

การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
(PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

กมลวรรณ ท้วมทอง

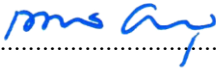
การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ปีการศึกษา 2564

การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
(PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

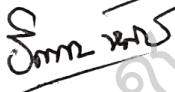
กมลวรรณ ท้วมทอง


การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี


มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระเรื่อง การนำหลักการพัฒนา  
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี เสนอโดย  
นางสาวกมลวรรณ ท้วมทอง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

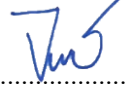
  
.....คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพชรรัตน์ บริสุทธิ์)  
วันที่ 31 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2564

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

  
.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดา หนัมนี่)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มยุรี รัตน์เสริมพงศ์)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มยุรี รัตนเสริมพงศ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ททรัพย์รวงทอง
ชื่อนักศึกษา	กมลวรรณ ท้วมทอง
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2564

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี 2) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี เป็นลักษณะงานวิจัยแบบผสม ประชากรที่ศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการฝ่ายอัยการและผู้ปฏิบัติงานที่สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี จำนวน 76 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลบรรยายเชิงคุณภาพ (content analysis)

ผลการศึกษาพบว่า

1. การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล รองลงมาคือ ด้านการนำองค์กร ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ตามลำดับ ในส่วนของผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการพัฒนาองค์กร รองลงมาคือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ และด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

2. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี 1) ด้านการนำองค์กร ควรให้ความสำคัญมากขึ้นในเรื่องการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ทั่วทั้งองค์กรจากฝ่ายบริหารสู่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ให้เข้าใจตรงกันในเรื่องภารกิจหลักของหน่วยงาน และเป้าหมายตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการ 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ควรเปิดโอกาสให้สำนักงานอัยการจังหวัดได้วางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มเป้าหมาย และมีการฝึกอบรมการเขียนแผนให้แก่สำนักงานอัยการจังหวัด เพื่อสามารถแปลงแผนระดับองค์กรสู่การปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับการให้บริการของสำนักงานอัยการจังหวัดแต่ละแห่งในจังหวัดลพบุรี 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ควรมีการปรับปรุงฐานข้อมูล สารบบคืออิเล็กทรอนิกส์อยู่เสมอ และควรมีตำแหน่ง

นักวิชาการคอมพิวเตอร์ในสำนักงานอัยการจังหวัดแต่ละแห่ง เพื่อสนับสนุนการให้บริการด้านสารสนเทศ  
อย่างทันท่วงที 5) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ควรวิเคราะห์ปริมาณงานให้เพียงพอต่ออัตรากำลัง  
เพื่อไม่ให้เกิดปัญหางานล้นคน 6) ด้านการจัดการกระบวนการ ควรจัดทำมาตรฐานงานธุรการให้ชัดเจน  
เนื่องจากภารกิจงานของสำนักงานอัยการแต่ละแห่งแตกต่างกัน มีปริมาณและลักษณะงานที่แตกต่างกัน  
ควรจัดทำมาตรฐานงานธุรการแตกต่างกัน และให้ความสำคัญกับการทำงานเชิงรุกเพื่อตอบสนอง  
ความต้องการของประชาชน

**คำสำคัญ:** การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ, การนำไปปฏิบัติ, สำนักงานอัยการในจังหวัด  
ลพบุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## ประกาศคุณูปการ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากผู้ศึกษาได้รับความช่วยเหลืออนุเคราะห์ในการให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มยุรี รัตนเสริมพงศ์ ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และอาจารย์ทุกท่านในโครงการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ซึ่งกรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ ให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำการค้นคว้าอิสระให้มีความสมบูรณ์อย่างดียิ่งเพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จนกระทั่งการค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณคณะผู้บริหาร บุคลากร และข้าราชการผู้ตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลในสังกัดสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ได้แก่ สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี และสำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาลที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามได้ครบถ้วนสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณบิดามารดา ครู อาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ ผู้ศึกษาวิจยมาโดยตลอด รวมทั้ง ขอขอบคุณเจ้าของตำรา เอกสารงานวิจัยทุกชิ้นที่ได้อ้างอิงไว้ จนทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี นอกจากนี้ขอขอบคุณครอบครัวที่มีส่วนช่วยให้กำลังใจ รวมทั้งผู้ที่มีส่วนร่วมกับความสำเร็จในครั้งนี้ ซึ่งมีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ด้วย

กมลวรรณ ท้วมทอง

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ.....	7
แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	13
แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ.....	15
แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	16
แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	21
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ.....	29
ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานอัยการสูงสุด.....	32
ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี.....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	51
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ.....	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	83
ความมุ่งหมายในการวิจัย.....	83
คำถามการวิจัย.....	83
วิธีดำเนินการวิจัย.....	83
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	84
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
สรุปผลการวิจัย.....	85
อภิปรายผล.....	88
ข้อเสนอแนะ.....	91
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	91
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	92
บรรณานุกรม.....	93
ภาคผนวก.....	101
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	102
ภาคผนวก ข การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	114
ภาคผนวก ค การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (ค่า IOC)....	117
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	123
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ วิจัย.....	125
ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ.....	129



## สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 1	รายชื่อข้าราชการระดับบริหารงานในตำแหน่งอัยการจังหวัด และผู้อำนวยการ สำนักอำนวยการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี.....	52
ตาราง 2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	58
ตาราง 3	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการนำองค์กร.....	60
ตาราง 4	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์.....	62
ตาราง 5	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ.....	65
ตาราง 6	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	68
ตาราง 7	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล.....	70
ตาราง 8	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการจัดการกระบวนการ.....	72
ตาราง 9	ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ.....	74
ตาราง 10	ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านคุณภาพการให้บริการ.....	76
ตาราง 11	ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน.....	77
ตาราง 12	ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการพัฒนาองค์กร.....	79

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพ 2 แสดงโครงสร้าง PMQA.....	26
ภาพ 3 แผนผังโครงสร้างสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี.....	40
ภาพ 4 แผนผังโครงสร้างสำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี.....	41
ภาพ 5 แผนผังโครงสร้างสำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี.....	42
ภาพ 6 แผนผังโครงสร้างสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี.....	43
ภาพ 7 แผนที่แสดงที่ตั้งสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี, สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี, สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี และสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี.....	44
ภาพ 8 แผนผังโครงสร้างสำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาล.....	45
ภาพ 9 แผนที่แสดงที่ตั้งสำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาล.....	45
ภาพ 10 ผังกระบวนการของสำนักอำนวยการ สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี.....	46

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ตั้งแต่ พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา การปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน ได้เปลี่ยนแปลงการบริหารรัฐกิจไปสู่แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) โดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดหลักการสำคัญให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงพันธกิจของรัฐ สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen center) รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมออันเป็นหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องปรับตัวเพื่อสร้างสมรรถนะที่สามารถรองรับการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, 2546)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ดำเนินโครงการเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการโดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality: PMQA) จึงเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐ มีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล โดยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทยและสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์กรด้วยตนเองที่ครอบคลุม ภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหาร จัดการให้เทียบเท่า มาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้าน และอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำ PMQA มาใช้เป็นตัวชี้วัดกับหน่วยงานราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ ในปี 2552 ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level: FL) ซึ่งเป็นแนวทางการปรับปรุงที่ละขั้น ได้วางแนวทางดำเนินการพัฒนาองค์กร (PMQA Roadmap) ให้ผ่านเกณฑ์ฯ

ปีละ 2 หมวด สำหรับกรมและจังหวัด และปีละ 3 หมวด สำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยที่ต้องการให้ส่วนราชการมีการปรับปรุงตนเองอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง มีขีดสมรรถนะสูง มีวิสัยทัศน์และความรับผิดชอบต่อสังคมให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพเพื่อส่งมอบบริการที่ดีให้กับประชาชน ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องวางแผนและตัดสินใจอย่างมีเหตุผลโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามกรอบแนวคิดการพัฒนาและวงจรคุณภาพการบริการภาครัฐ ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า ส่วนราชการไทยได้เข้าสู่ระบบการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการนำหลักการ PMQA ไปใช้ ได้แก่ กรมธนารักษ์ กรมทางหลวงชนบท และกรมชลประทาน เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558)

สำนักงานอัยการสูงสุดมีหน่วยงานในสังกัดทั้งสิ้น 534 หน่วยงาน แบ่งเป็นสำนักงานในส่วนกลาง 167 หน่วยงาน และสำนักงานในส่วนภูมิภาค 367 หน่วยงาน อย่างไรก็ตามตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เป็นต้นมา สำนักงานอัยการสูงสุดได้มีการจัดจ้างที่ปรึกษาจากหน่วยงานภายนอก คือ ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบการบริหารงานของสำนักงานอัยการสูงสุด เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) และบริษัท ทริสเตอร์ปอเรชั่น จำกัด (ทริส) เพื่อจัดทำคำรับรองและติดตามผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณและงานตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อรายงานต่อรัฐสภาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยที่ปรึกษาจากหน่วยงานภายนอกที่มีความเป็นอิสระตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่อัยการสูงสุดได้ประกาศเจตนารมณ์ไว้ แบ่งการประเมินผลเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร (สำนักงานอัยการสูงสุด, 2563)

สำนักงานอัยการภายในจังหวัดลพบุรี จัดเป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาคของสำนักงานอัยการสูงสุด ประกอบด้วย สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี และสำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาล ได้มีการนำเอาหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยที่ผ่านมามีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องเร่งรัดปรับปรุงการดำเนินงานหรืออยู่ในเกณฑ์พอใช้แต่ยังไม่ผ่าน ได้แก่ จำนวนหลักสูตรมาตรฐานด้านการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือประชาชนทางกฎหมายที่ประกาศใช้การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ จำนวนบุคลากรที่ร่วมโครงการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยเพื่อพัฒนากฎหมาย และผลการปฏิบัติราชการที่ต้องเร่งรัดปรับปรุงและยังไม่ผ่าน การประเมิน ได้แก่ ระดับการพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะของข้าราชการอัยการ และการให้คำปรึกษาและหรือตอบข้อหารือทางกฎหมาย (สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี, 2563)

ประกอบกับข้อมูลการรายงานด้านประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎหมายในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนโดยการวินิจฉัยสั่งคดีและการดำเนินคดีของพนักงานอัยการพบว่า สถิติ

คดีอาญาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มีสำนวนค้างโดยไม่มีเหตุอันสมควร (คดีที่รับมาและอยู่ระหว่างดำเนินการในชั้นพนักงานอัยการ แต่ไม่เป็นไปตามขั้นตอน ระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง หนังสือเวียน หรือ แนวปฏิบัติด้านการดำเนินคดีในชั้นพนักงานอัยการที่สำนักงานอัยการสูงสุดกำหนด) ส่วนใหญ่เป็นคดีประเภทสำนวนปรากฏผู้ต้องหาที่ส่งตัวมา (สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี, 2563) ซึ่งจากแนวโน้มในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 นั้น ก็ยังมีสำนวนค้างโดยไม่ทราบสาเหตุเพิ่มมากขึ้น และจากสถานการณ์ปัจจุบันพบว่าประชาชนทั่วไปมีความพึงพอใจและความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในระดับที่ลดลง

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี โดยมุ่งเน้นการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality: PMQA) มาใช้ให้สอดคล้องกับหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) โดยมีนโยบายอัยการสูงสุดกับแผนยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี เป็นเครื่องกำกับการดำเนินงาน เพื่อค้นหาแนวทางและวิธีการปฏิบัติราชการที่เหมาะสมหรือดีเลิศด้านการบริหารจัดการ ซึ่งผลการศึกษาจะสามารถนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวมและทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียเกิดความพึงพอใจและเชื่อมั่นต่อระบบการบริการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีเพิ่มมากขึ้น

### คำถามการวิจัย

สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี มีการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

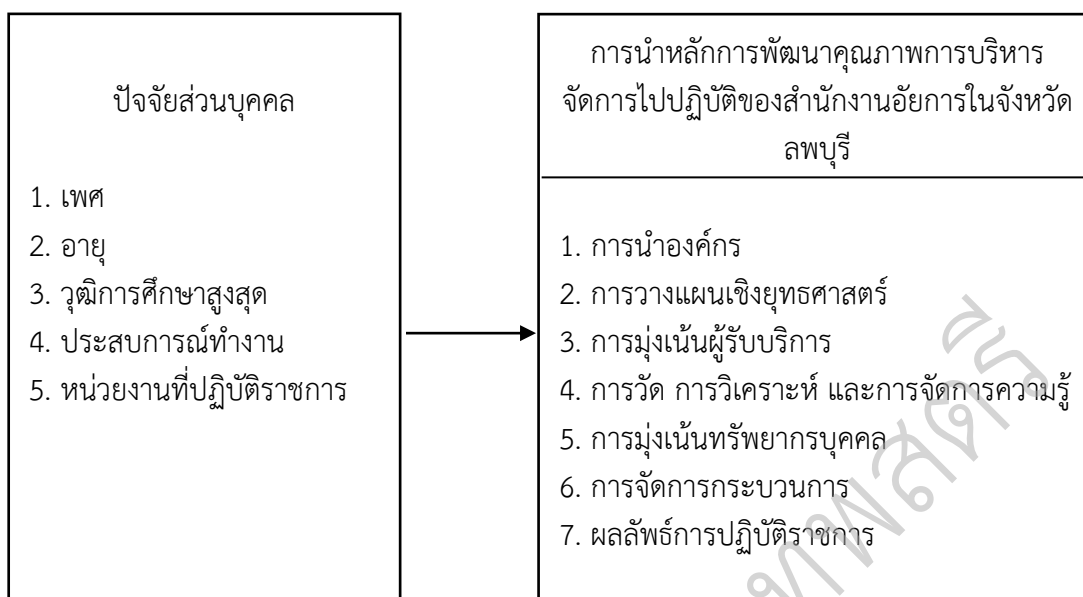
1. เพื่อศึกษาการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality: PMQA) ประยุกต์ใช้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (independent variable)

ตัวแปรตาม (dependent variable)



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่

- 1.1 การนำองค์กร (Leadership)
- 1.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic planning)
- 1.3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (Customer focus)
- 1.4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement analysis and knowledge management)
- 1.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human resource focus)
- 1.6 การจัดการกระบวนการ (Process management)
- 1.7 ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการ (results)

#### 2. ขอบเขตด้านประชากร

ทำการศึกษาจากข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี จำนวน 76 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (ข้อมูลประชากร ณ วันที่ 30 กันยายน 2563) ประกอบด้วย

- |   |             |
|---|-------------|
| 2.1 สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี                       | จำนวน 27 คน |
| 2.2 สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี                    | จำนวน 14 คน |
| 2.3 สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายฯ | จำนวน 13 คน |
| 2.4 สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี   | จำนวน 6 คน  |
| 2.5 สำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาล                     | จำนวน 16 คน |

3. ขอบเขตด้านพื้นที่  
ทำการศึกษจากสำนักงานอัยการในอำเภอเมืองลพบุรี และอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
4. ขอบเขตด้านเวลา  
ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนตุลาคม 2563 ถึง มิถุนายน 2564
5. ขอบเขตตัวแปร
  - 5.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกได้ดังนี้
    - 5.1.1 เพศ
    - 5.1.2 อายุ
    - 5.1.3 วุฒิการศึกษาสูงสุด
    - 5.1.4 ประสบการณ์ทำงาน
    - 5.1.5 หน่วยงานที่ปฏิบัติราชการ
  - 5.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี จำแนกได้ดังนี้
    - 5.2.1 การนำองค์กร
    - 5.2.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
    - 5.2.3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ
    - 5.2.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
    - 5.2.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
    - 5.2.6 การจัดการกระบวนการ
    - 5.2.7 ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการ

### ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. เพื่อทราบถึงระดับคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี
2. เพื่อทราบแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารจัดการ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการบริหารงานในการอำนวยความสะดวกของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี เพื่อบรรลุเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ
2. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมายถึง ความพยายามอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของการทำงาน เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี เพื่อบรรลุเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ นำแนวคิดและทฤษฎีเกณฑ์การพัฒนา

คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่

2.1 การนำองค์กร หมายถึง บทบาทของผู้บริหารสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ในการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินงาน การให้ความสำคัญกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร รวมทั้งตรวจ ประเมินยอมรับความเสี่ยงต่อผลได้ผลเสียอย่างฉลาด การใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารตลอดจนมีการกำกับดูแลตนเองและองค์กรที่ดี

2.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการกำหนดและถ่ายทอด รวมทั้งการวัดผลความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคซึ่งนำมาประกอบกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานให้มีแนวทางแผนงาน โครงการ กิจกรรมใหม่ในการอำนวยความสะดวกของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

2.3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของประชาชน รวมถึงการดำเนินการสร้าง ความสัมพันธ์ การรับรู้ ความเสี่ยงและความผูกพันเพื่อกำหนดปัจจัยที่สำคัญให้ประชาชนได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน มีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดีของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

2.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้หมายถึงวิธีการรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและจัดการความรู้ในการบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

2.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การจัดระบบบริหารงานบุคคล อัตรากำลัง และระบบการเรียนรู้ของบุคลากร การเพิ่มสมรรถนะขีดความสามารถ รวมถึงการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การเอาใจใส่และสร้างแรงจูงใจต่อการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

2.6 การจัดการกระบวนการ หมายถึง การออกแบบ การจัดการและปรับปรุง กระบวนการที่สำคัญในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

2.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ/ผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการ/ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน/ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร

3. สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี หมายถึง สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี และสำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาล ทำงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับตัวให้เข้ากับการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ
2. แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
3. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
4. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
5. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
7. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานอัยการสูงสุด
8. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการมีความสำคัญต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การซึ่งประกอบด้วย งานและคนที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์การ การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับ ปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้องค์การต้องมีแนวทางในการบริหาร จัดการที่เป็นเลิศ และมีความทันสมัยสู่มาตรฐานสากลโลกเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็ว เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการตั้งแต่ยุคแรกจนกระทั่งถึงยุคแห่งการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศตามขอบข่ายของรัฐประศาสนศาสตร์

#### 1. ความหมายการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า management administration เป็นคำเฉพาะที่ปรากฏในหนังสือ ตำราและในหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งในมหาวิทยาลัยของต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักรและแคนาดา คำว่าการบริหาร หรือ “administration” หมายถึง การบริหารที่เป็นการบริหารระดับสูงกว่าการจัดการซึ่ง เกี่ยวข้องกับการวางนโยบายการวางแผนงานและการเป็นผู้นำและมักจะเข้าใจว่าเป็นการบริหารองค์การ ราชการส่วนการจัดการหรือ “management” นั้นหมายถึงการบริหารที่ใช้ระดับ ปฏิบัติการมักหมายถึงการจัดการในทางธุรกิจหรือการดำเนินการตามนโยบายที่องค์การได้กำหนดไว้ โดยการ บริหารมักพบอยู่ในวงการราชการและรัฐวิสาหกิจ ส่วนการจัดการนั้นใช้ มากในทางธุรกิจ ซึ่งมีหลากหลายนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2556, หน้า 13 - 14) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการว่า หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ นำเอาทรัพยากรการบริหาร มาประกอบเป็นกระบวนการของการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย หิรัญโต (2523, หน้า 2) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการว่า หมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานการ บำเหน็จ บำนาญ เมื่อออกจากงานไปแล้ว การบริหารเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในด้านประสิทธิภาพของงานและเกิด ผลงานมากที่สุด

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529, หน้า 2) การบริหารจัดการ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

อานภาพ เลหาวิเชียร (2531, หน้า 7) การบริหารจัดการ หมายถึงกระบวนการที่ผู้จัดการ ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การโดยตระหนักถึงความสามารถความถนัดและความมุ่งหวังด้านความ เจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วยองค์การจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532, หน้า 17) การบริหารองค์การ หมายถึง กระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารอันประกอบด้วย ทรัพยากรบุคคล และวัตถุดิบดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดิน ปรัชญพฤทธิ์ (2535, หน้า 6) การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจ เพื่อดำเนินการและน่านโยบายไปปฏิบัติ

ปธาน สุวรรณมงคล (2535, หน้า 8) การบริหาร หมายถึง กระบวนการอันประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในอันที่จะนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์ ขององค์การ การบริหารเป็นศิลปะของการทำงานให้เสร็จโดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ทำการบริหารเป็นงานของนักบริหาร ที่มีอยู่ทุกระดับทุกองค์การที่จะต้องทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจุดหมาย (goal) ทรัพยากรที่มี จำกัด (limited resources) และคน (man)

จันทรานี สงวนนาม (2536, หน้า 4) การบริหาร คือ การมีหลักการ กฎเกณฑ์ และ ทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะการบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) ซึ่งเป็นศาสตร์ทางสังคมศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหาร แต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมแล้ว การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (arts)

สุธี สุทธิสมบุรณ์, และสมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2536, หน้า 12) การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่

คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และวิธีการปฏิบัติงาน (method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

สุธี สุทธิสมบูรณ์, และสมาน รังสิโยภุชฎ์ (2537, หน้า 1) การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 18) การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การมีส่วนร่วม และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์กร และการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2539, หน้า 176) การบริหารจัดการ หมายถึง การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การโดยมีหลักการ ดังนี้ 1) ต้องมีองค์การ (organization) และองค์การนั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) อันแน่ชัด 2) ต้องมีคนทำงานร่วมกัน คนเป็นส่วนสำคัญในการบริหารหรือการทำงาน 3) ต้องมีทรัพยากรในการบริหาร คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุ (material) ในการทำงาน และ 4) ต้องมีการจัดการในการบริหารเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 1) การบริหารจัดการ หมายถึง งานของผู้หน้าที่จะต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงาน เพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพการทำงานสำเร็จลงได้ โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้กระทำให้เสร็จนั่นเอง

ธนจรส พูนสิทธิ์ (2541, หน้า 20) การบริหารจัดการหมายถึง การดำเนินงานตามลำดับขั้นอันประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การอำนวยการ (actuating) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยคน และทรัพยากรอื่น

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2540, หน้า 24) การบริหารจัดการ เป็นการบริหารจัดการภายใต้ความซับซ้อนของระบบและได้ชี้ประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จไว้ 7 ด้านได้แก่ 1) การใช้เทคนิควิธีที่มีขอบเขตครอบคลุมวัตถุประสงค์มีกลยุทธ์และมีคุณภาพ 2) การบริหารจัดการในลักษณะเป็นกระบวนการแก้ปัญหา 3) การมีคณะผู้บริหารที่มีศักยภาพ ในการตัดสินใจสูง 4) การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของผู้บริหารทุกคน 5) การนำผลจาก การตัดสินใจมาใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว 6) การมีระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการที่เหมาะสม และ 7) การบริหารจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

บรรยงค์ โตจินดา (2542, หน้า 10 - 14) การบริหาร หมายถึง มนุษย์ใช้องค์การเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสังคมหรือกลุ่มองค์การทุกองค์การไม่ว่าเป็นองค์การประเภทใดต่างก็มีการทำงานในลักษณะเป็นกลุ่มหรือทำงานร่วมกัน จึงจำเป็นจะต้องมีการจัดแบ่งงาน (organization) หรือแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีการดำเนินการที่เรียกว่าการจัดการหรือการบริหารเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการดำเนินงานร่วมกัน และใช้ทรัพยากรร่วมกันให้งานเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศจี อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 3) การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป นำทั้งศาสตร์และศิลป์มาใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยการบริหารอย่างเหมาะสมและใช้กระบวนการบริหารอย่างมีระบบ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 11 - 12) การบริหาร คือการทำงานต่าง ๆ เสร็จจุล่งไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้นำ โดยมีทรัพยากรด้านบุคคลเข้าร่วมทำงานในองค์การซึ่งเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านเครื่องจักรอุปกรณ์ วัสดุดิบ เงินทุนและข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ

อุทัย เลหาวิเชียร (2543, หน้า 14) การบริหารหมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งที่มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดการ บริหารก็เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งด้วย ซึ่งหมายความว่า มีขั้นตอนต่าง ๆ ในการบริหารเรียกว่า “กระบวนการการบริหาร” อันที่จริงกระบวนการบริหารเป็นแนวความคิดที่ได้มีการพัฒนาตั้งแต่ อดีตซึ่งรู้จักกันในอักษรย่อว่า “POSDCORB” อักษรย่อดังกล่าวสามารถขยายความได้ ดังนี้

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดการองค์การ (organizing)
3. การจัดการบุคคล (staffing)
4. การอำนวยการ (directing)
5. การประสานงาน (Coordinating)
6. การรายงาน (reporting)
7. การงบประมาณ (budgeting)

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 10) การบริหาร หมายถึง การกำหนดแนวทาง หรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยการ การสนับสนุน และการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

วิรัช นิภาวรรณ (2545, หน้า 39 - 40) การบริหาร หมายถึง กระบวนการบริหารที่เกิดขึ้นได้หลายแนวคิด เช่น โปสดีคอร์บ (POSDCORB) เกิดจากแนวคิดของลูเธอร์ กูลิค และลินดอลเออร์วิก ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดการองค์การ (organizing) การบริหารบุคคล (staffing) การอำนวยการ (directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (reporting) และการงบประมาณ (budgeting)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 22) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของการบริหารจัดการหรือ กระบวนการของการบริหารจัดการหน้าที่ของการบริหารประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดการองค์การ (organizing) การนำหรือการสั่งการ (leading/directing) การควบคุม (controlling)

พิทยา บวรวัฒนา (2546, หน้า 2) การบริหารองค์การ หมายถึง การนำเอา กฎหมาย และนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติ ให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (2546, หน้า 3) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งเหล่านี้ คือ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน, เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ, มีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ, ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น, มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและ ได้รับการตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

จุฑา เทียนไทย (2548, หน้า 4) การบริหารจัดการ หมายถึงการเสริมพลังอำนาจในการตัดสินใจ (empowerment) การรื้อปรับระบบ (reengineering) การบริหารงานเชิงคุณภาพ เบ็ดเสร็จโดยรวม (total quality management) และการปรับลดขนาดองค์กร (downsizing) โดยผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่การจัดองค์กร (organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การวางแผน (planning) และการควบคุม (Controlling)

สุทิน นพเกตุ (2549, หน้า 51) การบริหารจัดการ หมายถึง การเสริมสร้างสังคมไทยไปสู่สังคมที่ปลอดจากการละเมิดสิทธิมนุษยชน และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ตลอดจนเป็นสังคมที่วัฒนธรรมและวิถีชีวิตสิทธิมนุษยชนและสุจริตชนแล้วนั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือกระบวนการในการไปถึงเป้าหมาย ซึ่งต้องอาศัยการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจสร้างความตระหนักและความสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา และการยกระดับสังคมไทยของประชาชน และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องมีการทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจอย่างจริงจังและต่อเนื่อง แม้จะมีข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณและบุคลากร

เชิด ยอดมโนธรรม (2551, หน้า 4) การบริหารจัดการองค์กร หมายถึง กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการทำงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การประเมินผล การงบประมาณ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2552, หน้า 17) การบริหารจัดการ ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจหน้าที่ทางการจัดการ (management function) และนำแนวคิดเหล่านั้นมาดำเนินงานในองค์กรของตนให้บรรลุผลสำเร็จโดยผ่านกิจกรรมหลักทางการจัดการ 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การชี้นำ (leading) และการควบคุม (controlling)

เอกวิทย์ มณีธร (2552, หน้า 5) การบริหารและการจัดการเป็นคำที่มีความหมายทำนองเดียวกัน การบริหารนั้นเน้นในการกำหนดนโยบาย ส่วนการจัดการนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำเอานโยบายไปปฏิบัติจัดทำ หรือเป็นเรื่องของนโยบายในเชิงปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ การบริหารจัดการ หมายถึง การกำหนดแนวทางเพื่อการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

อนิวัช แก้วจางงศ์ (2554, หน้า 20) การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการในการทำงานภายในหน่วยงานอย่างเป็นขั้นตอน โดยใช้การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยความสะดวก การควบคุม และการประสานงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ธีรยุทธ์ เบ็ญล่าเต๊ะ, และสถาพร มงคลศรีสวัสดิ์ (2554, หน้า 6) การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารรัฐกิจในยุคใหม่ที่มีแนวคิด และวิถีปฏิบัติในการวางแผน การตอบสนอง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจ และยังรวมถึงกลุ่มผลประโยชน์ และคนกลุ่มน้อยที่ไม่มีการจัดองค์กร ประชาชนมีสิทธิเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่โดยตรง การสร้างความมีจริยธรรมขึ้นในหลักจรรยาบรรณทางวิชาชีพ โดยเน้นผูกความเป็นธรรม ความรับผิดชอบทางการบริหารต่อความมีประสิทธิผลของโครงการการกำหนดโครงการองค์กรและการจัดสรรผลได้รับจากโครงการให้แก่ชนชั้นทางสังคมโดยเท่าเทียมกัน การกำหนดตัวแบบการ

