

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล การรื้อปรับระบบราชการไทย กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเชียงราย โดยได้รับความร่วมมือจากข้าราชการในสังกัด สป.ศช. ของจังหวัดเชียงราย ทุกคน รวมทั้งสิ้น 90 คน ในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ตารางที่ 4.1 - 4.7

ส่วนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจ (ขั้นตอนการรื้อปรับระบบ ชั้นที่ 1-3) ได้แก่ ตารางที่ 4.8-4.10

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานการรื้อปรับระบบ (ขั้นตอนการรื้อปรับระบบ ชั้นที่ 4-5)

ได้แก่ ตารางที่ 4.11 - 4.12

ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข ได้แก่ ตารางที่ 4.13 - 4.17

ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) ทำการประมวลผลโดยใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science)

ดังนี้ ได้กำหนดคะแนนของข้อมูลในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

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

และได้กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ : 2531) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.01 - 1.80	หมายถึง ระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง ระดับมากที่สุด

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการ จำนวน 90 คน สามารถจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง กลุ่มงานที่ปฏิบัติและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในจังหวัด เชียงราย ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.1-4.7 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	44	48.90
หญิง	46	51.10
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบสอบถามเป็นหญิง 46 คน คิดเป็นร้อยละ 51.10 และเป็นชาย 44 คน คิดเป็นร้อยละ 48.90

ตารางที่ 4.2 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระหว่าง 20 -35 ปี	22	24.40
ระหว่าง 36 - 45 ปี	50	55.60
46 ปีขึ้นไป	18	20.00
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบสอบถามมีอายุระหว่าง 36 - 45 ปีมากที่สุด จำนวน 50 คนคิดเป็นร้อยละ 55.60 รองลงไปอายุระหว่าง 20 - 35 ปี มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 24.40 และอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20

ตารางที่ 4.3 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	6.70
ปริญญาตรี	62	68.90
สูงกว่าปริญญาตรี	22	24.40
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบสอบถามมีอายุระหว่าง 36 - 45 ปีมากที่สุด จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 55.60 รองลงไปอายุระหว่าง 20 - 35 ปี มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 24.40 และอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20

ตารางที่ 4.4 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	7	7.80
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	5	5.60
เจ้าพนักงานธุรการ	6	6.70
นักวิชาการศึกษา	38	42.20
ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์	7	7.80
ศึกษานิเทศก์	18	20.00
อื่น ๆ	9	10.00
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบสอบถามเป็นนักวิชาการมากที่สุด มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 42.20 รองลงไปเป็นศึกษานิเทศก์ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20 เป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปและผู้ช่วยศึกษานิเทศก์ มีจำนวนเท่ากันคือ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 เป็นเจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70 และเป็นเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.60

ตารางที่ 4.5 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับ 3	9	10.00
ระดับ 4	12	13.33
ระดับ 5	11	12.22
ระดับ 6	38	42.22
ระดับ 7	20	22.23
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบสอบถามดำรงตำแหน่งระดับ 6 มากที่สุด มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 42.22 รองลงไปได้แก่ ตำแหน่งระดับ 7 มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 22.23 ตำแหน่งระดับ 4 มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 ตำแหน่งระดับ 5 มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 12.22 และตำแหน่งระดับ 3 มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10

ตารางที่ 4.6 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ

กลุ่มงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
บริหารงานทั่วไป	22	24.44
พัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	19	21.11
แผนงานและติดตามประเมินผล	21	23.33
อื่น ๆ	28	31.12
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบสอบถามปฏิบัติงานในกลุ่มงานอื่น ๆ (หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหาร เช่น หัวหน้ากลุ่มงาน ศึกษาธิการอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ เป็นต้น) มากที่สุด จำนวน 28 คนคิดเป็นร้อยละ 31.12 รองลงไปได้แก่กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 24.44 กลุ่มงานแผนงานและติดตามประเมินผล มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 และกลุ่มงานพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 21.11

ตารางที่ 4.7 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในจังหวัดเชียงราย

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในจังหวัดเชียงราย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	28	31.11
ระหว่าง 3 - 5 ปี	9	10.00
ระหว่าง 6 - 10 ปี	19	21.11
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	34	37.78
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบสอบถามมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในจังหวัดเชียงรายมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มากที่สุด มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 37.78 รองลงไปมีระยเวลาน้อยกว่า 3 ปี มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 31.11 มีระยะเวลาอยู่ระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 21.11 และมีระยะเวลาอยู่ระหว่าง 3 - 5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University

## ส่วนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจ ขั้นตอนการรื้อปรับระบบขั้นที่ 1 - 3

ผลการประเมินระดับความรู้ ความเข้าใจของข้าราชการ ในขั้นตอนการรื้อปรับระบบขั้นที่ 1-3 ปรากฏผลตามตารางที่ 4.8 – 4.10 ดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 4.8 ขั้นที่ 1 ขั้นสร้างความเข้าใจ

ลำดับ	รายการ	ระดับความรู้ ความเข้าใจและ ร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปลผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1	ความเป็นมาของการริเริ่มเชิงจริง สป.ศธ.	2	55	29	4	-	3.61	1.04
		2.22	61.11	32.23	4.44	-	มาก	
2	สาเหตุ ความจำเป็นของการริเริ่มเชิงจริง	9	54	19	5	3	3.68	0.96
		10.00	60.00	21.11	5.56	3.33	มาก	
3	เข้าร่วมการประชุม ชี้แจง การริเริ่มเชิงจริง จากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด	3	26	34	19	8	2.97	0.52
		3.33	28.89	37.78	21.11	8.89	ปานกลาง	
4	เข้าร่วมการประชุม ชี้แจง การริเริ่มเชิงจริง จากสำนักพัฒนาฯ เขตการศึกษา	16	20	36	18	-	3.38	0.47
		17.78	22.22	40.00	20.00	-	ปานกลาง	
5	เข้าร่วมการประชุม ชี้แจง การริเริ่มเชิงจริง จากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	13	19	27	31	-	3.16	0.36
		14.44	21.11	30.00	34.44	-	ปานกลาง	
6	บทบาท หน้าที่ ของศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ ในส่วนราชการ สป.ศธ.	1	17	40	24	8	2.77	0.53
		1.11	18.89	44.44	26.67	8.89	ปานกลาง	
7	เคย ศึกษาเอกสาร การริเริ่มเชิงจริง สป.ศธ.	7	31	32	18	2	3.26	0.55
		7.78	34.44	35.56	20.00	2.22	ปานกลาง	
8	ทราบขั้นตอนการริเริ่มเชิงจริง	7	34	33	13	3	3.32	0.62
		7.78	37.78	36.67	14.44	3.33	ปานกลาง	
9	ทราบประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการฯ	10	39	33	6	2	3.54	0.71
		11.11	43.33	36.67	6.67	2.22	มาก	
10	ทราบเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของ โครงการ	5	47	31	4	3	3.52	0.87
		5.56	52.22	34.44	4.44	3.33	มาก	
ค่าเฉลี่ย = 3.32 (ระดับปานกลาง) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.61								

