

การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

วิมลศรี มณฑาทิพย์*

บทนำ (Introduction)

ภายใต้ยุคแห่งกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ อย่างเป็นพลวัต และไร้ขีดจำกัด และมีความเข้มข้นรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สภาพสังคม การเมือง การปกครอง และเทคโนโลยี ระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศมีการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่อาศัยความทันสมัยของเทคโนโลยีมากขึ้น สังคมมีลักษณะเป็นสังคมบริการและสังคมสารสนเทศ ที่มีปัจจัยทางด้านความรู้ และสารสนเทศเป็นทรัพยากรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพทางการบริหาร ปัจจุบันหน่วยงานและองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ได้มีความพยายามและมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ได้นำระบบมาตรฐานคุณภาพและเครื่องมือทางด้านการบริหารต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการปรับเปลี่ยนการบริหาร ซึ่งมีรูปแบบการบริหารทั้งที่เป็นแนวคิดทางซีกโลกด้านตะวันตก และซีกโลกด้านตะวันออก นำมาประยุกต์เป็นแนวคิดในการบริหารจัดการ แนวใหม่ที่เน้นการบริหารงานทั้งเชิงคุณภาพและการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน สิ่งสำคัญจะต้องมีความสอดคล้องกับความคาดหวัง ความต้องการของผู้รับบริการ และทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งในปัจจุบันการบริหารจัดการแนวใหม่ที่เน้นการให้ความสำคัญกับคุณภาพในทุกภาคส่วนขององค์การ เป็นแนวคิดที่สามารถใช้ได้กับทุกขนาดทุกประเภทขององค์การ โดยกำหนดเกณฑ์การดำเนินงานเพื่อความเป็นเลิศในการบริหาร เพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการที่มีคุณภาพสูงและเกิดความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการ พัฒนาขีดความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการสู่มาตรฐานโลก

สำหรับภาครัฐของไทยได้นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้เป็นกรอบในการปฏิรูประบบราชการ โดยจะเห็นได้จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการที่มุ่งไปสู่การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ และได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำมาใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เป็นหน่วยงานที่

* นักศึกษาปริญญาโท คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

มีผลการปฏิบัติงานสูง และมีมาตรฐานการทำงานเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการตรวจประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการด้วย ทั้งนี้ แต่ละส่วนราชการจะสามารถนำเกณฑ์หมวดต่าง ๆ มาประเมินองค์การตนเอง เพื่อทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนและโอกาสในการปรับปรุง ซึ่งจะนำไปวางแผนปรับปรุงองค์การ โดยเลือกเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมมาดำเนินการต่อไป

ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาประยุกต์ใช้ในการตรวจวินิจฉัยสถานภาพการปฏิบัติงานขององค์การสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการ สกสค.) เพื่อให้ทราบว่าการบริหารจัดการองค์การของสำนักงานคณะกรรมการ สกสค. ยังมีความบกพร่องในเรื่องใด เพื่อที่จะหาแนวทางที่เหมาะสมต่อการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การให้สมบูรณ์มากขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

1. เพื่อศึกษาสถานภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบันของสำนักงานคณะกรรมการ สกสค. เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานและข้อบกพร่องขององค์การ
2. เพื่อนำเสนอแนวทางที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การสำนักงานคณะกรรมการ สกสค.

ขอบเขตการวิจัย (Scope of Thesis Research)

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การสำนักงานคณะกรรมการ สกสค. โดยใช้แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการตรวจวินิจฉัยองค์การ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ (1) ลักษณะสำคัญขององค์การ และ (2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เก็บข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม - ธันวาคม 2553

ระเบียบวิธีวิจัย (Material and Methods)

การศึกษานี้เป็นการนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การสำนักงานคณะกรรมการ สกสค. รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ประชากรที่ศึกษาได้แก่

พนักงานเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ต่อสถานภาพการปฏิบัติงานขององค์กร จำนวน 266 คน ซึ่งในการทำวิจัยนี้เจาะจงใช้ประชากรที่เป็น พนักงานเจ้าหน้าที่และลูกจ้างทั้งหมด โดยได้รับความร่วมมือตอบแบบสอบถามครบทั้งหมด ซึ่งโครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. ตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด รวม 75 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในเรื่องของปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เชิงคุณภาพ โดยการศึกษาลักษณะสำคัญขององค์กรและการสัมภาษณ์บุคลากรระดับบริหาร จำนวน 15 คน เพื่อมาสนับสนุนข้อมูลเชิงปริมาณ รวมทั้งนำมาใช้เพื่อประกอบการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. ด้วย นอกจากนี้ได้นำแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. เสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการองค์กร เพื่อขอคำแนะนำและจัดลำดับความสำคัญในการนำไปปฏิบัติ

การวิเคราะห์ข้อมูล (Statistical Analysis)

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) ในการวิเคราะห์ค่าทางสถิติ ค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) เพื่ออธิบายสถานภาพการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาสถานภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปรากฏดังนี้

1. ลักษณะสำคัญของสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. คือ เป็นองค์การมหาชนประเภท 3 ให้บริการสาธารณะเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการวิชาชีพครู และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ภารกิจที่สำคัญ คือ การดำเนินการด้านการจัดและส่งเสริมด้านสวัสดิการ สวัสดิภาพ สิทธิประโยชน์แก่บุคลากรอื่น ความมั่นคง การยกย่อง และผดุงเกียรติให้แก่ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา และผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา การให้ความเห็น คำปรึกษา และคำแนะนำในเรื่องการส่งเสริมสวัสดิการ สวัสดิภาพ สิทธิประโยชน์และความมั่นคงแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันมีกลุ่มผู้รับบริการทั่วประเทศประมาณหนึ่งล้านคนเศษ ทิศทางขององค์กรคือการเป็นผู้นำการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสวัสดิการ สวัสดิภาพ สิทธิประโยชน์แก่บุคลากร ความมั่นคงและการยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

โดยมีแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 4 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2552 - 2555 ดังนี้

- (1) ส่งเสริมสวัสดิการ สวัสดิภาพ และสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรอื่น
- (2) พัฒนาคุณภาพชีวิตและความมั่นคง
- (3) ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและยกย่องผดุงเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (4) พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยยึดหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)

การจัดหน่วยบริการประกอบด้วยสำนักงานส่วนกลาง และสำนักงานส่วนภูมิภาค ครอบคลุม ทั้ง 76 จังหวัด โดยมีงบประมาณการดำเนินงาน 2 ส่วน คือ งบประมาณแผ่นดิน และเงินรายได้จากการดำเนินกิจการขององค์การ

ด้านบุคลากรทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีทั้งสิ้นจำนวน 651 อัตรา อัตราส่วนการให้บริการของบุคลากรต่อผู้รับบริการประมาณ 1/1,536 คน มีลักษณะการบริหารสำนักงานโดยการกระจายอำนาจ ลักษณะการให้บริการโดยส่วนใหญ่ผู้รับบริการต้องเข้ามาติดต่อกับหน่วยงานเอง

2. สถานภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. ทั้ง 7 ด้านตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่าโดยภาพรวมแล้วสถานภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมที่ระดับ 1.82 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแต่ละด้านพบว่า ด้านการนำองค์การมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ที่ระดับ 2.32 ซึ่งสถานภาพการดำเนินงานด้านนี้อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านผลลัพธ์การดำเนินการมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 1.99 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.88 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 1.73 ด้านการจัดการกระบวนการมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 1.76 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 1.58 ซึ่งสถานภาพการดำเนินงานของทั้ง 5 ด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ที่ระดับ 1.49 สถานภาพการดำเนินงานด้านนี้อยู่ในระดับน้อย ดังจะเห็นได้จากตารางค่าเฉลี่ยดังนี้

ที่	สถานภาพการปฏิบัติงานด้าน	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1	การนำองค์การ	2.32	มาก
2	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	1.49	น้อย
3	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.73	ปานกลาง
4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	1.58	ปานกลาง
5	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	1.88	ปานกลาง
6	การจัดการกระบวนการ	1.76	ปานกลาง
7	ผลลัพธ์การดำเนินการ	1.99	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม		1.82	ปานกลาง

3. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากแบบสอบถาม
- 3.1 ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการ สกสค.
- (1) ผู้บริหารองค์การกำหนดงานนโยบายเร่งด่วนที่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน ทำให้ขาดการเตรียมความพร้อมในด้านทรัพยากร และการวางแผนการปฏิบัติงาน
- (2) บุคลากรในระดับปฏิบัติ ไม่ได้รับการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
- (3) เทคโนโลยีในระบบปฏิบัติการไม่สนับสนุนต่อการปฏิบัติงาน
- (4) การจัดแบ่งกลุ่มงานไม่สอดคล้องกับภารกิจการดำเนินงานและหน้าที่ในปัจจุบัน ทำให้การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนและล่าช้า
- (5) ขาดความชัดเจนในการมอบอำนาจของเลขาธิการคณะกรรมการ สกสค. ให้แก่รองเลขาธิการคณะกรรมการ สกสค. ในการกำกับดูแลส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการ สกสค. ทำให้มีนายหลายคน
- (6) ไม่มีแหล่งที่รวบรวมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน
- (7) ขาดกระบวนการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้
- 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการ สกสค. มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- (1) สำนักงานควรปรับปรุงและออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ในส่วนของการปฏิบัติงานด้านสวัสดิการ สวัสดิภาพ ให้สามารถเชื่อมโยงและรองรับต่อการให้บริการอย่างครอบคลุม รวมทั้งการปฏิบัติงานในส่วนงานธุรการของหน่วยงาน
- (2) ทบทวนแผนการดำเนินงานขององค์การทุก ๆ ปี
- (3) กำหนดกิจกรรมการดำเนินงานไว้ในแผนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีเวลาในการเตรียมการ
- (4) จัดให้มีประชุม หรือมีเวทีให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็น หรือได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นประจำ เพื่อสร้างความคุ้นเคยและแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- (5) ทบทวนการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์การที่ปรับเปลี่ยนไป
- (6) มอบอำนาจของเลขาธิการคณะกรรมการ สกสค. ในการกำกับดูแลส่วนงานให้แก่รองเลขาธิการอย่างชัดเจน
- (7) จัดทำแหล่งเรียนรู้ และมีกระบวนการที่สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดทำคู่มือการทำงาน และเผยแพร่ให้กับบุคลากรอื่น
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การสำนักงานคณะกรรมการ สกสค. จาก การสัมภาษณ์

4.1 จุดเด่นของการบริหารจัดการองค์การสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. โดยภาพรวม

(1) ลักษณะขององค์การสนับสนุนต่อการพัฒนาระบบบริหารการจัดการ เนื่องจากกฎหมายได้กำหนดให้องค์การสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. เป็นองค์การมหาชนซึ่งจะต้องมีความคล่องตัวสูง ข้อจำกัดต่าง ๆ จะมีน้อยกว่าหน่วยงานที่เป็นหน่วยราชการ

(2) ค่าตอบแทนของบุคลากรอยู่ในระดับที่สูงกว่าหน่วยงานราชการ

(3) การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. ดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งมีส่วนของตัวแทนจากผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมเป็นกรรมการ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมที่มาจากมวลสมาชิก

(4) มีการสร้างภาคีเครือข่ายทั้งในระดับโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานสามารถกระจายลงสู่สมาชิกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากขึ้น

(5) ภารกิจหลักขององค์การคือการทำงานด้านการส่งเสริมสวัสดิการ และสวัสดิภาพสิทธิประโยชน์แก่ครู ความมั่นคง และการยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานและมีมุมมองที่ดีต่อองค์การ

(6) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินในส่วนของค่าจ้างเงินเดือน และมีกิจการที่สามารถจัดหารายได้โดยไม่ต้องส่งเป็นรายได้ของแผ่นดินเพื่อใช้ในการบริหารกิจการขององค์การได้

4.2 จุดด้อยของการบริหารจัดการองค์การสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. โดยภาพรวม

(1) การกำหนดหน่วยงานบริหารในรูปแบบพิเศษ คือ ศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิตครูและสำนักงานส่งเสริมการลงทุน ขาดการติดตามความเคลื่อนไหว และการกำกับตรวจสอบ

(2) การบริหารกิจการขององค์การมักจะติดรูปแบบของราชการ เนื่องจากคณะกรรมการ และผู้บริหารองค์การในระดับเลขาธิการ และรองเลขาธิการ มาจากระบบราชการ

(3) บุคลากรขององค์การขาดความรู้ความเข้าใจในเชิงวิชาการ

(4) ไม่มีการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

(5) สำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. ยังไม่มีการกำหนดค่านิยมขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม จึงทำให้บุคลากรขาดความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่การบรรลุผลสำเร็จขององค์การ

4.3 สภาพปัญหาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ.

(1) เรื่องช่องทางการสื่อสาร และช่องทางการให้บริการ ยังไม่สามารถเข้าถึงผู้รับบริการได้อย่างทั่วถึง ปัจจุบันผู้รับบริการมีช่องทางการติดต่อกับสำนักงาน 4 ช่องทาง คือ (1) มาติดต่อด้วยตนเอง (2) ติดต่อทางเอกสาร (กรณีติดต่อระหว่างหน่วยงาน) (3) ทางโทรศัพท์ และ (4) ทางเว็บไซต์ของสำนักงาน แต่เนื่องจากการจัดระบบการติดต่อทางเว็บไซต์ยังไม่สมบูรณ์และยังมีข้อมูลไม่เพียงพอสำหรับผู้รับบริการ

(2) การถูกกำหนดให้ถือปฏิบัติตามนโยบายการจำกัดบุคลากรภาครัฐ โดยห้ามทำการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตั้งแต่ปี 2540 จนถึงปี 2550 ทำให้สภาพของบุคลากรเกิดช่องว่างระหว่างใน

การถ่ายทอดและการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน

(3) ฐานข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การขาดความเสถียร ยังไม่สามารถใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และยังไม่สามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานได้ทุกจุด

อภิปรายผล (Discussion)

ผลจากการตรวจวินิจฉัยองค์การตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 ด้าน การสัมภาษณ์ผู้แทนในระดับผู้บริหาร รวมทั้งการนำลักษณะสำคัญขององค์การมาเป็นองค์ประกอบ จึงเห็นความจำเป็นและแนวทางที่สนับสนุนต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การสำนักงานคณะกรรมการ สกสค. ดังนี้

(1) ด้านการนำองค์การ

พบความจำเป็นที่ต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การในประเด็นการกำหนดทิศทางองค์การในเรื่องของค่านิยมองค์การ การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ การสร้างบรรยากาศในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อสังคม แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ การกำหนดค่านิยมขององค์การ หรือแนวทางที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดวิถีทางการทำงานร่วมกันของกลุ่มในทิศทางที่สอดคล้องกัน การจัดประชุม Shared Vision Session เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทั้งทางตรงและทางอ้อม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการสื่อสารที่ตรงเป้าหมาย กลยุทธ์จากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติ และจากผู้ปฏิบัติกลับสู่ผู้บริหารในลักษณะการสื่อสารสองทาง รวมทั้งต้องเป็นวิธีการที่ชัดเจนและเหมาะสม มาตรการแก้ไขเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว สำหรับการดำเนินงานหรือบริการขององค์การส่งผลกระทบต่อสังคม มาตรการการประเมินและป้องกัน เพื่อเป็นการวิเคราะห์หรือประเมินผลและคาดคะเนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือบริการขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต

(2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

พบความจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การในประเด็น การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์องค์การ รวมไปถึงการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การบริหารทรัพยากรบุคคล และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการ สกสค. ได้แก่ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อเป็นเครื่องมือสื่อสารถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ และทำให้ผู้บริหารและบุคลากร มีความชัดเจนในยุทธศาสตร์ขององค์การมากขึ้น การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์การสู่ระดับบุคคล เป็นการแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์การสู่ระดับบุคคล เพื่อเชื่อมโยงให้ทุกระดับมีระบบประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์การกับความต้องการของบุคลากรในด้านการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

(3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พบความจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การในประเด็นคุณภาพและรูปแบบของการให้บริการ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ และการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับผู้รับบริการและทำให้สามารถรักษาผู้รับบริการให้อยู่กับองค์การ รวมทั้งจะได้ประชาสัมพันธ์หรือชักชวนผู้รับบริการในอนาคต มีการใช้ระบบสารสนเทศให้เกิดการรายงานประสานและเชื่อมโยงกิจกรรมหลักขององค์การและข้อมูลของผู้รับบริการให้เป็นส่วนกลาง การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ด้วยการใช้วิธีการในการสำรวจรวบรวมข้อมูลสำหรับแต่ละกลุ่มผู้รับบริการที่แตกต่างกัน นำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของแต่ละกลุ่มและนำไปใช้เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการขององค์การต่อไป การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการที่มีคุณลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อศึกษาหาความรู้ในด้านความต้องการ ความคาดหวังซึ่งแตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนด กลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งทำให้รู้ว่าควรปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างไรเพื่อสร้างความพอใจในการใช้สินค้าและบริการของผู้รับบริการ

(4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

พบความจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การในประเด็นการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์การ ความพร้อมใช้งาน การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ขององค์การ แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ การออกแบบระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Hardware and Software Design) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลขององค์การในมิติต่างๆ ที่มีจำนวนมากให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว มีการออกแบบและเลือกระบบ IT ที่เหมาะสมทั้ง Hardware และ Software มีความปลอดภัยเพียงพอและเหมาะสมต่อการใช้งาน จะช่วยผู้บริหารในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System : DSS) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System : MIS) และระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) การจัดการความรู้ องค์การต้องมีการเลือกองค์ความรู้ และกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมทั้งถ่ายทอดใช้ในการบริหารงานทั้งระดับองค์การ และระดับกระบวนการเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์การ

(5) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

พบความจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเกิดช่องทางการเรียนรู้ ในประเด็นกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ การเตรียม

บุคคลกรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก และการกำหนดสมรรถนะของบุคลากร แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก เพื่อกำหนดแผนการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อขยายขีดสมรรถนะขององค์การในการสร้างผลงานที่มุ่งสู่ความสำเร็จในอนาคต และมีโอกาสในการคิดค้นการยกระดับองค์การและนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยผู้คนในองค์การซึ่งเรียนรู้จากกระบวนการจัดการความรู้ และวิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยที่ทุกคนจะต้องร่วมกันเรียนรู้และร่วมกันทำอย่างเป็นระบบ การกำหนดสมรรถนะของตำแหน่ง ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ เป็นการขยายขอบเขตของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง ที่นอกเหนือจากความรู้ความสามารถที่บุคคลมี

(6) ด้านการจัดการกระบวนการ

พบความจำเป็นที่ต้องพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ ในประเด็นการออกแบบและการปรับปรุงกระบวนการ และการออกแบบองค์การ แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ สำนักงานอัตโนมัติ การจัดสำนักงานอัตโนมัติจะต้องนำระบบต่าง ๆ เข้ามาร่วมเพื่อที่จะให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่ E-Filling , E-Office , E-Service การเชื่อมโยงการให้บริการกับผู้ให้บริการภายนอก เช่น ฐานข้อมูลทะเบียนราษฎร์ การใช้บริการบนเครือข่ายของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ เครือข่ายบริการของร้านสะดวกซื้อ การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน การคัดเลือกกระบวนการที่เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นมาตรฐาน และการปรับปรุงการบริการ การออกแบบองค์การ เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างและออกแบบองค์การให้สอดคล้องกับภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มภารกิจหลัก กลุ่มภารกิจสนับสนุนหน่วยงานบริหารพิเศษ และหน่วยตรวจสอบและกำกับกิจการภายใน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา (Recommendations)

จากผลของการศึกษา ผู้วิจัยได้ขอคิด มุมมองจากการสอบถาม การสัมภาษณ์ และการปฏิบัติงานจริงในองค์การรวมทั้งจากเอกสารต่าง ๆ จึงขอเสนอข้อมูลเพื่อเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ดังนี้

(1) ผู้นำองค์การต้องให้ความสนใจในเรื่องของการสื่อสารในทุกระดับ เพื่อให้สมาชิกขององค์การซึ่งประกอบด้วยผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เกี่ยวข้อง ได้รับทราบทิศทางขององค์การเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

(2) การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาต่อเนื่องอย่างไม่วันหยุด องค์การต้อง

มีการตรวจวินิจฉัยเป็นระยะ ๆ เพื่อก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

(3) การมีส่วนร่วมทางความคิดของผู้ปฏิบัติในทุกระดับเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อที่เป็นการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงาน และพัฒนาไปสู่ที่มุ่งงาน รวมทั้งจะเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

(4) ทุกหน่วยงานในสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. ควรได้มีการศึกษาและทำการตรวจวินิจฉัยองค์การร่วมกันเพื่อนำมาสังเคราะห์จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการที่นำไปสู่การใช้งานจริง

(5) ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโดยรวมอย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

(1) การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสถานภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. ส่วนกลาง ดังนั้นควรมีการศึกษาสถานภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. ให้ครอบคลุมส่วนภูมิภาคทั้ง 76 จังหวัดด้วย

(2) ควรศึกษาการบริหารจัดการคุณภาพสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. จากผู้รับบริการอีกทางหนึ่งด้วย