ดำเนินการสาธารณะหลายตัวแบบเป็นทางเลือกเพื่อช่วยเพิ่มพูนการตัดสินใจของประชาชน และการกำหนดเป้าหมายของผลงาน

เฟรดริก (Frederick, 1911, pp.2 - 5) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการว่า หมายถึง การดำเนินงานอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้น ซึ่งหลักการที่ทำให้การบริหารจัดการองค์การ มี 4 หลักการ ได้แก่ หลักการวิเคราะห์งานเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานไปสู่ความสำเร็จหลัก การคัดเลือกบุคคล ซึ่งเป็นการคัดเลือกคนอย่างมีเหตุผล ให้ได้คนดีที่สุดเหมาะสมที่สุดกับงานและฝึกสอน เพื่อพัฒนาคนกับงานต่อไป หลักการบริหารคนให้เหมาะสมกับงาน หลักการกำหนดหน้าที่ของหัวหน้างานมีการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บริหารออกจากกันอย่างชัดเจน ผู้บริหาร จะวางแผนอำนวยการ และตัดสินใจในขณะที่ผู้ปฏิบัติจะมีหน้าที่ทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ฟาโยล (Fayol, 1999, p.9) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ประกอบด้วยหลัก 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน การควบคุม

ลูเทอร์, และยูวิก (Luther, & Urwick, 1937, p.17) ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยหลัก 7 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การการจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การประสานงาน การประเมินผลและงบประมาณ

เบอร์นาร์ด (Barnard, 1938, p.5) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการว่า หมายถึง ระบบสังคมที่มีความเกี่ยวพันที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล โดยเน้นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการและมีการกระจายความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การอย่างเท่าเทียมกัน การบริหารมีหน้าที่สำคัญ คือ การดูแลติดต่อประสานงานภายในองค์การรักษาสมาชิกภายในและชักจูงสมาชิกใหม่ กำหนดเป้าหมายขององค์การ ใช้ศิลปะเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้วยความรับผิดชอบ

โรเบิร์ต (Robert, 1940, pp.5 - 6) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการว่า คือ การควบคุม และการประสานงาน โดยอาศัยกฎข้อบังคับเป็นการจัดองค์การที่มีเหตุผลเพราะกฎข้อบังคับช่วยให้สามารถทำนายพฤติกรรมของคนในองค์การได้ แต่ก็จะทำให้พฤติกรรมดังกล่าวนี้มีความยืดหยุ่นได้น้อย

ไซมอน (Simon, 1947, p.3) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการว่า หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน สอดคล้องกับ เทอร์รี่ (Terry, 1960, pp.10 - 13) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ

คูทซ์, และ โอ ดอนเนลล์ (Koontz, & O'Donnell, 1961, p.20) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงานโดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรที่ทำงานในองค์การ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นอุปกรณ์ในการบริหารจัดการ

กรีนวูด (Greenwood, 1965, p.20) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการว่า หมายถึง การนำทรัพยากรทางการบริหารมาดำเนินงานภายในองค์การ ซึ่งทรัพยากรประกอบไปด้วย บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ อำนาจ เวลา กำลังใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เวเบอร์ (Weber, 1966, p.337) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการที่มีองค์ประกอบขององค์การดังนี้ 1) มีการจัดลำดับชั้นของการบังคับบัญชา 2) การคัดเลือกบุคคลใช้ระบบความสามารถไม่ใช่ระบบพรรคพวก 3) มีการแบ่งงานออกเป็นงานพิเศษเฉพาะด้านอย่างมีสัดส่วน และสัมพันธ์กัน โดยระบุอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน 4) ผู้ปฏิบัติงานได้รับการอบรม เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในหน้าที่การงานนั้น ๆ เสียก่อน 5) ความสัมพันธ์ของบุคคลเกี่ยวกับหน้าที่การงานต้องไม่ถือตัวบุคคลเป็นหลัก

สโตนเนอร์, และวานเคิล (Stoner, & Wankel, 1987, p.7) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินการประกอบด้วย การวางแผน การใช้ทรัพยากร การออกแบบองค์การ การจัดการกำลังคน การอำนวยความสะดวก การควบคุม เพื่อให้กิจกรรมที่ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

สตีเฟน, และมารี (Stephen, & Mary, 2005, pp.1 - 2) การบริหาร คือ กระบวนการในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

จากการศึกษาคำนิยามของการบริหารจัดการที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการของการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการองค์การ คือ

1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์การใดองค์การหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือการสร้างผลกำไรในการบริหารด้านธุรกิจ และการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการบริหารงานภาครัฐ
3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)
4. การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์การ

กระบวนการบริหารจัดการ (management process) เป็นกระบวนการและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรการ จัดการ ประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งกระบวนการการบริหารจัดการนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกัน ได้อย่างมีปฏิสัมพันธ์ สอดคล้องและต่อเนื่อง

### แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและ

แนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้

1. กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญ คือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลก็จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
3. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล
4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์
5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543)

หลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน

พรชัย โปคันโย (2553, หน้า 18) ถ้ามองการพัฒนาการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะเห็นว่า พัฒนามาจากการจัดการภาครัฐในยุคพาราไดม์ที่ 6 โดยเฉพาะการจัดการภาครัฐในแนวทางการจัดการเพื่อการปลดปล่อยและแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นตลาด และการจัดการภาครัฐทั้ง 2 แนวทางนี้ก็มีรากฐานมาจากทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ และเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ หรือเศรษฐศาสตร์องค์กรมีลักษณะเด่นคือ ความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชน ซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็คือ การปฏิรูประบบราชการ

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2553, หน้า 239) เห็นว่าสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ 7 ประการ คือ



1. จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands - on professional management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อ การตรวจสอบจากภายนอก
2. มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้อง มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน
3. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี
4. แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการ ที่ผลิต ให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ
5. เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลก็เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์ กัน (rivalry) เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูงขึ้น
6. เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล
7. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีนี้อาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงาน หยุดยังการ เรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการ ใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และ “ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง” (do more with less)

### แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

แนวทางในการบริหารจัดการมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจาก กระแสการ ปฏิรูประบบราชการในทศวรรษที่ 1984 ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง แบบปฏิวัติการ บริหารราชการที่เกี่ยวข้องกับ “การปรับกระบวนทัศน์” (paradigm shift) จากตัวแบบราชการของ Weber Model Bureaucracy ที่มีอิทธิพลมาเกือบศตวรรษ ไปสู่หลัก “การบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่” (New Public Management, NPM) หรือ “แนวคิดที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแนวใหม่” (New Managerialism) (Denis Saint - Martin, 1988, p.391) ซึ่งการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิค วิธีการจัดการ ว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจในประเทศ ต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่ม OECD (ประเทศในกลุ่มพัฒนาแล้ว) เช่น ประเทศสหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ จึงให้ความสำคัญในการปรับปรุงระบบการบริหารงานภาครัฐ ดังนั้นการปฏิรูประบบราชการจึงเป็น ภารกิจที่รัฐบาลในประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยได้ทุ่มเท และพัฒนาระบบราชการ เพื่อการเป็นระบบราชการยุคใหม่ที่ดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาล ซึ่ง จุดเน้นของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีดังนี้

1. มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen center)
2. มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด (KPI: Key Performance Indicator)
3. ภาครัฐจะต้องลดบทบาทลงโดยการจ้างภาคเอกชนดำเนินการแทน (out sourcing)
4. สรรหาผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงจากบุคคลนอกระบบ (performance appraisal)
5. เน้นการบริหารแบบมืออาชีพ (professional)
6. การสวมจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (entrepreneur) โดยนำกลไกตลาด เน้นลูกค้า ทำงานเชิงรุก ชอบเสี่ยง แสวงหาโอกาส เจริญต่อรอง ฯลฯ
7. มุ่งการแข่งขันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและการพัฒนา (Competitive to efficiency and development)
8. มอบอำนาจการใช้ดุลยพินิจและให้อิสระในการจัดการ (empowerment)
9. กระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น (decentralization)
10. แปรรูปรัฐวิสาหกิจ (privatization)

### แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management) ที่ทุกองค์กรนำมาใช้ในการบริหารเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน เช่น ระบบการ บริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (good governance) กลยุทธ์การบริหาร BSC (Balanced Scorecard) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results based management) เป็นต้น

#### 1. ระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (good governance)

เมื่อแรกที่มีการอ้างอิง governance ตามความหมายที่ใช้กันในวงวิชาการต่างประเทศ นั้น คำว่า governance ถูกใช้แบบทับศัพท์ในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงิน จำนวน 17.2 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ซึ่งภายหลังจากการแสดงเจตจำนงของรัฐบาลไทยนี้เองที่ทำให้นักวิชาการกลุ่มต่าง ๆ เริ่มหันมาสนใจ governance ในบริบทของสังคมไทยมากขึ้น (พิชรวัด ปิยะโอสถสรรค์, 2552, หน้า 4) เริ่มจากที่ประชุมคณาจารย์คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นกลุ่มแรกที่บัญญัติคำไทยขึ้นใช้แทนคำว่า governance โดยระบุในจดหมายเปิดผนึกถึงรัฐบาลไทยเป็นการกระตุ้นให้นำหลักการ governance มาใช้ เพื่อจัดการกับวิกฤติเศรษฐกิจ ทั้งนี้จะต้องเป็นหลักการที่แสดงว่าประชาชนสามารถควบคุม ตรวจสอบ ถ่วงดุลการดำเนินการของภาครัฐได้และแสดงว่าประชาชนต้องการสร้างประชาสังคมที่เข้มแข็ง (ฉันทนา บรรพศิริโชติ, 2541, หน้า 160) ซึ่งในจดหมายฉบับดังกล่าวใช้คำว่า “ธรรมรัฐ” เป็นคำไทยแทนคำว่า governance

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2542 ระเบียบนี้มีผลใช้บังคับกับหน่วยงานของรัฐตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ “ธรรมาภิบาล” ว่า

1. เป็นการสร้างกฎเกณฑ์และกลไกที่ดีในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม เพื่อให้หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงสามารถส่งสัญญาณเตือนภัยและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง สามารถปรับเปลี่ยนกลไกและฟันเฟืองการทำงานการประสานงานในภาครัฐและภาคเอกชนรองรับได้อย่างทัน่วงทีในยามที่มีปัญหา

2. พัฒนาศักยภาพของนักวิชาการให้สามารถศึกษา ค้นคว้าและเสนอแนะแนวทางแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมอย่างถูกต้อง กล้าหาญและมีจริยธรรม ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ เอกชนให้รวดเร็ว ชัดเจน และเป็นธรรม

3. ขจัดกาทุจริตประพฤติมิชอบและการหลีกเลี่ยงกฎหมายเพื่อแสวงหาประโยชน์ใส่ตนหรือกิจการที่ตนมีส่วนได้เสียทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนเพื่อให้เกิดความสำนึก รับผิดชอบต่อส่วนรวมร่วมกัน

โดยระเบียบนี้กำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการ โดยยึดหลักการ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและหลักความคุ้มค่า

## 2. Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) ผู้ริเริ่มคิด คือ ศาสตราจารย์โรเบิร์ต แคปแลน (Professor Robert Kaplan) อาจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) และ ดร.เดวิด นอร์ตัน (Dr. David Norton) ได้เริ่มคิดและพัฒนา ตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมาและบริษัทต่าง ๆ ในวงการธุรกิจได้ใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทได้ผลดี

Balanced Scorecard (BSC) เป็นตัวแบบ (model) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยกำหนดกรอบงาน (framework) ของคณะผู้บริหาร (executives) ซึ่งแปลงจาก วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เป็นวัตถุประสงค์ (objectives) และการวัด (measures) ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดกรอบเป็นมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ และการพัฒนา จัดทำเป็นตารางรอบการประเมิน (Scorecard) ใช้เป็นกรอบงานการบริหารและ หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (Kaplan, & Norton, 1996, pp.24 - 25) นอกจากนี้ แคปแลน, และนอร์ตัน (Kaplan, & Norton, 1996, pp.7 - 8) ยังได้นำเสนอว่า Balanced Scorecard (BSC) มีความสมบูรณ์ในการวัดและประเมินผลที่ใช้มุมมองทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงินมีความสมดุลกัน เพื่อสะท้อนภาพของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือมุมมองด้านการเงิน (financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (internal business process) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth) และแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดรายละเอียดย่อย จำนวน 4 รายการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (objective) การวัด (measures) เป้าหมาย (target) และการริเริ่ม (initiatives) ซึ่งมุมมองทั้งสี่ด้านดังกล่าวนี้ จัดเป็นหลักการที่สำคัญของ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งความสมดุลของการวัดมีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1. มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยการวัดที่เป็นทั้งการวัดด้านเงิน และการวัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นในด้านหนึ่งมากเกินไป

2. มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และการวัดที่แสดงถึงปัจจัยทั้งภายในองค์กร ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายในและการเรียนรู้และการพัฒนา และภายนอกองค์กร ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า

3. มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยการวัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน และในระยะยาว ได้แก่ ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

4. เป็นความสมดุลระหว่างการวัดที่กำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead Indicators Or drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (lag indicators or outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผล จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ ตัวอย่างเช่น การวัดความพึงพอใจของลูกค้า เป็นตัวชี้วัดที่เป็นผล เนื่องจากเราจะทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าต่อเมื่อเหตุการณ์นั้นผ่านพ้นไปแล้ว ในขณะที่ตัวชี้วัดเป็นตัวเหตุของความพึงพอใจของลูกค้า อาจประกอบไปด้วยคุณภาพของสินค้า ความเร็วในการให้บริการและราคา เป็นต้น การให้ความสำคัญทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการพิจารณาตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานในปัจจุบัน และปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในระยะยาว

### 3. McKinney 7-S Framework

กรอบแนวคิด McKinney 7 - S Framework (Peter, & Waterman, 1982, p.10) ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดย Robert Waterman Tom Peter and Julien Philips เป็นกรอบแนวคิดการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้าง องค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทัศนคติที่ใช้ในการทำงานบุคลากร ตัวแบบ พฤติกรรมของพนักงาน และเป้าหมายที่ต้องการ กรอบแนวคิดนี้ได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวางและได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กร

#### 1. กลยุทธ์ขององค์กร (strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

#### 2. โครงสร้างองค์กร (structure)

คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

### 3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชีการเงิน (accounting/financial system) ระบบพัสดุ (supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (monitoring/evaluation system) ฯลฯ

### 4. บุคลากร (staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

### 5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะ ออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือ ความชาญฉลาดพิเศษ (aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กร คงต้องมุ่งเน้นในทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน

### 6. ตัวแบบการบริหารจัดการ (style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

### 7. ค่านิยมร่วม (shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กรรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญา เพื่อทิศทางขององค์กรโดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพ และเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาจากภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

กล่าวโดยสรุปภาพรวมของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management) คือ มีระบบการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีมาตรฐานวัดได้ ใช้กลไกการตลาด

เปิดโอกาสในการแข่งขันให้ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้าร่วมลงทุนโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเพื่อให้ระบบราชการ มีความสอดคล้องกับแนวคิดในการปฏิรูป และจากแนวคิดนี้นับได้ว่าเป็นนวัตกรรมทางการ บริหารอย่างหนึ่งที่โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ซึ่งเป็นหน่วยงาน หลักที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 ให้ ดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการจึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เป็นหลักคิด หลักปฏิบัติ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้วางเป้าประสงค์หลักของการ พัฒนาระบบราชการไทยไว้ 4 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น 2) ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม 3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐาน การทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล และ 4) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย

แม้ว่าแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management) จะเป็นที่ยอมรับและขยายตัวมากขึ้น บริบทที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร คือ การจัดการหรือการบริหารองค์การให้สามารถอยู่ได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยรวบรวมเอากลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย โดยคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความประหยัด ตลอดจนมีการพัฒนาการบริหาร เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการของสังคมนั้น ๆ ให้มีคุณภาพสูงขึ้น มีการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีแนวทางการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จและมีวิธีปฏิบัติด้านการบริหารจัดการที่ดีเหนือกว่าองค์กรอื่น เพื่อให้มีศักยภาพในการแก้ปัญหาพัฒนาประเทศ การดำเนินการบริหารภายในประเทศให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) คือ เป็นองค์กรที่เก่งมียุทธศาสตร์และแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมที่สามารถระบอบต่อการปฏิบัติงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ 10 ประการ ได้แก่ 1) มีเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางให้บรรลุเป้าหมายนั้น 2) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและค่านิยมร่วม 3) มุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน 4) มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจปฏิบัติได้ 5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง 6) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ 7) มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถโดดเด่น ขณะเดียวกันก็ ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก 8) มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง 9) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร และ 10) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้าหาญ ทั้งนี้ประเทศที่พัฒนาแล้วได้นำระบบมาตรฐานการบริหารจัดการมาใช้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประเทศดังกล่าวสามารถพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ และสังคมได้อย่างมั่นคง กลายเป็นผู้นำของโลกได้ตลอดมา เช่น ประเทศญี่ปุ่น มีระบบบริหารจัดการและเกณฑ์เพื่อมอบรางวัลเดมมิง (Deming Prize) ประเทศสหรัฐอเมริกามีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่มีชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ

ภาคราชการในประเทศต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารจัดการ โดยได้นำแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการมาใช้ในภาคราชการ อาทิ กระทรวงกลาโหม และกองทัพเรือ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้แนวทางของ MBNQA ประเทศสหราชอาณาจักร มีการนำกรอบแนวทาง EFQM มาใช้กับหน่วยงานราชการหลายองค์กร เช่น Inland Revenue North West, The Metropolitan Police Service และ Middleborough Council ประเทศสิงคโปร์ ได้ใช้แนวทาง SOA สำหรับภาคราชการและเอกชน โดยมีองค์กรภาครัฐที่ได้รับรางวัล เช่น หอสมุดแห่งชาติ สำนักงานตำรวจแห่งชาติและ Central Provident Fund Board โดยจะเห็นได้ ว่ากรอบการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ มีแนวคิด พื้นฐานมาจาก MBNQA ทั้งสิ้น

### **แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

#### **1. ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงาน ของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็น กฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนด เป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นที่ประจักษ์ชัดของประชาชนเกิดผล สัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความ ต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมิน กระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความ ร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจึงได้ดำเนินโครงการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการ ปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้ แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่ สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานของ องค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### **2. ที่มาของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในประเทศไทย ได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการมาใช้กับภาคเอกชน โดยนำเทคนิคและกระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกามาใช้ ซึ่งได้มีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TOA) ให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการตามเกณฑ์ มาตรฐานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา นอกจากนี้ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 - 2551 ประเด็น

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนากระบวนการ ได้มีการกำหนดให้มีการเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการ โดยให้ยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงานของภาครัฐ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องเร่งดำเนินการยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริหารจัดการ เพื่อผลักดันให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานโดยเร็วต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดทำ หลักเกณฑ์และแนวทางการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้นำเรื่องดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางดังกล่าว เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 สรุปได้ดังนี้

### 3. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

3.1 เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

3.2 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยสู่ระดับมาตรฐานสากล

3.3 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

### 4. แนวคิดเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA (Public Sector Management Quality Award)

หลักการดำเนินงานนำแนวคิดและรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNOA) มาปรับใช้ในบริบทของราชการไทย โดยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์ของ MBNOA และ PMQA (Public Sector Management Quality Award) ให้สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งแนวคิดเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA (Public Sector Management Quality Award) มีจุดมุ่งหมายเพื่อการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยให้องค์กรดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์ PMQA ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประยุกต์มาจากเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNOA) Thailand Quality Award (TQA) ซึ่งเกณฑ์ PMQA ให้ความสำคัญกับหลักการบริหารจัดการ 7 เรื่อง หรือ 7 หมวด ภายหลังจากการประเมินตนเอง องค์กรควรวิเคราะห์จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงองค์กร (Opportunities for Improvement: OFIs) เพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงองค์กรต่อไป ทั้งนี้ PMQA ไม่ได้กำหนดเทคนิควิธีการ หรือเครื่องมือการบริหารจัดการสำหรับการพัฒนาองค์กรไว้ องค์กร ต้องเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมเองซึ่งองค์ประกอบของ PMQA มี 2 ส่วน ได้แก่

4.1 ลักษณะสำคัญขององค์กร (organization profile) เริ่มโดยให้องค์กรรู้จักตนเอง ก่อนเกี่ยวกับลักษณะองค์กรและความท้าทายต่อองค์กร

4.2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมี 7 หมวด



4.2.1 การนำองค์กร เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่อง วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วน ราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

4.2.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอด ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไป ปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

4.2.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมิน การกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการ กำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

4.2.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิด ประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

4.2.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่าง เต็มที่ตามทิศทางองค์กร

4.2.6 การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

4.2.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้ม ของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติ ด้านการพัฒนาองค์กร

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่เป็นกระบวนการ แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ
  - 1.1 กลุ่มการนำองค์กร คือ หมวดหนึ่ง การนำองค์กร หมวดสอง การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ และหมวดสาม การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 1.2 กลุ่มปฏิบัติการ คือ หมวดห้า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวดหก การจัดการกระบวนการ
  - 1.3 กลุ่มพื้นฐานระบบ คือ หมวดสี่ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
2. ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่หมวดเจ็ด ผลลัพธ์การดำเนินการ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ
  - 2.1 มิติด้านประสิทธิผล
  - 2.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
  - 2.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
  - 2.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

## 2. ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย ข้อคำถามต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการประเมินแต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (Check List) โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

### 2.1 เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นเกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องหลัก ๆ เกี่ยวกับประสิทธิผลของการบรรลุพันธกิจ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร การนำองค์การและธรรมาภิบาล รวมถึงงบประมาณ การเงินและการเติบโต องค์ประกอบของตัววัดเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์ของส่วนราชการมีความสมดุล โดยไม่ละเลยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ

### 2.2 เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจและกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้นส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์การ” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิคต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม

เกณฑ์ PMQA ไม่กำหนดวิธีการไว้เนื่องจาก

2.2.1 เกณฑ์มุ่งเน้นประเด็นสำคัญที่ต้องมีร่วมกัน มากกว่าวิธีปฏิบัติที่เหมือนกัน ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจการสื่อสาร การแลกเปลี่ยน และมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางที่หลากหลาย

2.2.2 เกณฑ์มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างของส่วนราชการ เกณฑ์สนับสนุนให้ส่วนราชการตอบคำถามด้วยแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับให้เหมาะสมกับส่วนราชการ และมีความยืดหยุ่นกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการปรับปรุงด้วยการสร้างนวัตกรรมการเลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบและโครงสร้างของส่วนราชการ จึงขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขนาดและประเภทของหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับส่วนราชการอื่น และระดับการพัฒนา รวมทั้งความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรและความจำเป็นของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกัน และมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการของความต้องการและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุง ทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น ส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ปรับใช้ได้และความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

### 2.3 เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน

เกณฑ์ PMQA สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งส่วนราชการจากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการของส่วนราชการที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้ผูกโยง

โดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกับผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้ จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง โดยลดความจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป ดังนั้นตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นวิธีการถ่ายทอดความต้องการของผลการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ ทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความมุ่งหมายที่แน่ชัดและเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนความคล่องตัว การสร้างนวัตกรรม และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่หยั่งลึกอยู่ในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและลักษณะสำคัญขององค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนนการมุ่งเน้นผลลัพธ์เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ ซึ่งความเชื่อมโยงนี้จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่เปลี่ยนไปตามเวลา เมื่อใช้เกณฑ์นี้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการลงมือพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

2.3.1 การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิผล (แนวทาง Approach)

2.3.2 การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ Deployment)

2.3.3 การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้ Learning)

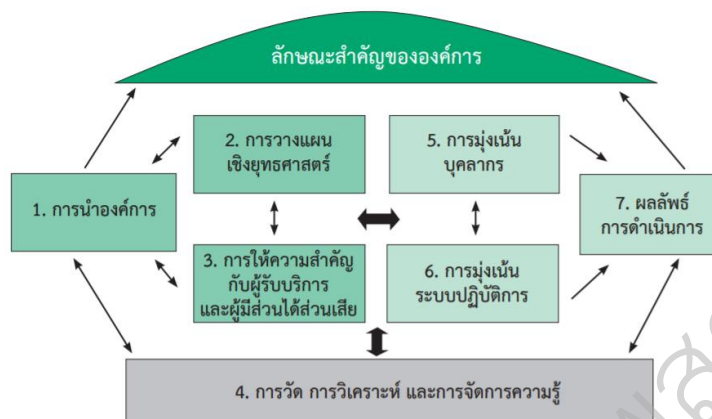
2.3.4 การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของส่วนราชการ การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ Integration)

## 2.4 เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์การใช้เกณฑ์เพื่อประเมินตนเอง ช่วยให้ส่วนราชการทราบภาพคร่าว ๆ ของจุดแข็งและโอกาสพัฒนาจากการตอบคำถามตามข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการตามระดับพัฒนาการอย่างต่อเนื่องของกระบวนการและผลการดำเนินการ

ด้วยเหตุนี้การตรวจประเมินตามเกณฑ์ PMQA จึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกด้าน เครื่องมือนี้ให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากกว่าวิธีการทบทวนผลการดำเนินการตามวิธีการอื่น ๆ และสามารถปรับใช้ได้กับยุทธศาสตร์ระบบการจัดการ และส่วนราชการที่หลากหลาย

### 3. โครงสร้างของเกณฑ์



ภาพ 2 แสดงโครงสร้าง PMQA

ที่มา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558)

ลูกศรแนวนอนตรงกลางของภาพแสดงความเชื่อมโยงที่สำคัญอย่างยิ่งระหว่าง “กลุ่มการนำองค์การ” (หมวด 1, 2 และ 3) และ “กลุ่มผลลัพธ์” (หมวด 5, 6 และ 7) และความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มทั้งสองความสัมพันธ์ของกลุ่มต่าง ๆ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการเป็นกลุ่มย่อย ดังนี้

3.1 ลักษณะสำคัญขององค์การ บ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการของส่วนราชการสภาพแวดล้อมการดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม ลูกศรทิศทางเดียวจากหมวดการนำองค์การไปยังลักษณะสำคัญขององค์การแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงสำคัญของลักษณะสำคัญขององค์การต้องเกิดจากหมวดการนำองค์การ

3.2 กลุ่มการนำองค์การ (การนำองค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์ และการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการและสร้างความยั่งยืนจะเห็นว่าทั้ง 3 หมวดนี้มีลูกศร 2 ข้าง ซึ่งแสดงว่า ทั้ง 3 หมวดนี้ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

3.3 กลุ่มผลลัพธ์ (การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์การดำเนินการ

3.4 พื้นฐานของระบบ (การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ส่วนราชการมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน จากภาพจะเห็นว่า มีลูกศร 2 ข้างเชื่อมโยงกับหมวด 1 การนำองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการ

จำเป็นต้องมีข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร 2 ข้างที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่าต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา

ทั้งนี้ ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน และการมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในทำให้เกิดการบูรณาการ ประโยชน์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ต่อส่วนราชการส่วนราชการที่น่าเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอนตั้งแต่การประเมินองค์การด้วยตนเอง (self - assessment) โดยเริ่มต้นจากการกำหนดขอบเขตในการประเมินกำหนดกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมิน และกำหนดแผนในการประเมิน จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเอง วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไข ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และประเมินและ ปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งจะทำให้การบริหารของส่วนราชการนั้น ๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีนำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558)

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทบทวนแนวคิด นิยาม หลักการของการบริหารจัดการองค์การ ดังกล่าวในข้างต้น ได้สังเคราะห์หลักการบริหารจัดการองค์การและการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการที่สำคัญและสอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรต้นของ งานวิจัย ซึ่งจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้หลักการการบริหารจัดการภาครัฐตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ เนื่องจากความสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เพื่อมุ่งประโยชน์สู่การพัฒนาสุขภาพประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความคุ้มค่าสูงสุด โดยศึกษาและเลือกใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA (Public Sector Management Quality Award) จากเอกสาร คู่มือ ตำรา และผลวิจัย ซึ่งกรอบแนวคิดของเกณฑ์ดังกล่าวเป็นกรอบแนวคิดที่มีลักษณะเป็นการบูรณาการและสามารถที่จะปรับ และประยุกต์ใช้ได้กับองค์การภาครัฐทุกประเภท ผู้วิจัยได้

กำหนดตัวแปรของการบริหารจัดการ องค์การซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของที่ศึกษาและเทียบเคียงเกณฑ์ PMQA ประกอบด้วย

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) คือกระบวนการที่ทุกฝ่ายมีการกำหนดการปฏิบัติการและการพัฒนา ซึ่งเป็นแนวทางหลักที่ให้อำนาจบรรลุเป้าหมายได้ ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดเป้าหมายคือ การกำหนดสิ่งที่จะต้องในการอนาคต อันเกิดจากการดำเนินงานโดยเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ ความต้องการรวมถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงผลการผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์การ