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ข้าราชการสังกัดสพ.ศร. ในจังหวัดเชียงราย มีความรู้ ความเข้าใจ ขั้นตอนการรื้อปรับระบบ ขั้นที่ 1 ขั้นสร้างความเข้าใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.32) ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน 0.61 ทั้งนี้ ข้าราชการฯ มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ สาเหตุ ความจำเป็นของการริเริ่มจริง (ค่าเฉลี่ย 3.68) ความเป็นมาของการริเริ่มจริง สพ.ศร. (ค่าเฉลี่ย 3.61) ประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการ (ค่าเฉลี่ย 3.54) เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ของโครงการ (ค่าเฉลี่ย 3.52)

ข้าราชการฯ มีความรู้ ความเข้าใจ ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ มีส่วนร่วมการประชุม ชี้แจง การริเริ่มจริงจากสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา (ค่าเฉลี่ย 3.38) ขั้นตอนการริเริ่มจริง (ค่าเฉลี่ย 3.32) เคยศึกษาเอกสารการริเริ่มจริง สพ.ศร. (ค่าเฉลี่ย 3.26) มีส่วนร่วมการประชุม ชี้แจง การริเริ่มจริงจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ค่าเฉลี่ย 3.16) มีส่วนร่วมการประชุม ชี้แจง การริเริ่มจริงจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (ค่าเฉลี่ย 2.97) และทราบบทบาท หน้าที่ของศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ สพ.ศร. (ค่าเฉลี่ย 2.77)

ตารางที่ 4.9 ขั้นที่ 2 ขั้ววางแผนการปรับเปลี่ยน

ลำดับ	รายการ	ระดับความรู้ ความเข้าใจและ ร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปลผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1	การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์	3	34	30	14	9	3.09	0.61
		3.33	37.78	33.33	15.56	10.00	ปานกลาง	
2	การจัดทำโครงการเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์	3	34	29	13	11	3.06	0.61
		3.33	37.78	32.22	14.44	12.22	ปานกลาง	
3	ความเข้าใจแผนกลยุทธ์	2	40	33	7	8	3.23	0.76
		2.22	44.44	36.67	7.78	8.89	ปานกลาง	
4	ความมั่นใจในความสำเร็จของแผนกลยุทธ์	3	24	37	12	14	2.89	0.53
		3.33	26.67	41.11	13.33	15.56	ปานกลาง	
5	การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision)	4	40	32	7	7	3.30	0.74
		4.44	44.44	35.56	7.78	7.78	ปานกลาง	
6	การกำหนด พันธกิจ (Mission)	3	43	31	6	7	3.32	0.80
		3.33	47.78	34.44	6.67	7.78	ปานกลาง	

ตารางที่ 4.9 ชั้นที่ 2 ชั้นวางแผนการปรับเปลี่ยน (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระดับความรู้ ความเข้าใจและ ร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปลผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
7	การกำหนด เป้าหมาย (Goal)	3 3.33	43 47.78	30 33.33	7 7.78	7 7.78	3.31 ปานกลาง	0.79
8	การกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)	3 3.33	31 34.44	39 43.33	8 8.89	9 10.00	3.12 ปานกลาง	0.65
9	ทราบ กลยุทธ์ต่าง ๆ ในแผนกลยุทธ์	3 3.33	33 36.67	40 44.44	7 7.78	7 7.78	3.20 ปานกลาง	0.70
10	แผนงาน/โครงการในแต่ละกลยุทธ์	3 3.33	32 35.56	40 44.44	8 8.89	7 7.78	3.18 ปานกลาง	0.68
11	จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของ สำนักงานฯ คาดว่าควรพัฒนาตนเอง	8 8.89	38 42.22	33 36.67	4 4.44	7 7.78	3.40 ปานกลาง	0.70
12	จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรคของ หน่วยงาน(การวิเคราะห์ SWOT)	6 6.67	42 46.67	29 32.22	9 10.00	4 4.44	3.41 มาก	0.75
13	สามารถจำแนกภารกิจหลัก ภารกิจรองและ ภารกิจสนับสนุน	7 7.78	43 47.78	29 32.22	7 7.78	4 4.44	3.47 มาก	0.77
14	ความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์และ ภารกิจหลัก	2 2.22	37 41.11	36 40.00	9 10.00	6 6.67	3.22 ปานกลาง	0.73
15	ความตระหนักและตื่นตัวในการปรับเปลี่ยน บทบาท หน้าที่ ตามแผนกลยุทธ์	2 2.22	36 40.00	39 43.33	7 7.78	6 6.67	3.23 ปานกลาง	0.74
ค่าเฉลี่ย = 3.23 (ระดับปานกลาง) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.04								



จากตารางที่ 4.9 พบว่า ข้าราชการสังกัดสภ.สร. ในจังหวัดเชียงราย มีความรู้ ความเข้าใจ ขั้นตอนการรื้อปรับระบบ ชั้นที่ 2 ชั้นวางแผนการปรับเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.23) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.04 ทั้งนี้ ข้าราชการฯ มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก ได้แก่ การจำแนกภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุน (ค่าเฉลี่ย 3.47) และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงาน (SWOT Analysis) (ค่าเฉลี่ย 3.41)

ข้าราชการฯ มีความรู้ ความเข้าใจในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ ควรพัฒนาตนเอง จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสำนักงานฯ (ค่าเฉลี่ย 3.40) การกำหนดพันธกิจ (Mission) (ค่าเฉลี่ย 3.32) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) (ค่าเฉลี่ย 3.31) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) (ค่าเฉลี่ย 3.30) ความเข้าใจแผนกลยุทธ์และความตระหนักและตื่นตัวในการปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ตามแผนกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 3.23 เท่ากัน) ความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์และภารกิจหลัก (ค่าเฉลี่ย 3.22) ทราบกลยุทธ์ต่าง ๆ ในแผนกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 3.20) ทราบแผนงานหรือโครงการในแต่ละกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 3.18) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Index หรือ KPI) (ค่าเฉลี่ย 3.12) การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 3.09) การจัดทำโครงการเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 3.06) และความมั่นใจในความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 2.89)

#### ตารางที่ 4.10 ชั้นที่ 3 ชั้นการออกแบบและสร้างใหม่

ลำดับ	รายการ	ระดับความรู้ ความเข้าใจและ ร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปลผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1	โครงสร้างอัตรากำลังใหม่ ของสำนักงานฯ	3 3.33	36 40.00	36 40.00	11 12.22	4 4.44	3.20 ปานกลาง	0.70
2	บทบาทหน้าที่ของท่านตามโครงสร้างใหม่	3 3.33	35 38.89	29 32.22	19 21.11	4 4.44	3.16 ปานกลาง	0.63
3	ความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างอัตรากำลังใหม่กับภารกิจ ของสำนักงานฯ	2 2.22	26 28.89	40 44.44	15 16.67	7 7.78	3.01 ปานกลาง	0.60
4	ความพึงพอใจในการมอบหมายงานใหม่	1 1.11	26 28.89	44 48.89	14 15.56	5 5.56	3.04 ปานกลาง	0.66
5	ความพึงพอใจในการจัดโครงสร้างใหม่	1 1.11	29 32.22	44 48.89	13 14.44	3 3.33	3.13 ปานกลาง	0.70

ตารางที่ 4.10 ชั้นที่ 3 ชั้นการออกแบบและสร้างใหม่ (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระดับความรู้ ความเข้าใจและ ร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปลผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
6	การรับมอบอำนาจจากผู้บังคับบัญชา	1 1.11	27 30.00	40 44.44	17 18.89	5 5.56	3.02 ปานกลาง	0.62
7	การแก้ไข กฎ ระเบียบ ในการทำงาน	- -	26 28.89	42 46.67	17 18.89	5 5.56	2.99 ปานกลาง	0.64
8	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	2 2.22	23 25.56	35 38.89	27 30.00	3 3.33	2.93 ปานกลาง	0.51
9	การลดขั้นตอนการทำงาน วิธีปฏิบัติงาน	3 3.33	35 38.89	24 26.67	23 25.56	5 5.56	3.09 ปานกลาง	0.60
10	การปรับปรุงกระบวนการทำงานเดิม	3 3.33	34 37.78	33 36.67	16 17.78	4 4.44	3.18 ปานกลาง	0.64
11	การประยุกต์วิธีการทำงานใหม่	2 2.22	35 38.89	41 45.56	7 7.78	5 5.56	3.24 ปานกลาง	0.75
12	การสร้างวิธีการทำงานใหม่	2 2.22	27 30.00	45 50.00	11 12.22	5 5.56	3.11 ปานกลาง	0.68
13	จัดจ้างบุคคล /หน่วยงานภายนอกปฏิบัติงานแทน (Outsourcing)	1 1.11	15 16.67	25 27.78	24 26.67	25 27.78	2.37 น้อย	0.31
14	การกำหนดมาตรฐานหรือตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	1 1.11	20 22.22	38 42.22	21 23.33	10 11.11	2.79 ปานกลาง	0.52
15	การวิเคราะห์ความต้องการของบุคคล / หน่วยงานที่รับบริการ หรือประสานงาน	1 1.11	21 23.33	36 40.00	22 24.44	10 11.11	2.79 ปานกลาง	0.50
ค่าเฉลี่ย = 3.01 (ระดับปานกลาง) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.88								

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ข้าราชการสังกัดสพ.ศธ. ในจังหวัดเชียงราย มีความรู้ ความเข้าใจ ขั้นตอนการรื้อปรับระบบ ขั้นที่ 3 ขึ้นออกแบบและสร้างใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.01) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.88 ทั้งนี้ ข้าราชการฯ มีความรู้ ความเข้าใจในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ การประยุกต์วิธีการทำงานใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.24) โครงสร้างอัตรากำลังใหม่ของ สำนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.20) การปรับปรุงกระบวนการทำงานเดิม (ค่าเฉลี่ย 3.18) บทบาทหน้าที่ของตนเองตามโครงสร้างใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.16) ความพึงพอใจในการจัดโครงสร้างใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.13) การสร้างวิธีการทำงานใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.11) การลดขั้นตอนการทำงาน วิธีปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.09) ความพึงพอใจในการมอบหมายงานใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.04) การรับมอบอำนาจจากผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.02) ความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างอัตรากำลังใหม่กับการกิจของสำนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.01) การแก้ไขกฎ ระเบียบในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 2.99) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 2.93) การกำหนดมาตรฐานหรือตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์ความต้องการของบุคคลหรือหน่วยงานที่รับบริการหรือประสาน (ค่าเฉลี่ย 2.79 เท่ากัน)

ข้าราชการฯ มีความรู้ ความเข้าใจในระดับน้อย ในการจัดจ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ปฏิบัติงานแทน (Outsourcing) (ค่าเฉลี่ย 2.37)

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานการรื้อปรับระบบ (ขั้นตอนการรื้อปรับระบบขั้นที่ 4 – 5)  
 ผลการประเมินผลการดำเนินงานรื้อปรับระบบของข้าราชการ ในขั้นตอนการรื้อปรับ  
 ระบบที่ 4-5 ปรากฏผลตามตารางที่ 4.11-4.12 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 ขั้นที่ 4 ขั้นปฏิบัติการและส่งเสริมการปฏิบัติ

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปลผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1	การประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพงาน	1 1.11	33 36.67	42 46.67	11 12.22	3 3.33	3.20 ปานกลาง	0.73
2	การส่งเสริม ความรู้ ความเข้าใจการเพิ่มประสิทธิภาพงาน	1 1.11	38 42.22	38 42.22	10 11.11	3 3.33	3.27 ปานกลาง	0.77
3	ใช้แผนกลยุทธ์เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน	- -	21 23.33	43 47.78	21 23.33	5 5.56	2.89 ปานกลาง	0.61
4	ออกแบบงานใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก	- -	20 22.22	45 50.00	19 21.11	6 6.67	2.88 ปานกลาง	0.63
5	ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	4 4.44	27 30.00	34 37.78	22 24.44	3 3.33	3.08 ปานกลาง	0.53
6	จัดทำคู่มือการลดขั้นตอน / ระบบงานใหม่ไว้ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ	1 1.11	14 15.56	37 41.11	29 32.22	9 10.00	2.66 ปานกลาง	0.48
7	มีการมอบอำนาจ ลดสายการบังคับบัญชาชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้	- -	21 23.33	37 41.11	25 27.78	7 7.78	2.80 ปานกลาง	0.53
8	เน้นการทำงานเป็นทีมและคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน	3 3.33	38 42.22	32 35.56	11 12.22	6 6.67	3.23 ปานกลาง	0.71
9	พึงพอใจในการจัดโครงสร้างอัตรากำลังและการมอบหมายหน้าที่ใหม่	1 1.11	30 33.33	37 41.11	17 18.89	5 5.56	3.06 ปานกลาง	0.63
10	โครงสร้างอัตรากำลังเหมาะสมกับภารกิจของสนง.และความรู้และความสามารถบุคคล	- -	32 35.56	34 37.78	19 21.11	5 5.56	3.03 ปานกลาง	0.64
11	การพัฒนาศักยภาพและวัฒนธรรมการทำงานใหม่	- -	34 37.78	41 45.56	9 10.00	6 6.67	3.14 ปานกลาง	0.74

ตารางที่ 4.11 ชั้นที่ 4 ชั้นดำเนินการและส่งเสริมปฏิบัติการ (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปรผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
13	ปีงบประมาณที่ผ่านมาได้รับการอบรม ศึกษา คู่มือคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ	2 2.22	24 26.67	29 32.22	28 31.11	7 7.78	2.84 ปานกลาง	0.46
14	ใช้ทรัพยากรของทางราชการอย่างประหยัด และคุ้มค่า	9 10.00	42 46.67	30 33.33	8 8.89	1 1.11	3.56 มาก	0.75
15	ใช้เวลาในการให้บริการ / ประสานงานน้อยลง	7 7.78	30 33.33	40 44.44	11 12.22	2 2.22	3.32 ปานกลาง	0.62
16	ใช้ระบบ TQM / ISO / RBM / PSO เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพงาน	2 2.22	12 13.33	48 53.33	27 30.00	1 1.11	2.86 ปานกลาง	0.63
17	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) ปฏิบัติงาน	7 7.78	32 35.56	36 40.00	15 16.67	- -	3.34 ปานกลาง	0.61
18	ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้ใช้ IT อย่าง ต่อเนื่อง	4 4.44	24 26.67	33 36.67	27 30.00	2 2.22	3.01 ปานกลาง	0.49
19	สามารถใช้โปรแกรม(software) ต่าง ๆ ในการ ปฏิบัติงาน	7 7.78	29 32.22	38 42.22	16 17.78	- -	3.30 ปานกลาง	0.58
20	คุณค่าและความสำคัญของการใช้ IT ในการปฏิบัติงาน	5 5.56	34 37.78	35 38.89	15 16.67	1 1.11	3.30 ปานกลาง	0.64
21	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า	2 2.22	33 36.67	43 47.78	9 10.00	3 3.33	3.24 ปานกลาง	0.73
22	หน่วยงาน / ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมในการ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของท่าน	- -	23 25.56	38 42.22	25 27.78	4 4.44	2.89 ปานกลาง	0.57
23	ประชาสัมพันธ์ วิทยุทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และตัวชี้วัดการปฏิบัติงานให้แก่สาธารณชน	1 1.11	20 22.22	40 44.44	25 27.78	4 4.44	2.88 ปานกลาง	0.55
24	ภาคเอกชน /องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี ส่วนร่วมในการกิจของสำนักงานฯ	- -	24 26.67	36 40.00	21 23.33	9 10.00	2.83 ปานกลาง	0.55
25	ได้รับความร่วมมือหรือการประสานงานจาก ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3 3.33	27 30.00	41 45.56	12 13.33	7 7.78	3.08 ปานกลาง	0.62

ตารางที่ 4.11 ชั้นที่ 4 ขั้นตอนการและส่งเสริมปฏิบัติการ (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปลผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
26	ประสาน/ จัดหางบประมาณ เพื่อพัฒนางานใน ความรับผิดชอบ	2 2.22	23 25.56	42 46.67	20 22.22	3 3.33	3.01 ปานกลาง	0.59
27	สำรวจความต้องการและความพึงพอใจของ หน่วยงาน / ผู้รับบริการ	- -	21 23.33	39 43.33	21 23.33	9 10.00	2.80 ปานกลาง	0.55
28	ให้บริการข้อมูลที่ ถูกต้อง น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับ	4 4.44	35 38.89	43 47.78	7 7.78	1 1.11	3.38 ปานกลาง	0.75
29	ได้จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของ ประชาชน	- -	16 17.78	48 53.33	20 22.22	6 6.67	2.82 ปานกลาง	0.65
30	ได้รับฟังการชี้แจงงบประมาณใช้จ่ายอย่าง ชัดเจนและโปร่งใสจากหน่วยงาน	1 1.11	25 27.78	38 42.22	20 22.22	6 6.67	2.94 ปานกลาง	0.57
31	ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ถูกต้องตาม ระเบียบ สามารถตรวจสอบได้	11 12.22	46 51.11	27 30.00	5 5.56	1 1.11	3.68 มาก	0.82
32	จัดกิจกรรมส่งเสริมความถูกต้อง ยึดคุณธรรม และความเสมอภาคของผู้ที่เกี่ยวข้อง	2 2.22	43 47.78	36 40.00	8 8.89	1 1.11	3.41 มาก	0.84
33	จัดกิจกรรมส่งเสริมสิทธิ เสรีภาพของ ประชาชน	1 1.11	26 28.89	42 46.67	16 17.78	5 5.56	3.02 ปานกลาง	0.63
34	ได้ปฏิบัติตามกิจกรรม 5 ส	11 12.22	49 54.44	26 28.89	1 1.11	3 3.33	3.71 มาก	0.88
35	ได้รับบริการ งานบริหารบุคคลจากหน่วยงาน	4 4.44	37 41.11	40 44.44	5 5.56	4 4.44	3.36 ปานกลาง	0.76
36	มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	6 6.67	34 37.78	44 48.89	5 5.56	1 1.11	3.43 มาก	0.74
ค่าเฉลี่ย = 3.12 (ระดับปานกลาง) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 2.18								

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ข้าราชการสังกัด สป.ศร.ในจังหวัดเชียงราย ได้ดำเนินการรื้อปรับระบบ ขั้นตอนการรื้อปรับระบบ ขั้นที่ 4 ขั้นดำเนินการและส่งเสริมปฏิบัติการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.12) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.18 ทั้งนี้ ข้าราชการฯ มีการปฏิบัติในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ได้ปฏิบัติกิจกรรม 5 ส (ค่าเฉลี่ย 3.71) การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ถูกต้องตามระเบียบ สามารถตรวจสอบได้ (ค่าเฉลี่ย 3.68) การใช้ทรัพยากรของทางราชการอย่างประหยัดและคุ้มค่า (ค่าเฉลี่ย 3.56) ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.43) และจัดกิจกรรมส่งเสริมความถูกต้อง ยึดถือคุณธรรมและความเสมอภาคของผู้ที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ย 3.41)

ข้าราชการฯ มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ ให้บริการข้อมูลที่ต้องการนำเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ (ค่าเฉลี่ย 3.38) ได้รับความรู้ งานบริหารบุคคลจากหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.36) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ Information Technology หรือ IT ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.34) ใช้ทรัพยากรของทางราชการอย่างประหยัดและคุ้มค่า (ค่าเฉลี่ย 3.32) สามารถใช้โปรแกรม (software) ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และตระหนักคุณค่าและความสำคัญของการใช้ IT ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.30 เท่ากัน) การส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในการเพิ่มประสิทธิภาพงาน (ค่าเฉลี่ย 3.27) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า (ค่าเฉลี่ย 3.24) เน้นการทำงานเป็นทีมและคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน (ค่าเฉลี่ย 3.23) การประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพงาน (ค่าเฉลี่ย 3.20) การพัฒนาศักยภาพและวัฒนธรรมการทำงานใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.14) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและได้รับความร่วมมือหรือการประสานงานจากภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ย 3.08 เท่ากัน) มีความพึงพอใจในการจัดโครงสร้างอัตราค่าจ้างและการมอบหมายหน้าที่ใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.06) โครงสร้างอัตราค่าจ้างเหมาะสมกับภารกิจและความรู้ ความสามารถของบุคคล (ค่าเฉลี่ย 3.03) จัดกิจกรรมส่งเสริมสิทธิเสรีภาพของประชาชน (ค่าเฉลี่ย 3.02) ประสานหรือจัดหางบประมาณเพื่อพัฒนางานในความรับผิดชอบของตนเอง และได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้ใช้ IT อย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.01 เท่ากัน) ได้รับการชี้แจงงบประมาณค่าใช้จ่ายอย่างชัดเจนและโปร่งใสจากหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 2.94) ใช้แผนกลยุทธ์เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน ได้รับการอบรมศึกษาดูงานด้านการเพิ่มคุณภาพการทำงานในปีงบประมาณที่ผ่านมาผ่านและหน่วยงานหรือผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของตน (ค่าเฉลี่ย 2.89 เท่ากัน) ประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานให้แก่สาธารณชนและออกแบบงานใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก (ค่าเฉลี่ย 2.88 เท่ากัน) ใช้ระบบคุณภาพ เช่น Total Quality Management (TQM) ระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร / The International Organization for Standardization (ISO) ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 / Result Based Management (RBM) ระบบการจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ / Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes (P.S.O.) ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและผลสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน (ค่าเฉลี่ย 2.86) ได้รับการอบรม ศึกษาดูงานด้าน

คอมพิวเตอร์และสารสนเทศในปีงบประมาณที่ผ่านมา (ค่าเฉลี่ย 2.84) ภาคเอกชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการกิจของสำนักงาน (ค่าเฉลี่ย 2.83) ได้จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชน (ค่าเฉลี่ย 2.82) ดำรวจความต้องการและความพึงพอใจของหน่วยงานหรือผู้รับบริการและมีการมอบอำนาจ ทัศนคติการบังคับบัญชาชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ (ค่าเฉลี่ย 2.80 เท่ากัน) และจัดทำคู่มือการลดขั้นตอน ระบบงานใหม่ ไว้ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย 2.66)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University



ตารางที่ 4.12 ชั้นที่ 5 ชั้นการประเมินผล

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปลผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1	จัดระบบกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน	2 2.22	23 25.56	57 63.33	7 7.78	1 1.11	3.20 ปานกลาง	0.81
2	ประเมินแผนกลยุทธ์ในรอบปีที่ผ่านมา	- -	15 16.67	52 57.78	21 23.33	2 2.22	2.89 ปานกลาง	0.71
3	นำผลการประเมิน ไปปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	- -	19 21.11	51 56.67	18 20.00	2 2.22	2.97 ปานกลาง	0.71
4	ประเมิน หรือมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานโครงการฯ	- -	20 22.22	47 52.22	20 22.22	3 3.33	2.93 ปานกลาง	0.66
5	ประกาศ ประชาสัมพันธ์ผลการประเมินให้สาธารณชนทราบ	- -	11 12.22	44 48.89	30 33.33	5 5.56	2.68 ปานกลาง	0.59
6	ได้รับการยอมรับมากขึ้น จากผู้ที่เกี่ยวข้อง	2 2.22	28 31.11	50 55.56	8 8.89	2 2.22	3.22 ปานกลาง	0.76
7	นำผลการประเมินเปรียบเทียบกับสำนักงานฯ อื่น ๆ	3 3.33	22 24.44	45 50.00	12 13.33	8 8.89	3.00 ปานกลาง	0.61
ค่าเฉลี่ย = 2.98 (ระดับปานกลาง) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.47								

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ข้าราชการสังกัดสพ.ศธ. ในจังหวัดเชียงราย ได้ดำเนินการปรับปรุงระบบ ขั้นตอนการปรับปรุงระบบ ชั้นที่ 5 ชั้นประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.98) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.47 ทั้งนี้ ข้าราชการฯ มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ทุกรายการ เรียงตามลำดับดังนี้ การได้รับการยอมรับมากขึ้น จากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ย 3.22) การจัดระบบกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.20) การนำผลการประเมิน เปรียบเทียบกับสำนักงานฯ อื่น ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.00) การนำผลการประเมินไปปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 2.97) ประเมินหรือมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานโครงการฯ (ค่าเฉลี่ย 2.93) การประเมินแผนกลยุทธ์ในรอบปีที่ผ่านมา (ค่าเฉลี่ย 2.89) และการประกาศ ประชาสัมพันธ์ผลการประเมินให้สาธารณชนทราบ (ค่าเฉลี่ย 2.68)

#### ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

ผลการประเมินระดับปัญหาและอุปสรรคของการรื้อปรับระบบ ขั้นตอนที่ 1-5 ปรากฏผล  
ดังตารางที่ 4.13-4.17 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.13 ปัญหา อุปสรรคของขั้นตอนการรื้อปรับระบบ ขั้นที่ 1 (ขั้นสร้างความเข้าใจ)

ลำดับ	รายการ	ระดับของปัญหา อุปสรรค และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปรผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1	บุคลากรไม่ทราบที่มา ความจำเป็น โครงการฯ	1 1.11	28 31.11	38 42.22	21 23.33	2 2.22	3.06 ปานกลาง	0.61
2	บุคลากรไม่ทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย	2 2.22	24 26.67	38 42.22	23 25.56	3 3.33	2.99 ปานกลาง	0.55
3	บุคลากรขาดความพร้อมในการปรับเปลี่ยน	3 3.33	29 32.22	37 41.11	19 21.11	2 2.22	3.13 ปานกลาง	0.60
4	บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะ ได้รับจากการรื้อปรับระบบ	7 7.78	23 25.56	34 37.78	20 22.22	6 6.67	3.06 ปานกลาง	0.45
5	ไม่ได้รับการประชุมชี้แจง แนวทางการ ดำเนินงาน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4 4.44	34 37.78	32 35.56	14 15.56	6 6.67	3.18 ปานกลาง	0.62
6	ขาดแคลนงบประมาณและทรัพยากร	21 23.33	40 44.44	13 14.44	15 16.67	1 1.11	3.72 มาก	0.72
7	ขาดแคลนอัตรากำลัง ทีมงานดำเนินการ	14 15.56	35 38.89	26 28.89	13 14.44	2 2.22	3.51 มาก	0.59
8	ขาดแคลนเอกสาร คู่มือการดำเนินงาน	5 5.56	33 36.67	34 37.78	15 16.67	3 3.33	3.24 ปานกลาง	0.62
9	ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ร่วมมือ	4 4.44	20 22.22	32 35.56	27 30.00	7 7.78	2.86 ปานกลาง	0.42
ค่าเฉลี่ย = 3.19 (ระดับปานกลาง) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.47								

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัญหา อุปสรรคของการรื้อปรับระบบของข้าราชการในสังกัด สป.ศร. จังหวัดเชียงราย ในขั้นที่ 1 (ขั้นสร้างความเข้าใจ) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.19) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.47 ทั้งนี้ ปัญหา อุปสรรคในระดับมาก ได้แก่ การขาดแคลนงบประมาณ และทรัพยากร (ค่าเฉลี่ย 3.72) การขาดแคลนอัตรากำลัง ที่มงานในการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.51) และ ปัญหา อุปสรรคในระดับปานกลาง ได้แก่ การขาดแคลนเอกสาร คู่มือการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.24) การไม่ได้รับการประชุมชี้แจง แนวทางการดำเนินงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ย 3.18) บุคลากรขาดความพร้อมในการปรับเปลี่ยน (ค่าเฉลี่ย 3.13) บุคลากรไม่ทราบที่มา ความจำเป็นโครงการ (ค่าเฉลี่ย 3.06) บุคลากรไม่ทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 2.99) และผู้บริหารไม่ให้การ สนับสนุนหรือร่วมมือ (ค่าเฉลี่ย 2.86)

ตารางที่ 4.14 ปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนการรื้อปรับระบบ ชั้นที่ 2 (ชั้นวางแผนปรับเปลี่ยน)

ลำดับ	รายการ	ระดับของปัญหา อุปสรรค และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปลผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1	บุคลากรไม่เข้าใจแผนกลยุทธ์	7 7.78	35 38.89	31 34.44	14 15.56	3 3.33	3.32 ปานกลาง	0.62
2	บุคลากรไม่ทราบขั้นตอนการปรับเปลี่ยน	6 6.67	34 37.78	31 34.44	14 15.56	2 2.22	3.28 ปานกลาง	0.60
3	บุคลากรไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์	8 8.89	27 30.00	40 44.44	12 13.33	3 3.33	3.28 ปานกลาง	0.58
4	บุคลากรไม่ทราบบทบาทหน้าที่ตามแผนกลยุทธ์	4 4.44	34 37.78	29 32.22	20 22.22	3 3.33	3.18 ปานกลาง	0.60
5	แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับภารกิจ	7 7.78	22 24.44	36 40.00	22 24.44	3 3.33	3.09 ปานกลาง	0.47
6	แผนกลยุทธ์ไม่มีงบประมาณรองรับ	20 22.22	33 36.67	25 27.78	11 12.22	1 1.11	3.67 มาก	0.60
7	ขาดการวางแผน กำหนดกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	10 11.11	20 22.22	41 45.56	16 17.78	3 3.33	3.20 ปานกลาง	0.51
8	ขาดการวิเคราะห์สถานภาพงาน / หน่วยงาน	7 7.78	22 24.44	36 40.00	23 25.56	2 2.22	3.10 ปานกลาง	0.47
ค่าเฉลี่ย = 3.26 (ระดับปานกลาง) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.42								

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัญหา อุปสรรคของการรื้อปรับระบบของข้าราชการในสังกัด สป.ศร. จังหวัดเชียงราย ในขั้นที่ 2 (ขั้นวางแผนปรับเปลี่ยน) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.26) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42 ทั้งนี้ ปัญหา อุปสรรคในระดับมาก ได้แก่ แผนกลยุทธ์ไม่มิงบประมาณรองรับ (ค่าเฉลี่ย 3.67) และปัญหาอุปสรรคในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ บุคลากรไม่เข้าใจแผนกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 3.32) บุคลากรไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และ บุคลากรไม่ทราบขั้นตอนการปรับเปลี่ยน (ค่าเฉลี่ย 3.28 เท่ากัน) ขาดการวางแผน กำหนดกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.20) บุคลากรไม่ทราบบทบาท หน้าที่ของตนตามแผนกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 3.18) ขาดการวิเคราะห์สถานภาพของงานหรือของหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.10) และแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับภารกิจ (ค่าเฉลี่ย 3.09)

ตารางที่ 4.15 ปัญหา อุปสรรคของขั้นตอนการรื้อปรับระบบ ชั้นที่ 3 (ชั้นออกแบบและสร้างใหม่)

ลำดับ	รายการ	ระดับของปัญหา อุปสรรค และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปรผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1	ขาดการวิเคราะห์กระบวนการเก่าเพื่อสร้างกระบวนการใหม่	4 4.44	32 35.56	32 35.56	20 22.22	2 2.22	3.18 ปานกลาง	0.59
2	ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี ต่าง ๆ	19 11.11	42 46.67	18 20.00	10 11.11	1 1.11	3.76 มาก	0.74
3	ขาดแคลนทีมงานในการออกแบบใหม่	13 14.44	36 40.00	32 35.56	7 7.78	2 2.22	3.57 มาก	0.65
4	กฎ ระเบียบทางราชการไม่เอื้ออำนวยในการปรับเปลี่ยน	17 18.89	31 34.44	36 40.00	4 4.44	2 2.22	3.63 มาก	0.63
5	ไม่สามารถปรับ แก้ไข กฎ ระเบียบการปฏิบัติงานได้	19 21.11	30 33.33	33 36.67	7 7.78	1 1.11	3.66 มาก	0.60
6	บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการออกแบบระบบงานใหม่	11 12.22	28 31.11	35 38.89	15 16.67	1 1.11	3.37 ปานกลาง	0.53
ค่าเฉลี่ย = 3.53 (ระดับมาก) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.35								

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัญหา อุปสรรคของการรื้อปรับระบบของข้าราชการในสังกัด สป.ศร. จังหวัดเชียงราย ในชั้นที่ 3 (ชั้นออกแบบและสร้างใหม่) โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.53) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.35 ทั้งนี้ ปัญหา อุปสรรคในระดับมาก เรียงลำดับได้ดังนี้ การขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนด้านเครื่องมือ เทคโนโลยีต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.76) ไม่สามารถปรับ แก้ไข กฎ ระเบียบการปฏิบัติงานได้ (ค่าเฉลี่ย 3.66) กฎ ระเบียบทางราชการไม่เอื้ออำนวยในการปรับเปลี่ยน (ค่าเฉลี่ย 3.63) การขาดแคลนทีมงานในการออกแบบใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.57) และปัญหา อุปสรรคในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการออกแบบระบบงานใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.37) และขาดการวิเคราะห์กระบวนการเก่าเพื่อสร้างกระบวนการใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.18)

ตารางที่ 4.16 ปัญหา อุปสรรคของขั้นตอนการรื้อปรับระบบ ขั้นที่ 4  
(ขั้นปฏิบัติการและส่งเสริมการปฏิบัติ)

ลำดับ	รายการ	ระดับของปัญหา อุปสรรค และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปลผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1	การดำเนินงานขาดความต่อเนื่องและจริงจัง	18 20.00	32 35.56	33 36.67	7 7.78	- -	3.68 มาก	0.62
2	ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน-ร่วมมือ	5 5.56	17 18.89	46 51.11	16 17.78	6 6.67	2.99 ปานกลาง	0.58
3	แผนกลยุทธ์ไม่มีความชัดเจน ไม่มีงบประมาณรองรับ จึงไม่สามารถดำเนินการได้	19 21.11	28 31.11	29 32.22	13 14.44	1 1.11	3.57 มาก	0.53
4	ขาดแคลนเครื่องมือ เทคโนโลยีปฏิบัติงาน	18 20.00	34 37.78	30 33.33	8 8.89	- -	3.69 มาก	0.63
5	ขาดการรวมกลุ่ม เครือข่ายการดำเนินงาน	14 15.56	33 36.67	30 33.33	12 13.33	1 1.11	3.52 มาก	0.58
6	ระบบการประสานงานภายในจังหวัดไม่มีประสิทธิภาพ	10 11.11	29 32.22	36 40.00	13 14.44	2 2.22	3.36 ปานกลาง	0.56
7	การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ	23 25.56	36 40.00	21 23.33	9 10.00	1 1.11	3.79 มาก	0.68
8	ไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ สป.ศษ. (IGAP)	23 25.56	31 34.44	27 30.00	7 7.78	2 2.22	3.73 มาก	0.63
9	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างทั่วถึง	14 15.56	37 41.11	29 32.22	8 8.89	2 2.22	3.59 มาก	0.65
10	บุคลากรไม่ได้ปฏิบัติงานตามความสามารถ ความถนัดหรือตามความสนใจ	11 12.22	22 24.44	41 45.56	13 14.44	3 3.33	3.28 ปานกลาง	0.53
11	บุคลากรไม่สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานได้	10 11.11	26 28.89	40 44.44	13 14.44	1 1.11	3.34 ปานกลาง	0.56
12	บุคลากรไม่ได้ปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ที่แท้จริงของตนเอง / ของหน่วยงาน	9 10.00	33 36.67	32 35.56	14 15.56	2 2.22	3.37 ปานกลาง	0.59

ตารางที่ 4.16 ปัญหา อุปสรรคของขั้นตอนการรื้อปรับระบบ ขั้นที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระดับของปัญหา อุปสรรค และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปรผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
13	ขาดการเสริมแรง ขวัญและกำลังใจบุคลากร	12	33	30	14	1	3.46	0.57
		13.33	36.67	33.33	15.56	1.11	มาก	
14	โครงสร้างอัตรากำลังไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน	12	36	31	10	1	3.53	0.64
		13.33	40.00	34.44	11.11	1.11	มาก	
15	ขาดการนำแนวความคิดการบริหารงานใหม่ ๆ มาใช้ เช่น T.Q.M/ISO/P.S.O/Q.C. เป็นต้น	13	32	30	13	2	3.46	0.56
		14.44	35.56	33.33	14.44	2.22	มาก	
16	ขาดการปรับใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	6	41	29	13	1	3.42	0.56
		6.67	45.56	32.22	14.44	1.11	มาก	
17	ผู้รับบริการ หน่วยงานภายนอก ไม่มีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยน	13	31	30	14	2	3.43	0.54
		14.44	34.44	33.33	15.56	2.22	มาก	
ค่าเฉลี่ย = 3.48 (ระดับมาก) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.96								



จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัญหา อุปสรรค การรื้อปรับระบบของข้าราชการในสังกัด สป.ศธ. จังหวัดเชียงราย ในขั้นที่ 4 (ขั้นปฏิบัติการและส่งเสริมการปฏิบัติ) โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.48) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96 ทั้งนี้ ปัญหา อุปสรรคในระดับมาก เรียงลำดับได้ดังนี้ การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ(ค่าเฉลี่ย 3.79) ไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ สป.ศธ. (ค่าเฉลี่ย 3.73) ขาดแคลนเครื่องมือ เทคโนโลยีปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.69) การดำเนินงานขาดความต่อเนื่องและจริงจัง (ค่าเฉลี่ย 3.68) บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย 3.59) แผนกลยุทธ์ไม่มีความชัดเจน ไม่มีงบประมาณรองรับจึงไม่สามารถดำเนินการได้ (ค่าเฉลี่ย 3.68) โครงสร้างอัตรากำลังไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.53) ขาดการร่วมกลุ่ม เครือข่ายการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.52) ขาดการเสริมแรง ขวัญและกำลังใจบุคลากรและขาดการนำแนวคิดการบริหารงานใหม่ ๆ มาใช้ เช่น Total Quality Management (TQM) ระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร / The International Organization for Standardization (ISO) ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 / Result Based Management (RBM) ระบบการจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ / Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes(P.S.O.) ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและผลสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ / Quality Control (Q.C.) ระบบควบคุมคุณภาพ เป็นต้น (ค่าเฉลี่ย 3.46 เท่ากัน) ผู้รับบริการ หน่วยงานภายนอกไม่มีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยน (ค่าเฉลี่ย 3.43) และขาดการปรับใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.42)

ปัญหา อุปสรรคในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้ดังนี้ บุคลากรไม่ได้ปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ ที่แท้จริงของตนเองหรือของหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.37) ระบบการประสานงานภายในจังหวัดไม่มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.36) บุคลากรไม่สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานได้ (ค่าเฉลี่ย 3.34) บุคลากรไม่ได้ปฏิบัติงานตามความสามารถ ความถนัดหรือตามความสนใจ (ค่าเฉลี่ย 3.28) และผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือ (ค่าเฉลี่ย 2.99)

ตารางที่ 4.17 ปัญหา อุปสรรคของขั้นตอนการรื้อปรับระบบ ชั้นที่ 5 (ชั้นประเมินผล)

ลำดับ	รายการ	ระดับของปัญหา อุปสรรค และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย และ แปรผล	S.D.
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1	หน่วยเหนือไม่มีมาตรการเร่งรัด กำกับติดตามที่เป็นระบบ ชัดเจนและต่อเนื่อง	24	26	32	6	2	3.71	0.62
		26.67	28.89	35.56	6.67	2.22	มาก	
2	ขาดการศึกษาดูงาน หน่วยงานอื่น ๆ เพื่อใช้เป็น Benchmark (เปรียบเทียบความสำเร็จ)	17	40	23	8	2	3.69	0.70
		18.89	44.44	25.56	8.89	2.22	มาก	
3	ไม่ได้รับการประเมินผลจากหน่วยเหนือ	17	27	34	10	2	3.52	0.54
		18.89	30.00	37.78	11.11	2.22	มาก	
4	ไม่ได้ประเมินผลโครงการฯ อย่างต่อเนื่อง	21	28	27	12	2	3.60	0.55
		23.33	31.11	30.00	13.33	2.22	มาก	
ค่าเฉลี่ย = 3.63 (ระดับมาก) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.23								

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ปัญหา อุปสรรคของการรื้อปรับระบบของข้าราชการในสังกัด สบ.ศร. จังหวัดเชียงราย ในชั้นที่ 5 (ชั้นประเมินผล) โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.63) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.23 ทั้งนี้ ปัญหา อุปสรรค อยู่ในระดับมาก ทุกรายการ เรียงลำดับได้ดังนี้ หน่วยเหนือไม่มีมาตรการเร่งรัด กำกับ ติดตามที่เป็นระบบชัดเจนและต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.71) ขาดการศึกษาดูงาน จากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อใช้เป็น Benchmark (เปรียบเทียบความสำเร็จ) (ค่าเฉลี่ย 3.69) ขาดการประเมินผลโครงการฯ อย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.60) และไม่ได้รับการประเมินผลจากหน่วยเหนือ (ค่าเฉลี่ย 3.52)

#### แนวทางแก้ไข

จากปัญหา อุปสรรคข้างต้น ข้าราชการในสังกัดสบ.ศร. จังหวัดเชียงราย ได้แสดงความคิดเห็น ถึงแนวทางแก้ไขปัญหาของการรื้อปรับระบบ สรุปได้ดังนี้

1. จัดสรรงบประมาณ รองรับแผนกลยุทธ์ของสำนักงานฯ ทุกแห่งให้เพียงพอ ทั้งถึงและต่อเนื่อง
2. เพิ่มอัตรากำลัง และทีมงานในการรื้อปรับระบบ ให้เพียงพอต่อภารกิจของสำนักงานฯ
3. จัดซื้ออุปกรณ์ วัสดุสำนักงาน เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย ให้มีมาตรฐานเดียวกัน
4. พัฒนาบุคลากรทุกคน ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
5. เพิ่มขวัญ กำลังใจให้แก่บุคลากร เช่น การฝึกอบรม การให้รางวัล ทัศนศึกษา ดูงาน ฯลฯ

6. หน่วยเหนือ ควรจัดระบบ กำกับ ติดตาม ประเมินผล อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง
7. ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของแผนกลยุทธ์ ประกาศชัดเจนว่าจะใช้ ไม่ใช่ทำก็ได้ ไม่ทำก็ได้
8. หน่วยเหนือควรประกาศนโยบายที่ชัดเจน มีงบประมาณรองรับ สามารถปฏิบัติตามได้
9. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน โดยให้บุคลากรปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ ความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างแท้จริง
10. แก้ไขกฎระเบียบของทางราชการ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามระบบงานที่ออกแบบใหม่
11. สร้างความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ ที่จะปรับเปลี่ยนใหม่ให้แก่บุคลากรในสังกัดอย่างทั่วถึง
12. สนับสนุน เอกสาร คู่มือในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม
13. จัดสัมมนาวิชาการสม่ำเสมอ เพิ่มศักยภาพให้บุคลากร
14. ผู้บริหารควรเสริมแรง กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน