับใช้กับองค์กรของตนเองอย่างถูกวิธีก็จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานของตนเองและประชาชนได้มากเลยครับ

บรรณานุกรม

- จิตติมา วิชัยรัตน์. บทบาทของคณะกรรมการในการเสริมสร้างบรรษัทภิบาล ในองค์การของรัฐในประเทศไทย. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานก.พ.ร.). คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2548.
- Cumming, T.G. and. CG. Worly, eds, **Organization Development and Change**, 8th ed, (Thomson South-Western, 2005),
- Dunlop, J. T. Public management. (Working paper). Tallahassee, FL: Department of Political Science Florida State University, 1979.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W., & Levine, c. N.. Comparing public and private organizations. **Public Administration Review**, March-April, 1976.