

## บทสรุปผู้บริหาร

หัวข้อศึกษา เรื่อง “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินด้วยระบบ PMQA”

ผู้ศึกษา นางสาวมกรินทร์ อินฉ่า

---

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน หน่วยงานภาครัฐต่างให้ความสำคัญกับการปรับบทบาทการทำงานและการให้บริการ การพัฒนาและบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ เกณฑ์คุณภาพของประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ชื่อว่า Malcolm Baldrige Nation Quality Award (MBNQA) ได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ และกลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก ซึ่งการนำเกณฑ์รางวัลดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับบริบทของระบบราชการไทย มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จนกลายเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award หรือเรียกว่า PMQA โดยกำหนดออกมาในรูปของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งกระบวนการและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้มีการนำมาปรับใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และมีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางที่สามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินหาจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่มอบรมให้ความรู้และแนวทาง PMQA แก่ส่วนราชการเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 และให้ส่วนราชการสมัครใจรับการประเมินตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ต่อมาได้ให้ทุกส่วนราชการใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้มีเกณฑ์ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล โดยมีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ในการเนิ่นการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรใน 7 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) การมุ่งผลลัพธ์การดำเนินงาน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2554 เพื่อเป็นการยกระดับการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง จึงได้กำหนดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) แก่ส่วนราชการที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบ 6 หมวด (หมวดที่ 7 เป็นตัวชี้วัดที่วัดประสิทธิผลขององค์กร) เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ และเป็นแรงจูงใจให้แก่หน่วยงานที่มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรสู่มาตรฐานสากล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 จนถึงปัจจุบันในปี พ.ศ. 2560 ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีมติกำหนดชื่อรางวัลใหม่เป็น “รางวัลเลิศรัฐ” เป็นรางวัลที่มอบให้กับส่วนราชการที่ได้มุ่งมั่นปฏิบัติราชการจนประสบผลสำเร็จ และได้กำหนดให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นสาขาหนึ่งของรางวัลเลิศรัฐ จะเห็นได้ว่าเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และถือเป็นเกณฑ์ที่หน่วยงานภาครัฐต่างให้ความสำคัญและดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวอย่างต่อเนื่องถึงปัจจุบัน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาได้ดำเนินการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อนำมาปรับใช้กับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ซึ่งเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2542 ทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจของผู้ตรวจการแผ่นดิน โดยเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติ อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นต้นมา

ปัจจุบันตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 220 กำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานธุรการ ดำเนินการและอำนวยความสะดวกเพื่อให้องค์กรบรรลุภารกิจตามหน้าที่และอำนาจที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ กฎหมาย และเป็นไปตามมติหรือแนวทางที่องค์กรกำหนด เพื่อให้การบริหารงานขององค์กร ตอบสนองภารกิจของผู้ตรวจการแผ่นดินตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญฯ สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินได้มีการบริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจขององค์กร แต่ที่ผ่านมา ยังไม่ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้กับการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งคณะกรรมการการได้มีข้อสังเกตและให้ข้อเสนอแนะในการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรต่อสาธารณะที่ระบุว่า สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินยังขาดการดำเนินงานและการนำเสนอผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเกณฑ์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) อย่างเป็นรูปธรรม

การศึกษาเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาปรับใช้กับการทำงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ โดยมีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม การปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การให้ความสำคัญกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์และประโยชน์สุขของประชาชน

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาแนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำหรับนำมาปรับใช้กับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

2.2 เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ แนวทางแก้ไขและการพัฒนา

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

## 3. ขอบเขต และวิธีดำเนินการศึกษา

### 3.1 ขอบเขตการศึกษา

- ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำและพัฒนาเริ่มตั้งแต่ความเป็นมา หรือแนวคิดในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการ

- แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยของหน่วยงานที่มีการดำเนินการตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค แนวทางและวิธีการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ

- ผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 ตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558)

- ข้อมูลหน้าที่และอำนาจของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2560 เพื่อเป็นข้อมูลกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

### 3.2 วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ออกแบบการศึกษาโดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 5 ขั้นตอน คือ  
 ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวิธีการดำเนินงานศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือสำหรับการศึกษา  
 ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารราชการแนวใหม่และการพัฒนาองค์กร ความเป็นมาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หลักการ แนวความคิด และเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2558 งานวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงาน (PMQA) และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาหน้าที่และอำนาจ และภารกิจ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2560 แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 - 2559) และฉบับที่ 3 ฉบับปรับปรุง

(พ.ศ. 2558 – 2560) รวมถึงเอกสาร และหนังสือรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานประจำปีผู้ตรวจการแผ่นดิน

ขั้นตอนที่ 4 ทบทวนเอกสารผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2560 โดยนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2558 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้น ซึ่งเป็นฉบับปรับปรุงแล้ว โดยมีการจัดพิมพ์และเผยแพร่ในเดือน พฤษภาคม 2558 เป็นกรอบในการวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 5 การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะเปรียบเทียบผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2560 กับเกณฑ์ฯ ดังกล่าว การสรุปผล และการทำรายงานผลการศึกษาโดยนำมาศึกษาและวิเคราะห์ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมิถุนายน 2561

#### 4. ผลการศึกษา (ข้อค้นพบสำคัญ)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำหรับนำมาปรับใช้กับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน 2) เพื่อศึกษา ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แนวทางแก้ไขและการพัฒนา และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ซึ่งเป็นการศึกษา วิเคราะห์ ผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 ตามกรอบการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) มาเป็นกรอบแนวทางการศึกษา ซึ่งผลการศึกษา พบว่า สำนักงานฯ มีผลการดำเนินการตามกรอบและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สรุปผลดังนี้

**4.1 ด้านการนำองค์กร (Leadership)** พบว่า สำนักงานฯ มีการดำเนินงานในด้านการนำองค์กร โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์การทำงานไว้อย่างชัดเจน การดำเนินงานคำนึงถึงความต้องการ หรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและความไม่เป็นธรรมให้กับประชาชน และสังคม การดำเนินการแก้ไขในผลกระทบที่เกิดขึ้นกับประชาชนอย่างเท่าเทียม และทั่วถึงผ่านช่องทางการให้บริการ ได้แก่ โทรศัพท์ ไปรษณีย์ หนังสือ เป็นต้น

**4.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)** พบว่า สำนักงานฯ มีผลการดำเนินงานด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางที่กำหนดได้แก่ มีขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนแม่บทการตรวจการแผ่นดิน การจัดทำแผนมีการนำปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ เช่น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเทคโนโลยี และด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การถ่ายทอดและการนำแผนไปสู่ การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก การติดตามผลการดำเนินงานรายเดือน รายไตรมาส และรายปี และนำข้อมูลผลการดำเนินงานไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

**4.3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus)** พบว่า สำนักงานฯ ได้ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ บุคลากรภายใน สำนักงานฯ บุคลากรหน่วยงานภาครัฐ ประชาชน และสื่อมวลชน ผ่านการดำเนินโครงการ กิจกรรมและการให้บริการต่าง ๆ เช่น โครงการผู้ตรวจการแผ่นดินสัญจร โครงการพัฒนาระบบการรับเรื่องร้องเรียน ด้วยสื่อสมัยใหม่ โครงการปรับปรุงและขยายความร่วมมือกับหน่วยงานเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ให้กับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินโครงการดังกล่าว มีการรับฟังความคิดเห็นต่อการให้บริการผ่านเวที การประชุม สัมมนา การสำรวจความคิดเห็นผ่านแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการดำเนินงานของ สำนักงานฯ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจ แก่ผู้รับบริการ ซึ่งจะส่งผลให้สำนักงานฯ มีภาพลักษณ์ที่ดี และประชาชนให้ความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงาน

**4.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)** พบว่า สำนักงานฯ มีผลการดำเนินงานด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการ ติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการ มีระบบการตรวจสอบภายใน มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อมาสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงานของสำนักงานฯ การส่งเสริมพัฒนาการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน การส่งเสริมและการจัดการความรู้

แต่สิ่งที่สำนักงานฯ จะต้องดำเนินการเพิ่มเติม คือ การจัดการความรู้เพื่อแสวงหา และแลกเปลี่ยนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องมีการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

**4.5 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Workforce Focus)** พบว่า สำนักงานฯ มีการดำเนินงาน ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการฯ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ได้แก่ มีการจัดโครงสร้าง องค์กรและระบบการทำงานอย่างชัดเจน การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ แต่ยังคงขาดการส่งเสริม การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในของสำนักงานฯ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน ยังไม่ดีเท่าที่ควร ในส่วนของการเรียนรู้ของบุคลากรมีการจัดอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะ มีการดำเนินการเป็นประจำทุกปี แต่ยังคงขาดการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้กับการปฏิบัติงาน ส่วนการสร้าง ความผูกพัน และความพึงพอใจแก่บุคลากรนั้น ถึงแม้จะมีการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมในเรื่องสุขภาพและกิจกรรม สันทนาการต่าง ๆ แต่ไม่มีการสอบถามความต้องการหรือสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงาน

**4.6 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (Process Management)** พบว่า สำนักงานฯ มีการ ดำเนินงานตามแนวทางเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการฯ ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ โดยมีการ นำองค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ความต้องการของผู้รับบริการ ปัจจัยประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เป้าหมายและ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ มากำหนดหรือออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า และมีการปรับปรุงกระบวนการบริหาร จัดการเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินการ

**4.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ (Results)** พบว่า สำนักงานฯ มีผลลัพธ์การดำเนินงานในภาพรวม อยู่ระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านตามมิติ พบว่า

- 1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจนั้น สำนักงานฯ มีการดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามแผนพัฒนาหรือแผนโครงการ
- 2) ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักงานฯ มีการดำเนินการด้านการสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ดีอยู่ในระดับสูง
- 3) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร สำนักงานฯ มีการดำเนินการบรรลุตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ยังไม่มีการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร การจัดทำและประเมินความสำเร็จของแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร
- 4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลส่วนราชการ สำนักงานฯ มีการดำเนินการเกี่ยวกับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA) โดยผลการประเมินอยู่ในระดับสูง (ปี 2560 คะแนน 72.10) แต่ยังไม่มีการประเมินถึงความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร
- 5) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต สำนักงานฯ มีผลการเบิกจ่ายงบประมาณในแต่ละปีส่วนใหญ่สามารถเบิกจ่ายได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
- 6) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ สำนักงานฯ มีการดำเนินการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการ แต่ยังไม่มีการประเมินความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ และยังไม่มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

## 5. ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาแนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำหรับนำมาปรับใช้กับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ถึงแม้ส่วนใหญ่มีการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐก็ตาม แต่เพื่อลดอุปสรรคของการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้ศึกษาเห็นว่าสำนักงานฯ ควรดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ควรให้ความสำคัญในการนำกรอบและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award หรือเรียกว่า PMQA ไปเป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการงานของสำนักงานฯ อย่างต่อเนื่อง
- 2) ควรมีการบริหารจัดการองค์การในเชิงรุก เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน และผลที่เกิดขึ้นกับประชาชนจากการดำเนินการกิจของผู้ตรวจการแผ่นดิน และสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2560 การดำเนินงานของสำนักงานฯ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นนั้นอาจมาจากการดำเนินงานโครงการ แผนงาน หรือการปฏิบัติงานตามภารกิจที่มีผลต่อประชาชน

3) ควรมีการกำกับดูแลตนเองที่ดีที่สุดเพื่อส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานหรือการดำเนินการเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และกิจกรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยม และเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ การทำความเข้าใจกับบุคลากรในการนำแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์หลักไปปฏิบัติ การสื่อสารเพื่อให้บุคลากรร่วมตระหนักในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

4) ควรมีการประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์ หรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ บทบาทหน้าที่ และอำนาจให้ประชาชน ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ ซึ่งมีผลทำให้สำนักงานฯ มีเครือข่ายในการดำเนินการหรือขอความร่วมมือกับกลุ่มดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ควรมุ่งเน้นการพัฒนาสำนักงานฯ ทั้งด้านระบบปฏิบัติการ การบริหารจัดการ และผลลัพธ์การดำเนินการ ทั้งด้านประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

6) ควรให้มีการตรวจประเมินสำนักงานฯ ตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นประจำทุกปี เพื่อนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการรายงานผลการดำเนินการ เช่น รายงานประจำปีผู้ตรวจการแผ่นดิน และรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

อย่างไรก็ดี เมื่อสำนักงานฯ จะดำเนินการตามกรอบดังกล่าว และเพื่อไม่ให้องค์กรขาดโอกาสในการพัฒนา ควรใช้เครื่องมือหรือกรอบแนวทางการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน มาเป็นแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงควรให้มีการเชิญผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญมาให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าว หรือให้คำปรึกษาก่อนเริ่มดำเนินการและระหว่างดำเนินการ เนื่องจากกรอบและแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA มีขั้นตอนและกระบวนการที่ซับซ้อน และมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไขตามเกณฑ์ PMQA โดยเฉพาะ PMQA 4.0 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่ม มีการพัฒนาและนำมาปรับใช้ให้หน่วยงานต่าง ๆ เริ่มดำเนินการในปัจจุบัน