1.2 การจัดทำแผนปฏิบัติคือการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนเป็นการดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายโดยต้องกำหนดองค์กรหรือบุคคลที่รับผิดชอบและการกำหนดวิธีการดำเนินการชัดเจน

1.3 การวิเคราะห์ปรับปรุงแผน คือ การวิเคราะห์แผนการดำเนินการที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่ามีความเหมาะสมและประสบผลสำเร็จหรือไม่ เพื่อปรับบทบาทหรือภารกิจที่ไม่จำเป็นให้น้อยลงเพื่อดำเนินการเฉพาะภารกิจที่สำคัญ จำเป็น และคุ้มค่า ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

2. ระบบการปฏิบัติงาน (system/organization) คือ การจัดระบบกระบวนการดำเนินงานบริหารงานบุคคล การเพิ่มสมรรถนะขีดความสามารถ การเอาใจใส่ การสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2.1 กำหนดสายบังคับบัญชา คือ การกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจในการปฏิบัติงาน และอำนาจในการตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนดให้มีผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

2.2 การกำหนดงาน คือ มีการแบ่งงาน ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องทำ และการมอบหมายงานให้กับงานให้กับแต่ละกลุ่มงานและแต่ละบุคคล

3. ตัวแบบการบริหาร (style/directing) คือการที่ผู้บังคับบัญชาชี้แนะและตรวจตราดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การสั่งการ การนิเทศงาน และการติดตามผล เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.1 การบังคับบัญชา คือ การบังคับบัญชาเป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ลดหลั่นกันมา เป็นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงให้ทราบการวินิจฉัยสั่งการ จากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานการควบคุมดูแลเพื่อใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน

3.2 การสนับสนุน คือการสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสได้ทำงานได้อย่างสะดวกสบาย มีความเจริญในหน้าที่ ซึ่งเป็น การจูงใจที่ดีให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มตามความสามารถ

4. การประสานงาน (shared values/coordinating) คือการจัดให้บุคคลในองค์การทำงานสัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยตระหนักถึงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นการจัดระเบียบการทำงานให้งาน และคนทำงานสอดคล้อง

กันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน แต่การทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน และเป็นการประสานหลายเรื่องไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็น แนวทางเดียวกันไม่ทำให้งานซ้ำซ้อน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

4.1 การติดต่อสื่อสาร คือ จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็ว เพราะ การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นสื่อกลางที่จะเชื่อมโยงบุคคลต่าง ๆ ภายในหรือระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรให้สามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

4.2 ความร่วมมือ คือ การสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย ใน องค์กรโดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกันและมีการรวบรวมกำลังความคิดเห็น วิธีการ และ ทรัพยากรมาสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย เดียวกัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

5. การติดตามประเมินผล (evaluation/controlling) คือกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่ง ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อกระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงาน และแนวทางการพัฒนาการ ดำเนินงานของ องค์กรทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อให้ได้ผลเป็น อย่างใดอย่างหนึ่ง

5.1 มุ่งเน้นผลลัพธ์คือ การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ขององค์กรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพโดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความ คุ่มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไปอย่างสูงสุดเน้นความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ

5.2 มุ่งเน้นการแข่งขัน คือ กระบวนการของการดำเนินการตามภารกิจของรัฐใน ด้าน ต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นการมองว่าประชาชนเป็นเสมือนลูกค้ามีการแข่งขันทางด้านคุณภาพการ ให้บริการอันนำไปสู่การปรับปรุงการให้บริการเพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

### 1. ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วเรเดซ จันทรศร (2527, หน้า 1) สรุปความหมายการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ วอลเตอร์ วิลเลียม, และ แวน ฮอร์น, และ แวน มิเตอร์ เสนอไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของ การศึกษาว่าองค์กรสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมดปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามนโยบายขององค์กรที่ระบุไว้ หรือไม่ แค่นั้น เพียงใด และวเรเดซ จันทรศร (2543, หน้า 535) ได้ ขยายความเกี่ยวกับการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็นการแสวงหาวิธีการและแนวทางปรับปรุง นโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงานในโครงการให้ดีขึ้น และสร้างกลยุทธ์เพื่อที่จะทำให้การนำ นโยบายไปปฏิบัติบังเกิดความสำเร็จ

วอลเตอร์ (Walter, 1971); เพรสแมน, และ วิลด์ฟสกี (Pressman, & Wildavsky, 1973); ฮอร์น, และ มิเตอร์ (Horn, & Meter, 1976); บาเดซ (Bardach, 1980); แมซมานเนียน, และ ซาบาเตียร์ (Mazmanian, & Sabatier, 1989) สามารถสรุปได้ว่า การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการกระทำโดยรัฐบาลและเอกชนในการรวบรวม ทรัพยากรทางการบริหารในองค์กรให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

ล่วงหน้าจากการตัดสินใจนโยบาย โดยมีกระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ คือ การพิจารณาผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาตามเป้าประสงค์การยินยอมปฏิบัติตามของกลุ่มเป้าหมาย การพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ของผู้ตัดสินใจนโยบายและหน่วยปฏิบัติงาน กิจกรรมในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติของภาครัฐนั้น เป็นกิจกรรมซึ่งรัฐบาลต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ณัฐธา วินิจนัยภาค (2554, หน้า 273) สรุปความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติจะดำเนินไปได้ เมื่อมีการลดความเป็นนามธรรมของนโยบายให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยการแปลงนโยบายให้เป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ตามลำดับ เพื่อให้ผู้มีหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติสามารถดำเนินการได้ ซึ่งการจะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และผู้เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นจำนวนมาก ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากนโยบาย กลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มกดดัน หน่วยราชการ และองค์กรพัฒนาเอกชนที่สนใจในประเด็นนโยบายนั้น ๆ

สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2555, หน้า 398) ได้สรุปความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ของ วอลเตอร์ วิลเลียม (Walter Williams, 1971, p.144) ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจะมองที่ความสามารถขององค์การในการรวบรวมคนและทรัพยากรขององค์การให้มีเอกภาพ และกระตุ้นบุคลากรด้วยการกำหนดสิ่งจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

โดยสรุปจากนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว การนำนโยบายไปปฏิบัติ จะเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นขั้นตอน จากนโยบายแปลงไปแผน แผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อให้หน่วยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติสามารถดำเนินการตามได้ตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพปัญหาของแต่ละพื้นที่ต่อไป

## 2. ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ถือเป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการนโยบาย ซึ่ง ได้ทำการศึกษาค้นคว้าขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติและแบ่งการพิจารณาออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค (Macro) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

2.1.1 ขั้นตอนการแปลงนโยบาย แบ่งออกเป็นแนวทางปฏิบัติหรือออกมาในรูปแบบของแผนงานหรือโครงการแล้วแต่กรณี โดยผู้มีหน้าที่ในการแปลงนโยบายจะต้องศึกษาวัตถุประสงค์ของนโยบายให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับความชัดเจนของนโยบาย ความสอดคล้องกันในเป้าหมายของนโยบาย ระดับความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบายและการให้ความร่วมมือของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ความจริงใจในการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ

2.1.2 ขั้นตอนการยอมรับ (Adopt) ในการทำให้หน่วยงานในระดับภูมิภาคหรือท้องถิ่นยอมรับแนวทาง แผนงาน โครงการ หรือผลของการแปลงนโยบายนั้นไปปฏิบัติต่อไป ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง อาทิ ลักษณะของหน่วยงานในท้องถิ่นนั้นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม



และการเมือง ตลอดจนความขัดแย้งและประโยชน์ที่รัฐบาลจัดสรรให้หน่วยงานในท้องถิ่นซึ่งถือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สร้างความเต็มใจหรือไม่เต็มใจในการยอมรับนโยบายไปปฏิบัติ

2.2 ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค (Micro) แบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อยได้แก่

2.2.1 ขั้นการระดมพลัง (Mobilization) เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานท้องถิ่นจะต้องดำเนินการในสองกิจกรรม คือ การพิจารณารับนโยบายและการแสวงหาความสนับสนุนในนโยบายจากท้องถิ่น ในการพิจารณารับนโยบายไปปฏิบัตินั้นหน่วยงานท้องถิ่นจะดูถึงความเหมาะสม ความสำคัญเร่งด่วน สอดคล้องกับเป้าหมายและสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้เพียงใดก็จะตัดสินใจยอมรับนโยบายไปปฏิบัติซึ่งจะนำไปสู่การแสวงหาความสนับสนุนจากสมาชิกในท้องถิ่นต่อไป

2.2.2 ขั้นการปฏิบัติ (Deliverer Implementation) ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการในการปรับเปลี่ยนโครงการที่ได้มีการยอมรับแล้วออกมาในรูปของการปฏิบัติจริง การสร้างความสำเร็จขึ้นอยู่กับ การแสวงหาวิธีการในการปรับแนวทางการปฏิบัติ ปรับโครงการหรือแผนงานให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นในแต่ละช่วงเวลา

2.2.3 ขั้นการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่อง (Institutionalization or Continuation) ครอบคลุมถึงการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้นโยบายนั้นถูกปรับเปลี่ยนและได้รับการยอมรับเข้าเป็นหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารระดับท้องถิ่นจะต้องเป็นผู้ชักจูงให้ผู้ปฏิบัติเห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง และจะต้องหาทางแปลงนโยบายนั้นให้เป็นภารกิจหลักประจำวันของผู้ปฏิบัติโดยตลอด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความผูกพัน และยอมรับต่อโครงการหรือแผนงาน มีการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเต็มใจเสมือนเป็นภารกิจประจำวันของตนเอง อันจะส่งผลให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติตลอดไป

### 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น จะทำให้ทราบว่าในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ ดังนี้ สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2555) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่

3.1 แหล่งที่มาของนโยบาย โดยทั่วไปนโยบายอาจมีที่มาหรือผ่านกระบวนการกำหนดนโยบายจนกระทั่งปรากฏเป็นนโยบายในหลายลักษณะ เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งประเด็นนี้จะให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาของนโยบายว่าเป็นปัจจัยกำหนดที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เนื่องจากว่าผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการริเริ่มการก่อรูปนโยบาย และการกำหนดนโยบายมีความหลากหลายทั้งในด้านอำนาจและหน้าที่ส่งผลต่อความสามารถในการกำหนดคัดเลือกและการบริหารนโยบาย อาทิ การแถลงการณ์หรือคำสั่งของฝ่ายบริหาร ลักษณะของนโยบายประเภทนี้อาจกระทำในรูปของการประกาศแถลงการณ์หรือมติคณะรัฐมนตรีที่มีต่อการแก้ปัญหาสาธารณะ ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องนำไปปฏิบัติให้ปรากฏเป็นจริง อย่างไรก็ตามนโยบายของรัฐบาลที่เป็นผลผลิตของระบบการเมืองนี้จะต้องมีความถูกต้อง ชอบธรรม และสอดคล้องกับค่านิยมของสังคม จึงจะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ความชัดเจนของนโยบาย ถือเป็นรากฐานสำคัญของความมุ่งหมายของนโยบายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งวัตถุประสงค์ และมาตรการในการปฏิบัติ ซึ่งความชัดเจนของวัตถุประสงค์และมาตรการ จะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ การระบุสภาพปัญหา นโยบายอย่างครอบคลุมและครบถ้วน การกำหนดผู้เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหอย่างชัดเจน กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบ การประเมินทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินการ สิ่งเหล่านี้ต่างมีบทบาทสำคัญ เพื่อส่งเสริมการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การสนับสนุนนโยบาย เมื่อนโยบายถูกกำหนดแล้วจะถูกนำไปปฏิบัติได้อย่างไร หรือจะได้รับการนำไปปฏิบัติจริงหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนนโยบายจากผู้ปฏิบัติ และผู้ที่ได้รับผลจากการปฏิบัติตามนโยบาย ทั้งกลุ่มในรัฐบาล ได้แก่ นักการเมืองที่เกี่ยวข้อง องค์กรราชการที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือผู้มีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณ หรือกลุ่มนอกรัฐบาล ได้แก่ สมาชิกในเขตเลือกตั้งที่เกี่ยวข้องกับปัญหา กลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ ตลอดจนผู้ที่ได้รับผลกระทบจากปัญหา หรือประชาชนทั่วไป

3.4 ความซับซ้อนในการบริหารงาน การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาการบริหารนโยบายทั้งในมิติของแนวราบและแนวดิ่งควบคู่กันไป ทั้งการควบคุมติดตามและกำกับดูแลการทำงานภายในหน่วยงานหรือในการประสานงานระหว่างองค์กรต่าง ๆ ยังมีจำนวนหน่วยงานหรือองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติมากเพียงใด ก็ยิ่งจะทำให้กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความยุ่งยากซับซ้อนขึ้น ดังนั้น การมอบหมายให้หน่วยงานที่มีความเป็นเอกภาพ และไม่มี ความซับซ้อนในการบริหารงานมาก จะเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 สิ่งจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน การนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ นอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยดังกล่าวแล้ว ยังรวมถึงการสร้างสิ่งจูงใจของฝ่ายบริหารต่อผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องการทำงานและปัจจัยกระตุ้นที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ซึ่งสิ่งจูงใจอาจทำได้หลายวิธีได้แก่ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง หรือการลงโทษในกรณีที่ทำให้งานล้มเหลว

3.6 การจัดสรรทรัพยากร ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่าแผนงานหรือโครงการใด แม้จะมีปัจจัยอื่นครบถ้วน แต่หากขาดปัจจัยเรื่องทรัพยากรในการสนับสนุนแผนงานและโครงการอาจล้มเหลวโดยที่ยังไม่ได้เริ่มซึ่งทรัพยากรในการนำนโยบายไปปฏิบัติรวมถึง เงินทุน เวลา และบุคลากรตลอดจนเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่าง ๆ โดยจะต้องคำนึงถึงการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการในการจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนการใช้กลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานอัยการสูงสุด

#### ประวัติความเป็นมา

สำนักงานอัยการสูงสุด หรือองค์กรอัยการ เดิมชื่อ “กรมอัยการ” จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2436 สังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยปรากฏในหนังสือธรรมศาสตร์วินิจฉัยเล่ม

พ.ศ. 2436 (รศ.112) แต่พนักงานอัยการก็ได้สังกัดกรมอัยการเพียงแห่งเดียว ยังสังกัดในกระทรวงอื่นอีก เช่น กระทรวงนครบาล และกระทรวงมหาดไทย ทำนองเดียวกับศาล จากการที่พนักงานอัยการสังกัดแยกกันอยู่ในกระทรวงต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นทำให้เกิดความไม่สะดวกในการดำเนินงานหลายประการ

อย่างไรก็ดีในปี พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติ ฉบับลงวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2458 รวมพนักงานอัยการที่สังกัดกระทรวงต่าง ๆ ที่ดำเนินคดีแทนรัฐบาลทั้งในส่วนกลางและหัวเมืองไว้ในกระทรวงเดียวกัน ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2459 เป็นต้นไป เรียกว่า “กรมอัยการ” สังกัดกระทรวงยุติธรรม

ปี พ.ศ. 2465 ได้มีพระบรมราชโองการโอนกรมอัยการจากกระทรวงยุติธรรมมาขึ้นสังกัดกระทรวงมหาดไทยตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2465 กรมอัยการจึงสังกัดกระทรวงมหาดไทยตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา จนกระทั่งได้มีการยึดอำนาจการปกครองโดยคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ จึงได้มีการประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 47 และฉบับที่ 49 ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2534 แยกกรมอัยการออกจากกระทรวงมหาดไทยไปเป็นหน่วยงานไม่สังกัดสำนักงานนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวงใด อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรีโดยตรง โดยเปลี่ยนชื่อจาก “กรมอัยการ” เป็น “สำนักงานอัยการสูงสุด” และเปลี่ยนชื่อตำแหน่ง “อธิบดีกรมอัยการ” และ “รองอธิบดีกรมอัยการ” เป็น “อัยการสูงสุด” และ “รองอัยการสูงสุด” ตามลำดับ และในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปฏิรูประบบราชการไทยครั้งสำคัญกำหนดให้สำนักงานอัยการสูงสุดมีฐานะเป็นกรมอยู่ในบังคับบัญชาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 (สำนักงานอัยการสูงสุด, 2563)

ในเวลาต่อมา รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 255 ได้ให้การรับรององค์กรอัยการเป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญไว้เป็นครั้งแรก ในหมวดองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ โดยได้บัญญัติให้พนักงานอัยการมีหน้าที่ตามที่บัญญัติในรัฐธรรมนูญ และตามกฎหมายว่าด้วยอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการ และกฎหมายอื่น พนักงานอัยการมีอิสระในการพิจารณาสั่งคดีและการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปโดยเที่ยงธรรม การแต่งตั้งและการให้อัยการสูงสุดพ้นจากตำแหน่งต้องเป็นไปตามมติของคณะกรรมการอัยการและได้รับความเห็นชอบจากวุฒิสภา ให้ประธานวุฒิสภาเป็นผู้ลงนามรับสนองพระบรมราชโองการแต่งตั้งอัยการสูงสุด องค์กรอัยการมีหน่วยธุรการที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น โดยมีอัยการสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชา (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550, 2550)

### วิสัยทัศน์

“องค์กรนำในการใช้กฎหมาย เพื่อรักษาความยุติธรรมให้กับประชาชนและสังคม”

### พันธกิจ

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว สำนักงานอัยการสูงสุดได้กำหนดพันธกิจ ได้แก่

1. ยกระดับคุณภาพมาตรฐานงานตามภารกิจด้านการอำนวยความยุติธรรม การรักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน และการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนให้มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อให้ประชาชนเชื่อมั่นและศรัทธา

2. พัฒนาความร่วมมือบูรณาการเครือข่ายองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้านการพัฒนากระบวนการยุติธรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาลเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ

3. เพื่อศักยภาพมาตรฐานกลไกการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญรวมทั้งการพัฒนาาระบบติดตามประเมินผลและระบบจัดการองค์ความรู้เพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมโดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นพื้นฐาน

4. พัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพคู่คุณธรรมตามหลักธรรมาภิบาล บุคลากรมีสมรรถนะสูง มีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

#### วัฒนธรรมองค์กร “LOYALTY”

L = Leadership

ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี (มีภาวะผู้นำและเป็นแบบอย่าง ทั้นการเปลี่ยนแปลง

O = Our organization for our country

เป็นองค์กรเพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้กับสังคมและประเทศชาติ

Y = Yield to integrity

มีคุณธรรม

A = Always academic development

ใฝ่รู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

L = Let's turn pro

มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

T = Together

ความร่วมมือร่วมใจ

Y = Yes, we must

พวกเรา ข้าราชการฝ่ายอัยการต้องทำให้ได้

#### ค่านิยมร่วม

“ด้วยใจภักดี ตระหนักในหน้าที่ พลังสามัคคี มีนิติธรรม”

#### อำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุด

สำหรับอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดจะมีอำนาจตามกฎหมายว่าด้วยอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการ ตามพระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2553 ประกักับกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานอัยการสูงสุด (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 รวมทั้งกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถแยกภารกิจของสำนักงานอัยการสูงสุดได้ดังนี้

ภารกิจที่หนึ่ง การอำนวยความสะดวกยุติธรรม คือการดำเนินคดีอาญาทั้งปวง ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานอัยการสูงสุด และดำเนินคดีอาญาทั้งปวง ตามหน้าที่ของพนักงานอัยการในฐานะทนายแผ่นดิน

ภารกิจที่สอง การรักษาผลประโยชน์ของรัฐ คือการดำเนินคดีแพ่งแก่รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐ และให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานอัยการสูงสุดฯ และดำเนินคดีอาญาแทนรัฐบาล หน่วยงานของรัฐ และนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา ในฐานะทนายแผ่นดิน

ภารกิจที่สาม การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและผลประโยชน์ของประชาชน คือการดำเนินการเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน คุ้มครองสิทธิเสรีภาพและผลประโยชน์ของประชาชน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือทางกฎหมาย เผยแพร่ความรู้ด้านสิทธิมนุษยชนและความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน

ตลอดจนกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานอัยการสูงสุด และดำเนินการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพตามที่กฎหมายบัญญัติ

ภารกิจที่สี่ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ คือการดำเนินคดีตามที่รัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุด พนักงานอัยการ

นอกจากนี้ อำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดยังรวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการฝ่ายอัยการ การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการและลูกจ้างของสำนักงานอัยการสูงสุด ตลอดจนฝึกอบรมความรู้ทางกฎหมายแก่บุคคลอื่นที่เกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรมและประชาชนทั่วไป ศึกษาวิจัย พัฒนา และดำเนินการอื่นที่เกี่ยวกับกฎหมายที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุด และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม

จากอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดดังกล่าว สามารถแบ่งภารกิจของสำนักงานอัยการต่าง ๆ ได้ดังนี้ (วิรัช จีระแพทย์, 2558, หน้า 1)

ภารกิจแรก การพิจารณารวบรวมข้อมูลอรรถคดีและวินิจฉัยสั่งคดีทั้งปวง ดำเนินคดีทั้งปวงทางศาล ตามอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการ ในฐานะทนายแผ่นดินและตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของอัยการสูงสุด หรือพนักงานอัยการ อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคดีต่าง ๆ

ภารกิจที่สอง การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและผลประโยชน์ของประชาชน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือทางกฎหมาย เผยแพร่ความรู้ด้านสิทธิมนุษยชนและความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน (สคช.)

ภารกิจที่สาม การศึกษา วิจัย พัฒนาและดำเนินการอื่นเกี่ยวกับกฎหมายที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุด และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายพัฒนากฎหมาย สำนักงานวิชาการ

ภารกิจที่สี่ ให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานที่ปรึกษาทนาย

ภารกิจที่ห้า การบริหารงานบุคคลของข้าราชการฝ่ายอัยการอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการอัยการ

ภารกิจที่หก การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการและลูกจ้างของสำนักงานอัยการสูงสุดอยู่ในความรับผิดชอบของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ

#### **ยุทธศาสตร์การบริหารราชการสำนักงานอัยการสูงสุด**

ในส่วนของยุทธศาสตร์การบริหารราชการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2563 - 2566 ของสำนักงานอัยการสูงสุด ประกอบด้วยยุทธศาสตร์สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (สำนักงานอัยการสูงสุด, 2563ข)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ในการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานอัยการสูงสุด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อพัฒนากระบวนการยุติธรรมและ ตอบสนองนโยบายรัฐบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับประสิทธิภาพระบบงานและการจัดการความรู้/นวัตกรรมผ่าน การเชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีคุณธรรม จริยธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

#### **นโยบายอัยการสูงสุด (นายวงศ์สกุล กิตติพรหมวงศ์ อัยการสูงสุด)**

1. การอำนวยความสะดวก การรักษาสภาพประโยชน์ของรัฐ และการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน ต้องรวดเร็ว เป็นธรรม เสมอภาค โปร่งใส ตรวจสอบได้ และปราศจากการเลือกปฏิบัติ เพื่อให้ประชาชนเชื่อมั่นและสร้างความศรัทธา

2. บูรณาการกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อค้นหาความจริงเชิงรุกให้สามารถจัดข้อขัดแย้งและกรณีพิพาทได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาลและประโยชน์ส่วนร่วมของประเทศ

3. นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ลดค่าใช้จ่ายทั้งของภาครัฐและประชาชน ให้ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้อย่างทั่วถึง สะดวก และรวดเร็ว

4. สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุดยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม มีจิตอาสา พัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง และมีความมั่นคง มีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ มีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมถึงจัดให้มีการพร้อมด้านอัตรากำลัง อาคารสถานที่ ปฏิบัติงาน อาคารสถานที่พักอาศัย และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

#### **แนวคิดเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร สำนักงานอัยการสูงสุด**

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการสูงสุดได้พัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีที่มาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ที่ได้รับการยอมรับจากนานาประเทศ สามารถนำไปใช้ประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร สำนักงานอัยการสูงสุดจึงประกอบด้วย หมวดโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์ 7 หมวด

ทั้งนี้ในแต่หมวดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้นำมาใช้เป็นประเด็นในการพิจารณาสำหรับระบบงานสำคัญของสำนักงานอัยการสูงสุดเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพทั้งกระบวนการบริหารและการบริการอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ทั้งในมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการบริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

โครงสร้างองค์กร แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

P1 ลักษณะองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์กร และความสัมพันธ์ระดั่งองค์กร

P2 สภาพการณ์ขององค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน บริบทเชิงกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

หมวด 1 การนำองค์กร แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1. การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ประกอบด้วย 2 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจและการสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

2. การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย 3 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ การกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ในภาพรวมและสนับสนุนชุมชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1. การจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2. การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 2 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ การจัดทำแผนการปฏิบัติการ และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการดำเนินการ

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้เสีย แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1. ความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย 2 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ บริการและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

2. เสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย 3 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ การรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และการวิเคราะห์และใช้ข้อมูล ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

หมวด 4 การวัดวิเคราะห์การจัดการสารสนเทศและความรู้ แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ประกอบด้วย 3 ประเด็น พิจารณาได้แก่ การวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์และทบทวน ผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ

2. การจัดการสารสนเทศประกอบด้วย 2 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ การจัดการข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้ และการจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1. ความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย 3 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ และการประเมินความผูกพันของบุคลากร

2. สภาพแวดล้อมของบุคลากร ประกอบด้วย 2 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ ชีตความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากร และบรรยากาศการทำงานของบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1. ระบบงาน ประกอบด้วย 3 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ การออกแบบระบบงาน กระบวนการทำงานที่สำคัญ และการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

2. กระบวนการทำงาน เกี่ยวข้องกับวิธีการออกแบบ การจัดการ และการปรับปรุง กระบวนการทำงานที่สำคัญ ประกอบด้วย 3 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ การออกแบบ กระบวนการทำงาน การจัดการกระบวนการทำงาน และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

หมวด 7 ผลการดำเนินการ แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ตามมิติการประเมินของ ก.พ.ร. โดยใช้ประเด็นพิจารณาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

1. ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ประเด็นในการพิจารณา ได้แก่
  - 1.1 ผลลัพธ์ด้านบริการที่บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย
2. ด้านคุณภาพการให้บริการ ประเด็นในการพิจารณา ได้แก่
  - 2.1 ผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ด้านประสิทธิภาพของการทำงาน ประเด็นในการพิจารณา ได้แก่
  - 3.1 ผลลัพธ์ด้านการบริหารงบประมาณ
  - 3.2 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน
4. ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร ประเด็นในการพิจารณา ได้แก่
  - 4.1 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร
  - 4.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพของการบริหารจัดการสำนักงานอัยการสูงสุด คือ การนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรในสังกัดของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ควบคู่ไปกับแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ 2563 ของสำนักงานอัยการสูงสุดอันจะช่วยให้สำนักงานอัยการสูงสุดสามารถพัฒนาองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรนำในการใช้กฎหมาย เพื่อรักษาความยุติธรรมให้กับประชาชนและสังคมในที่สุด

#### ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการสูงสุดได้พัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีที่มาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) อันมีแนวคิดหลักที่เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง แนวคิดหลักซึ่งเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์นำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับของเกณฑ์ และแนวคิดหลักของเกณฑ์ 11 ประการ ได้แก่

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ
3. การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองเชิงระบบ



## กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ระดับสำนักงานในส่วนกลางและสำนักงาน อัยการ/สำนักงานคดีในต่างจังหวัด

สำนักงานอัยการสูงสุดจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการในลักษณะของการประเมินผลภายในองค์กร โดยหน่วยงานอิสระจากภายนอก เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ประชาชนและบุคคลภายนอก ด้วยกระบวนการและขั้นตอนที่มีมาตรฐานเดียวกันกับระบบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามระบบงานที่สำนักงาน ก.พ.ร. ใช้เป็นแนวทางการประเมินผลส่วนราชการต่าง ๆ

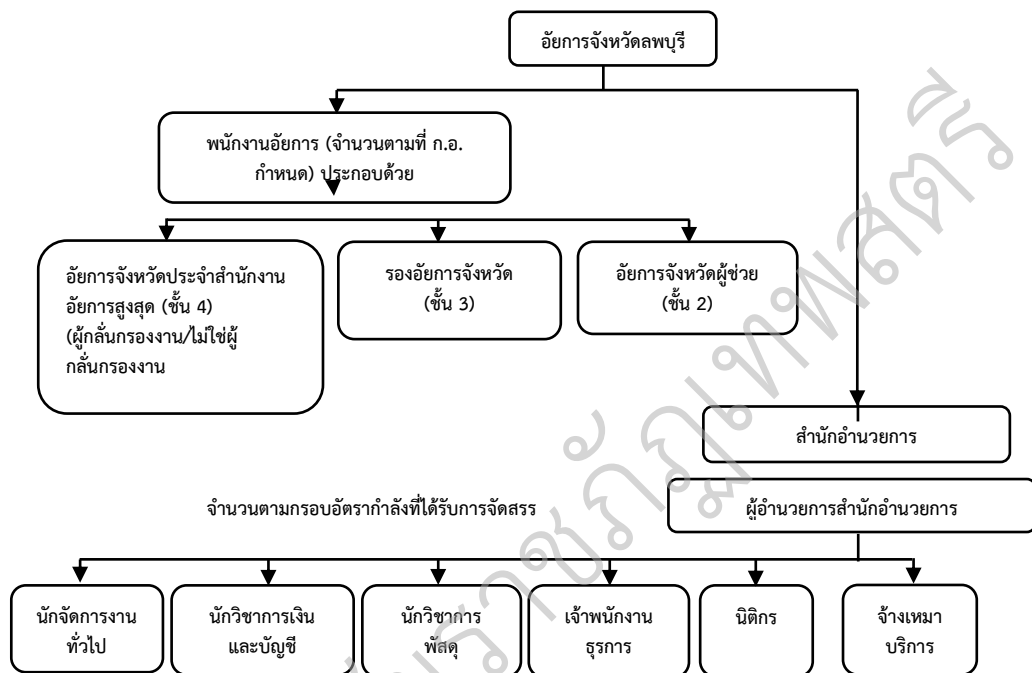
การจัดทำคำรับรองและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ดังกล่าวเป็นกลไกที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสำนักงานอัยการสูงสุดสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรภาครัฐที่มีการบริหารจัดการแบบใหม่ (New Public Management) ที่มีลักษณะของการบริหารงานเชิงรุก (Pro - active) มีการวางแผนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ด้วยรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางการปฏิบัติการกิจขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างพันธสัญญา (commitment) ที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติราชการสามารถเทียบเคียงกับหน่วยงานลักษณะเดียวกันในสากลได้ นอกจากนี้สารสนเทศที่ได้จากระบบการจัดทำคำรับรองและการประเมินผลการปฏิบัติราชการยังสามารถเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายรับทราบ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด และสามารถนำข้อมูลไปปรับปรุง พัฒนา นำเสนอรายงานผลการปฏิบัติราชการประจำปี และผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ต่อภาครัฐได้ ซึ่งการกำหนดการดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการดังกล่าว สำนักงานอัยการสูงสุด จำเป็นต้องมีกรอบการประเมินผลตัวชี้วัดและการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อนำไปใช้ประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการในแต่ละปีงบประมาณ (สำนักงานอัยการสูงสุด, 2557)

### ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

#### 1. บริบทสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

สำนักงานอัยการจังหวัด เป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาคของสำนักงานอัยการสูงสุด จัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบการดำเนินคดีทั้งปวงในอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุดภายในเขตท้องที่ของสำนักงานอัยการจังหวัดนั้น ๆ ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลจังหวัดศาลจังหวัดสาขา หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นในศาลจังหวัดแล้วแต่กรณี ซึ่งศาลจังหวัดเป็นศาลยุติธรรมชั้นต้นที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้นในแต่ละจังหวัดหรือในบางอำเภอ มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีแพ่งและคดีอาญาทั้งปวงที่มีได้อยู่ในอำนาจของศาลยุติธรรมอื่น ในส่วนของจังหวัดลพบุรี เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2457 ได้มีการจัดตั้งสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรีขึ้นเพื่อพิจารณาคดีในเขตอำนาจของศาลจังหวัดลพบุรี รับผิดชอบงานดำเนินคดีทั้งปวงในอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการ ทั้งคดีอาญา คดีแพ่ง เว้นแต่คดีเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีซึ่งอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัด สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรีมีเขตอำนาจหน้าที่ในการสอบสวนและการดำเนินคดีในท้องที่ ประกอบด้วย อำเภอเมือง อำเภอหนองม่วง อำเภอพัฒนานิคม อำเภอบ้านหมี่

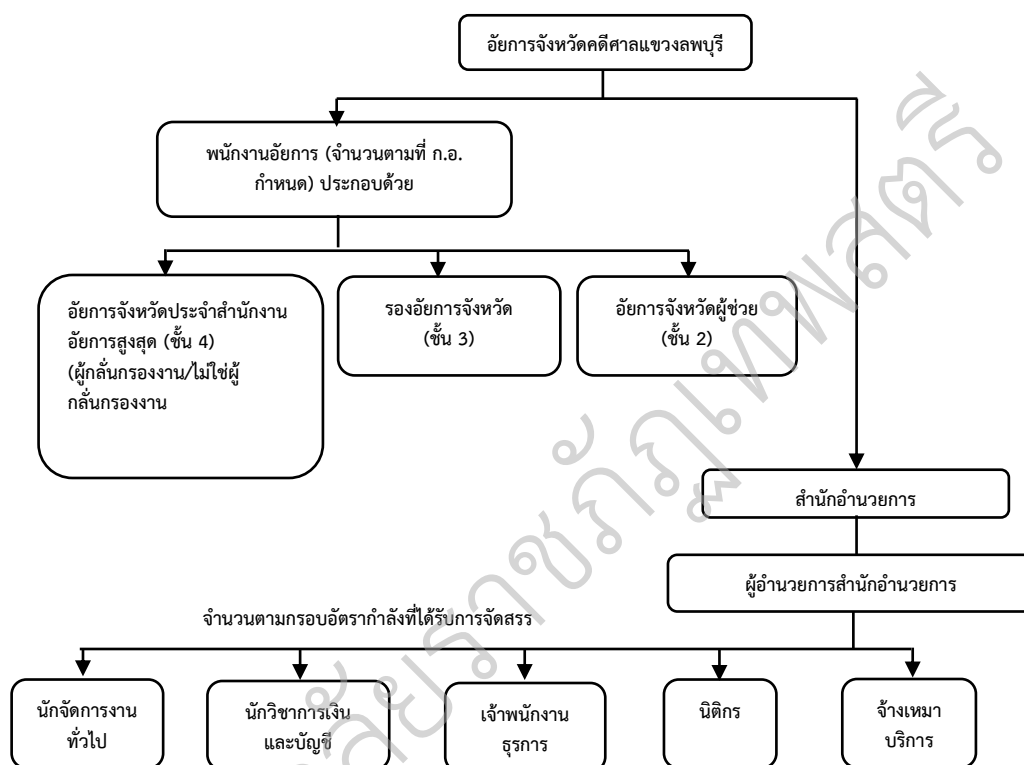
อำเภอโคกสำโรง อำเภอนาทวี ตำบลมะนาวหวาน ตำบลท่าหิน ตำบลโคกตูม ตำบลบ้านเบิก ตำบลท่าโหลง ตำบลโคกสูง ที่ตั้งสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี ศาลากลางจังหวัดลพบุรี ชั้น 1 อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ปัจจุบันมีบุคลากรปฏิบัติงาน จำนวน 27 คน แบ่งเป็นข้าราชการอัยการ 12 คน ข้าราชการธุรการและผู้ปฏิบัติงาน 15 คน (สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี, 2564ก)



ภาพ 3 แผนผังโครงสร้างสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี  
ที่มา (สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี, 2564ข)

เพื่อให้การดำเนินความยุติธรรมเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว ต่อมาในปี พ.ศ. 2518 จึงได้มีการจัดตั้งสำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี ซึ่งเดิมใช้ชื่อว่า “สำนักงานอัยการประจำศาลแขวงลพบุรี” เป็นหน่วยงานที่ขึ้นอยู่กับสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี ต่อมาได้แยกเป็นอิสระจากสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี รับผิดชอบงานดำเนินคดีทั้งปวงในอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการ ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลแขวงลพบุรี หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นในศาลแขวง แล้วแต่กรณี อำนาจหน้าที่การดำเนินคดีในศาลแขวง คดีอาญา คือ คดีที่มีอัตราโทษจำคุกอย่างสูงไม่เกิน 3 ปี หรือปรับไม่เกิน 60,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ เช่น ลักทรัพย์ ฉ้อโกง โกงเจ้าหน้า ยักยอก ทำให้เสียทรัพย์ ทำร้ายร่างกาย เสพยาเสพติดให้โทษประเภท 1 (ยาบ้า) ความผิดลหุโทษ พ.ร.บ. การพนัน พ.ร.บ. จราจรทางบก เป็นต้น คดีแพ่ง คือ คดีที่มีทุนทรัพย์พิพาทไม่เกิน 300,000 บาท การดำเนินคดีในศาลแขวงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การพิจารณาพิพากษาคดีเสร็จสิ้นไปโดยเร็ว และคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน ผู้ต้องหาจึงได้รับความคุ้มครอง กล่าวคือ เมื่อมีการจับกุมตัวผู้ต้องหาได้ พนักงานสอบสวนต้องส่งตัวผู้ต้องหาไปยังพนักงานอัยการเพื่อยื่นฟ้องผู้ต้องหาต่อศาล ภายใน 48 ชั่วโมง นับแต่เวลาที่ผู้ต้องหาถูกจับ สถานีตำรวจที่อยู่ในเขตอำนาจ ได้แก่ สภ.เมืองลพบุรี สภ.โคกตูม สภ.พัฒนานิคม สภ.โคกสำโรง สภ.บ้านเบิก สภ.บ้านข่อย

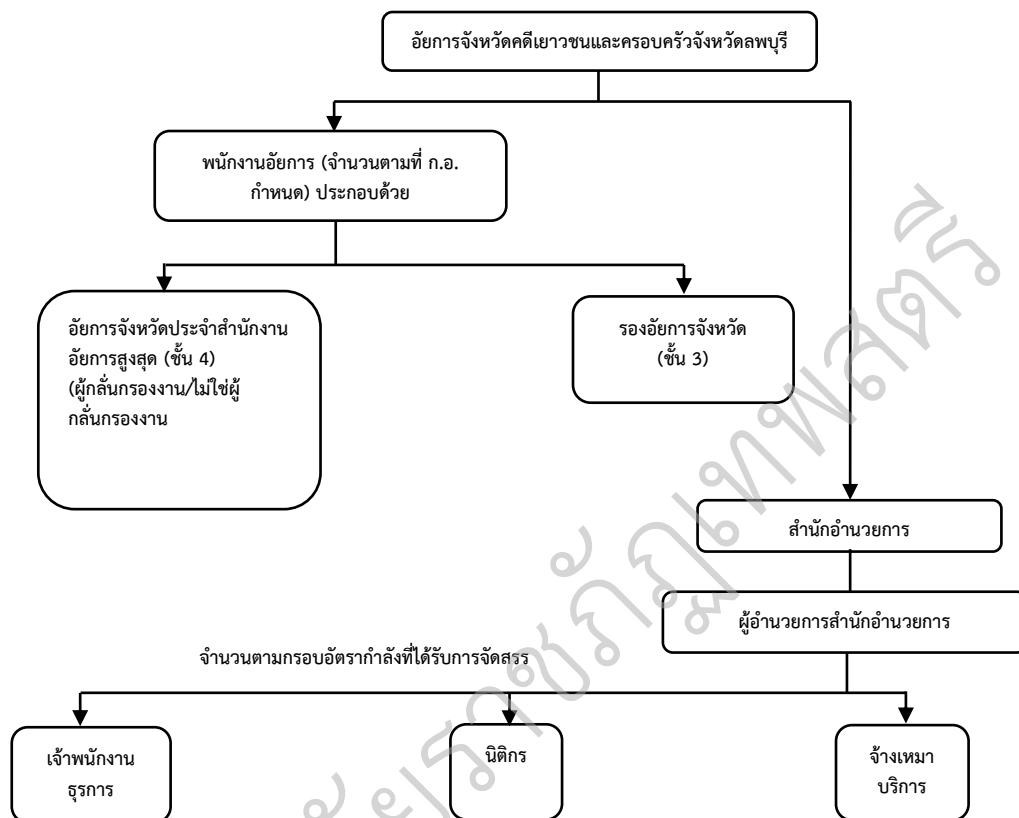
สภ.บ้านกุ่ม สภ.โคกสูง สภ.เพนียด สภ.ท่าโขลง สภ.ท่าหิน สภ.บ้านหมี่ สภ.ท่าวัง สภ.มะนาวหวาน สภ.หนองม่วง ที่ตั้งสำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี ศาลากลางจังหวัดลพบุรี ชั้น 2 อ.เมือง จ.ลพบุรี ปัจจุบันมีบุคลากรปฏิบัติงาน จำนวน 16 คน แบ่งเป็นข้าราชการอัยการ 4 คน ข้าราชการธุรการและ ผู้ปฏิบัติงาน 12 คน (สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี, 2564)



ภาพ 4 แผนผังโครงสร้างสำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี  
ที่มา (สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี, 2564)

ต่อมาในปี 2548 ศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี ได้แยกตัวออกมาเป็น ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี จึงมีการจัดตั้งสำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2548 โดยนายบุญสืบ ศิริ เป็นอัยการจังหวัดคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี รับผิดชอบงานดำเนินคดีทั้งปวงในอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการในเขตท้องที่ของสำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัด ซึ่งอยู่ในเขตอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี อำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี คือ ดำเนินคดีอาญาทั้งปวงที่เด็กหรือเยาวชน ซึ่งมีอายุไม่ถึง 18 ปีบริบูรณ์ในวันกระทำความผิดต้องหาว่ากระทำความผิดโดยเด็กหรือเยาวชนมีถิ่นที่อยู่ปกติ หรือกระทำความผิดในเขตอำนาจของศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี ที่ตั้งสำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี ศาลากลางจังหวัดลพบุรี ชั้น 3 อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ปัจจุบันมีบุคลากรปฏิบัติงาน

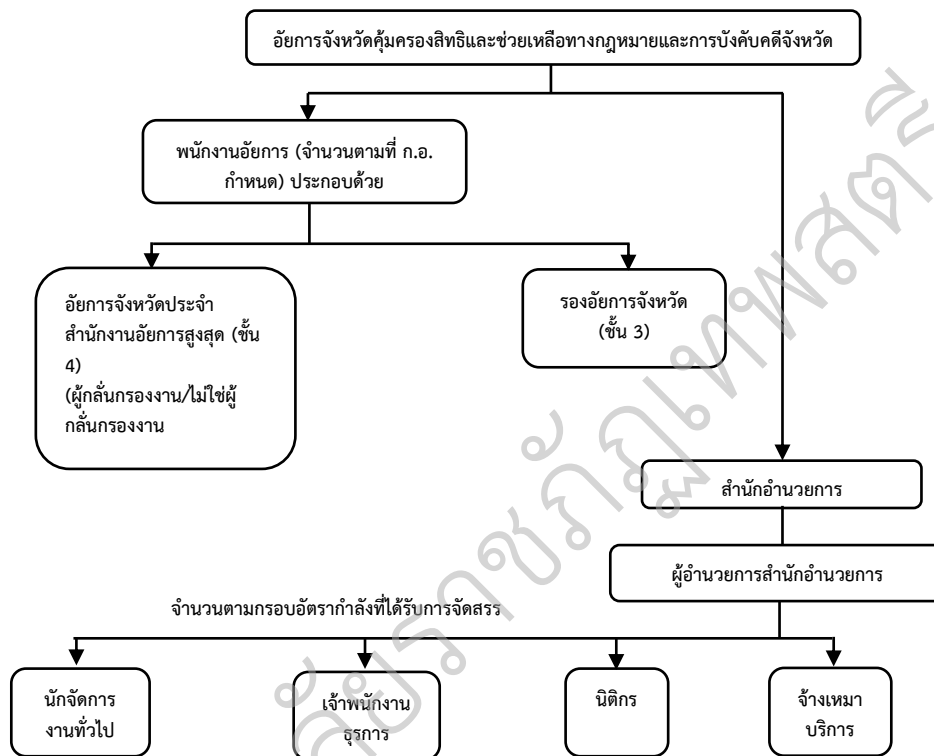
จำนวน 8 คน แบ่งเป็น ข้าราชการอัยการ 3 คน ข้าราชการธุรการและผู้ปฏิบัติงาน 5 คน (สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี, 2564)



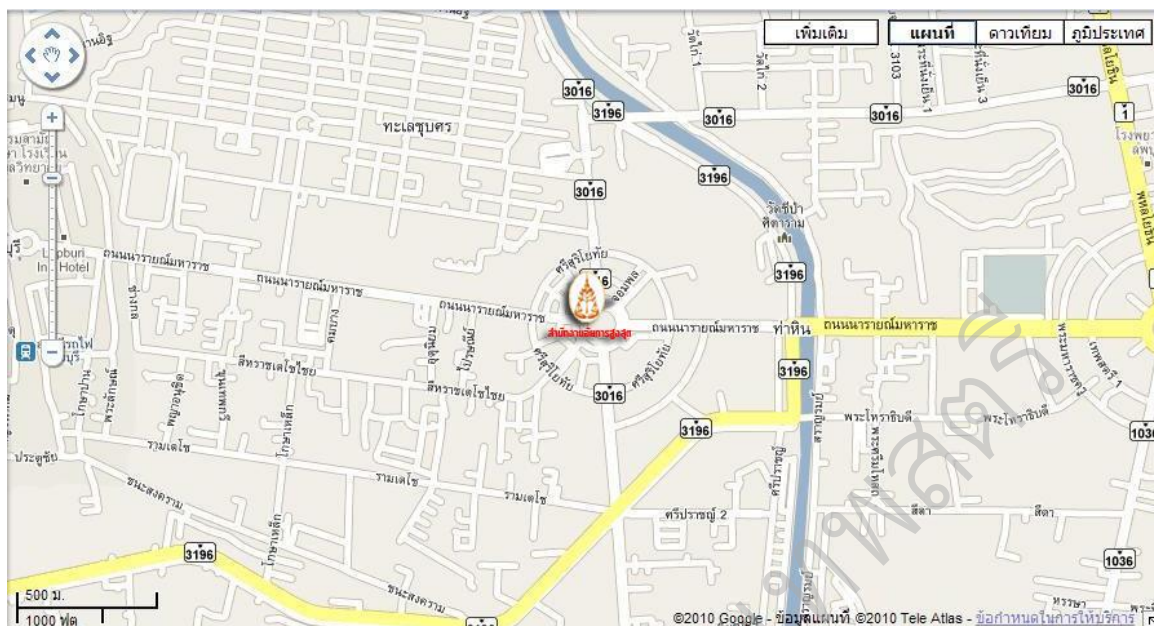
ภาพ 5 แผนผังโครงสร้างสำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี  
ที่มา (สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี, 2564)

ในส่วนของสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรีนั้น แต่เดิมเป็นหน่วยงานที่อยู่ในสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี ต่อมา วันที่ 1 เมษายน 2557 สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมาย ฯ ได้แยกสำนักงานออกมาใหม่ เพื่อความเป็นอิสระในการดำเนินงาน โดยรับผิดชอบงานดำเนินการเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและผลประโยชน์ของประชาชน การให้ความช่วยเหลือทางกฎหมาย และการเผยแพร่ความรู้ด้านสิทธิมนุษยชนและความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน ภายในเขตท้องที่จังหวัดลพบุรี รวมถึงการดำเนินคดีทั้งปวงในอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการ เกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลจังหวัด ศาลจังหวัดสาขา ศาลแขวง ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นในศาลนั้น ๆ นอกจากนี้ ยังมีภารกิจด้านการบังคับคดี โดยรับผิดชอบการดำเนินคดีเกี่ยวกับการบังคับคดีแพ่ง คดีปกครอง และคดีอาญาเฉพาะในส่วนของการยึดทรัพย์สินใช้ค่าปรับตามคำพิพากษาตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการภายในเขตท้องที่จังหวัดลพบุรี ที่ตั้งสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิ

และช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี ศาลากลางจังหวัดลพบุรี ชั้น 1 อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ปัจจุบันมีบุคลากรปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน แบ่งเป็น ข้าราชการอัยการ 5 คน ข้าราชการธุรการและผู้ปฏิบัติงาน 10 คน (สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี, 2564)



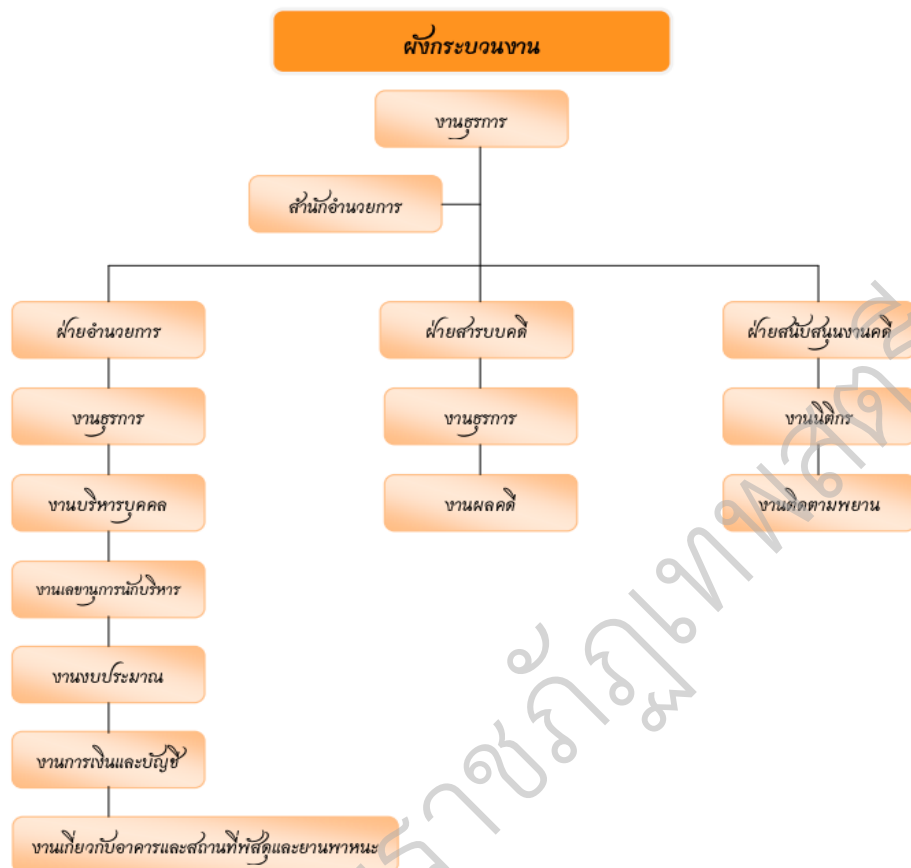
ภาพ 6 แผนผังโครงสร้างสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี  
ที่มา (สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี, 2564)



ภาพ 7 แผนที่แสดงที่ตั้งสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี, สำนักงานอัยการศาลแขวงลพบุรี, สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี และสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี  
ที่มา (สำนักงานอัยการสูงสุด, 2564)

ต่อมาในปี 2550 ได้มีการจัดตั้งศาลจังหวัดชั้นที่อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี เรียกว่า “ศาลจังหวัดชัยบาดาล” ตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลจังหวัดที่อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2537 มาตรา 3 ตั้งแต่วันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2550 เพื่อการเตรียมความพร้อมในการอำนวยความยุติธรรม และการคุ้มครองสิทธิและการให้ความช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนในเขตอำนาจศาลจังหวัดชัยบาดาล อาศัยอำนาจตามมาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติพนักงานอัยการ พ.ศ. 2498 จึงให้เปิดทำการสำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาลตั้งแต่วันที่ 8 มกราคม 2550 เป็นต้นไป มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินคดีอาญาและคดีแพ่ง ซึ่งเกิดขึ้นในเขตท้องที่ 6 อำเภอ ของจังหวัดลพบุรี และแบ่งเป็นเขตสถานีตำรวจ ได้แก่ สภ.ชัยบาดาล สภ.ท่าหลวง สภ.อำเภอลำสนธิ สภ.โคกเจริญ สภ.สระโบสถ์ สภ.ม่วงค่อม ที่ตั้งสำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาล 119 หมู่ 4 ตำบลลำนารายณ์ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ปัจจุบันมีบุคลากรปฏิบัติงาน จำนวน 18 คน แบ่งเป็น ข้าราชการอัยการ 6 คน ข้าราชการธุรการและผู้ปฏิบัติงาน 12 คน (สำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาล, 2564)





ภาพ 10 แสดงผังกระบวนงานของสำนักงานอัยการ สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี  
ที่มา (สำนักงานอัยการสูงสุด, 2563)

## 2. การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

สำนักงานอัยการสูงสุดได้เริ่มนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาประยุกต์ใช้ ในช่วงปี 2552 โดยนายชัยเกษม นิติสิริ อัยการสูงสุดในขณะนั้น ได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุดมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเพื่อเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พร้อมสร้างความมั่นใจ ศรัทธา และไว้วางใจจากประชาชน ผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อัยการสูงสุดได้ประกาศเจตนารมณ์นำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสำนักงานอัยการสูงสุดมาเป็นแนวทางยึดถือปฏิบัติในการดำเนินงาน เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2552 เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 รวมทั้งให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ เพื่อให้บริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สำนักงานอัยการสูงสุด จึงได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอันประกอบด้วยนโยบายหลัก 4 ด้าน คือ ด้านรัฐ สังคม และ



สิ่งแวดล้อม โดยรักษาและพัฒนามาตรฐาน คุณภาพการพิจารณาวินิจฉัยสั่งคดีในการอำนวยความสะดวก ยุติธรรมทางอาญาให้ถูกต้องตามข้อเท็จจริงและข้อกฎหมาย ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางของการให้บริการด้วยความสุจริต โปร่งใส รวดเร็ว ทันสมัย และเต็มใจ บริการ ด้วยความเท่าเทียมกัน สามารถชี้แจงการทำงานได้ทุกขั้นตอน และลดภาระของประชาชนให้มากที่สุด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้ใช้บริการ ตลอดจนช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันอย่างแท้จริง ด้านองค์การ และด้านผู้ปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมให้มีการปรับระบบ การปฏิบัติงานในกระบวนการต่าง ๆ ด้วยหลักธรรมาภิบาลตามแนวทางการบริหารงานภาครัฐ สมัยใหม่ มีระบบประเมินผลที่ชัดเจนทุกระดับเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมตามตำแหน่งและภาระงาน โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนรวมถึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติตามนโยบายหลักด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติและค่านิยมร่วมสำหรับองค์การและบุคลากรทุกคนพึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับกฎ ข้อบังคับอื่นๆ อย่างทั่วถึง และพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานอัยการสูงสุดทุกระดับให้สูงขึ้น แลกเปลี่ยนภูมิความรู้ของบุคลากรกับต่างประเทศ ปรับปรุง พัฒนามาตรฐานด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการให้สอดคล้องกับภารกิจ และสามารถปฏิบัติ ราชการรับใช้ประชาชนได้อย่างมั่นคง มีความเสมอภาคตามมาตรฐาน โดยกำหนดให้สำนักงานอัยการ ในส่วนภูมิภาคนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับการนำองค์กรเพื่อให้สำนักงานอัยการแต่ละแห่งมีการกำกับดูแลตนเองที่ดีโดยดำเนินการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรมรวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบ ต่อสังคมด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นทั้งคนเก่งและคนดี โดยสำนักงานอัยการในจังหวัด ลพบุรีนำโดยอัยการจังหวัดได้มีการกำหนดกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรใน หน่วยงาน มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงจากมาตรฐานที่กำหนดโดยสำนักงานอัยการ สูงสุดเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ วางแนวทางเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบังคับคดี และการดำเนินผลการดำเนินงานของสำนักงานอัยการจังหวัดตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานอัยการ สูงสุด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พจนีย์ อรุณประชารัตน์ (2560) ศึกษาตัวแบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการส่วน ราชการต่างจังหวัด ของสำนักงานอัยการสูงสุด ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการส่วนราชการต่างจังหวัดของสำนักงานอัยการสูงสุดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การมุ่งเน้นบุคลากร การวัดวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การนำองค์กร และการวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์ โดยที่ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการส่วนราชการต่างจังหวัดของสำนักงานอัยการสูงสุดอยู่ใน ระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาองค์กร ด้าน คุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ส่วน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการส่วนราชการต่างจังหวัดของสำนักงานอัยการสูงสุดกับผลลัพธ์ การปฏิบัติงานส่วนราชการต่างจังหวัดของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการส่วนราชการต่างจังหวัด

ของสำนักงานอัยการสูงสุดประกอบด้วย 3 ปัจจัย 10 องค์ประกอบ ดังนี้ ก) ปัจจัยนำเข้า มี 3 องค์ประกอบ คือ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และ (3) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ข) ปัจจัยกระบวนการ มี 3 องค์ประกอบ คือ (4) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร และ (6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ค) ปัจจัยผลผลิต มี 4 องค์ประกอบ คือ (7) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (8) ผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการ (9) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และ (10) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร

สรวิชญ์ เปรมชื่น (2560) ศึกษาเรื่องคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบอบราชการไทย โดยวิเคราะห์ผลประเมินจากเอกสารของหน่วยงาน การสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมกลุ่มเชิงปฏิบัติการ ภายในหน่วยงานที่มีผลการประเมินระดับดี ประเภทกรมบริการ คือ กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประเภทกรมนโยบายคือสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีและกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ และระดับจังหวัด คือสุพรรณบุรี นครปฐม ชัยนาท อ่างทองและ สมุทรสงคราม ผลการศึกษาปรากฏว่า กรมบริการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมงานบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนใหญ่เน้นการตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยกรมบริการที่มีประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานภายนอก จะมีขีดความสามารถในการเพิ่มการบริการงานที่มีนวัตกรรมได้ (Innovation Services) ในส่วนกรมนโยบายเน้นให้ ความสำคัญต่อการมุ่งรักษามาตรฐานระบบงานและเน้นการจัดทำนโยบายแผนงานในระดับกระทรวงร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้ผลดีขึ้นแต่ยังขาดรูปแบบการให้บริการครบวงจรสู่ประชาชนส่วนจังหวัดที่มีคุณภาพการบริหารจัดการในระดับดีนั้นล้วนรักษามาตรฐานความนิยมด้วยกิจกรรมเข้าถึงภาคประชาชนเน้นการออกพบปะเยี่ยมเยียนและจัดกิจกรรมที่บุคลากรท้องถิ่นดำเนินการเองได้และมีกระบวนการรับฟังข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาต่าง ๆ จากประชาชนในพื้นที่ที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุด ในจังหวัด คือ การยกระดับสมรรถนะของบุคลากรที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อรองรับต่อ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ยังไม่อาจดำเนินการได้ผลดี เหตุเพราะมีการสับเปลี่ยน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่อยู่ตลอด งานศึกษานี้มีข้อเสนอว่า ส่วนราชการในระดับกรมและจังหวัดหากสามารถหาแนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 ด้าน ซึ่งสอดคล้องต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในระบอบราชการไทยและได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ประเมิน โดยอยู่ในคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว จะสามารถเสริมสร้าง สมรรถนะแก่บุคลากรภาครัฐ ยกระดับภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและหากนำการจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจแบบนักบริหารมืออาชีพมาพัฒนาระบบงานเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มในองค์กรและผู้รับบริการและต่อยอดนวัตกรรมสม่ำเสมอส่วนราชการทั้งระบบย่อมจะมีทิศทางปฏิบัติงานที่สร้างผลลัพธ์ในภาครัฐและภาคประชาชน และจะส่งผลต่อการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การรัฐแบบก้าวกระโดดเทียบเคียงส่วนราชการ ในและต่างประเทศชั้นนำได้

สุชาติ ไทรแก้ว (2560) ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารจัดการความร่วมมือสาธารณะ (Collaborative Public Management) สู่การพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กรณีศึกษากรมธนารักษ์ ผลการศึกษา พบว่าระดับการบริหารจัดการความร่วมมือสาธารณะ

อยู่ในระดับมากทุกปัจจัย ได้แก่การแสวงหาข้อมูล การแสวงหาทางปรับเปลี่ยน การวางนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ระดับผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับมากทุกมิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพ มิติคุณภาพการให้บริการ และปัจจัยการบริหารจัดการความร่วมมือสาธารณะในทุกด้านส่งผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในทุกมิติ

โชติกา สัมสำ, และ ธนัสถา โรจนตระกูล (2561) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ผลการวิจัยพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เฉพาะหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรพบว่าภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เฉพาะหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร พบว่า จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแตกต่างกัน และยังพบว่าปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยด้านทัศนคติ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เฉพาะหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร โดยสามารถอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมที่ร้อยละ 53 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดข้อเสนอเชิงนโยบาย พบว่า ควรกำหนดให้บุคลากร ดำเนินการตามตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เฉพาะหมวด 5 มุ่งเน้นบุคลากร โดยต้องมีกรอบการดำเนินงานให้ชัดเจนสามารถถ่ายทอดให้ปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานเข้าใจและนำไปสู่การลงมือทำได้อย่างถูกต้อง

นาริลักษณ์ ศิริวรรณ (2561) ศึกษาเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการศึกษา พบว่า 1. การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ของหน่วยงานฯ แบ่งออกเป็น 2 กระบวนการคือ 1) สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการดำเนินงาน ดังนี้ (1) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน และเป็นระบบ (2) กระบวนการค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายและตรงกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) วิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมและเพียงพอ (4) ประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมและ วิเคราะห์ผลสำรวจฯ ได้อย่างชัดเจน และ 2) การดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการดำเนินงาน ดังนี้ (1) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (3) ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารอย่างเหมาะสม (4) จัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ 1) ปัจจัยด้านนโยบาย ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย ยุทธศาสตร์ พันธกิจของหน่วยงาน 2) การให้ความสำคัญส่งเสริมและสนับสนุนของผู้บริหาร 3) กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง 4) ความเหมาะสม ทันสมัยของกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ และ 5) มีระบบประเมินคุณภาพการให้บริการของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและเป็น

รูปธรรม 2) ปัจจัยด้านกระบวนการงาน/การปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) เตรียมความพร้อมของอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน (2) นำสารสนเทศที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในทุกขั้นตอน (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและการจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง และเข้มแข็ง (4) มีกระบวนการค้นหาและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้อย่างชัดเจน (5) เสาะแสวงหาความรู้โดยนำมาปรับปรุงกระบวนการจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ (6) ดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่เหนือกว่าความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (7) นำระบบประชาวิธีมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากทุกภาคส่วน (8) มีทัศนคติเชิงบวกในการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (9) ทบทวนและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (10) บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ

3. สรุปบทเรียนที่สำคัญในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใน 2 ประเด็น คือ 1) ผลลัพธ์เชิงรูปธรรม/นวัตกรรม จากการดำเนินงานตาม แนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 2) กระบวนการสำคัญที่ขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการสะท้อนให้เห็นกิจกรรมที่มีระบบของกระบวนการต่าง ๆ และการบูรณาการเชื่อมโยง ซึ่งทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าวนำไปสู่การปรับปรุง ผลผลิตและบริการรวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. แนวทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรใน 5 ประเด็นคือ 1) ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ความสัมพันธ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ข้อร้องเรียน

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มาผสมผสานในการดำเนินการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดในการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี รวมทั้งสิ้น 76 คน จากการเลือกแบบเจาะจง (ข้อมูลประชากร ณ วันที่ 30 กันยายน 2563) ประกอบด้วย

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 1. สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี                       | รวมทั้งสิ้น 27 คน |
| 2. สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี                    | รวมทั้งสิ้น 14 คน |
| 3. สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี   | รวมทั้งสิ้น 6 คน  |
| 4. สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายฯ | รวมทั้งสิ้น 13 คน |
| 5. สำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาล                     | รวมทั้งสิ้น 16 คน |

การวิจัยครั้งนี้แบ่งประชากรเป็น 2 ส่วน คือ

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจะศึกษาและเก็บข้อมูลจากข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่สำนักงานอัยการภายในจังหวัดลพบุรี จำนวน 76 คน โดยใช้แบบสอบถาม ได้แก่
  - 1.1 สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี แบ่งเป็นข้าราชการอัยการ จำนวน 12 คน ข้าราชการธุรการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน รวมทั้งสิ้น 27 คน
  - 1.2 สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี แบ่งเป็นข้าราชการอัยการ จำนวน 3 คน ข้าราชการธุรการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 11 คน รวมทั้งสิ้น 14 คน
  - 1.3 สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี แบ่งเป็นข้าราชการอัยการ จำนวน 2 คน ข้าราชการธุรการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน
  - 1.4 สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายฯ แบ่งเป็นข้าราชการอัยการ จำนวน 4 คน ข้าราชการธุรการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น 13 คน
  - 1.5 สำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาล แบ่งเป็นข้าราชการอัยการ จำนวน 5 คน ข้าราชการธุรการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 11 คน รวมทั้งสิ้น 16 คน

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะศึกษาและเก็บข้อมูลจากข้าราชการระดับบริหารในตำแหน่งอัยการจังหวัด และผู้อำนวยการสำนักอำนวยการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี รวมทั้งสิ้น 10 คน โดยใช้การสัมภาษณ์ ได้แก่

ตาราง 1 รายชื่อข้าราชการระดับบริหารงานในตำแหน่งอัยการจังหวัด และผู้อำนวยการสำนักอำนวยการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	นายรุ่งวิทย์ ประณีติ	อัยการจังหวัดลพบุรี
2	นางสาวนงลักษณ์ ทองใบใหญ่	ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี
3	นายวิชาญ สวยสม	อัยการจังหวัดประจำสำนักงานอัยการสูงสุด รักษาการแทนอัยการจังหวัดคดีศาลแขวงลพบุรี
4	นางสุจีรา เพชรรัตน์	ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี
5	นางจตุพร อัจจงหาญ	อัยการจังหวัดคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี
6	นางสาวเป็รียบจิตต์ ทองจันทร์	ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี
7	นายปกรณ์ ธรรมโรจน์	อัยการจังหวัดคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี
8	นางสมพร กุลยอด	ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี
9	นายสุพจน์ พรรณรังสี	อัยการจังหวัดชัยบาดาล
10	นางสาวอวยพร อินทรปัญญา	ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาล

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิจัยเชิงปริมาณใช้เครื่องมือศึกษาเป็นแบบสอบถาม ชนิดเลือกตอบ (check list) แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ “ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม” โดยให้ผู้ตอบเลือกตอบตามสภาพจริงของผู้ตอบ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และหน่วยงานที่ปฏิบัติราชการ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับ “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี” โดยประกอบด้วย ส่วนที่ 1 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ใน 6 ด้าน (PMQA หมวด 1 - หมวด 6) รวมทั้งสิ้นจำนวน 32 ข้อ จำแนกเป็น

- |   |             |
|---|-------------|
| 1. ด้านการนำองค์กร                            | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์                | จำนวน 7 ข้อ |
| 3. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ                | จำนวน 7 ข้อ |
| 4. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล               | จำนวน 5 ข้อ |
| 6. ด้านการจัดการกระบวนการ                     | จำนวน 3 ข้อ |

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับ “ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี” (PMQA หมวด 7) ประกอบด้วย ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการ 4 ด้าน รวม 16 ข้อ จำแนกเป็น

- |                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| 1. ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ        | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ด้านคุณภาพการให้บริการ          | จำนวน 4 ข้อ |
| 3. ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน | จำนวน 3 ข้อ |
| 4. ด้านการพัฒนาองค์กร              | จำนวน 4 ข้อ |

โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องแสดงความคิดเห็นจากคำถามที่ผู้วิจัยกำหนด ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าจัดลำดับเป็น 5 ระดับ ตามแนวคิดมาตราวัดของ Likert's Scale โดยกำหนดความหมายค่า คะแนนของช่วงน้ำหนัก ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก
- คะแนน 3 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended Questionnaire) เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับ การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - structured Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้กับการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะการสัมภาษณ์ที่อยู่ระหว่างการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับการสัมภาษณ์แบบไร้โครงสร้าง ไม่มีรูปแบบที่แน่นอน แต่จะมีลักษณะผสมผสานระหว่างโครงสร้างข้อคำถามและการกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า เกี่ยวกับ การนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ใน 7 ด้าน คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การปฏิบัติราชการ ใน 4 ด้าน คือ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร

## การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 สร้างแบบสอบถามโดยศึกษาจากเอกสารงานวิจัย หนังสือ วิทยานิพนธ์ และ ผลงานทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความรู้ต่าง ๆ มาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุม ขอบเขตเนื้อหาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามหลัก PMQA ทั้ง 7 หมวด โดยสร้าง เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

1.3 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ/ ข้อเสนอแนะ

1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหา ภาษา และเทคนิคการสร้างแบบสอบถาม จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ดังนี้

1.4.1 นายวรวิฑูรย์ ดั่งตุ่น อัยการจังหวัดสิงห์บุรี

1.4.2 ผศ.ดร.พิชิตพงษ์ จุลสวัสดิ์ รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

1.4.3 ผศ.ดร.วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความ สอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective Congruence: IOC) หรือค่าดัชนี IOC รายละเอียดค่าดัชนี IOC มีดังนี้ คือ หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าข้อคำถามมี ความเหมาะสม คะแนนเท่ากับ 1 แต่หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ข้อคำถามมีความไม่เหมาะสม คะแนนเท่ากับ -1 หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าไม่แน่ใจถึงความเหมาะสมของข้อคำถาม คะแนน เท่ากับ 0 สำหรับการพิจารณาว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงหรือไม่ จะพิจารณาจากค่าดัชนี IOC ที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป (ประสพชัย พสุนนท์, 2555)

1.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว และปรับปรุงให้สมบูรณ์แล้ว นำมาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำไป ทดลองใช้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่า 0.969

1.6 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้ว ไปเก็บข้อมูล จำนวน 76 ชุด เพื่อนำมา วิเคราะห์ข้อมูล

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์

2.3 สร้างแบบสัมภาษณ์ตามประเด็นและรูปแบบคำถามที่กำหนด



2.4 แบบสัมภาษณ์สร้างขึ้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) ให้ข้อเสนอแนะและนำมาปรับปรุง

2.5 นำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

1.1 ทำหนังสือชี้แจงและขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

1.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ส่งไปยังสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีตามจำนวนประชากร

1.3 เก็บรวบรวม และติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับ

1.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดไปวิเคราะห์ผลทางสถิติ

2. เชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลดังนี้

2.1 ผู้วิจัยติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคลเพื่อขออนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์เป็นการล่วงหน้า พร้อมทั้งอธิบายประเด็นของการสัมภาษณ์ให้ทราบ

2.2 เข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตามวัน เวลา สถานที่ ที่นัดหมาย ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจนว่าจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงวิชาการเท่านั้น และขออนุญาตฉบับที่กการสนทนา บันทึกเสียงในระหว่างสัมภาษณ์

2.3 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มารวบรวมและวิเคราะห์สรุปผล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. เชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด 76 ชุด โดยใช้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ได้กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอสถิติที่เกี่ยวข้องมาใช้ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม นำมาแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 การวิเคราะห์กระบวนการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี และผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยเกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยตามแบบของเบสท์ (สุวิมล ติรگانนท์, 2549, หน้า 120) ซึ่งแบ่งช่วงของการแปลผลออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 มีการบริหารจัดการในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49 มีการบริหารจัดการในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49 มีการบริหารจัดการในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49 มีการบริหารจัดการในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00 มีการบริหารจัดการในระดับมากที่สุด

1.3 การวิเคราะห์แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเป็นแบบสอบถาม ปลายเปิดเพื่อให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

## 2. เชิงคุณภาพ

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ข้าราชการฝ่ายอัยการในระดับบริหารในตำแหน่งอัยการจังหวัดและผู้อำนวยการสำนักอำนวยการจำนวน 10 คน เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านผลลัพธ์การปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กร นำข้อมูลมาแยกประเด็นตามคำถามทำการวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาแบบพรรณนา

2.2 นำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามมาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกัน ทั้งแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาอภิปรายผลในการเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

## สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient method) ตามวิธีการของครอนบาค (กาสั๊ก เต๊ะซันหมาก, 2553, หน้า 146) ซึ่งความเชื่อมั่นของเครื่องมือจะต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.7 ดังนี้

$$a = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ	$a$	แทน	สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	$n$	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$S_i^2$	แทน	คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ
	$S_t^2$	แทน	คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

## 2. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

2.1 ค่าร้อยละ (percentage: %) มีสูตรดังนี้ (กาลัก เต๊ะชั้นหมาก, 2553, หน้า 156)

$$P = \frac{F}{n} \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ค่าร้อยละ
	F	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
	n	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

2.2 ค่าเฉลี่ย (mean:  $\mu$ ) (สุทิน ชนะบุญ, 2560, หน้า 8)

$$\mu = \frac{\sum x_i}{N}$$

เมื่อ	$\mu$	=	ค่าเฉลี่ยของประชากร
	$\sum x_i$	=	ผลรวมของค่าข้อมูลทั้งหมด
	N	=	จำนวนประชากรทั้งหมด

2.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) (สุทิน ชนะบุญ, 2560, หน้า

11)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \mu)^2}{N}}$$

เมื่อ	$\mu$	=	ค่าเฉลี่ยของประชากร
	$\sum x_i$	=	ผลรวมของค่าข้อมูลทั้งหมด
	N	=	จำนวนประชากรทั้งหมด

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายผู้วิจัยขอกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N	แทน	ประชากรทั้งหมด
$\mu$	แทน	ค่าเฉลี่ยของประชากร
$\sigma$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ตามความมุ่งหมายการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาแจกแจงความถี่ (frequency) และแสดงจำนวนร้อยละ (percentage)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี คือ ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แบ่งเป็นรายด้าน

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	28	36.80
หญิง	48	63.20

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
ต่ำกว่า 21 ปี	2	2.50
21 - 30 ปี	17	22.40
31 - 40 ปี	36	47.40
41 - 50 ปี	11	14.50
51 ปีขึ้นไป	10	13.20
3. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	18	23.70
ระดับปริญญาตรี	47	61.80
ระดับปริญญาโท	11	14.50
4. ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	7	9.20
5 - 10 ปี	25	32.90
11 - 15 ปี	16	21.10
16 - 20 ปี	12	15.80
20 - 25 ปี	15	19.70
มากกว่า 25 ปี	1	1.30
5. หน่วยงานที่ปฏิบัติราชการ		
สำนักงานอัยการจังหวัด	43	56.60
สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัว	6	7.90
สำนักงานอัยการคดีศาลแขวง	14	18.40
สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายฯ	13	17.10

จากตาราง 2 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 63.20 และเพศชาย จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 36.80 ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 31 - 40 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 47.40 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 22.40 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50 รองลงมาคือช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 และน้อยที่สุดคือช่วงอายุต่ำกว่า 21 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาชั้นสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 47 คนคิดเป็นร้อยละ 61.80 รองลงมาคือต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 23.70 และน้อยที่สุดคือระดับปริญญาโท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 รองลงมาคือประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 21.10 รองลงมาคือ

ประสบการณ์ทำงานระหว่าง 20 - 25 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 19.70 รองลงมาคือ ประสบการณ์ทำงานระหว่าง 16 - 20 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 15.80 รองลงมาคือ ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.20 และน้อยที่สุดคือประสบการณ์ มากกว่า 25 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.30 โดยส่วนใหญ่ปฏิบัติราชการที่สำนักงานอัยการ จังหวัด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 56.60 รองลงมาคือสำนักงานอัยการคดีศาลแขวง จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 18.40 รองลงมาคือสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายฯ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 17.10 และน้อยที่สุด คือ สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัว จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

ตาราง 3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการนำองค์กร

ด้านการนำองค์กร	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
1. ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์	3.84	0.567	มาก
2. ผู้บริหารมีการถ่ายทอดทิศทางการทำงานสู่บุคลากรให้รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้	3.96	0.642	มาก
3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้เกิดความผูกพัน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	3.76	0.671	มาก
4. ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัด มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน	4.04	0.576	มาก
5. ผู้บริหารมีการจัดทำแนวปฏิบัติ มาตรการ/โครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี	3.92	0.669	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.382</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 3 พบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการนำองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.91$ ,  $\sigma = 0.382$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัด มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน ( $\mu = 4.04$ ,  $\sigma = 0.576$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการถ่ายทอดทิศทางการทำงานสู่บุคลากรให้รับรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้ ( $\mu = 3.96$ ,  $\sigma = 0.642$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการจัดทำแนวปฏิบัติมาตรการ/โครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี ( $\mu = 3.92$ ,  $\sigma = 0.669$ ) รองลงมาคือผู้บริหารมีการ กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ ( $\mu = 3.84$ ,  $\sigma =$

0.567) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้เกิดความผูกพัน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ( $\mu = 3.76$ ,  $\sigma = 0.671$ )

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ในประเด็น การนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการนำองค์กร พบว่า อัยการจังหวัดมีการรับนโยบายการบริหารงานจากสำนักงานอัยการสูงสุดมาถ่ายทอดสู่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค และนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัด และติดตามผลการปฏิบัติราชการตามบริบทของแต่ละสำนักงานอัยการ โดย นายรุ่งวิทย์ ประณี อัยการจังหวัดลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...ในฐานะผู้บังคับบัญชาต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ถ่ายทอดความรู้และมีความโปร่งใสยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเสมอภาค ไม่มีการแบ่งแยกระหว่างข้าราชการอัยการ ข้าราชการตุลาการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้างเหมาบริการ มีการกำหนดตัวชี้วัดประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการผลักดันให้มีการพัฒนาทักษะและนำไปสู่ความก้าวหน้าทั้งตัวบุคลากรและองค์กร...” (นายรุ่งวิทย์ ประณี, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการ และมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนครอบคลุมเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ไปสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการนำองค์กร พบว่าผู้บริหารได้มีการกำหนดตัวชี้วัด มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก นั้นย่อมแสดงให้เห็นว่า อัยการจังหวัดได้มีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนประกอบได้วางระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ รวมไปถึงปรับปรุงการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง ดังเช่น พนักงานอัยการต้องมีการรายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับสำนวนค้างในคดีอาญาเป็นประจำทุกเดือนต่ออัยการจังหวัด อีกทั้งยังมีการรายงานของกลางที่มีผลไม่ขอริบที่ต่องให้พนักงานอัยการรายงานต่ออธิบดีอัยการภาคเพื่อเป็นติดตามและตรวจสอบผลการยึดของกลางว่าเป็นไปตามระเบียบข้อกฎหมายหรือไม่ นั้นย่อมแสดงให้เห็นว่า สำนักงานอัยการจังหวัดได้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการรวมถึงมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานอัยการได้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการ และมีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการจะส่งผลต่อการพัฒนาส่วนราชการแล้ว อัยการจังหวัดในฐานะผู้บริหารยังมีการถ่ายทอดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนสู่บุคลากร และรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย โดย นางสุจีรา เพชรรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี ได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารได้มีการสื่อสารให้บุคลากรในสำนักงานให้เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผ่านการดำเนินกิจกรรมทุกกิจกรรม ลักษณะการสื่อสารเป็นทางการ เช่น มีการเรียกประชุม และไม่เป็นการ เช่น การพูดคุยระหว่างรับประทานอาหารร่วมกัน ทำให้บุคลากรลดความตึงเครียดและมีส่วนร่วมทุกกิจกรรม ผู้นำจะยึดโยงวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจของสำนักงานอัยการสูงสุดโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายใน

องค์กรผ่านการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการมีการเปิดเผยผลการประเมินทุกตำแหน่งเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ อีกทั้งผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีโดยเน้นปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการฝ่ายอัยการและบุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุด มีการเสียสละอุทิศตนต่อส่วนรวมเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน” (นางสุจิตรา เพชรรัตน์, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า การถ่ายทอดทิศทางการทำงานสู่บุคลากรให้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้นั้น ถือเป็นสิ่งสำคัญของการนำองค์กร และสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานอัยการ ที่ว่าผู้บริหารมีการถ่ายทอดทิศทางการทำงานสู่บุคลากรให้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้ โดยการจัดทำแนวปฏิบัติ มาตรการ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย โดยพบว่าอยู่ในระดับมาก จึงสะท้อนให้เห็นว่าการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางการทำงานสู่บุคลากรทำให้เกิดการรับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุปแล้ว การนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการนำองค์กรนั้น อัยการจังหวัดในฐานะผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจตามที่สำนักงานอัยการสูงสุดได้กำหนดไว้ จึงมีการกำหนดตัวชี้วัด มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกับบริบทของสำนักงานอัยการในส่วนภูมิภาค โดยการถ่ายทอดทิศทางการทำงานสู่บุคลากรให้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างทั่วถึงและฉับไว

ตาราง 4 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
1. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในแผนปฏิบัติการราชการ (4 ปี และ 1 ปี)	3.72	0.624	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) มาจัดทำแผนปฏิบัติการราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี)	3.80	0.693	มาก
3. หน่วยงานของท่านมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี)	3.76	0.630	มาก



ตาราง 4 (ต่อ)

ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
4. ผู้บริหารมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ	3.78	0.645	มาก
5. หน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติ	3.84	0.634	มาก
6. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายแผนปฏิบัติการได้สำเร็จ	3.88	0.673	มาก
7. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสถานะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	3.78	0.556	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.397</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4 พบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.80$ ,  $\sigma = 0.397$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานมีการจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการได้สำเร็จ ( $\mu = 3.88$ ,  $\sigma = 0.673$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติ ( $\mu = 3.84$ ,  $\sigma = 0.634$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) มาจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ( $\mu = 3.80$ ,  $\sigma = 0.693$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ ( $\mu = 3.78$ ,  $\sigma = 0.645$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสถานะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ( $\mu = 3.78$ ,  $\sigma = 0.556$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ( $\mu = 3.76$ ,  $\sigma = 0.630$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในแผนปฏิบัติการราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ( $\mu = 3.72$ ,  $\sigma = 0.624$ )

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ในประเด็น การนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีมีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการสร้างกลไก/แผน/แนวทางเพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานทั้งสายงานข้าราชการอัยการและสายงานข้าราชการธุรการ มีการกำหนดประเด็น

ยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและมีการตรวจประเมิน เพื่อใช้ปรับปรุงแผนงานในอนาคต โดย นายรุ่งวิทย์ ประณี อัยการจังหวัดลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ บุคลากรในสำนักงานทุกตำแหน่ง ตั้งแต่ พนักงานอัยการ เจ้าหน้าที่ธุรการ และจ้างเหมาบริการ มีส่วนร่วมใน กระบวนการวางแผน วิเคราะห์ และกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละ กิจกรรมที่สำนักงานอัยการสูงสุดมอบหมายให้ดำเนินการ โดยกำหนด แผนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ โดยกำหนดแผน กิจกรรม มีการวางแผน ดำเนินการตามแผน ตรวจสอบผลการ ดำเนินการ และปรับปรุง นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ เช่น กระบวนการ จัดเก็บสำนวน มีการวางแผนการจัดเก็บ โดยรับฟังความเห็นของผู้ปฏิบัติ และผู้ร่วมประชุมทุกคน ต่างนำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หลังจากนั้นดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เมื่อดำเนินการเรียบร้อย ต่อมา จึงตรวจสอบว่าผลที่ได้เป็นไปตามที่วางแผนหรือไม่ มีการประเมินก่อน และหลังการดำเนินการ...” (นายรุ่งวิทย์ ประณี, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน และติดตามผล จะทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ไปสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้าน การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ที่สำนักงานอัยการมีการจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผล การดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ การถ่ายทอดตัวชี้วัดและ เป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ โดยผลจะพบว่า อยู่ในระดับมาก จึงสะท้อนให้เห็นว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละกิจกรรมการดำเนินงาน และ ถ่ายทอดเป้าหมายสู่บุคลากรให้เกิดความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ และการติดตามผลการดำเนินงานอยู่ เสมอจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้

นอกจากนี้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานมีการคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมและ ความเป็นไปได้ในการบรรลุผลของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย โดย นางสุจีรา เพชรรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...สำนักงานอัยการใช้แนวทางในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ตามที่ สำนักงานอัยการภาคและส่วนกลางกำหนด มีการวางแผนในการ ปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรเอง คือ ตัวผู้ปฏิบัติงานว่าพร้อมหรือไม่ และปัจจัยภายนอกคือ ข้อกฎหมายว่า จำกััดในเรื่องการดำเนินงานหรือไม่ มีขั้นตอนรูปแบบในการปฏิบัติงาน ตามระเบียบ และมีการปรับกิจกรรมตามพันธกิจที่ตอบสนองต่อความ ต้องการของประชาชน โดยกำหนดแผนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยนำวงจรเดมมิงมาประยุกต์ใช้ทุกกิจกรรม...” (นางสุจีรา เพชรรัตน์, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนปฏิบัติราชการสำนักงาน อัยการมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) เพื่อวิเคราะห์และเลือกประเด็น ยุทธศาสตร์ที่มีความจำเป็นเร่งด่วนอันจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ และกำหนดเป็นประเด็นหลัก ที่สำนักงานต้องดำเนินการเพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติราชการ และไปสอดคล้องกับการสำรวจความ คิดเห็นของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ที่ว่าหน่วยงานมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกมา จัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับ สถานะการเปลี่ยนแปลง และกำหนดขั้นตอน กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในแผนปฏิบัติ ราชการ โดยผลพบว่าอยู่ในระดับมาก จึงสะท้อนให้เห็นว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติ ราชการนั้น สำนักงานอัยการได้มีการกำหนดกรอบประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการทำงาน เชิงรุก เชิงรับ เตรียมการป้องกัน หรือแก้ไขจุดอ่อนต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปแล้ว การนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการใน จังหวัดลพบุรี ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ สำนักงานอัยการมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใน การดำเนินงานโดยคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกไม่ว่าจะเป็นในส่วนของคดียุทธศาสตร์ของพนักงานอัยการ และหน่วยสนับสนุนคือหน่วยงานธุรการ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผล ความก้าวหน้าของการดำเนินงานให้บรรลุตามพันธกิจ

ตาราง 5 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้น ผู้รับบริการ

ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
1. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการตาม พันธกิจ อย่างชัดเจน	3.78	0.556	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความ ต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.95	0.609	มาก
3. หน่วยงานของท่านมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการ ข้อร้องเรียนได้อย่างเหมาะสม	3.80	0.654	มาก
4. หน่วยงานของท่านมีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมเพื่อ สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	3.80	0.542	มาก
5. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เกี่ยวกับ การให้ข้อมูล ปรัชญาหารือร่วมกัน และการร่วมมือกัน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ	3.86	0.647	มาก
6. หน่วยงานของท่านมีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงาน	3.86	0.626	มาก
7. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนภูมิการให้บริการและแจ้ง ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานชัดเจน	3.92	0.606	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.367</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 พบว่า การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.85$ ,  $\sigma = 0.367$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 3.95$ ,  $\sigma = 0.609$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานมีการจัดทำแผนภูมิการให้บริการและแจ้งระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานชัดเจน ( $\mu = 3.92$ ,  $\sigma = 0.606$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวกับการให้ข้อมูลปรึกษาหารือร่วมกัน และการร่วมมือกัน ผ่านกิจกรรมต่างๆ ( $\mu = 3.86$ ,  $\sigma = 0.647$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงาน ( $\mu = 3.86$ ,  $\sigma = 0.626$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียนได้อย่างเหมาะสม ( $\mu = 3.80$ ,  $\sigma = 0.654$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ( $\mu = 3.80$ ,  $\sigma = 0.542$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการตามพันธกิจอย่างชัดเจน ( $\mu = 3.78$ ,  $\sigma = 0.556$ )

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ในประเด็น การนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ พบว่า การมุ่งเน้นผู้รับบริการ มีความเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ สำนักงานอัยการมีการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ โดย นางสาวนงลักษณ์ ทองใบใหญ่ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...สำนักงานอัยการมีการดำเนินการจัดทำกระบวนการขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจน ทั้งแผนผังติดบริเวณสำนักงานฯ อีกทั้งมีจุดเด่นในการแจ้งสิทธิผู้เสียหายในคดีก่อนดำเนินการฟ้อง นอกจากนี้ยังมีช่องทางการติดต่อสื่อสารให้กับผู้มาขอรับบริการทั้งทางโทรศัพท์, website, e-mail, facebook โดยเฉพาะด้านการให้บริการสอบถามขั้นตอนการดำเนินการ ตั้งแต่รับสำนวนจนถึงผลคดี สามารถตอบคำถามกับผู้เกี่ยวข้องในคดีภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว เพื่อให้ผู้มาขอรับบริการเกิดความประทับใจ และเห็นถึงความใส่ใจและตั้งใจในการปฏิบัติงาน...” (นางสาวนงลักษณ์ ทองใบใหญ่, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า การกำหนดขั้นตอนการให้บริการไว้ชัดเจนทำให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียเกิดความพึงพอใจ ไปสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ที่มีการจัดทำแผนภูมิการให้บริการและแจ้งระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานชัดเจน เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวกับการให้ข้อมูลปรึกษาหารือร่วมกันและการร่วมมือกันผ่านกิจกรรมต่าง ๆ มีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมจัดการข้อ

ร้องเรียนได้อย่างเหมาะสม โดยผลจะพบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการกำหนดกระบวนการให้บริการ ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาแผนการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ ลดข้อร้องเรียน จะทำให้เกิดประสิทธิผลด้านการให้บริการทั่วทั้งองค์กร

นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการทั้งส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือการเข้าใจความปรารถนาของผู้รับบริการในปัจจุบัน และคาดการณ์ความปรารถนาของผู้รับบริการและโอกาสของสังคมในอนาคต โดย นางสุจิตรา เพชรรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการสำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...สำนักงานอัยการมีการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทางกฎหมาย โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศมีการจัดสถานที่ราชการให้เหมาะสมกับภารกิจในการบริการและการต้อนรับเพื่อให้เอื้อต่อประชาชนได้เข้าถึงการบริการง่ายขึ้น นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลดขั้นตอนหรือความยุ่งยาก และผู้รับบริการสามารถตรวจสอบความโปร่งใสหรือร้องเรียนขอความเป็นธรรมได้ รวมทั้งมีการประเมินความพึงพอใจ...” (นางสุจิตรา เพชรรัตน์, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีมีการขอความร่วมมือจากหน่วยงานเครือข่าย เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลดขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมากที่สุด และไปสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่ว่า หน่วยงานมีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการตามพันธกิจอย่างชัดเจน มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้รับบริการเป็นผู้ตัดสินใจผลการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้น สำนักงานอัยการจึงคำนึงถึงคุณลักษณะทั้งหมดของบริการ รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนผู้รับบริการ อันจะนำไปสู่การได้รับผู้รับบริการใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และการกล่าวถึงในทางที่ดี

กล่าวโดยสรุปแล้ว การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ คือ สำนักงานอัยการมีการกำหนดขั้นตอนการให้บริการไว้ชัดเจน มีการสื่อสารระบบการให้บริการทั่วทั้งองค์กรและภายนอกองค์กรโดยการสร้างภาคีเครือข่าย เช่น หน่วยงานศาล และสำนักงานคุมประพฤติ ฯลฯ อีกทั้งคำนึงถึงคุณลักษณะทั้งหมดของการบริการ ตามนโยบายของอัยการสูงสุดคือทำงานด้วยจิตบริการ ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

ตาราง 6 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
1. หน่วยงานของท่านมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	3.92	0.583	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.89	0.645	มาก
3. หน่วยงานของท่านมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม	3.93	0.660	มาก
4. หน่วยงานของท่านมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	3.70	0.611	มาก
5. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	4.05	0.586	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0.423</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 6 พบว่า การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.90$ ,  $\sigma = 0.423$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ( $\mu = 4.05$ ,  $\sigma = 0.586$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม ( $\mu = 3.93$ ,  $\sigma = 0.660$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย ( $\mu = 3.92$ ,  $\sigma = 0.583$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 3.89$ ,  $\sigma = 0.645$ ) และข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ( $\mu = 3.70$ ,  $\sigma = 0.611$ )

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ในประเด็น การนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่า สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีมีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เป็นฐานข้อมูลเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และปรับกิจกรรมตามพันธกิจ ตั้งศูนย์จัดการถ่ายทอดความรู้ การพัฒนาข้อมูล การสอนงาน และมีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน โดยนายรุ่งวิทย์ ประณี อัยการจังหวัดลพบุรี ได้กล่าวว่า

“บุคลากรภายในสำนักงานอัยการมีการเข้าถึงใช้งานระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานอัยการสูงสุด (KM Center) ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตที่มีสามารถใช้งานได้ทันทั่วทั้งที่มีการนำความรู้จากระบบการจัดการความรู้ฯ มาใช้ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน มีการสอนงาน มีคู่มือการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยนำกิจกรรมที่สำนักงานอัยการสูงสุดมอบหมายมาต่อยอดการเรียนรู้ บุคลากรได้นำปัญหาการรับสำนวนคดีมาตรการพิเศษแทนการดำเนินคดีอาญา เนื่องจากมีความซับซ้อน และการตีความในขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีการนำประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงมาเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันภายในระบบบริหารจัดการความรู้สำนักงานอัยการสูงสุด” (นายรุ่งวิทย์ ประณี, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินทางเลือกรวบรวมวิเคราะห์ จัดการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ไปสอดคล้องกับ การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ที่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม มีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผลจะพบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน และระบบการรวบรวมองค์ความรู้ภายในองค์กร ทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ยังช่วยชี้แนะให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

นอกจากนี้ ระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามแผนการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น สารบบคดีอิเล็กทรอนิกส์ ส่งผลต่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการงานให้ดียิ่งขึ้น โดย นางสาวนงลักษณ์ ทองใบใหญ่ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...สำนักงานอัยการมีการจัดการประชุมหรือมอบเอกสารให้บุคลากรผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรอัยการจังหวัดให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยมีการถ่ายทอดและปลูกฝังแนวความคิดด้านการพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นความสำคัญ ต้องจัดสื่อข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ และสร้างระบบการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงาน รวมถึงมีการอบรมและให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปพัฒนาองค์กรให้ดี มีการนำกิจกรรมที่สำนักงานอัยการสูงสุดมอบหมายมาพัฒนาต่อยอดการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนและตีความขั้นตอนการปฏิบัติงานนำไปถามผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานเพื่อช่วยยืนยันและตรวจสอบจนได้แผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงานคดีมาตรการพิเศษแทนการดำเนินคดีอาญา และนำเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้สำนักงาน

อัยการสูงสุด (KM Center) เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อไป...” (นางสาวนงลักษณ์ ทองใบใหญ่, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เป็นฐานข้อมูลในการวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ มีส่วนช่วยต่อการทำงานของบุคลากรอย่างมาก และไปสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่ว่า มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย อยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี มีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานรวมทั้งระบบการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัดตามแผนการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย เป็นฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน และองค์ความรู้ภายในองค์กร ช่วยชี้้นำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

กล่าวโดยสรุปแล้ว การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ คือ สำนักงานอัยการมีการดำเนินการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีแนวทางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบการเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วยการปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ โดยปลูกฝังการเรียนรู้ลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ตาราง 7 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
1. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสม	3.84	0.590	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน	3.95	0.563	มาก
3. หน่วยงานของท่านมีการสร้างกิจกรรมให้เกิดความผูกพันของบุคลากรในหน่วยงาน	3.96	0.599	มาก
4. หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม	4.01	0.577	มาก
5. หน่วยงานของท่านมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.96	0.599	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.360</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 พบว่า การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.94$ ,  $\sigma = 0.360$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม ( $\mu = 4.01$ ,  $\sigma = 0.577$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานมีการสร้าง



กิจกรรมให้เกิดความผูกพันของบุคลากรในหน่วยงาน ( $\mu = 3.96$ ,  $\sigma = 0.599$ ) และ หน่วยงานมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.96$ ,  $\sigma = 0.599$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานมีการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน ( $\mu = 3.95$ ,  $\sigma = 0.563$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสม ( $\mu = 3.84$ ,  $\sigma = 0.590$ )

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ในประเด็น การนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล พบว่า สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีมีอัตรากำลังที่เพียงพอส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยเน้นความรับผิดชอบ การแบ่งงานให้ชัดเจน อีกทั้งส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต และพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดย นางสุจีรา เพชรรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...สำนักงานอัยการมีอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีการแบ่งงานที่ชัดเจน โดยมีคำสั่งมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีกิจกรรมคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืน อีกทั้งมีสวัสดิการอาหารกลางวันให้กับบุคลากรในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร มีการมอบรางวัลให้กับผู้ปฏิบัติงานดีอยู่เสมอ...” (นางสุจีรา เพชรรัตน์, 2564)

จากคำกล่าวนี้นี้สะท้อนให้เห็นว่า การมีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสร้างบรรยากาศการทำงาน การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ไปสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ที่มีการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสม มีการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน และการสร้างกิจกรรมให้เกิดความผูกพันของบุคลากรในหน่วยงาน โดยผลพบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม พร้อมกับการสร้างความผาสุกและแรงจูงใจให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางขององค์กร

นอกจากนี้ การประเมินระบบงานและการเลื่อนตำแหน่ง เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองและนำศักยภาพมาใช้ต่อยอดในการพัฒนาองค์กร โดย นางสมพร กุลยอด ผู้อำนวยการสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้การปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถและความชำนาญเฉพาะ พร้อมปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง แม่นยำ ปลูกฝังการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การจัดอัตรากำลังเป็นไปตามกรอบที่กำหนดและบุคลากรได้รับการยกระดับหรือเลื่อนระดับตามตำแหน่งหน้าที่ตามความเหมาะสม...” (นางสมพร กุลยอด, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า สำนักงานอัยการมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม การพัฒนาการฝึกอบรมสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ไปสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่ว่า การมีแผนการสร้าง ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การสร้างบรรยากาศการทำงาน การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความ ผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความ เหมาะสม รวมทั้งการพัฒนาการฝึกอบรมสร้างความก้าวหน้าในสายงานอาชีพให้แก่บุคลากร และการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม จะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและ ให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

กล่าวโดยสรุป แล้ว การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของ สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล คือ ความสำเร็จในการดำเนินงาน ของสำนักงานอัยการนั้นขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่เพียงพอต่อปริมาณคดีของสำนักงาน การ ประเมินผลการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม การสร้างความผูกพันของบุคลากร การเน้นความ รับผิดชอบในผลการปฏิบัติงาน และทิศทางองค์กรที่ชัดเจนในด้านการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่าง ต่อเนื่อง

ตาราง 8 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการจัดการ กระบวนการ

ด้านการจัดการกระบวนการ	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
1. หน่วยงานของท่านมีการออกแบบกระบวนการและระบบงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ	3.87	0.574	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ	3.92	0.707	มาก
3. หน่วยงานของท่านมีการควบคุมต้นทุนการปฏิบัติงานและกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ	3.92	0.510	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0.431</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 พบว่า การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของ สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการจัดการกระบวนการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.90$ ,  $\sigma = 0.431$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ ( $\mu = 3.92$ ,  $\sigma = 0.707$ ) และ หน่วยงานมีการ ควบคุมต้นทุนการปฏิบัติงานและกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้ผลการ

ดำเนินงานดีขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ ( $\mu = 3.92$ ,  $\sigma = 0.510$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีการออกแบบกระบวนการและระบบงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ( $\mu = 3.87$ ,  $\sigma = 0.574$ )

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ในประเด็น การนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการจัดการกระบวนการ พบว่า การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการของสำนักงานอัยการ รวมถึงการให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุ พันธกิจขององค์กร โดย นางสุจีรา เพชรรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการสำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...สำนักงานอัยการมีการออกแบบระบบงาน และมีการดำเนินการจัดการระบบงานเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและสนองต่อการให้บริการกับผู้มาขอรับบริการทั้งภายในและภายนอก โดยมีการควบคุมภายในของการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องคดีความที่เข้าสู่ขั้นตอนของอัยการ มีการคุมสำนวนการสอบสวนตั้งแต่รับจากพนักงานสอบสวน ขั้นตอนการดำเนินงานจนถึงจำหน่ายคดี ที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันมีความร่วมมือของบุคลากรภายในสำนักงานเพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง เที่ยงธรรม และโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เน้นกระบวนการที่ลดความซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อการบริการที่รวดเร็ว เป็นที่เชื่อมั่นแก่ประชาชน...” (นางสุจีรา เพชรรัตน์, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า การจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการสนับสนุน ที่ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจของสำนักงานอัยการ ในด้านกระบวนการและการให้บริการ ไปสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการจัดการกระบวนการ ที่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ โดยพบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การจัดลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ช่วยลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ การมีหลักเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ทำให้กระบวนการในการทำงานดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร โดย นางสมพร กุลยอด ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิฯ จังหวัดลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...สำนักงานอัยการมีคู่มือหลักเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อสะดวกในการทำงานมีการจัดการด้านสื่อข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ และสร้างระบบการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงาน...” (นางสมพร กุลยอด, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า การกำหนดกระบวนการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร สำนักงานอัยการจึงมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตราฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ และสำนักงานอัยการมีการปรับปรุงกระบวนการงานอยู่เสมอ เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินงาน ไปสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ที่มีการออกแบบกระบวนการและระบบงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และมีการควบคุมต้นทุนการปฏิบัติงานและกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดจากการทำงานซ้ำอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การออกแบบกระบวนการทำงานนั้นสำนักงานอัยการมีการคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อลดต้นทุน รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในทุกกระบวนการ มีการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมเพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงและมีความเป็นเลิศในระบบปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปแล้ว การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการจัดการกระบวนการ คือ สำนักงานอัยการมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมุ่งเน้นคุณภาพและการเข้าถึงบริการ มีการสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการและการให้บริการของทีมงาน กำหนดงบประมาณและผลลัพธ์ให้คุ้มค่ากับกระบวนการ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน

ตาราง 9 ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
1. การลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินคดีที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	3.61	0.568	มาก
2. มีมาตรฐานการให้บริการและการอำนวยความสะดวกใหม่ เน้นภารกิจด้านงานการสอบสวน	4.03	0.588	มาก
3. ประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ	3.86	0.677	มาก
4. ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจ เรื่องสิทธิและความรู้พื้นฐานในกระบวนการยุติธรรม	3.80	0.654	มาก
5. มีการดำเนินยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้บรรลุตามเป้าประสงค์	3.91	0.593	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.84</b>	<b>0.375</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 9 พบว่า ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.84$ ,  $\sigma = 0.375$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีมาตรฐานการให้บริการและการอำนวยความสะดวกใหม่ เน้นภารกิจด้านงานการสอบสวน ( $\mu = 4.03$ ,  $\sigma = 0.588$ ) รองลงมาคือ มีการดำเนินยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้บรรลุตามเป้าประสงค์

( $\mu = 3.91$ ,  $\sigma = 0.593$ ) รองลงมาคือ ประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ ( $\mu = 3.86$ ,  $\sigma = 0.677$ ) รองลงมาคือ ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจ เรื่องสิทธิและความรู้พื้นฐานในกระบวนการยุติธรรม ( $\mu = 3.80$ ,  $\sigma = 0.654$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินคดีที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ( $\mu = 3.61$ ,  $\sigma = 0.568$ )

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ในประเด็น ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ พบว่า ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ คือ ผลลัพธ์ด้านบริการที่บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย โดย นายรุ่งวิทย์ ประณี อัยการจังหวัดจังหวัดลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...สำนักงานอัยการทุกแห่งกำหนดประสิทธิผลในการกิจหลัก ได้แก่ การอำนวยความสะดวกยุติธรรมทางอาญา การรักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน การคุ้มครองสิทธิมนุษยชนและช่วยเหลือทางกฎหมาย การสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนและหน่วยงานผู้มีส่วนได้เสียต่อการปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด...” (นายรุ่งวิทย์ ประณี, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า การกำหนดภารกิจหลักในการดำเนินงานของแต่ละสำนักงานเป็นการกำหนดในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจหลักขององค์กร ไปสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ที่การมีประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ ให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจ เรื่องสิทธิและความรู้พื้นฐานในกระบวนการยุติธรรม โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้บรรลุตามเป้าประสงค์ โดยผลพบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานงานคือการกำหนดภารกิจหลักด้านการอำนวยความสะดวก การรักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน และการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนให้มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้

นอกจากนี้ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ยังแสดงถึงผลการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน โดย นางสุจิตรา เพชรรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการสำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...บุคลากรของสำนักงานอัยการมีส่วนร่วมปฏิบัติตามพันธกิจหลักสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ มีการจัดทำและส่งรายงานตามระยะเวลาที่กำหนด อีกทั้งประสิทธิภาพด้านการส่งฟ้องศาล เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยวัดได้จากปริมาณสำนวนค้างแต่ละเดือน...” (นางสุจิตรา เพชรรัตน์, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า การที่บุคลากรมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามพันธกิจหลักจะทำให้สำนักงานอัยการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ไปสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ที่มีมาตรฐานการให้บริการและการอำนวยความสะดวกยุติธรรมใหม่เน้นภารกิจด้านงานการสอบสวน และการลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินคดีที่ไม่

เป็นไปตามมาตรฐานกำหนด อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า การกำหนดยุทธศาสตร์มีส่วนสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

กล่าวโดยสรุปแล้ว การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ คือ การปฏิบัติงานให้บรรลุผลเป็นไปตามพันธกิจ ครบถ้วนตามกำหนด มีการติดตามและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติตามพันธกิจหลักอย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2563 - 2566

ตาราง 10 ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านคุณภาพการให้บริการ

ด้านคุณภาพการให้บริการ	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
1. ข้าราชการได้รับการแก้ไขจนได้ข้อยุติ	3.86	0.605	มาก
2. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ	3.80	0.589	มาก
3. ผู้รับบริการเข้าถึงและได้รับบริการตอบสนองความต้องการตามกระบวนการยุติธรรม	3.91	0.570	มาก
4. เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานภายนอกและชุมชนกับสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี	3.97	0.588	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.88</b>	<b>0.377</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 พบว่า ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีด้านคุณภาพการให้บริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.88$ ,  $\sigma = 0.377$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานภายนอกและชุมชนกับสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ( $\mu = 3.97$ ,  $\sigma = 0.588$ ) รองลงมาคือ ผู้รับบริการเข้าถึงและได้รับบริการตอบสนองความต้องการตามกระบวนการยุติธรรม ( $\mu = 3.91$ ,  $\sigma = 0.570$ ) รองลงมาคือ ข้าราชการได้รับการแก้ไขจนได้ข้อยุติ ( $\mu = 3.86$ ,  $\sigma = 0.605$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ ( $\mu = 3.80$ ,  $\sigma = 0.589$ )

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ในประเด็น ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านคุณภาพการให้บริการ พบว่า ผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการ คือ การแสดงผลความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย โดยแสดงตัวชี้วัดจากมุมมองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย โดย นายวิชาญ สวยสม อัยการจังหวัดประจำสำนักงานอัยการสูงสุด ได้กล่าวว่า

“...สำนักงานอัยการมีตัวชี้วัดการสร้างเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีกิจกรรมการสร้างเชื่อมั่น ได้แก่ การปิดประกาศชัดเจนทั้งบริเวณหน้าสำนักงาน การติดต่อราชการไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น และทางเว็บไซต์ของสำนักงานฯ มีขั้นตอนการ

ปฏิบัติงานที่ชัดเจน การสื่อสารขั้นตอนในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย ระบบการติดตามการทราบนัดคดี ระบบนัดหมายที่ชัดเจน และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกในการทำงานเชิงรุก...” (นายวิชาญ สวยสม, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า คุณภาพการให้บริการ ก็คือการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างรวดเร็ว ไปสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีด้านคุณภาพการให้บริการ ที่ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขจนได้ข้อยุติ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ โดยผลพบว่ามีอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีมีการยกระดับคุณภาพการให้บริการที่ทันสมัย รวดเร็ว ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย นอกจากนี้ การมุ่งเน้นเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรยังส่งผลถึงคุณภาพการให้บริการ โดย นายรุ่งวิทย์ ประณี อัยการจังหวัดลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...คุณภาพการให้บริการของสำนักงานอัยการ ได้แก่การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทางกฎหมายการให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย เบื้องต้นแก่ผู้รับบริการและหน่วยงาน ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก เช่น การจัดงานยุติธรรมรณรงค์ต่อเด็กและสตรี...” (นายรุ่งวิทย์ ประณี, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า มาตรฐานการให้บริการและการอำนวยความสะดวกใหม่ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไปสอดคล้องกับความคิดเห็นของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ที่ว่าเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานภายนอกและชุมชนกับสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ผู้รับบริการเข้าถึงและได้รับบริการตอบสนองความต้องการตามกระบวนการยุติธรรม โดยผลอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาระบบการให้บริการ และพัฒนาความร่วมมือบูรณาการเครือข่ายองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนากระบวนการยุติธรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ย่อมสร้างผลดีต่อองค์กรในระยะยาว

กล่าวโดยสรุปแล้ว การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการ คือ การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อประชาชน การมีขั้นตอนการให้บริการ และการบริการเชิงรุก ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2563 - 2566

ตาราง 11 ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
1. ดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า	3.76	0.563	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
2. ดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน	3.86	0.605	มาก
3. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	3.83	0.661	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.82</b>	<b>0.444</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 11 พบว่า ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.82$ ,  $\sigma = 0.444$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน ( $\mu = 3.86$ ,  $\sigma = 0.605$ ) รองลงมาคือ ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ( $\mu = 3.83$ ,  $\sigma = 0.661$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ( $\mu = 3.76$ ,  $\sigma = 0.56$ )

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ในประเด็น ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน พบว่า ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน คือ ผลลัพธ์ด้านการบริหารงบประมาณ และผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน โดย นางสุจีรา เพชรรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...การบริหารงบประมาณของสำนักงานอัยการ มีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร มีการวางแผนการใช้งบประมาณโดยการเงินแต่ละส่วนที่ชัดเจน การเบิกจ่ายเป็นไปตามที่วางแผน ในด้านประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน มีการทบทวนปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง มีการวัดประเมินผลที่ชัดเจน นำผลงานที่เป็นรูปธรรมเผยแพร่ต่อส่วนรวม...” (นางสุจีรา เพชรรัตน์, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการคือการคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านของงบประมาณ และระยะเวลา โดยต้องมีการทบทวนแผนและปรับปรุงกระบวนการอยู่เสมอ ไปสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ที่มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน โดยผลพบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า สำนักงานอัยการมีการจัดการตามแผนบริหารความเสี่ยงหากเกิดข้อผิดพลาดที่ไม่อาจควบคุมได้

นอกจากนี้ การแสดงผลด้านการปฏิบัติการของกระบวนการสนับสนุน การแสดงผลด้านงบประมาณและการเงินรวมถึงการควบคุมและการลดค่าใช้จ่าย ต้องเป็นไปตามระเบียบ โดย นายรุ่งวิทย์ ประณี อัยการจังหวัดลพบุรี ได้กล่าวว่า



“...สำนักงานอัยการมีการวางแผนการใช้งบประมาณโดยการกันเงินแต่ ละส่วนที่ชัดเจน การเบิกจ่ายเป็นไปตามที่วางแผน การใช้จ่ายอย่าง ประหยัด และมีการทบทวนปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องให้เข้าถึง บริการได้ง่าย ลดขั้นตอนหรือความยุ่งยาก และสามารถตรวจสอบความ โปร่งใสหรือร้องเรียนขอความเป็นธรรมได้...” (นายรุ่งวิทย์ ประณี, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า การเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการระบบงาน คือ การวางแผนกระบวนการทำงานรวมทั้งการพัฒนากระบวนวิธีตามประเมินผลและระบบจัดการองค์ความรู้ เพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรม และการบริหารงบประมาณ ไปสอดคล้องกับความคิดเห็นของข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงาน ที่ว่ามีการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้าง คุณค่า อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการคือการทำงานตาม มาตรฐานให้เกิดความคุ้มค่าทั้งด้านงบประมาณและระยะเวลา

กล่าวโดยสรุปแล้ว การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของ สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน คือ สำนักงานอัยการใน จังหวัดลพบุรีมีการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่เพียงพอ จัดระบบให้คำปรึกษาแก่บุคลากร มีการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลชัดเจน ส่งเสริมการสร้างผลงานและนำผลงานที่เป็นรูปธรรม เผยแพร่ และมีการทบทวนปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2563 – 2566

ตาราง 12 ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการพัฒนาองค์กร

ด้านการพัฒนาองค์กร	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
1. บุคลากรได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาบุคลากร	3.93	0.618	มาก
2. ฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ ครอบคลุม ถูกต้อง และ ทันสมัย	3.92	0.627	มาก
3. ดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้	3.97	0.653	มาก
4. ความสำเร็จของโครงการเป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแล องค์กรที่ดี	3.99	0.600	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.470</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 12 พบว่า ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้าน การพัฒนาองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.95$ ,  $\sigma = 0.470$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสำเร็จของโครงการเป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ( $\mu = 3.99$ ,  $\sigma = 0.600$ ) รองลงมาคือ ดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ( $\mu = 3.97$ ,  $\sigma = 0.653$ ) รองลงมาคือ บุคลากรได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาบุคลากร ( $\mu = 3.93$ ,  $\sigma = 0.618$ ) และข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย ( $\mu = 3.92$ ,  $\sigma = 0.627$ )

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ในประเด็น ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการ ในจังหวัดลพบุรี ด้านการพัฒนาองค์กร พบว่า ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร คือ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โดย นายรุ่งวิทย์ ประณี อัยการจังหวัดลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...ด้านการนำองค์กร ผู้นำได้แก่อัยการจังหวัด และผู้อำนวยการ มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจโดยใช้ช่องทางการประชุม พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคลากรในสำนักงานด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร และให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการทำงานเพื่อประชาชน...” (นายรุ่งวิทย์ ประณี, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงนโยบายและแผนงานสู่การปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ ไปสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีด้านการพัฒนาองค์กรที่มีการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ มีฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย โดยผลพบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีมีการจัดการตามแผนพัฒนาให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้เพื่อบรรลุพันธกิจของหน่วยงาน

นอกจากนี้ การให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน ก็ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร โดย นางสมพร กุลยอด ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี ได้กล่าวว่า

“...เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้ ไม่ว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานคนใดไม่อยู่ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายรวมถึงบุคลากรมีความตระหนักถึงภาระหน้าที่ รักษองค์กรและเคารพผู้อาวุโส และหมั่นพัฒนาในสายงานของตนอยู่เสมอตามแผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุด รวมถึงให้บริการประชาชนได้อย่างประทับใจ...” (นางสมพร กุลยอด, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า การดำเนินงานและประสิทธิผลด้านระบบงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม เพื่อเพิ่มความไว้วางใจของผู้รับบริการ และการกำกับดูแลตนเองที่ดี ไปสอดคล้องกับความคิดเห็นของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ที่ว่าบุคลากรได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาบุคลากร และเป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรก็คือการพัฒนาบุคลากรด้วย กล่าวคือ มีกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้กับบุคลากรของหน่วยงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย

กล่าวโดยสรุปแล้ว การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร คือ อัยการจังหวัดมียุทธศาสตร์ในการนำองค์กร มีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม มีการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะและนิเทศติดตาม และยกระดับสวัสดิการและคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่เหมาะสมให้ทั่วถึงทุกระดับ ซึ่งเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2563 – 2566

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

#### 1. ด้านการนำองค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี เนื่องจากการโยกย้ายตำแหน่งอัยการนั้นมีขึ้นทุกปี ทำให้มีอัยการจังหวัดท่านใหม่มาดำรงตำแหน่งซึ่งแต่ละท่านจะมีนโยบายการบริหารงานที่แตกต่างกัน อัยการจังหวัดในฐานะผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญมากขึ้นในเรื่องการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ทั่วทั้งองค์กรจากฝ่ายบริหารสู่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ให้เข้าใจตรงกันในภารกิจหลักของหน่วยงาน และเป้าหมายตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการในแต่ละปี และในด้านการพัฒนายังขาดการฝึกอบรมในตำแหน่งนักบริหาร ในตำแหน่งผู้อำนวยการ ในส่วนการประเมินการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัด ซึ่งยังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนกัน เห็นควรให้ความรู้แก่ผู้บริหารทุกระดับอัยการจังหวัดและผู้อำนวยการ

#### 2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ปัจจุบันสำนักงานอัยการในส่วนภูมิภาคได้รับนโยบายแผนการปฏิบัติราชการจากส่วนกลางคือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งควรเปิดโอกาสให้สำนักงานอัยการจังหวัดได้วางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดี และมีการฝึกอบรมการเขียนแผนให้แก่สำนักงานอัยการจังหวัด โดยเฉพาะกับอัยการจังหวัดและผู้อำนวยการแต่ละสำนักงานเพื่อสามารถแปลงแผนระดับองค์กรสู่การปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน

#### 3. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับการให้บริการของสำนักงานอัยการจังหวัดแต่ละแห่งในจังหวัดลพบุรี เช่น การให้บริการของสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิฯ และควรมีการพัฒนาการให้บริการอย่างยั่งยืน เช่น ศูนย์บริการร่วม และควรสร้างจิตสำนึกการให้บริการแก่บุคลากรในองค์กร ในทุกตำแหน่งตั้งแต่พนักงานอัยการข้าราชการ จ้างเหมาบริการ เพื่อสร้างความประทับใจกับผู้มาติดต่อราชการ

#### 4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ความสำเร็จของการปรับปรุงฐานข้อมูลสารบบคดีอิเล็กทรอนิกส์อยู่เสมอ และควรมีตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ในสำนักงานอัยการจังหวัดแต่ละแห่ง เพื่อ สนับสนุนการให้บริการด้านสารสนเทศอย่างทันทั่วถึงและควรส่งบุคลากรไปอบรมการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน หรือเรียนด้าน KM เพื่อนำความรู้มาพัฒนาและต่อยอดต่อไป

#### 5. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี บางแห่งยังขาดอัตรากำลังที่เหมาะสม ควรวิเคราะห์ปริมาณงานให้เพียงพอต่ออัตรากำลัง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหางานล้นคน ควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้ชัดเจน มีการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ และคอยสร้างขวัญและกำลังใจกับผู้ปฏิบัติงานมานาน เช่น ข้าราชการเกษียณอายุและปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตไม่เคยต้องโทษวินัย ควรให้ตำแหน่งที่เพิ่มขึ้น คล้ายกับของหน่วยงานตำรวจ และควรมีการจัดสรรงบประมาณด้านการอบรมเพิ่มมากขึ้น

#### 6. ด้านการจัดการกระบวนการ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี บางแห่งยังไม่มีมาตรฐานงานธุรการชัดเจนจะอ้างอิงจากเดิมที่สำนักงานอัยการสูงสุดที่วางไว้ซึ่งเป็นข้อมูลที่ยังไม่ได้ปรับปรุง จึงควรจัดทำมาตรฐานงานธุรการให้ชัดเจน เช่น สำนักงานอัยการจังหวัด สำนักงานอัยการคดีศาลแขวง สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัว สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิ และช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัด มีปริมาณและลักษณะงานที่แตกต่างกัน ควรจัดทำมาตรฐานงานธุรการแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการทำงานเชิงรุก ให้ขวัญและกำลังใจกับผู้ปฏิบัติงานที่คิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน และควรเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม ทั้งในหน่วยงาน และนอกหน่วยงานเพื่อประโยชน์ต่อประชาชน และการพัฒนาองค์กร

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ในครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) รวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 76 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์ จำนวน 10 คน เพื่อศึกษาการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีประเด็น ดังนี้

1. ความมุ่งหมายในการวิจัย
2. คำถามการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการวิจัย
7. อภิปรายผล
8. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

#### คำถามการวิจัย

สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี มีการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติอย่างไร

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษามีวิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ได้แก่ สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี สำนักงาน

อัยการเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมาย และการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี และสำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาล รวมทั้งสิ้น 76 คน (ข้อมูล ประชากร ณ วันที่ 30 กันยายน 2563)

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณใช้เครื่องมือศึกษาเป็นแบบสอบถาม ชนิดเลือกตอบ (check list) แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ “ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม” โดยให้ผู้ตอบ เลือกตอบตามสภาพจริงของผู้ตอบ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และหน่วยงานที่ปฏิบัติราชการ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับ “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี” โดยประกอบด้วย ส่วนที่ 1 กระบวนการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ใน 6 ด้าน (PMQA หมวด 1 - หมวด 6) ได้แก่ 1) ด้านการนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ “ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี” (PMQA หมวด 7) ประกอบด้วย ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ 3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน 4) ด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบ (Check list) ตามรายการที่กำหนดมาให้ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคอร์ (Likert) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended Questionnaire) เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เกี่ยวกับการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ใน 7 ด้าน คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การปฏิบัติราชการใน 4 ด้าน คือ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร

### การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. เชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด 76 ชุด โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ได้กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอสถิติที่เกี่ยวข้องมาใช้ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม นำมาแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

1.2 การวิเคราะห์กระบวนการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี และผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

1.3 การวิเคราะห์แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะ ในการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

## 2. เชิงคุณภาพ

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ข้าราชการฝ่ายอัยการระดับบริหารในตำแหน่งอัยการจังหวัดและผู้อำนวยการสำนักอำนวยการจำนวน 10 คน เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการกระบวนการ และ ด้านผลลัพธ์การปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กร นำข้อมูลมาแยกประเด็นตามคำถามทำการวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาแบบพรรณนา

2.2 นำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามมาเปรียบเทียบข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกัน ทั้งแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาอภิปรายผลในการเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 63.20 และเพศชาย จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 36.80 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 47.40 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 61.80 มีประสบการณ์ทำงาน 5 - 10 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 โดยส่วนใหญ่ปฏิบัติราชการที่สำนักงานอัยการจังหวัด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 56.60

2. การนำหลักการคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

2.1 ด้านการนำองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัด มีระบบการ

ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการถ่ายทอดทิศทางการทำงานสู่บุคลากรให้รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้ และผู้บริหารมีการจัดทำแนวปฏิบัติมาตรการ/โครงการรองรับนโยบายกำกับดูแลตนเองที่ดี และผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการนำองค์กร กล่าวว่า อัยการจังหวัดในฐานะผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจตามที่สำนักงานอัยการสูงสุดได้กำหนดไว้ จึงมีการกำหนดตัวชี้วัด มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกับบริบทของสำนักงานอัยการในส่วนภูมิภาค โดยการถ่ายทอดทิศทางการทำงานสู่บุคลากรให้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างทั่วถึงและจับใจ

2.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ หน่วยงานมีการจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ รองลงมาคือ หน่วยงานมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติ และ หน่วยงานมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) มาจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) และผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เกี่ยวกับการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวว่า สำนักงานอัยการมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานโดยคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกไม่ว่าจะเป็นในส่วนงานคดีของพนักงานอัยการ และหน่วยสนับสนุนคือหน่วยงานธุรการ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานให้บรรลุตาม พันธกิจ

2.3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ คือ หน่วยงานมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ หน่วยงานมีการจัดทำแผนภูมิการให้บริการและแจ้งระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานชัดเจน และ หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวกับ การให้ข้อมูล ปรึกษาหารือร่วมกัน และการร่วมมือกัน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ และผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับ การนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ กล่าวว่า สำนักงานอัยการมีการกำหนดขั้นตอนการให้บริการไว้ชัดเจน มีการสื่อสารระบบการให้บริการทั่วทั้งองค์กรและภายนอกองค์กรโดยการสร้างภาคีเครือข่าย เช่น หน่วยงานศาล และสำนักงานคุมประพฤติ ฯลฯ อีกทั้งคำนึงถึงคุณลักษณะทั้งหมดของการบริการ ตามนโยบายของอัยการสูงสุดคือทำงานด้วยจิตบริการ ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

2.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รองลงมาคือ หน่วยงานมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่าง



เหมาะสม และ หน่วยงานมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย และผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เกี่ยวกับ การนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กล่าวว่า สำนักงานอัยการมีการดำเนินการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีแนวทางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบการเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ โดยปลูกฝังการเรียนรู้ลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

2.5 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รองลงมาคือ หน่วยงานมีการสร้างกิจกรรมให้เกิดความผูกพันของบุคลากรในหน่วยงาน และ หน่วยงานมีแผนการสร้าง ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เกี่ยวกับการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กล่าวว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานอัยการนั้นขึ้นอยู่กับเครื่องมือตัวกลางที่เพียงพอต่อปริมาณคดีของสำนักงาน การประเมินผลการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม การสร้างความผูกพันของบุคลากร การเน้นความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และทิศทางองค์กรที่ชัดเจนใน ด้านการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

2.6 ด้านการจัดการกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ คือ หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ รองลงมาคือ หน่วยงานมีการควบคุมต้นทุนการปฏิบัติงานและกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ และ หน่วยงานมีการออกแบบกระบวนการและระบบงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เกี่ยวกับการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการจัดการกระบวนการ กล่าวว่า สำนักงานอัยการมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมุ่งเน้นคุณภาพและการเข้าถึงบริการ มีการสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ และการให้บริการของทีมงาน กำหนดงบประมาณและผลลัพธ์ให้คุ้มค่ากับกระบวนการ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน

### 3. ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

3.1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้ มีมาตรฐานการให้บริการและการอำนวยความสะดวกใหม่ เน้นภารกิจด้านงานการสอบสวนรองลงมาคือ มีการดำเนินยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้บรรลุตามเป้าประสงค์ และ ประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ และผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

เกี่ยวกับ ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ กล่าวว่าการปฏิบัติงานให้บรรลุผลเป็นไปตามตามพันธกิจ ครบถ้วนตามกำหนด มีการติดตามและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติตามพันธกิจหลักอย่างถูกต้องเหมาะสม

3.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ เกิดความสัมพันธ์ที่ีระหว่างหน่วยงานภายนอกและชุมชนกับสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี รองลงมาคือ ผู้รับบริการเข้าถึง และได้รับการตอบสนองความต้องการตามกระบวนการยุติธรรม และข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขจนได้ข้อยุติ และผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เกี่ยวกับ ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านคุณภาพการให้บริการ กล่าวว่า เป็นการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อประชาชน การมีขั้นตอนการให้บริการ และการบริการเชิงรุก ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก

3.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน รองลงมาคือ ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เกี่ยวกับ ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ กล่าวว่า สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีมีการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่เพียงพอ จัดระบบให้คำปรึกษาแก่บุคลากร มีการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลชัดเจน ส่งเสริมการสร้างผลงานและนำผลงานที่เป็นรูปธรรมเผยแพร่ และมีการทบทวนปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3.4 ด้านการพัฒนาองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ความสำเร็จของโครงการเป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี รองลงมาคือ ดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ และบุคลากรได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาบุคลากร และผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เกี่ยวกับ ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการพัฒนาองค์กร กล่าวว่า อัยการจังหวัดมียุทธศาสตร์ในการนำองค์กร มีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม มีการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะและนิเทศติดตาม และยกระดับสวัสดิการและคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่เหมาะสมให้ทั่วถึงทุกระดับ

## อภิปรายผล

จากการศึกษา การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี มีประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาอภิปราย ดังนี้

### 1. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

1.1 ด้านการนำองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัด มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ (พจนีย์ อรุณประชารัตน์, 2560) ซึ่งได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ตัวแบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการส่วนราชการต่างจังหวัด ของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า

ผู้บริหารมีการถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ มีการกำหนดตัวชี้วัดประเมินผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้นำยึดหลักการมีส่วนร่วมมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างโปร่งใส และเป็นธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีพร้อมทั้งตระหนักในหน้าที่ และสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กร

1.2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานมีการจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุชาติ ไทรแก้ว, 2560) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความร่วมมือสาธารณะ (Collaborative Public Management) สู่การพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กรณีศึกษากรมธนาภิบาล พบว่า การวางแผนนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ระดับผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หน่วยงานมีการแสวงหาข้อมูลเพื่อกำหนดแนวปฏิบัติ และติดตามประเมินผลเพื่อการแสวงหาทางปรับเปลี่ยนให้เป็นที่ไปตามแผนปฏิบัติราชการ

1.3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ (นารีลักษณ์ ศิริวรรณ, 2561) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย หน่วยงานมีการวิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างครอบคลุมและเพียงพอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมและวิเคราะห์ผลสำรวจฯ ได้อย่างชัดเจน

1.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ (พจนีย์ อรุณประชารัตน์, 2560) ซึ่งได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ตัวแบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการส่วนราชการต่างจังหวัด ของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า การจัดการข้อมูลสารสนเทศให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการกำหนดวิธีวัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนและวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่วิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการพัฒนาข้อมูลและเทคโนโลยีพร้อมใช้งาน มีคู่มือการปฏิบัติงาน การสอนงาน และมีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน

1.5 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ (โชติกา สัมส้า, และธนัสถา โรจนตระกูล, 2561) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พบว่า การกำหนดให้บุคลากรดำเนินการตามตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ

ปานกลาง โดยต้องมีกรอบการดำเนินงานให้ชัดเจนสามารถถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงาน เข้าใจและนำไปสู่การลงมือทำได้ถูกต้อง

1.6 ด้านการจัดการกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ (พจนีย์ อรุณประชารัตน์, 2560) ซึ่งได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ตัวแบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการส่วนราชการต่างจังหวัด ของสำนักงาน อัยการสูงสุด พบว่า มีกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ และมีกระบวนการปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้เป็น มาตรฐานเดียวกัน มุ่งเน้นคุณภาพ มีการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกระบวนการลด ขั้นตอนการทำงานไม่ซ้ำซ้อน และสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

## 2. ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

2.1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มี มาตรฐานการให้บริการและการอำนวยความสะดวกใหม่ เน้นภารกิจด้านงานการสอบสวน ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สรวิชญ์ เปรมชื่น, 2560) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐในระบบราชการไทย พบว่า กรมบริการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมงานบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนใหญ่เน้น การตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ และเน้นให้ความสำคัญต่อการมุ่งรักษามาตรฐาน ระบบงานและเน้นการจัดทำนโยบายแผนงาน

2.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานภายนอกและชุมชนกับสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ (พจนีย์ อรุณประชารัตน์, 2560) ซึ่งได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ตัวแบบการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการส่วนราชการต่างจังหวัด ของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า เกิดความ ร่วมมือจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกที่ได้รับบริการจากสำนักงานอัยการ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก มีการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อประชาชน และมีการให้บริการเชิงรุกและให้ความ ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก

2.3 ด้านประสิทธิภาพของการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ ดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ (นารีลักษณ์ ศิริวรรณ, 2561) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า การเตรียมความ พร้อมของอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน นำสารสนเทศที่สำคัญมาใช้ในการ ตัดสินใจดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในทุกขั้นตอน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เสาะแสวงหาความรู้โดย นำมาปรับปรุงกระบวนการจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่

2.4 ด้านการพัฒนาองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสำเร็จของโครงการเป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (นารีลักษณ์ ศิริวรรณ, 2561) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า ความสำเร็จของ

หน่วยงานต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านนโยบาย ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย ยุทธศาสตร์ พันธกิจของหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รวมถึงการให้ความสำคัญส่งเสริมและสนับสนุนของผู้บริหาร กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และความเหมาะสม ทันสมัยของกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ด้านการนำองค์กร ในรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้เกิดความผูกพัน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น ควรให้อัยการจังหวัดในฐานะผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความรักความผูกพันของคนในสำนักงานทั้งข้าราชการอัยการและข้าราชการธุรการ เช่น การจัดประชุมเพื่อชี้แจงวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ในการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนทัศนคติต่าง ๆ รวมถึงปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมพัฒนาให้เกิดการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการธุรการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

1.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในแผนปฏิบัติการราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ดังนั้น ควรเปิดโอกาสให้สำนักงานอัยการภายในจังหวัดเดียวกันร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ กำหนดกิจกรรม ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ โดยอ้างอิงจากแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุดเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดี พร้อมทั้งควรมีการฝึกอบรมการเขียนแผนให้แก่สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี โดยเฉพาะในตำแหน่งผู้บริหารคืออัยการจังหวัดและผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ เพื่อสามารถแปลงแผนระดับองค์กรสู่การปฏิบัติงานระดับหน่วยงานได้ เนื่องจากปัจจุบันสำนักงานอัยการในส่วนภูมิภาคยังขาดตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

1.3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ในรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการตามพันธกิจอย่างชัดเจน ดังนั้น ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับการให้บริการของสำนักงานอัยการในแต่ละแห่ง เช่น สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัด ซึ่งมีภารกิจทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและผลประโยชน์ของประชาชน การให้ความช่วยเหลือทางกฎหมาย และการเผยแพร่ความรู้ด้านสิทธิมนุษยชนและความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน ซึ่งในการออกหน่วยเพื่อเผยแพร่ความรู้แก่ประชาชนนั้น ควรกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น การให้ความรู้กฎหมายขั้นพื้นฐานกับนักเรียน นักศึกษา ตามสถานศึกษา หรือผู้ต้องขังในเรือนจำ เป็นต้น

1.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ดังนั้น ควรมีการปรับปรุงฐานข้อมูลสารบบคดีอิเล็กทรอนิกส์อยู่เสมอ พร้อมทั้งควรมีตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ภายในสำนักงานอัยการต่าง ๆ ในจังหวัดลพบุรี เพื่อ support การให้บริการอย่างทันท่วงที และการส่งบุคลากรไปอบรมให้ความรู้ด้านระบบบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อนำความรู้ไปพัฒนาและต่อยอดต่อไป

1.5 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานมีการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสม ดังนั้น สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ควรวิเคราะห์ปริมาณงานให้เพียงพอกับอัตรากำลัง เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหางานล้นคน เช่น ตำแหน่งนิติกรของสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี มีเพียง 2 คน ซึ่งปริมาณงานคดีที่รับในแต่ละวันค่อนข้างเยอะ ทางสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรีควรเขียนแผนเพื่อขออัตรากำลังเพิ่มเติมในตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการ

1.6 ด้านการจัดการกระบวนการ ในรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานมีการออกแบบกระบวนการและระบบงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ดังนั้น สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีควรจัดทำมาตรฐานงานไม่ว่าจะเป็นการดำเนินคดีของพนักงานอัยการ หรือของข้าราชการตุลาการ เนื่องจาก สำนักงานอัยการจังหวัด สำนักงานอัยการคดีศาลแขวง สำนักงานอัยการเยาวชนและครอบครัว และสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัด มีปริมาณและลักษณะงานที่แตกต่างกัน จึงควรจัดทำมาตรฐานงานที่แตกต่างกัน และให้ความสำคัญกับการทำงานเชิงรุกเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปทดลองใช้กับสำนักงานอัยการอื่นในส่วนภูมิภาค โดยการเชื่อมโยงหลัก PMQA กับระบบราชการ 4.0 เพื่อเป็นเครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของสำนักงานอัยการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุดกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาประเทศให้หน่วยงานภาครัฐเข้าสู่ระบบราชการ 4.0

2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในส่วนกลางกับสำนักงานอัยการในส่วนภูมิภาค เพื่อนำผลการศึกษามาพัฒนาการบริหารงานของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีต่อไป

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ อำนวยสาร. (2550). การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มอิตยาเบอร์ล่าในประเทศไทย. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- กาสัก เตชะชั้นหมาก. (2553). **หลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- คณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ. (2557). **กระบวนการยุติธรรม**. สืบค้น ตุลาคม 10, 2563, จาก <https://www.nciad.go.th/index.php/blog/category/statitis/12>
- คณะกรรมการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี สำนักงานบริหารงานสนับสนุนสำนักงานอัยการสูงสุด. (2552). **นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี สำนักงานอัยการสูงสุด**. สืบค้น ตุลาคม 10, 2563, จาก <http://www.ogad.ago.go.th/dagsu/images/stories/v52/5%20nap.pdf>
- จันแดง ภูขำนิ. (2555). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายอัยการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จันทรานี สงวนนาม. (2536). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและเทคนิคการบริหาร**. กรุงเทพฯ: อรุณสภา.
- จิตาภา ทัดพินิจ. (2555). **สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหงในการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิตติญา ลัดดาภิรมย์. (2552). **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษากรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จุฑา เทียนไทย. (2548). **การจัดการมุมมองนักบริหาร**. กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.
- จุมพล หนิมพานิช. (2550). **การบริหารจัดการภาครัฐใหม่: หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย** (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- ฉันทนา บรรพศิริโชติ. (2541). **ความขัดแย้งในสังคมไทย: ช่องว่างของการรับรู้และความเข้าใจ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2541). **การบริหารองค์การภาครัฐ** (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- ชุตินา ภูมะลิ. (2553). **การปรับปรุงกระบวนการบริการที่ปรึกษาอุตสาหกรรมตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เชิด ยอดมโนธรรม. (2551). **ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ต่อการบริหารองค์กร: กรณีศึกษาฝ่ายโยธาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทองและเขตราชพฤกษ์บูรณะ (พื้นที่ กท. 6 กลุ่มตากลีน)**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โชติกา สัมล้ำ, และ ธนัสถา โรจนตระกูล. (2561). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

- ณัฐฐา วินิจนัยภาค. (2554). **นโยบายสาธารณะ แนวทางในการศึกษาแบบสหวิทยาการ**. กรุงเทพฯ: โครงการเอกสารตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2535). **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2545). **การปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณค์. (2538). **การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ**. กรุงเทพฯ: รักอ่าน.
- \_\_\_\_\_. (2541). **ปฏิรูประบบราชการเพื่อความอยู่รอดของไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- \_\_\_\_\_. (2543). **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2551). รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ. ใน **ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์หน่วยที่ 11** (พิมพ์ครั้งที่ 14). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. (2540). **วิทยาการบริการ**. กรุงเทพฯ: ธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนา.
- \_\_\_\_\_. (2540). **พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2543). **กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนกฤต วรณัชชากุล. (2560). ศาลและองค์กรอัยการก้าวแห่งการเปลี่ยนแปลงภายใต้รัฐธรรมนูญ 2560. สืบค้น พฤษภาคม 4, 2563, จาก <https://thaipublica.org/2017/05/constitution-law-2560/>
- ธนจรส พูนสิทธิ์. (2541). **การจัดการองค์การและการบริหาร**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนา.
- ธีรยุทธ์ เบ็ญกล้าเต๊ะ, และสถาพร มงคลศรีสวัสดิ์. (2554). การนำกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ของเทศบาลเมืองบ้านพรุ. **วารสารการบริหารท้องถิ่น, 4(3)**, กรกฎาคม - กันยายน, 116 - 129.
- ธีรวุฒิ โคษิตฐิกุล. (2554). **การปกครองท้องถิ่นไทย**. ฉะเชิงเทรา: เอ็มเอ็นคอมพิวออฟเซท.
- นงลักษณ์ ทองใบใหญ่, นางสาว. (2564, กุมภาพันธ์ 16). ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี. สัมภาษณ์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2529). **หลักการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพฯ.
- นารีลักษณ์ ศิริวรรณ. (2561). **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**. กรุงเทพฯ: กลุมงานวิจัยและพัฒนา สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- บรรจบ เนียมมณี. (2553). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2542). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปธาน สุวรรณมงคล. (2535). **บทบาทของคณะกรรมการอัยการสามัญสภาผู้แทนราษฎร**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.



- ประกาศคณะกรรมการอัยการ เรื่อง การแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของ  
หน่วยงานภายใน ของสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2563. (2563, กันยายน 15).  
**ราชกิจจานุเบกษา**. ฉบับกฤษฎีกา. เล่มที่ 137 ตอนที่ 73 ก. 89-90.
- ประทาน คงฤทธิศึกษากร. (2539). **การบริหารและการจัดระเบียบบริหารราชการไทย** (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรี้นติ้งเฮ้าส์.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2555). **การวิจัยการตลาด = Marketing research**. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- พจนีย์ อรุณประชารัตน์. (2560). **ตัวแบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการส่วนราชการ  
ต่างจังหวัด ของสำนักงานอัยการสูงสุด**. คุชฎินิพนธ์ปริญญาคุชฎินิพนธ์บัณฑิต มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏเทพสตรี.
- พรชัย โปคันโย. (2553). **การบริหารภาครัฐแนวใหม่**. สืบค้น กรกฎาคม 15, 2564, จาก  
[http://www.sobdai.com/new\\_education/179-new-publicmanagement-.html](http://www.sobdai.com/new_education/179-new-publicmanagement-.html)
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, ตุลาคม  
9). **ราชกิจจานุเบกษา**. ฉบับกฤษฎีกา. เล่มที่ 120 ตอนที่ 100 ก. 4.
- พัชรวัต ปิยะโอสถรรค์. (2552). **ยุทธศาสตร์การพัฒนากองอำนวยการประชาชน: ศึกษาเฉพาะกรณี  
การประกันชีวิต**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2546). **รัฐประศาสนศาสตร์: ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ. 1887 - ค.ศ.  
1970)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2556). **ทฤษฎีองค์การสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. (2532). **วัฒนธรรมการบริหาร**. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ไพรัช วรปาณี. (2561). **ปฏิรูป “อัยการ” ยุคใหม่... เน้นความเป็นจริงและเป็นธรรม**. สืบค้น  
พฤศจิกายน 4, 2563, จาก [https://www.matichon.co.th/article/news\\_1187882](https://www.matichon.co.th/article/news_1187882)
- มยุรี อนุมานราชธน. (2544). **การบริหารโครงการ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่: ธนุขพรี้นติ้ง.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550**. (2550). กรุงเทพฯ: ครูสภา.
- รุ่งวิทย์ ประณี, นาย. (2564, กุมภาพันธ์ 10). **อัยการจังหวัดลพบุรี**. สัมภาษณ์.  
\_\_\_\_\_. (2564, กุมภาพันธ์ 16). **อัยการจังหวัดลพบุรี**. สัมภาษณ์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2553). **หลักรัฐศาสตร์** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- วรเดช จันทรศร. (2527). **การนำนโยบายไปปฏิบัติ: ตัวแบบและคุณค่า**. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์,  
24(3)**, 535 - 554.
- \_\_\_\_\_. (2541). **ปรัชญาการบริหารภาครัฐ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สหายบล็อกรและการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2543). **กระทรวงมหาดไทย: การปรับปรุงระบบบริหารภายในของสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงและการปรับตัวเพื่อสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก** (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
กรุงเทพฯ: โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒน  
บริหารศาสตร์.

- วิรัช จีระแพทย์. (2558, กรกฎาคม 19). **พนักงานอัยการ ต้องอิสระ** [เวทีทัศน์]. ใน สำนักข่าวอิศรา. สืบค้น กรกฎาคม 15, 2564, จาก [https://www.isranews.org/isranews-article/40022-open\\_40022.html](https://www.isranews.org/isranews-article/40022-open_40022.html)
- วิชาญ สวยสม, นาย. (2564, มกราคม 22). อัยการจังหวัดประจำสำนักงานอัยการสูงสุด. สัมภาษณ์. วิรัช นิภาวรรณ. (2545). **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย**. กรุงเทพฯ: โฟร์เพซ.
- วิรัตน์ สงวนวงศ์วาน. (2551). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). **กลวิธีบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ**. สงขลา: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสงขลา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ. (2545). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- ศูนย์สารนิเทศและประชาสัมพันธ์ สำนักงานอัยการสูงสุด. (2562). **เกี่ยวกับองค์กร ประวัติความเป็นมา**. สืบค้น กรกฎาคม 25, 2563, จาก <http://www2.ago.go.th/index.php/about/agohistory>
- \_\_\_\_\_. (2562). **เกี่ยวกับองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง**. สืบค้น กรกฎาคม 25, 2563, จาก <https://www2.ago.go.th/index.php/about/vision>
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2555). **นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ** (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2556). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยพัฒนาการพิมพ์.
- สมพร กุลยอด, นาง. (2564, กุมภาพันธ์ 16). ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี. สัมภาษณ์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- สรวิชัย เปรมชื่น. (2560). **คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบราชการไทย**. ชลบุรี: วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2552). **การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2544). **คู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: พี. เอ. ลีฟวิง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). **คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546**. สืบค้น กรกฎาคม 15, 2564, จาก <http://www.opdc.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). **รายงานการพัฒนาระบบราชการไทย ประจำปี พ.ศ. 2558**. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

- สำนักงานบริหารกิจการสำนักงานอัยการสูงสุด. (2563). **ประกาศสำนักงานอัยการสูงสุด เรื่อง เจตนารมณ์ขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม.** สืบค้น พฤศจิกายน 4, 2563, จาก <http://www.ogad.ago.go.th/dagsu/images/stories/v63/v87.pdf>
- สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี. (2564). **แผนผังโครงสร้างสำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดลพบุรี.** สืบค้น กรกฎาคม 15, 2564, จาก <http://www.lopuju.ago.go.th>
- สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี. (2564). **แผนผังโครงสร้างสำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี.** สืบค้น กรกฎาคม 15, 2564, จาก <http://www.lopu-sum.ago.go.th>
- สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี. (2564). **แผนผังโครงสร้างสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี.** สืบค้น กรกฎาคม 15, 2564, จาก <http://www.lawaid.ago.go.th>
- สำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาล. (2564). **แผนผังโครงสร้างสำนักงานอัยการจังหวัดชัยบาดาล.** สืบค้น กรกฎาคม 15, 2564, จาก <http://www.cbd.ago.go.th>
- สำนักงานอัยการจังหวัดมหาสารคาม. (2562). **นโยบายอัยการสูงสุด.** สืบค้น กรกฎาคม 15, 2563 จาก <http://www.srk.ago.go.th/index.php/2013-03-26-15-08-15>
- สำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี. (2563). **แผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี.** ลพบุรี: ผู้แต่ง.
- \_\_\_\_\_. (2564ก). **ประวัติความเป็นมา.** สืบค้น กรกฎาคม 15, 2564, จาก <http://www.lopu.ago.go.th/index.php/history>
- \_\_\_\_\_. (2564ข). **อำนาจหน้าที่.** สืบค้น กรกฎาคม 15, 2564, จาก <http://www.lopu.ago.go.th/index.php/function>
- สำนักงานอัยการสูงสุด. (2557). **คู่มือการสอบสวนและทำการสอบสวนร่วมคดีความผิดนอกราชอาณาจักรไทยของพนักงานอัยการ.** กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- \_\_\_\_\_. (2563). **ประวัติความเป็นมา.** สืบค้น พฤศจิกายน 24, 2563, จาก <http://www.ago.go.th/history.php>
- \_\_\_\_\_. (2564). **แผนผังโครงสร้างสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดลพบุรี.** สืบค้น กรกฎาคม 15, 2564, จาก <http://www2.ago.go.th>
- สำนักงานอัยการสูงสุด นโยบายและแผนการบริหารองค์กร. (2563ก). **แผนปฏิรูปองค์การสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2562 – 2566.** สืบค้น พฤศจิกายน 20, 2563, จาก <https://www2.ago.go.th/images/webfile/agoplan6266.pdf>
- \_\_\_\_\_. (2563ข). **แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2563 - 2566 สำนักงานอัยการสูงสุด.** สืบค้น พฤศจิกายน 24, 2563, จาก <https://www2.ago.go.th/images/webfile/mission6366.pdf>

- สำนักงานอัยการสูงสุด สำนักยุทธศาสตร์นโยบายและแผน. (2563ก). **แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2555-2558 สำนักงานอัยการสูงสุด**. สืบค้น พฤศจิกายน 24, 2563, จาก <http://www.ps.ago.go.th/ps/images/download/plan%204%20E0%B9%80%E0%B8%98%C2%9B%E0%B9%80%E0%B8%98%E0%B8%95%202555-58.pdf>
- \_\_\_\_\_. (2563ข). **แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2559 - 2562 สำนักงานอัยการสูงสุด**. สืบค้น พฤศจิกายน 24, 2563, จาก <http://www.ps.ago.go.th/ps/images/download/Plan%20Strategy%202559-2562.pdf>
- สุจิตรา เพชรรัตน์, นาง. (2564, กุมภาพันธ์ 10). ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี. สัมภาษณ์.
- \_\_\_\_\_. (2564, กุมภาพันธ์ 16). ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี. สัมภาษณ์.
- สุชาติ ไทรแก้ว. (2560). **แนวทางการบริหารจัดการความร่วมมือสาธารณะ (Collaborative Public Management) สู่การพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กรณีศึกษากทมธนาภิรักษ์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุทิน ชนะบุญ. (2560). **สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยด้านสุขภาพเบื้องต้น**. ขอนแก่น: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น.
- สุทิน นพเกต. (2549). **สิทธิมนุษยชนศึกษา**. นครปฐม: สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน.
- สุธี สุทธิสมบุญ, และสมาน รังสีโยกฤษฎ์. (2536). **หลักการบริหารเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- \_\_\_\_\_. (2537). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุวิมล ติรกานนท์. (2549). **การใช้สถิติในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, อ้างจาก Best, J. W. (1981). **Research in Education** (4<sup>th</sup> ed.). New Delhi: Prentice Hall of India.
- อนิวัช แก้วจันทน์. (2554). **หลักการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- อานภาพ เลหาวิเชียร. (2531). **ปั้นดาวให้เป็นดาวรุ่ง**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อุทัย เลหาวิเชียร. (2543). **รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ**. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- อุทัย หิรัญโต. (2523). **การปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เอกวิทย์ มณีธร. (2552). **รัฐศาสตร์**. กรุงเทพฯ: เอ็ม. ที. เพรส.
- Bardach, E. (1980). **The Implementation: What Happens after a Bill Becomes a Law** (3<sup>rd</sup> ed.). Cambridge: The M. T. Press, อ้างถึงใน มยรี อนุมานราชธน. (2544). **การบริหารโครงการ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่: อนุชพรันต์ตั้ง.
- Barnard, C. I. (1938). **The Functions of the Executive**. Cambridge: MA Harvard University Press, อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจันทน์. (2554). **หลักการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.

- Best, J. W. (1981). **Research in Education** (4<sup>th</sup> ed.). New Delhi: Prentice Hall of India.
- Denis, Saint - Martin. (1988). **Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons**. Ottawa: Supply and Services.
- Fayol, Henri. (1999). **General and Industrial Management**. London: Pittman and Sons, อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจํานงค. (2554). **หลักการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- Frederick, W. Taylor. (1911). **The Principles of Scientific Management**. New York: Mcmillan, อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจํานงค. (2554). **หลักการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- Greenwood, William T. (1965). **Management and Organizational Behavior: An Interdisciplinary Approach**. Ohio: South Western Publishing, อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจํานงค. (2554). **หลักการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- Kaplan, Robert, S., & David, P. Norton. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy to Action**. Boston: Harvard Business School Press.
- Koontz, Harold D., & Cyril O'Donnell. (1961). **Principles of Management**. New York: McGraw-Hill, อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจํานงค. (2554). **หลักการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- Gulick, Luther, & Lindon Urwick. (1937). **Paper on the Science of Administration**. Clifton: Augustus M. Kelley, อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจํานงค. (2554). **หลักการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1989). **Implementation and Public policy: With a New Postscript**. Latham, MD: University Press of America, อ้างถึงใน มยุรี อนุมานราชชน. (2544). **การบริหารโครงการ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่: ธนุชพริ้นติ้ง.
- Peter, T. J., & Waterman, R. H. Jr. (1982). **In Search of Excellence: Lessons from America's**. New York: Warner Books.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (1973). **Implementation** (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: University of California Press, อ้างถึงใน มยุรี อนุมานราชชน. (2544). **การบริหารโครงการ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่: ธนุชพริ้นติ้ง.
- Robert, Jervis. (1940). **American foreign policy in a new era**. New York: Routledge, อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจํานงค. (2554). **หลักการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- Simon, Herbert A. (1947). **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, อ้างถึงใน ธีรฤทธิ โศษิตฐิกุล. (2554). **การปกครองท้องถิ่นไทย**. ฉะเชิงเทรา: เอ็มเอ็นคอมพิวออฟเซท.

- Stephen, P. Robbins, & Mary, Coulter. (2005). **Management**. Wallingford, United Kingdom: prentice Hall, อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจำนงค์. (2554). **หลักการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- Stoner, A. F., & Wankel, C. (1987). **Management** (3<sup>rd</sup> ed.). New Delhi: Prentice-Hill, อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจำนงค์. (2554). **หลักการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- Terry, George R. (1960). **Principles of Management** (4<sup>th</sup> ed.). Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจำนงค์. (2554). **หลักการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- Van Horn, Carl E., & Donald S. Van Meter. (1976). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework, **Administration and Society**, 6(4), February, 447, อ้างถึงใน มยุรี อนุมานราชชน. (2544). **การบริหารโครงการ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่: ธนุชพริ้นติ้ง.
- Williams, Walter. (1971). **Social Policy Research and Analysis: The Experience in The Federal Social Agencies**. New York: American Elsevier Publishing, อ้างถึงใน มยุรี อนุมานราชชน. (2544). **การบริหารโครงการ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่: ธนุชพริ้นติ้ง.
- Weber, Max. (1966). **The Theory of Social and Economic Organization**. New York: Oxford University Press, อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจำนงค์. (2554). **หลักการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



## แบบสอบถาม

เรื่อง การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติ  
ของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

## คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยด้านรัฐประศาสนศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีซึ่งแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

ส่วนที่ 1 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

ส่วนที่ 2 ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

กมลวรรณ

(นางสาวกมลวรรณ ท่วมทอง)

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไป

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับข้อมูลจริงของท่าน

## 1. เพศ

 ชาย หญิง

## 2. อายุ

 ต่ำกว่า 21 ปี 21 - 30 ปี 31 - 40 ปี 41 - 50 ปี 51 ปีขึ้นไป

## 3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท ระดับปริญญาเอก อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

## 4. ประสบการณ์ทำงาน

 น้อยกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี 11 - 15 ปี 16 - 20 ปี 20 - 25 ปี มากกว่า 25 ปี

## 5. หน่วยงานที่ปฏิบัติราชการ

 สำนักงานอัยการจังหวัด สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัว สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงจังหวัด สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายฯ**ตอนที่ 2** การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี**ส่วนที่ 1** กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี

**คำชี้แจง:** 1.1 ข้อคำถามการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 6) การจัดการกระบวนการ รวมทั้งสิ้น 32 ข้อ

1.2 ขอให้ท่านพิจารณาข้อความและกรูณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยที่

5 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัด ลพบุรี	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>การนำองค์กร (Leadership)</b>					
1. ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์					
2. ผู้บริหารมีการถ่ายทอดทิศทางการทำงานสู่ บุคลากรให้รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้					
3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้เกิดความผูกพัน สร้าง แรงจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตาม เป้าหมาย					
4. ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัด มีระบบการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน					
5. ผู้บริหารมีการจัดทำแนวปฏิบัติ มาตรการ/ โครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี					
<b>การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)</b>					
6. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนใน แผนปฏิบัติการราชการ (4 ปี และ 1 ปี)					
7. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอก (SWOT) มาจัดทำแผนปฏิบัติการ ของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี)					
8. หน่วยงานของท่านมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี)					
9. ผู้บริหารมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่อง ยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไปยัง บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ					
10. หน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและ เป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน และ ระดับบุคคลได้รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติ					
11. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำรายละเอียดโครงการ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุ เป้าหมายตามแผนปฏิบัติการได้สำเร็จ					

การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
12. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น					
<b>การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus)</b>					
13. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการตามพันธกิจอย่างชัดเจน					
14. หน่วยงานของท่านมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
15. หน่วยงานของท่านมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียนได้อย่างเหมาะสม					
16. หน่วยงานของท่านมีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ					
17. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวกับการให้ข้อมูล ปรีกษาหารือร่วมกัน และการร่วมมือกัน ผ่านกิจกรรมต่างๆ					
18. หน่วยงานของท่านมีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงาน					
19. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนภูมิการให้บริการและแจ้งระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานชัดเจน					
<b>การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)</b>					
20. หน่วยงานของท่านมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย					
21. หน่วยงานของท่านมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
22. หน่วยงานของท่านมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม					
23. หน่วยงานของท่านมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ					
24. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำแผนไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม					
<b>การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Work Focus)</b>					
25. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสม					
26. หน่วยงานของท่านมีการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน					
27. หน่วยงานของท่านมีการสร้างกิจกรรมให้เกิดความผูกพันของบุคลากรในหน่วยงาน					
28. หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม					
29. หน่วยงานของท่านมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
<b>การจัดการกระบวนการ (Process Focus)</b>					
30. หน่วยงานของท่านมีการออกแบบกระบวนการและระบบงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ					
31. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ					
32. หน่วยงานของท่านมีการควบคุมต้นทุนการปฏิบัติงานและกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ					

**ส่วนที่ 2 ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี**  
**คำชี้แจง**

2.1 ข้อคำถามผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

- 2.1.1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
  - 2.1.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ
  - 2.1.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
  - 2.1.4 ด้านการพัฒนาองค์กร
- รวมทั้งสิ้น 16 ข้อ

2.2 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านโดยที่

- 5 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ</b>					
1. การลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินคดีที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด					
2. มีมาตรฐานการให้บริการและการอำนวยความสะดวกยุติธรรมใหม่ เน้นภารกิจด้านงานการสอบสวน					
3. ประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ					
4. ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจ เรื่องสิทธิและความรู้พื้นฐานในกระบวนการยุติธรรม					
5. มีการดำเนินยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้บรรลุตามเป้าประสงค์					
<b>ด้านคุณภาพการให้บริการ</b>					
6. ห้องเรียนได้รับการแก้ไขจนได้ข้อยุติ					

ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงาน อัยการในจังหวัดลพบุรี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
7. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ					
8. ผู้รับบริการเข้าถึงและได้รับบริการตอบสนองความต้องการตามกระบวนการยุติธรรม					
9. เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานภายนอกและชุมชนกับสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี					
<b>ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน</b>					
10. ดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า					
11. ดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน					
12. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง					
<b>ด้านการพัฒนาองค์กร</b>					
13. บุคลากรได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาบุคลากร					
14. ฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย					
15. ดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้					
16. ความสำเร็จของโครงการเป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี					

**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติ**  
**ของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี 2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 การนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ใน 7 ด้าน คือ

- 1) การนำองค์กร (Leadership)
- 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)
- 3) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus)
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)
- 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Work Focus)
- 6) การจัดการกระบวนการ (Process Focus)
- 7) ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการ (results) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่
  - 7.1) ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
  - 7.2) ด้านคุณภาพการให้บริการ
  - 7.3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
  - 7.4) ด้านการพัฒนาองค์กร

ผู้ศึกษาขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลตามความเป็นจริง โดยข้อมูลของท่านจะนำไปสรุปผลในลักษณะภาพรวม ไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อท่านหรือผู้อื่นหรือหน่วยงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม หากแต่จะเป็นประโยชน์ต่อการเป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรีให้เหมาะสม สอดคล้องกับหน่วยงานต่อไป

ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ให้ความร่วมมือของท่าน

**นางสาวกมลวรรณ**

(นางสาวกมลวรรณ ท่วมทอง)

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นาย/นาง/นางสาว.....  
 อายุ.....ปี ระดับการศึกษา.....  
 ตำแหน่ง.....  
 สถานที่ทำงาน.....  
 วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์.....เวลา.....

**ตอนที่ 2 การนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ใน 7 ด้าน คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และผลลัพธ์การปฏิบัติราชการ**

1. ความคิดเห็นต่อการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการนำองค์กร

1.1 ท่านมีการกำหนดทิศทางการทำงาน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังอย่างไร และมีการสื่อสารนโยบายการบริหารงานสู่ผู้ปฏิบัติอย่างไร

.....  
 .....  
 .....

1.2 ท่านมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานอย่างไร

.....  
 .....  
 .....

2. ความคิดเห็นต่อการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 สำนักงานอัยการของท่าน มีการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างไร มีการวางแผนการปฏิบัติงานและนิเทศติดตามอย่างไร

.....  
 .....  
 .....  
 .....

2.2 สำนักงานอัยการของท่าน มีการวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติราชการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ความคิดเห็นต่อการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ

3.1 สำนักงานอัยการของท่าน มีการกำหนดขั้นตอนการให้บริการอย่างไร และมีการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.2 สำนักงานอัยการของท่าน มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการ และระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละส่วนงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ความคิดเห็นต่อการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้

4.1 สำนักงานอัยการของท่าน มีการจัดการบริหารจัดการข้อมูลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4.2 สำนักงานอัยการของท่าน มีการวิเคราะห์ทบทวนผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. ความคิดเห็นต่อการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงาน  
อัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 สำนักงานอัยการของท่าน ปัจจุบันมีการบริหารอัตรากำลังให้เพียงพอกับปริมาณ  
งาน อย่างไร

.....

.....

.....

5.2 สำนักงานอัยการของท่าน มีกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร และการ  
พัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างไร

.....

.....

.....

6. ความคิดเห็นต่อการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงาน  
อัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการจัดการกระบวนการ

6.1 สำนักงานอัยการของท่าน ในแต่ละส่วนงานมีการกำหนดกระบวนการทำงานให้  
เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันอย่างไร

.....

.....

.....

6.2 สำนักงานอัยการของท่าน มีการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ  
กระบวนการและมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างไร

.....

.....

.....

7. ความคิดเห็นต่อการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงาน  
อัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านผลลัพธ์การปฏิบัติราชการ

7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

สำนักงานอัยการของท่าน มีความสำเร็จในการติดตามเปรียบเทียบผลการ  
ปฏิบัติงานตามพันธกิจอย่างไร

.....

.....

.....

.....

7.2 ผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการ

สำนักงานอัยการของท่าน มีความสำเร็จในการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อ  
ประชาชนอย่างไร และมีบริการเชิงรุก ร่วมกับหน่วยงานภายนอกอย่างไร

.....

.....

.....

.....

7.3 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการทำงาน

สำนักงานอัยการของท่าน มีความสำเร็จด้านการใช้งบประมาณที่เพียงพอในการ  
ดำเนินงานอย่างไร และการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน พร้อมระบบในการทบทวนปรับปรุง  
กระบวนการมีการกำหนดอย่างไร

.....

.....

.....

.....

7.4 ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร

สำนักงานอัยการของท่านมีความสำเร็จด้านผลการดำเนินงานและประสิทธิผลของ  
ระบบงาน โดยบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม และมีความรู้ความเข้าใจ  
ต่อการใช้ฐานข้อมูลข่าวสารด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมอย่างไร

.....

.....

.....

.....

**ข้อเสนอแนะ**

.....

.....

ภาคผนวก ข  
การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.969	.970	48

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d1	180.53	345.844	.405	.	.969
d2	180.73	341.651	.540	.	.969
d3	180.80	337.476	.642	.	.969
d4	180.60	340.041	.703	.	.968
d5	180.63	337.551	.718	.	.968
d6	180.80	336.097	.650	.	.969
d7	180.77	335.220	.693	.	.968
d8	180.80	341.338	.653	.	.969
d9	180.73	338.202	.636	.	.969
d10	180.73	337.995	.644	.	.969
d11	180.60	336.455	.727	.	.968
d12	180.77	341.289	.674	.	.969
d13	180.70	342.976	.631	.	.969
d14	180.67	339.540	.752	.	.968
d15	180.70	337.183	.693	.	.968
d16	180.63	342.999	.600	.	.969
d17	180.63	341.551	.599	.	.969
d18	180.60	341.559	.562	.	.969
d19	180.63	337.620	.715	.	.968
d20	180.63	341.344	.609	.	.969
d21	180.60	335.628	.833	.	.968

d22	180.63	335.895	.676	.	.968
d23	180.83	333.523	.789	.	.968
d24	180.67	341.057	.673	.	.968
d25	180.63	337.551	.660	.	.968
d26	180.57	342.392	.547	.	.969
d27	180.57	338.392	.669	.	.968
d28	180.43	343.151	.576	.	.969
d29	180.67	341.057	.673	.	.968
d30	180.70	340.148	.623	.	.969
d31	180.60	334.731	.741	.	.968
d32	180.70	343.941	.577	.	.969
f1	180.93	346.961	.281	.	.970
f2	180.57	341.151	.682	.	.968
f3	180.57	339.151	.636	.	.969
f4	180.73	343.375	.425	.	.969
f5	180.70	340.700	.598	.	.969
f6	180.70	339.528	.651	.	.969
f7	180.67	342.575	.530	.	.969
f8	180.50	341.431	.588	.	.969
f9	180.63	339.689	.623	.	.969
f10	180.60	340.386	.615	.	.969
f11	180.60	344.179	.495	.	.969
f12	180.67	341.540	.525	.	.969
f13	180.63	342.309	.637	.	.969
f14	180.53	342.051	.592	.	.969
f15	180.63	341.551	.542	.	.969
f16	180.53	338.671	.626	.	.969

ภาคผนวก ค  
การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (ค่า IOC)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



**หาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม**  
**การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของ**  
**สำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี**

เกณฑ์การให้ความเชื่อมั่น :

ค่าความเชื่อมั่นระดับ	+1	หมายถึง	ใช้ได้
ค่าความเชื่อมั่นระดับ	0	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
ค่าความเชื่อมั่นระดับ	-1	หมายถึง	ใช้ไม่ได้

ข้อคำถาม	ความเชื่อมั่น			รวม คะแนน $\sum R$	ค่าเฉลี่ย IOC
	คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3		
<b>การนำองค์กร (Leadership)</b>					
1. ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์	+1	+1	+1	+3	1.00
2. ผู้บริหารมีการถ่ายทอดทิศทางการทำงานสู่บุคลากรให้รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้	+1	+1	+1	+3	1.00
3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้เกิดความผูกพัน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+3	1.00
4. ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัด มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+3	1.00
5. ผู้บริหารมีการจัดทำแนวปฏิบัติ มาตรการ/โครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี	+1	+1	+1	+3	1.00
6. หน่วยงานของท่านมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	+1	0	0	+1	0.33
<b>การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)</b>					
7. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในแผนปฏิบัติการราชการ (4 ปี และ 1 ปี)	+1	+1	+1	+3	1.00
8. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) มาจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี)	+1	+1	+1	+3	1.00

ข้อคำถาม	ความเชื่อมั่น			รวมคะแนน $\sum R$	ค่าเฉลี่ย IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
9. หน่วยงานของท่านมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี)	+1	+1	+1	+3	1.00
10. ผู้บริหารมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ	+1	+1	+1	+3	1.00
11. หน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติ	+1	+1	+1	+3	1.00
12. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ	+1	+1	+1	+3	1.00
13. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	+1	+1	+1	+3	1.00
<b>การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus)</b>					
14. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการตามพันธกิจอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+3	1.00
15. หน่วยงานของท่านมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+3	1.00
16. หน่วยงานของท่านมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียนได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+3	1.00
17. หน่วยงานของท่านมีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+3	1.00
18. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวกับ การให้ข้อมูล ปรีกษาหารือร่วมกัน และการร่วมมือกัน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ	+1	+1	+1	+3	1.00
19. หน่วยงานของท่านมีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการทำงาน	+1	+1	+1	+3	1.00
20. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนภูมิการให้บริการและแจ้งระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานชัดเจน	+1	+1	+1	+3	1.00

ข้อคำถาม	ความเชื่อมั่น			รวม คะแนน $\sum R$	ค่าเฉลี่ย IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
21. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการที่เป็นลายลักษณ์อักษร	+1	0	0	+1	0.33
<b>การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)</b>					
22. หน่วยงานของท่านมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	+1	+1	+1	+3	1.00
23. หน่วยงานของท่านมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+3	1.00
24. หน่วยงานของท่านมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+3	1.00
25. หน่วยงานของท่านมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	+1	+1	+1	+3	1.00
26. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+3	1.00
<b>การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Work Focus)</b>					
27. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+3	1.00
28. หน่วยงานของท่านมีการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน	+1	+1	+1	+3	1.00
29. หน่วยงานของท่านมีการสร้างกิจกรรมให้เกิดความผูกพันของบุคลากรในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+3	1.00
30. หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม	+1	+1	+1	+3	1.00
31. หน่วยงานของท่านมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+3	1.00
<b>การจัดการกระบวนการ (Process Focus)</b>					
32. หน่วยงานของท่านมีการออกแบบกระบวนการและระบบงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+3	1.00

ข้อคำถาม	ความเชื่อมั่น			รวม คะแนน $\sum R$	ค่าเฉลี่ย IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
33. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+3	1.00
34. หน่วยงานของท่านมีการควบคุมต้นทุนการปฏิบัติงาน และกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ	+1	+1	+1	+3	1.00
<b>ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ</b>					
1. การลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินคดีที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	+1	+1	+1	+3	1.00
2. มีมาตรฐานการให้บริการและการอำนวยความสะดวกใหม่ เน้นภารกิจด้านงานการสอบสวน	+1	+1	+1	+3	1.00
3. ประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+3	1.00
4. การให้ความรู้ความเข้าใจ เรื่องสิทธิและความรู้พื้นฐานในกระบวนการยุติธรรมและการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมของประชาชน	+1	+1	+1	+3	1.00
5. การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้	+1	+1	+1	+3	1.00
<b>ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านคุณภาพการให้บริการ</b>					
6. ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขจนได้ข้อยุติ	+1	+1	+1	+3	1.00
7. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ	+1	+1	+1	+3	1.00
8. การเข้าถึงและได้รับการตามกระบวนการยุติธรรมตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+3	1.00
9. เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานภายนอกและชุมชนกับสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี	+1	+1	+1	+3	1.00
<b>ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านประสิทธิภาพของการทำงาน</b>					
10. การดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า	+1	+1	+1	+3	1.00

ข้อคำถาม	ความเชื่อมั่น			รวม คะแนน $\sum R$	ค่าเฉลี่ย IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
11. การดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน	+1	+1	+1	+3	1.00
12. การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	+1	+1	+1	+3	1.00
<b>ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ด้านการพัฒนาองค์กร</b>					
13. บุคลากรได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+3	1.00
14. ฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	+1	+1	+1	+3	1.00
15. การดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้	+1	+1	+1	+3	1.00
16. ความสำเร็จของโครงการตามนโยบายกรกำกับดูแลองค์กรที่ดี	+1	+1	+1	+3	1.00
					48.66
					0.973

ภาคผนวก ง  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

### ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทชวงษ์ จุลสวัสดิ์ อาจารย์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์ อาจารย์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
3. นายวรวิฑูร์ ด้วงตุ่น อัยการจังหวัดสิงห์บุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพ  
เครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ มนส. ๙๗๐ / ๒๕๖๓

วันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผศ.ดร.พัชรวงษ์ จุลสวัสดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือในการวิจัย

๒. โครงร่างการค้นคว้าอิสระ

ด้วย นางสาวกมลวรรณ ท้วมทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ กำลังดำเนินการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มยุรี รัตนเสริมพงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพชรรัตน์ บริสุทธิ์)

คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ทพพ  
ดร.จ. กมลพัชรวงษ์/ล  
จ.พัชรวงษ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรวงษ์ จุลสวัสดิ์)  
รองอธิการบดี

๐ ๘ ก.พ. ๒๕๖๔



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ มนส. ๗๕๕/๒๕๖๓ วันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผศ.ดร.วาสนิตา เกิดผล ประสพศักดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือในการวิจัย

๒. โครงร่างการค้นคว้าอิสระ

ด้วย นางสาวกมลวรรณ ท้วมทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ กำลังดำเนินการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มยุรี รัตนเสริมพงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพชรรัตน์ ปริสุทธิ์)  
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์



ที่ อว ๐๖๒๘.๐๕/๕๗๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๘ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายวราวุฒิกรณ์ ต่วงตุ่น

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. โครงร่างการค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวกมลวรรณ ท่วมทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ กำลังดำเนินการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการจังหวัดลพบุรี โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มยุรีรัตน์เสริมพงษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพชรรัตน์ บริสุทธิ์)

คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

โทร. ๐ ๓๖๔๒ ๗๔๘๕ - ๙๓ ต่อ ๒๓๑, ๐ ๓๖๔๑ ๑๑๕๐

โทรสาร ๐ ๓๖๔๑ ๑๑๕๐

Email : human\_True@hotmail.co.th

## ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวกมลวรรณ ท้วมทอง
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 30 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2531
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	210 ซอยหมู่บ้านลพบุรีวิลล์ แยก 5 ตำบลเขาสามยอต อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานอัยการคดีศาลแขวงลพบุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2554 บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาวิชาการจัดการ - การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2565 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี