



คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด  
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552



ระดับความสำเร็จของ  
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา





คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด  
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552



ระดับความสำเร็จของ  
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



## คำนำ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ได้เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

สำหรับในบึงบประมาณ พ.ศ. 2552 ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้กำหนดตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" เป็นตัวชี้วัดที่ 16 ในมิติด้านการพัฒนาองค์การ

ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ต้องดำเนินการตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้ทราบแนวทางและวิธีการประเมินผลตามตัวชี้วัดดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายได้เตรียมความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ และสามารถดำเนินการได้ครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะที่ปรึกษาโครงการให้คำปรึกษาและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จึงได้จัดทำคู่มือนี้ขึ้นเพื่อให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ได้นำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการต่อไป

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
มิถุนายน 2552



## สารบัญ

	หน้า
1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	1
2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3
3. ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของกรพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	14
3.1 การกำหนดตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของกรพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	14
3.1.1 ขอบเขตดำเนินการ	
3.1.2 เกณฑ์การให้คะแนน	
3.2 แนวทางการประเมินผลตัวชี้วัด	15
4. การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	19
4.1 ระดับ 1 :	19
4.1.1 จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา	20
4.1.2 จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Roadmap) ที่ได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการ	24
4.1.3 จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา	28
4.1.4 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้หรือเกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างคณะทำงานที่ร่วมดำเนินการ	28
4.2 ระดับ 2 : จัดทำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรในภาพรวมของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้แล้วเสร็จครบถ้วนตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	29



4.3	ระดับ 3 : จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กรตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมของส่วนราชการสังกัด รัฐสภาได้แล้วเสร็จครบถ้วน	หน้า 31
4.4	ระดับ 4 : จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self- Assessment)	42
4.5	ระดับ 5 : จัดลำดับความสำคัญของโอกาส ในการปรับปรุงองค์กรใน ภาพรวมของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้แล้วเสร็จครบถ้วน	44
5.	การรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ"	59
	5.1 เอกสารที่ต้องส่งมอบ	
	5.2 การส่งมอบงาน	
6.	การดำเนินการในขั้นต่อไป	60
7.	ภาคผนวก	
	ภาคผนวก ก : แบบฟอร์มสำหรับการดำเนินการ	61
	แบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	62
	แบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการขององค์กร	75
	แบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self- Assessment Report)	77
	แบบฟอร์มที่ 4 : แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาส ในการปรับปรุงองค์กร	80
	แบบฟอร์มที่ 5 : แบบฟอร์มรายงานผลระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ	82
	ภาคผนวก ข : เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) สำหรับส่วนราชการสังกัดรัฐสภา	83
	ภาคผนวก ค : ตัวอย่างร่างแผนพัฒนาองค์การ	139



**แนวทางดำเนินการสำหรับตัวชี้วัด  
ระดับความสำเร็จของ  
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552**



ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ เช่น

ประเทศ	ชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศ มอบรางวัล
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance)



สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกกระตือรือร้นการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนา ระบบราชการในขั้นต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็น เครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตาม ข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร.

นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 *ว่าด้วยการ มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการ เรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ* ได้กำหนด เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
3. มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน	ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์การระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย  ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย



ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังกล่าว และเพื่อให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ในปี 2552 ไว้ดังนี้ "มุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีความเข้าใจในเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และนำมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง"

## 2. หลักการและแนวคิด

### หลักการพัฒนาระบบราชการปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value)

#### 11 ประการ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ



## 1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร

2) การจัดท่ากลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน

3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

## 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนดังนั้นผู้ที่จะตัดสินใจว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั่นเอง ทั้งนี้องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

▪ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

▪ การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์กรที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ



### 3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้ เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และ แนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในแนวทางที่องค์กรปฏิบัติ การ ซึ่งหมายความว่า การ เรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- 4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- 5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมายแหล่ง

การเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปัน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรส่งผลดังนี้

- การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้
  - 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
  - 2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
  - 3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองของผู้รับบริการและการลดรอบเวลา
  - 4) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
  - 5) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อ

สังคมและการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

- การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้
  - 1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
  - 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
  - 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
  - 4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึง ความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อ ทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ



#### 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดี

ยิ่งขึ้นและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีความรับผิดชอบ
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดียิ่งขึ้น

ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

#### 5. ความคล่องตัว

องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนอง



ผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์คือ รอมเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือรอมเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลามีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอมเวลา กลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

## 6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดที่ในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์กร

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ



## 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

## 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่แข่ง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนจรรยาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อป้องกันแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัด เพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น



## 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการการปาเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ

นอกจากนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสีย ตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลาย ๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร

การปาเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์กรและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะ ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดันองค์กรอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

## 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี



ทั้งนี้กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

### 11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการ ไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

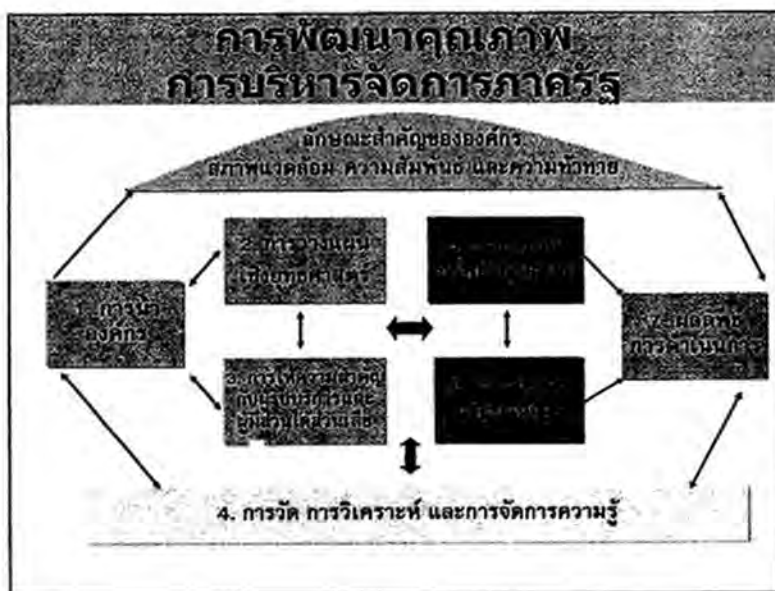
ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญ และการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กรและองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และ ทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



### 1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### 2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ

หมวด 1	การนำองค์กร
หมวด 2	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
หมวด 3	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หมวด 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
หมวด 5	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
หมวด 6	การจัดการกระบวนการ
หมวด 7	ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการ สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย
  - หมวด 1 การนำองค์กร
  - หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
  - หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) กลุ่มพื้นฐานของระบบ ประกอบด้วย
  - หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และจัดการความรู้
- 3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย
  - หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
  - หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการ ใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- มิติด้านประสิทธิผล
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร



## สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป

**หมวด 1** การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

**หมวด 2** การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

**หมวด 3** การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

**หมวด 4** การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

**หมวด 5** การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

**หมวด 6** การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

**หมวด 7** ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน



### 3 ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

#### 3.1 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" (น้ำหนักร้อยละ 5)

##### 3.1.1 ขอบเขตดำเนินการ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ให้ครอบคลุม  
หน่วยงานภายในส่วนราชการสังกัดรัฐสภาทุกหน่วยงาน โดยดำเนินการจัดทำลักษณะสำคัญของ  
องค์กรพร้อมกับประเมินองค์กรด้วยตนเองในการตอบคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐระดับพื้นฐาน ครบทั้ง 7 หมวด

##### 3.1.2 เกณฑ์การให้คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจาก  
ความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้



	ขั้นตอน ที่ 5	<input type="checkbox"/> จัดลำดับความสำคัญของโอกาส ในการปรับปรุงองค์กรในภาพรวมของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้แล้วเสร็จครบถ้วน
	ขั้นตอน ที่ 4	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment)
	ขั้นตอน ที่ 3	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้แล้วเสร็จครบถ้วน
	ขั้นตอน ที่ 2	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรในภาพรวมของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้แล้วเสร็จครบถ้วนตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ขั้นตอน ที่ 1		<input type="checkbox"/> จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และจัดทำแผนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน (Roadmap) ที่ได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการ <input type="checkbox"/> จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา <input type="checkbox"/> จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้หรือเกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างคณะทำงานที่ร่วมดำเนินการ

### 3.2 แนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัด

แนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดพิจารณาจากหลักฐานเอกสารสำคัญที่แสดงถึงการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และเงื่อนไขเพิ่มเติมที่กำหนด ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1

เกณฑ์การให้คะแนน	แนวทางการประเมินผล
<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พิจารณาจากคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน หรือเอกสาร/หลักฐานที่แสดงการมอบหมายให้มีคณะผู้รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย</li> </ul>



เกณฑ์การให้คะแนน	แนวทางการประเมินผล
	<ul style="list-style-type: none"><li>- รายชื่อผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด (Category Champion) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ</li><li>- อ่างาจนหน้าที่หรือขอบเขตความรับผิดชอบของคณะทำงานหรือคณะผู้รับผิดชอบ</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ จัดทำแผนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน (Roadmap) ที่ได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ พิจารณาความสมบูรณ์ของแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัด (Roadmap) ซึ่งระบุรายละเอียด เช่น<ul style="list-style-type: none"><li>- หลักการและเหตุผล</li><li>- ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนฯ</li><li>- ขั้นตอน/กิจกรรม เป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ</li><li>- ระยะเวลาที่ดำเนินการ วัน เดือน ปีที่แล้วเสร็จของแต่ละกิจกรรม</li><li>- แผนภูมิแสดงขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินงาน (Gantt Chart) ที่แสดงถึงความก้าวหน้าของงานเมื่อเทียบกับระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามแผนฯ</li></ul></li><li>▪ พิจารณาเอกสาร/หลักฐานที่แสดงว่าหัวหน้าส่วนราชการหรือผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย ให้ความเห็นชอบแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน เช่น บันทึก/หนังสือลงลายมือชื่อให้ความเห็นชอบแผนฯ บันทึกการประชุม เป็นต้น</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ พิจารณาเอกสาร/หลักฐานที่แสดงว่าสำนักงานได้จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่ผู้บริหารและบุคลากร เช่น<ul style="list-style-type: none"><li>- คำสั่ง/หนังสือเวียน/หนังสือเชิญประชุมที่ผู้บังคับบัญชาลงนามให้มีการจัดประชุมชี้แจง</li><li>- จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมหรือรับฟังการชี้แจง และสำเนาใบลงทะเบียนที่มีลายมือชื่อเจ้าหน้าที่ของสำนักงานที่เข้าประชุมหรือรับฟังการชี้แจง</li><li>- วัน เวลา สถานที่จัดประชุม</li></ul></li></ul>



เกณฑ์การให้คะแนน	แนวทางการประเมินผล
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หัวข้อที่ชี้แจง/บรรยาย ชื่อผู้ชี้แจง/บรรยาย หรือให้ความรู้</li> <li>- เอกสารประกอบการประชุมชี้แจงให้ ความรู้/บรรยาย</li> <li>- บันทึก/หนังสือ/รายงานสรุปผลการจัด ประชุมชี้แจงให้</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้หรือเกิด การถ่ายทอดแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่าง คณะทำงานที่ร่วมดำเนินการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บันทึก/หนังสือ/รายงานสรุปผลการจัดอบรม เชิงปฏิบัติการหรือการถ่ายทอดความรู้ที่เสนอต่อ ผู้บังคับบัญชา</li> </ul>

### ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

พิจารณาจากความครบถ้วนของรายงานการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่ง หมายถึง ความครบถ้วนของการตอบคำถามตามแบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำ ลักษณะสำคัญขององค์กร โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนข้อที่ส่วนราชการ สามารถตอบคำถาม ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

คะแนน ที่ได้รับ	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
จำนวนข้อ ที่ตอบคำถาม	3	6	9	12	15

### ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร

พิจารณาจากความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level: FL) ซึ่งหมายถึง ความ ครบถ้วนของการตอบคำถาม 7 หมวด 52 ประเด็น ตามแบบฟอร์มที่ 2: แบบฟอร์มรายงานผลการ ดำเนินการของส่วนราชการ โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนประเด็นที่ส่วนราชการสามารถตอบคำถาม ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้



คะแนน ที่ได้รับ	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
จำนวนประเด็น ที่ตอบคำถาม	32	37	42	47	52

#### ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

พิจารณารายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) ที่ส่วนราชการได้สรุปจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงที่พบในแต่ละหมวด ตามแบบฟอร์มที่ 3: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนหมวดที่ส่วนราชการ สามารถประเมินได้แล้วเสร็จอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

คะแนน ที่ได้รับ	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
จำนวนหมวดที่ ประเมินได้แล้ว เสร็จครบถ้วน	2	3	4	5	6

#### ขั้นตอนที่ 5 การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

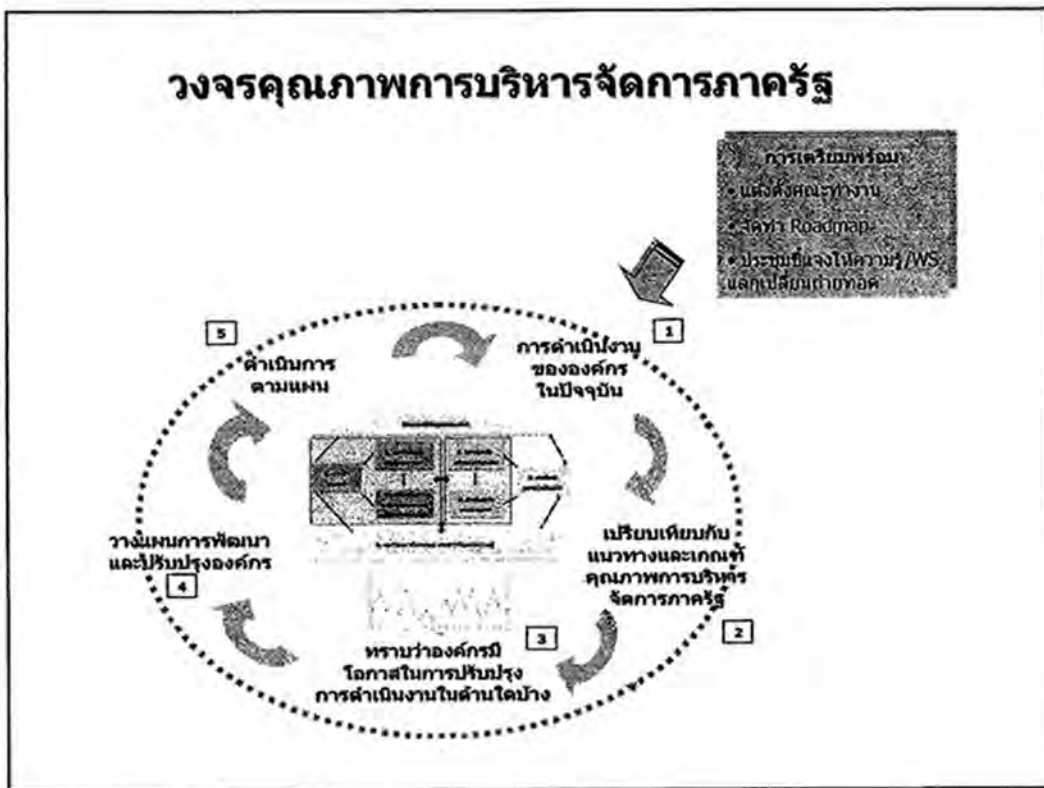
พิจารณาจากรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง ตามแบบฟอร์มที่ 4: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร ซึ่งระบุนายละเอียดได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

คะแนน ที่ได้รับ	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
จำนวนหมวด ที่จัดลำดับ ความสำคัญ	2	3	4	5	6



#### 4. การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา มีความเข้าในการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้ประเมินองค์กรด้วยตนเอง และนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไป ดังนั้น กรอบการประเมิน 5 ระดับขั้นความสำเร็จ จึงเป็นการเตรียมความพร้อมของส่วนราชการก่อนการประเมินองค์กร ทั้งในเรื่องของการแต่งตั้งคณะทำงาน การจัดทำ Roadmap ของการดำเนินการ การสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์กรและคณะทำงาน จากนั้น จึงก้าวเข้าสู่ขั้นตอนต่าง ๆ ของการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปประเมินองค์กร และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตามวงจรของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ดังภาพ)



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีขั้นตอนและกิจกรรมดำเนินการในแต่ละระดับขั้นความสำเร็จ ดังนี้



## 4.1 ระดับ 1

### 4.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมของการดำเนินการ ให้ส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการขึ้น ซึ่งควรประกอบด้วย 2 คณะ คือ (1) คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) (2) คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)

โดยมีแนวทางการจัดตั้ง ดังนี้

**1) คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee)**

บทบาทหน้าที่ :

- 1) กำหนดนโยบาย กรอบแนวทางและทิศทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ
- 2) ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ของคณะกรรมการ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกรอบทิศทางและแนวทางที่กำหนด
- 3) จัดสรรทรัพยากรสำหรับดำเนินการตามแผนปรับปรุง
- 4) สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เกณฑ์มาปรับปรุงองค์กร
- 5) ติดตาม เร่งรัด ให้การดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กรบังเกิดผลทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบ : ประกอบไปด้วยผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของส่วนราชการ ได้แก่ เลขานุการสภาผู้แทนราษฎร เลขานุการวุฒิสภา รองเลขานุการฯ และผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น



ตัวอย่าง คณะกรรมการกำกับฯ อาจประกอบด้วย

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1) เลขธิการสภาผู้แทนราษฎร/เลขธิการวุฒิสภา | ประธานกรรมการ       |
| 2) รองเลขธิการ ฯ ที่ได้รับมอบหมาย         | รองประธานกรรมการ    |
| 3) ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ (ทุกท่าน)       | กรรมการ             |
| 4) หัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย        | กรรมการและเลขานุการ |

## 2) คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)

บทบาทหน้าที่ :

- 1) จัดเตรียมข้อมูลและสนับสนุนองค์กรในเรื่องต่าง ๆ เพื่อประกอบการดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- 2) จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
- 3) ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
- 4) ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินเพื่อหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงองค์กร
- 5) ดำเนินการจัดทำร่างแผนพัฒนาองค์กร และเสนอแผนต่อคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลฯ เพื่อให้ความเห็นชอบ

องค์ประกอบ : ประกอบด้วยรองเลขธิการฯ ที่ทำหน้าที่รองประธานของ Steering Committee ทำหน้าที่ประธานใน Working Team เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพในแต่ละหมวด (Category Champion) (หมวด 1-6) และทีมงานในแต่ละหมวดทั้ง 6 หมวด ซึ่งคณะกรรมการของทั้ง 6 หมวด ต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้เป็นอย่างดีในงานขององค์กรและงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละหมวดที่มีหน้าที่รับผิดชอบ สำหรับการดำเนินการในหมวด 7 จะเป็นการประเมินโดยความร่วมมือกันของทีมงานทั้ง 6 หมวดในการประเมิน หรือมอบหมายผู้รับผิดชอบเป็นการเฉพาะในการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการ



**ตัวอย่าง คณะทำงานฯ อาจประกอบด้วย**

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1) รองเลขาธิการ<br>(รองประธาน Steering Committee )  | หัวหน้าคณะทำงาน      |
| 2) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าภาพ<br>ในแต่ละหมวด หมวด 1-6 (Category<br>Champion) | คณะทำงาน             |
| 3) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เป็น<br>ทีมงานในแต่ละหมวด (หมวด 1-6)                       | คณะทำงาน             |
| 4) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย  | คณะทำงานและเลขานุการ |



### หลักการเบื้องต้นในการจัดตั้งคณะทำงาน (Working Team)

○ คณะทำงานฯ ไม่ควรประกอบด้วยคนมากเกินไป ควรมีไม่เกิน 20 คน ให้ความสำคัญกับแต่ละหน่วยที่รับผิดชอบประเด็น 3-4 คน และมีหัวหน้าที่มีความรู้ ความเข้าใจเชิงลึกขององค์การหรือคณะกรรมการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นอย่างดี

○ ความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานในแต่ละบทบาทของคณะทำงานฯ ควรสอดคล้องกับ

1. ความรู้ที่รับผิดชอบในแต่ละหมวด (Category Champion) ควรมีความรู้หรือประสบการณ์ที่รับผิดชอบโดยตรง

2. คณะทำงานฯ ในแต่ละหมวด ควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ระบบบริหารจัดการ ในด้านของแหล่งข้อมูลที่จะนำมาสนับสนุนในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร ในงานของหมวดที่ตนเองรับผิดชอบเป็นอย่างดี รวมทั้ง ควรมีความเข้าใจในระบบบริหารจัดการขององค์กรในหมวดอื่น ๆ ที่เชื่อมโยงกันด้วย ซึ่งคณะทำงานในแต่ละหมวด ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

❖ หมวด 1 (การนำองค์กร) เจ้าภาพที่เป็นผู้รับผิดชอบควรเป็นระดับบริหารสำหรับคณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กร

❖ หมวด 2 (การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานด้านยุทธศาสตร์และจัดทำแผนขององค์กร

❖ หมวด 3 (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับการกลไกหลักขององค์กร และเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการให้บริการผู้รับบริการขององค์กรโดยตรง

❖ หมวด 4 (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร และงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร

❖ หมวด 5 (การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

❖ หมวด 6 (การจัดการกระบวนการ) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กร



#### 4.1.2 จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Roadmap)

เมื่อส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเรียบร้อยแล้ว ควรร่วมกันจัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ ซึ่งแผนนี้เป็นแผนระยะยาว ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนถึงจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ตลอดจนนำแผนดังกล่าวไปปรับปรุงเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป โดยรายละเอียดของแผนดำเนินการ (Roadmap) อย่างน้อยจะต้องประกอบด้วย

- กิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ
- เป้าหมายที่จะได้รับของแต่ละกิจกรรม
- ผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม
- ระยะเวลาในการดำเนินการ

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินการตามแผนให้ประสบผลสำเร็จ คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรในการจัดทำแผน และควรได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารในการสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว และเมื่อจัดทำแผนดำเนินการแล้วเสร็จ ให้ขออนุมัติแผนดำเนินการต่อหัวหน้าส่วนราชการ



**ตัวอย่างการจัดทำ**  
**แผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Roadmap)**  
**ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา**

**แผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**  
**ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา**  
**(ปี พ.ศ. 2552-2554)**

**หลักการและเหตุผล**

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

**วัตถุประสงค์**

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

กิจกรรม	เป้าหมายที่จะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ปี พ.ศ.		
				2552	2553	2554
1. แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล และ คณะทำงานฯ	▪ มีเจ้าภาพรับผิดชอบในการดำเนินการ	.....	1 สัปดาห์	—		
2. จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา	▪ มีแผนดำเนินการที่เป็นไปตามทิศทางของส่วนราชการ และ ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ	.....	1 สัปดาห์	—		
3. จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่	▪ ข้าราชการของส่วนราชการ	.....	1 วัน	—		



กิจกรรม	เป้าหมายที่จะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ปี พ.ศ.		
				2552	2553	2554
	สังกัดรัฐสภา ความรู้เรื่องการ พัฒนาคุณภาพฯ					
4. อบรมคณะทำงานเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการ ประเมินองค์กร	▪ คณะทำงานมี ความเข้าใจใน แนวทางการ ประเมินองค์กร	.....	2 วัน	-		
5. จัดทำลักษณะสำคัญ ขององค์กรของ ส่วนราชการ	▪ ลักษณะสำคัญ ขององค์กรที่ฝ่าย บริหารให้ความ เห็นชอบ	.....	2 สัปดาห์	-		
6. จัดเตรียมข้อมูลเพื่อ ประเมินองค์กรตามเกณฑ์	▪ ข้อมูลครบถ้วน เพื่อใช้ในการ ประเมินองค์กร	.....	2 สัปดาห์	-		
7. ดำเนินการประเมิน องค์กรตามเกณฑ์	▪ รายงานผลการ ดำเนินการ องค์กร ที่ฝ่าย บริหารให้ความ เห็นชอบ	.....	3 สัปดาห์	-		
8. วิเคราะห์หาโอกาสใน การปรับปรุงของ ส่วนราชการ	▪ โอกาสในการ ปรับปรุงเรียง ตามลำดับ ความสำคัญ	.....	1 สัปดาห์	-		
9. จัดทำแผนพัฒนา องค์กรของส่วนราชการ	▪ แผนพัฒนา องค์กรของ ส่วนราชการที่ ฝ่ายบริหารให้ ความเห็นชอบ	.....	2 สัปดาห์	-		
10. ดำเนินการตามแผน พัฒนาองค์กร	▪ การปรับปรุงการ บริหารจัดการ ของส่วนราชการ เป็นไปตามแผน	.....	6 เดือน		-	
11. ติดตามประเมินผลการ ดำเนินการตามแผนพัฒนา องค์กร	▪ ผลการติดตาม การดำเนินการ	.....	ทุก 3 เดือน		-	-



กิจกรรม	เป้าหมายที่จะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ปี พ.ศ.		
				2552	2553	2554
12. ประเมินองค์กรเพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ปี 54	▪ ส่วนราชการมีระดับการบริหารจัดการที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับแนวทาง การประเมิน	.....	3 สัปดาห์		-	
13. ประเมินองค์กรเพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ปี 55	▪ ส่วนราชการมีระดับการบริหารจัดการที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับแนวทาง การประเมิน	.....	3 สัปดาห์			-
14. จัดทำรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ (Application Report) เพื่อเสนอขอรับรางวัลรายนาม	▪ รายงานผลการดำเนินการที่ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ	.....	2 สัปดาห์			-

เห็นชอบให้ดำเนินการตามแผนฯ

ลงนาม .....

(นาย/นาง/นางสาว.....)

เลขานุการ .....

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

**หมายเหตุ**

1. สำหรับการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ (Application Report) เพื่อเสนอขอรับรางวัลตามขั้นตอนที่ 13 นั้น ส่วนราชการสามารถดำเนินการได้ หลังจากได้มีการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1-12 จนมีการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการในระดับที่เหมาะสมแล้ว

2. การกำหนดระยะเวลาตามกิจกรรม ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้ส่วนราชการกำหนดเดือนที่จะดำเนินการให้ชัดเจน



#### 4.1.3 จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้

เมื่อแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของส่วนราชการ และจัดทำแผน (Roadmap) เรียบร้อยแล้ว มีปัจจัยความสำเร็จอย่างหนึ่งของการ ดำเนินการของส่วนราชการ คือ การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว โดยจะต้องจัดให้มีการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทิศทางขององค์กร และบทบาทการมีส่วนร่วมของแต่ละคน เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญและเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการบริหาร คุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการ

#### 4.1.4 อบรมเชิงปฏิบัติการคณะทำงาน

ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์กร ส่วนราชการจำเป็นต้องมีการสร้างความพร้อมให้กับคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) เพื่อให้ คณะทำงานฯ มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินองค์กรตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเทคนิคในการประเมินองค์กรเป็นอย่างดี

ส่วนราชการอาจเตรียมความพร้อมคณะทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- **ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการจริงตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ คณะทำงานควรมีการฝึกปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าคณะทำงานมีความเข้าใจที่ตรงกันใน เรื่องการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร การจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กรตามแนวทางการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การประเมินองค์กรด้วยตนเอง การลำดับความสำคัญของ โอกาสในการปรับปรุง และการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร เพื่อเป็นการปรับมุมมองของคณะทำงานให้ โกล้เคียงกัน

- **เตรียมหาข้อมูลที่จะใช้ประกอบในการประเมินองค์กร**

คณะทำงานที่รับผิดชอบแต่ละหมวดควรทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ตนเองรับผิดชอบ และเตรียมหาข้อมูลที่ต้องใช้ในการ ประเมินองค์กร โดยระบุถึงข้อมูล แหล่งข้อมูล ตลอดจนวิธีการรวบรวมข้อมูล เช่น ใช้การ สัมภาษณ์ การทบทวนเอกสาร เป็นต้น ทั้งนี้ ระยะเวลาที่ใช้ในการหาข้อมูลขึ้นกับปริมาณข้อมูลที่ คณะทำงานทราบอยู่แล้ว ขนาดขององค์กร และความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร



## 4.2 ระดับ 2 : จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

### 1) ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน คณะทำงานฯ (Working Team) ต้องร่วมกันจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์กรตรงกัน และถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ลักษณะสำคัญขององค์กร จะทำให้คณะทำงานฯ เห็นถึงภาพรวมของส่วนราชการ เห็นถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งเน้น สิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ หากคณะทำงานฯ พบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลขัดแย้งกันทำให้ไม่สามารถตอบคำถามเพื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้ จำเป็นที่คณะทำงานฯ ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้สามารถจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด

ลักษณะสำคัญขององค์กรประกอบด้วย 15 คำถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่

1) ลักษณะองค์กร ซึ่งจะเป็นการถามถึงข้อมูลพื้นฐานของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ของส่วนราชการกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ความท้าทายต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นการถามถึงความท้าทายที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรนับว่าเป็นส่วนสำคัญต่อการประเมินองค์กร นอกจากจะทำให้เห็นภาพรวมขององค์กรตรงกันแล้ว ลักษณะสำคัญขององค์กรยังมีความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ในหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงถึงบริบทขององค์กรที่มีความเชื่อมโยงต่อกัน ดังนั้น การดำเนินการในขั้นตอนนี้ คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลฯ (Steering Committee) ควรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมากในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจุดหมายที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปด้วย เพราะหากคณะทำงานฯ ไม่เข้าใจภาพรวมขององค์กรตั้งแต่ต้นแล้ว ก็จะไม่สามารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนงาน รวมทั้งไม่สามารถสร้างความเชื่อมโยงในเกณฑ์แต่ละหมวดได้



## 2) แนวทางการตอบคำถาม

การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามตัวชี้วัดนี้ ให้คณะทำงานฯ ตอบคำถามทั้ง 15 คำถาม ตามแบบฟอร์มที่ 1: แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งปรากฏอยู่ในภาคผนวก 1 คณะทำงานฯ จำเป็นที่จะต้องอ่านคำถามทุกข้อ และพยายามตอบคำถามทุกข้อ ตอบในสิ่งที่ปัจจุบัน

สำหรับกรณีที่คำถามใดที่ไม่สามารถตอบได้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ตอบคำถามดังนี้ "ยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจาก ..... (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)"

และสำหรับคำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า "ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้"

ตัวอย่างต่อไปนี้เป็น การตอบประเด็นสำคัญต่าง ๆ ของลักษณะสำคัญขององค์กร ตามแบบฟอร์มที่ 1

### คำถาม

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง

### คำตอบ

พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย	ศึกษา วิจัย พัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการส่งเสริมป้องกัน บำบัดรักษา และฟื้นฟูสมรรถภาพด้านสุขภาพจิต
-----------------------------	--

### คำถาม

- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

### คำตอบ

ผู้รับบริการ	แนวทางและวิธีการให้บริการ
1. หน่วยงานภาครัฐ	ผ่านการประชุมวิชาการ และเอกสาร
2. องค์กรเอกชน	วิชาการ



### 4.3 ระดับ 3 : จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร

#### 1) ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร

เมื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรเพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กรตรงกันแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งก็คือการตอบคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ว่าในปัจจุบันส่วนราชการได้ดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กรในระดับพื้นฐานของการบริหารจัดการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ว่าควรจะต้องปฏิบัติไปได้มากน้อยเพียงใด

สำหรับการดำเนินการตามตัวชี้วัด ได้กำหนดให้ส่วนราชการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามแบบฟอร์มที่ 2: แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้เห็นถึงผลการดำเนินการของส่วนราชการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องตอบคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ครบทั้ง 7 หมวด 52 ประเด็น จึงจะถือว่าได้จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานได้ครบถ้วนตามขั้นตอนนี้

การตอบคำถามตามเกณฑ์ ทั้ง 7 หมวด เป็นการรายงานผลการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

#### หมวด 1 การนำองค์กร

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การทบทวนผลการดำเนินการ และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม การควบคุมภายใน และการจัดการผลกระทบทางลบต่อสังคมอย่างไร



## **หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

เป็นการรายงานผลการดำเนินการในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

## **หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

## **หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

## **หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล**

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้นักกลางพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งรายงานถึงความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ



## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

เป็นการรายงานผลการดำเนินการแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ โดยหมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงานทั้งหมด

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป็นการรายงานผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานหรือการบริหารจัดการในกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน

### 2) แนวทางการตอบคำถาม

สำหรับแนวทางการตอบคำถามในหมวด 1-6 ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงจากลักษณะสำคัญขององค์กรไปสู่การดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์ในหมวด 1-6 และความเชื่อมโยงระหว่างหมวด ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของเกณฑ์ที่จะแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการของการบริหารจัดการที่ดี เช่น

- ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางและนำองค์กร (หมวด 1) ด้วยการมุ่งที่ยุทธศาสตร์ (หมวด 2) ให้มีความสำคัญต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งต้องมีปฏิสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลาแบบสองทาง เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันเวลา (หมวด 3) ด้วยการใช้ข้อมูลจริงในการตัดสินใจ และการทบทวนผลการดำเนินงาน (หมวด 4)
- เมื่อส่วนราชการมีความชัดเจนในทิศทางและแผนการปฏิบัติงานแล้ว ส่วนราชการต้องมีระบบงานและบุคลากรที่มีความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (หมวด 5) พร้อมกับจัดกระบวนการการให้บริการและกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ (หมวด 6) ทั้งนี้การบริหารงานบุคคลและกระบวนการก็ต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลาจากเกณฑ์ในหมวด 4 เช่นเดียวกัน



ถ้าส่วนราชการดำเนินการตามเกณฑ์หมวด 1 ถึงหมวด 6 อย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว ส่วนราชการนั้นจะบรรลุความสำเร็จในทุกมิติที่กำหนดไว้ใน หมวด 7

คำถามในหมวด 1-6 มีจุดประสงค์ที่จะวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการได้รวดเร็วและส่งผล ต่อผลการดำเนินการ การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับ ขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของ คำตอบของคำถามนั้น ๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้น การให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญ ในการตอบคำถามเหล่านี้จึงมีความสำคัญ ซึ่งคำถามในหมวด 1-6 มี 2 ลักษณะ คือ คำถามที่ถามว่า "อะไร" และคำถามที่ถามว่า "อย่างไร" โดยมีแนวทางการตอบ ดังนี้

### 1) การตอบคำถาม "อะไร"

คำถามในหมวด 1-6 ที่ถามว่า "อะไร" มี 2 แบบ คือ

- แบบที่ 1 เป็นคำถามเพียงเพื่อต้องการทราบว่า ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดสำคัญของส่วนราชการคืออะไร เช่น ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง คำตอบ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระยะเวลาในการให้บริการ เป็นต้น
- แบบที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและวิธีปฏิบัติงาน ของกระบวนการนั้น ซึ่งคำถามนี้ต้องการคำตอบที่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยและสามารถให้ ข้อมูลป้อนกลับได้ หากคำตอบตอบเพียงว่า "ใคร" ก็ไม่เพียงพอ ควรจะต้องตอบถึงกระบวนการและ วิธีปฏิบัติงานด้วย เช่น กระบวนการที่สร้างคุณค่ามีอะไรบ้าง คำถามนี้หากตอบเพียงแค่ชื่อกระบวนการ ไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัย ควรให้ข้อมูลเพิ่มเติมวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้นพอสังเขป

### 2) การตอบคำถาม "อย่างไร"

ในการตอบคำถามในหมวด 1-6 ที่มีคำถาม "อย่างไร" ควรให้ข้อมูลและ สารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- *แนวทาง (Approach - A)* หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการ บรรลุผล ซึ่งแนวทางนั้นต้องสามารถนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือ ได้ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- *การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)* หมายถึงความ ครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่ควรนำไปใช้



- *การเรียนรู้ (Learning - L)* หมายถึง การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการภายในส่วนราชการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

- *การบูรณาการ (Integration - I)* หมายถึง ความสอดคล้องทั้งการใช้แนวทาง ตัวชี้วัด สารสนเทศ การวิเคราะห์ ระบบการปรับปรุงที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กร และช่วยเสริมกระบวนการทั่วทั้งส่วนราชการ

คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือคำตอบที่เพียงแค่งงด้วยอย่าง จะถูกประเมินว่า "มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจนในระบบการบริหารจัดการ"

สำหรับการตอบคำถามในหมวด 7 นั้น เน้นการแสดงให้เห็นถึงการรายงานด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและสมบูรณ์ ดังนี้

- มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วิกฤตที่สุด การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดความสำเร็จของส่วนราชการตามที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดแล้วในลักษณะสำคัญขององค์กร หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งหมวดการจัดการกระบวนการ

- ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดของแนวทางการให้คะแนนที่สำคัญ 4 ประการ เพื่อการรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล คือ

- 1) *ผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level - Le)* ควรรายงานในมาตรวัดที่ชัดเจน เช่น คะแนน จำนวนความผิดพลาด จำนวนความถูกต้อง ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

- 2) *แนวโน้มของผลการดำเนินงาน (Trend - T)* เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลง ตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ นั้นไม่มีการกำหนดเวลาของข้อมูลว่าจะต้องมีมากกว่าหรือน้อยกว่ากี่ปี เนื่องจากช่วงเวลาระหว่างข้อมูลควรมีความเหมาะสมสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม

- 3) *ผลการดำเนินการเปรียบเทียบ (Comparison - C)* เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานหรือการบริหารจัดการในกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน หรือที่เลือกมาอย่างเหมาะสม

- 4) *ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์ (Linkage - Li)* เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดและแยกตามกลุ่มที่จัดไว้ เช่น ตามความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มการให้บริการ



- ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง รวมทั้ง ควรแสดงข้อมูลรายละเอียดของกราฟและตารางเพื่อความสะดวกในการตีความ
- บูรณาการผลลัพธ์เข้าไว้ในเนื้อหา ควรนำเสนอผลลัพธ์ไว้พร้อมกับคำอธิบายของผลลัพธ์นั้น ๆ หากแนวโน้มมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม ส่วนราชการควรมีคำชี้แจง
- อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน การประเมินคำตอบของคำถามในหมวด 7 จะพิจารณาข้อกำหนดตามนัยสำคัญในแต่ละประเด็นและแนวโน้มของผลลัพธ์ ระดับผลการดำเนินการที่แท้จริง ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงที่สัมพันธ์กับแนวทางการให้คะแนน

### 3) แนวทางการตอบตามตัวชี้วัด

ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร คณะทำงานฯ จำเป็นต้องตอบคำถามครบทุกประเด็น (52 ประเด็น) และตอบเป็นรายข้อ ไม่อาจตอบรวมข้อได้ เนื่องจากเกณฑ์การประเมินพิจารณาความครบถ้วนของการตอบคำถามครบ 52 ประเด็น แต่โดยที่คำถามแต่ละข้ออาจมีคำถามหลายหัวข้อย่อย ในการตอบคำถามอาจตอบรวมหัวข้อย่อยไว้ด้วยกันได้

#### ▪ การตอบคำถามในหมวด 1-6

ในการตอบคำถามแต่ละข้อคำถามในหมวด 1-6 ส่วนราชการสามารถเลือกตอบได้ 3 รูปแบบหลัก ๆ ได้แก่

- 1) ตอบโดยใช้ตาราง มักนิยมใช้กับคำถามที่ต้องการคำตอบในรูปแบบของตัวเลข หรือต้องการอธิบายเหตุผลในแต่ละข้อต่อเนื่องกัน แต่การตอบในรูปแบบนี้อาจไม่เหมาะสมกับคำถามประเภทที่มีรายละเอียดมาก หรือต้องการเห็นข้อมูลในภาพรวม
- 2) ตอบโดยใช้แผนภาพหรือแผนผัง การตอบคำถามโดยใช้รูปแบบนี้มักนิยมกับคำถามที่ต้องการอธิบายภาพรวม ความเชื่อมโยงของแต่ละขั้นตอน ข้อดีของการตอบคำถามในรูปแบบนี้ คือ ผู้อ่านไม่เข้าใจแผนภาพหรือแผนผังที่แสดง จึงต้องอธิบายแผนภาพประกอบด้วย
- 3) ตอบแบบพรรณนา เหมาะสำหรับคำถามที่ต้องการให้รายละเอียดที่ครบถ้วน วิธีการทำงาน ข้อดีของการตอบแบบพรรณนา คือ ใช้เนื้อที่บรรยายมาก และผู้เขียนต้องมีทักษะในการเขียนบรรยาย



คณะทำงานฯ สามารถใช้การตอบคำถามแบบใด ๆ ก็ได้ ตามแต่ความเหมาะสมในแต่ละคำถาม อย่างไรก็ตาม คณะทำงานฯ ต้องมั่นใจว่ารูปแบบการตอบคำถาม ใด ๆ ที่ใช้สามารถให้ข้อมูลที่ตอบสนองต่อคำถามหรือข้อกำหนดของเกณฑ์ในแต่ละประเด็น และเป็นสิ่งที่ผู้อื่นสามารถอ่านและทำความเข้าใจได้ง่าย

### ตัวอย่างแต่ละวิธีการตอบในรูปแบบต่าง ๆ มีดังนี้

#### หมวด 1: การนำองค์กร

##### คำถาม

(LD 1) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร โดยต้องครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร

##### คำตอบ

##### 1) รูปแบบตาราง

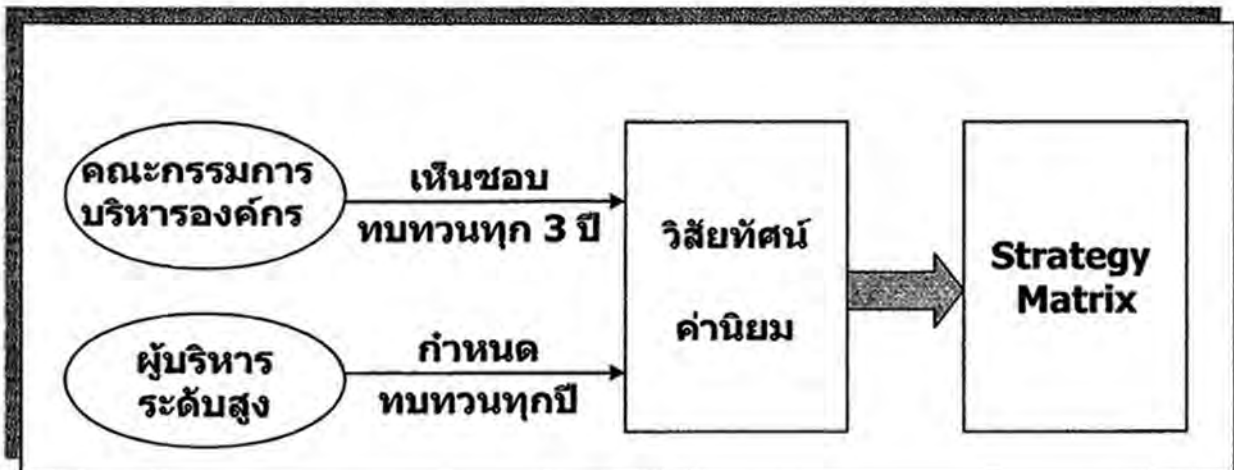
ขั้นตอนสำคัญ	ผู้เกี่ยวข้องสำคัญ	วิธีการ	เมื่อไร
1. จัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารองค์กร	Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติ	ปี พ.ศ. 2543
2. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารระดับสูง	จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร	ทุกครั้ง หลังจากจัดทำ/ทบทวนวิสัยทัศน์และค่านิยม
3. ทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารระดับสูง	นำผลการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มาใช้ในการทบทวน	ทุกปี ระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี



ขั้นตอนสำคัญ	ผู้เกี่ยวข้องสำคัญ	วิธีการ	เมื่อไร
	ผู้บริหารระดับสูง และ คณะกรรมการบริหาร องค์กร	Consensus เพื่อให้ได้ จันทามติ	ทุก 3 ปี
4. กำหนด Strategy Matrix	ผู้บริหารระดับสูง	นำปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์เชื่อมโยงไปสู่ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และ ตัวชี้วัด	ทุกปี ระหว่าง กระบวนการวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ ประจำปี

2) รูปแบบแผนภาพหรือแผนผัง พร้อมคำอธิบาย

*การจัดทำวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ*



เมื่อปี พ.ศ. 2543 องค์กรจัดทำวิสัยทัศน์ และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้จันทามติจากคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร

เมื่อได้วิสัยทัศน์และค่านิยมแล้ว คณะผู้บริหารระดับสูงได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร



ผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารองค์กร เมื่อปี พ.ศ. 2545 มีการเพิ่มเติมค่านิยมขึ้นอีก 1 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อชุมชน

วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรจะบรรจุอยู่ใน Strategy Matrix ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และค่านิยม ไปถึงแห่งความสำเร็จ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

### 3) รูปแบบพรรณนา

เมื่อปี พ.ศ. 2543 องค์กรจัดทำวิสัยทัศน์ และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร

เมื่อได้วิสัยทัศน์และค่านิยมแล้ว คณะผู้บริหารระดับสูงได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้ง การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารองค์กร เมื่อปี พ.ศ. 2545 มีการเพิ่มเติมค่านิยมขึ้นอีก 1 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อชุมชน

วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรจะบรรจุอยู่ใน Strategy Matrix ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และค่านิยม ไปถึงแห่งความสำเร็จ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

#### ▪ การตอบคำถามในหมวด 7

ในการตอบคำถามในหมวด 7 ให้ส่วนราชการแสดงผลการดำเนินการในรูปแบบที่กะทัดรัด อาจอยู่ในรูปแบบตารางหรือกราฟ พร้อมคำอธิบายประกอบ (ตามตัวอย่าง) เพื่อให้เข้าใจได้ง่าย ซึ่งในการตอบคำถามต้องแสดงครบทั้ง 4 ประเด็นที่สำคัญ คือ ผลการดำเนินการในปัจจุบัน แนวโน้มของผลการดำเนินการ การแสดงผลการเปรียบเทียบ ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์การดำเนินการ



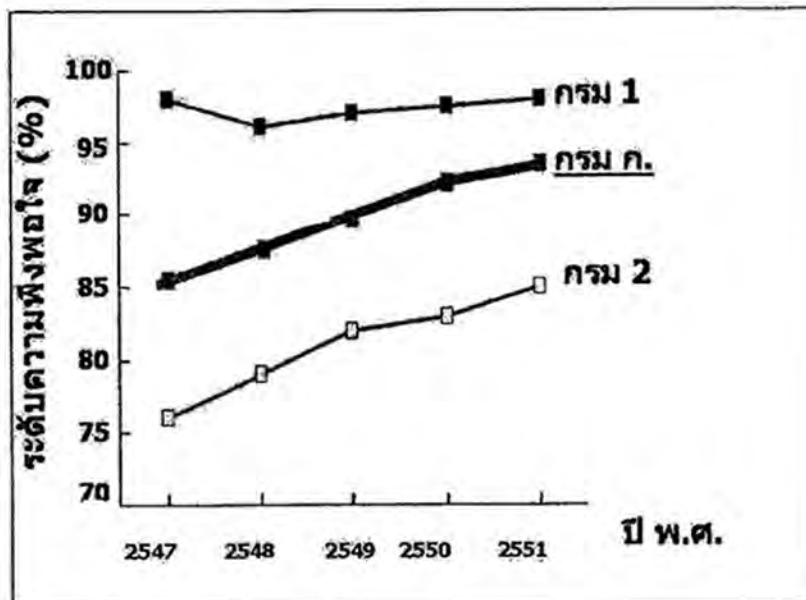
ตัวอย่างการแสดงผลสัมฤทธิ์ขนาด 7 ดังนี้

หมวด 7 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินการ

หัวข้อ 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ผลการดำเนินการด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลสัมฤทธิ์	ผลสัมฤทธิ์เทียบกับเป้าหมาย (+/-)	ผลสัมฤทธิ์ในช่วง 3 ปี			ลักษณะแนวโน้ม (+/-)	องค์กร/กระบวนการที่เปรียบเทียบ	ผลการเปรียบเทียบ (+/-)
				2549	2550	2551			
ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	94%	94 %	+ (ตามเป้าหมาย)	88%	93%	94%	+	กรม 1 กรม 2	- +



รูป 7.2-1 แสดงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการของส่วนราชการ



เพื่อช่วยในการตีความตามแนวทางการให้คะแนน ควรอธิบายกราฟ ดังนี้

- กรม ก. มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันอยู่ที่ 94% มีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้นทุกปี ตั้งแต่ปี 2547 - 2551
- ระดับเทียบเคียง กรม 1 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันดีที่สุดในที่เกือบ 100% และรักษาระดับไว้ได้อย่างคงที่
- ระดับเทียบเคียง กรม 2 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันอยู่ที่ 85% แม้จะมีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้นทุกปี แต่ยังคงต่ำกว่ากรม ก.

การแสดงผลที่ทำให้การรายงานผลมีความชัดเจนและมีประสิทธิผล ควรใช้กราฟที่มีข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

- ระบุตัวเลขกำกับกราฟในแต่ละภาพ สำหรับการอ้างอิงถึงกราฟในเนื้อหาการตอบคำถามตามเกณฑ์
- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนของกราฟและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- มีเส้นแสดงแนวโน้มข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- แสดงผลลัพธ์หลาย ๆ ปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงให้เห็นว่าตัววัดมีแนวโน้มดี
- แสดงการเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน

การแสดงผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 ให้ส่วนราชการใช้รายงานผลการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ .2551 มาแสดง ซึ่งตัวชี้วัดที่นำมาแสดงผลลัพธ์การดำเนินการนั้น ควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลลัพธ์เชิงปริมาณ



#### 4.4 ระดับ 4 : จัดทำประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-assessment)

การประเมินองค์กรด้วยตนเองเป็นการทบทวนประสิทธิผลและประสิทธิภาพของส่วนราชการ โดยนำสิ่งที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ในปัจจุบันตามที่ได้ระบุไว้ในรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในข้อ 4.3 มาเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อให้ส่วนราชการเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นภายในอย่างชัดเจน

ในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ส่วนราชการจะทำการตรวจประเมินในหมวด 1-6 ตามโปรแกรมสำเร็จรูปที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาขึ้น โดยพิจารณาในแต่ละประเด็นคำถาม โดยพิจารณาถึงปัจจัยในการตรวจประเมิน 4 ปัจจัย ได้แก่

- แนวทาง (Approach - A)
- การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)
- การเรียนรู้ (Learning - L)
- การบูรณาการ (Integration - I)

จากนั้น ให้ส่วนราชการทำการวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ตามแบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) หากพบว่าส่วนราชการมีการตอบสนองต่อข้อกำหนดของเกณฑ์ ให้ระบุว่าเป็น “จุดแข็ง” ซึ่งมีคุณลักษณะตามแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ดังนี้ มีการดำเนินการที่มีแนวทางที่เป็นระบบ (ทำซ้ำได้) มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ เริ่มมีการทบทวนและปรับปรุงให้กระบวนการดีขึ้น โดยมีการแบ่งปันความรู้ และการดำเนินงานของกระบวนการหรือระบบหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการสอดคล้องกับภารกิจ หรือยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ หากพบปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ก็ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรได้

ในทางตรงกันข้าม หากพบว่า ผลการดำเนินการของส่วนราชการมีประเด็นดกหล่น ไม่ครอบคลุมตามเกณฑ์ ให้ระบุว่าเป็น “โอกาสในการปรับปรุง” เพราะเป็นโอกาสที่ส่วนราชการจะได้รับข้อมูลที่สำคัญต่อการปรับปรุงองค์กร ซึ่งข้อมูล “โอกาสในการปรับปรุง” เหล่านี้ จะถูกนำไปจัดลำดับความสำคัญเพื่อให้เกิดการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรต่อไป



**ตัวอย่างการจัดทำรายงาน ตามแบบฟอร์มที่ 3 :  
แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report)**

จากตัวอย่างการตอบคำถามของหมวด 1 การนำองค์กร

**คำถาม**

(LD1) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร โดยต้องครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร

**หมวด 1**

จากตัวอย่างการตอบคำถาม หมวด 1 การนำองค์กร สามารถสรุปจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ดังนี้

อ้างอิง	จุดแข็ง
(LD1)	ส่วนราชการจัดทำวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus มีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์ และค่านิยมนี้บรรจุอยู่ใน Strategy Matrix

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง
(LD1)	ไม่พบว่าส่วนราชการมีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้
(LD 1)	ไม่พบว่าผู้บริหารของส่วนราชการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ไปสู่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ



#### 4.5 ระดับ 5 : จัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

“โอกาสในการปรับปรุง” ที่พบจากการประเมินองค์กรอาจกระจายกระจายในประเด็นที่หลากหลาย เมื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ส่วนราชการอาจไม่สามารถแก้ไขทุกประเด็นปัญหาได้ในเวลาเดียวกัน ดังนั้น ส่วนราชการควรจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง โดยใช้เทคนิค Vital Few เพื่อให้ส่วนราชการสามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรตามลำดับความสำคัญและความจำเป็นได้

Vital Few คือ โอกาสในการปรับปรุงที่ทำให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผลสูงที่สุด ซึ่งก็คือ การมุ่งความสนใจไปที่สาเหตุจำนวนน้อยที่ก่อให้เกิดปัญหาจำนวนมาก

1) จัดลำดับความสำคัญจากตารางการจัดลำดับความสำคัญแบบ 2 ปัจจัย มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นแรก กำหนดเกณฑ์ที่เป็นปัจจัยในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุงที่เห็นว่าเหมาะสมกับสภาพของแต่ละส่วนราชการ รวม 2 ปัจจัย เช่น “ความยากง่ายในการปรับปรุง” และ “ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการปรับปรุง”

ขั้นที่ 2 สร้างตาราง โดยกำหนดให้ ระดับการปรับปรุงง่าย-ยาก แสดงไว้ในแนวตั้ง ด้านซ้ายมือสุด และระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ มาก-น้อย แสดงด้านบนตารางแนวนอน

#### ตัวอย่างตารางการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงแบบ 2 ปัจจัย

		ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ	
		น้อย	มาก
ระดับการปรับปรุง	ง่าย	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>
	ยาก	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>



**ขั้นที่ 3** จัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาโอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็นว่า ควรตกอยู่ในช่องใด เช่น การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องที่มีระดับการปรับปรุงยาก แต่ระดับผลกระทบมากหากไม่ดำเนินการ และทำเช่นเดียวกันกับประเด็นการปรับปรุงอื่น ๆ ซึ่งในที่สุด โอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็นจะอยู่ในช่องต่าง ๆ จากนั้น ให้ส่วนราชการพิจารณาว่าจะเลือกกลุ่มช่องใด มาดำเนินการก่อน เช่น ส่วนราชการอาจเลือกโอกาสในการปรับปรุงที่ตกอยู่ในช่อง "ปรับปรุงง่ายและผลกระทบมาก" มาดำเนินการเป็นลำดับที่หนึ่ง ลำดับที่สอง คือ "ปรับปรุงง่ายและผลกระทบน้อย" ลำดับที่สาม "ปรับปรุงยากผลกระทบมาก" ส่วนจะเลือกดำเนินการกับทุกช่องหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมของส่วนราชการ

หากจัดลำดับความสำคัญแล้ว พบว่าโอกาสในการปรับปรุงบางประเด็นสามารถรวมกันเป็นกลุ่มได้ ควรนำมารวมกันเป็นแผนพัฒนาองค์การแผนเดียวกัน เพื่อให้การปรับปรุงองค์กรนั้น ๆ สามารถส่งผลกระทบต่อส่วนราชการได้อย่างชัดเจน

**2) จัดลำดับความสำคัญจากตารางการถ่วงน้ำหนักโอกาสในการปรับปรุง**  
มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

**ขั้นแรก** กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง โดยหากมีผู้ร่วมตัดสินใจหลายคน ให้ใช้เทคนิคการระดมสมอง โดยตั้งคำถามว่า "มีเกณฑ์อะไรบ้างที่เราจะใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง" เช่น

- ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์
- ผลลัพธ์ต่อองค์กร
- งบประมาณในการดำเนินการ
- ระยะเวลาดำเนินการ
- ความพร้อมของทรัพยากร
- ความพร้อมของข้อมูล
- ฯลฯ

หากประเด็นที่ได้จากการระดมสมองมีความหมายซ้ำ ๆ กัน ให้อภิปรายเพื่อจัดกลุ่มเกณฑ์เหล่านั้น และกำหนดความหมายของเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน

**ขั้นที่ 2** กำหนดน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์ โดยอาจใช้วิธีการอภิปรายหรือการระดมสมอง การให้น้ำหนักมาก หมายความว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะสนับสนุนให้ทางเลือกนั้นบรรลุผลสำเร็จ แต่ถ้าให้น้ำหนักน้อย หมายความว่า ประเด็นนั้นมีความสำคัญรองลงมา เช่น

- องค์กรมีงบประมาณเพียงพอ ไม่ต้องกังวลมากนัก ดังนั้น เกณฑ์เรื่องงบประมาณ มีน้ำหนัก 0.2
- องค์กรต้องการให้การปรับปรุงนี้เห็นผลโดยเร็ว ภายในระยะเวลา 1 ปี จึง

ให้น้ำหนัก 0.3



- ผู้บริหารขององค์กร ต้องการให้ผลของการปรับปรุงนี้แสดงถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงขององค์กร ต้องการให้มีผลลัพธ์ต่อองค์กรมาก จึงให้น้ำหนัก 0.5

**ขั้นที่ 3** การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์และน้ำหนักในรูปแบบตาราง โดยให้

- โอกาสในการปรับปรุง แสดงไว้ในแนวตั้งด้านซ้ายมือสุด
- เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก แสดงด้านบนตารางแนวนอน
- น้ำหนักรวมของโอกาสในการปรับปรุง แสดงด้านบนตารางแนวนอนคอลัมน์ขวาสุด

*ตารางตัวอย่างการสร้างตารางหาความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกกับเกณฑ์*

โอกาสในการปรับปรุง	เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก			
	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์ต่อองค์กร	คะแนนรวมตามน้ำหนัก
	0.2	0.3	0.5	1.0
...				
...				
...				

**ขั้นที่ 4** การจัดลำดับความสำคัญ ในที่นี้เลือกเกณฑ์มาเพียง 3 เกณฑ์เท่านั้น คือ งบประมาณ น้ำหนัก 0.2 ระยะเวลา น้ำหนัก 0.3 และผลลัพธ์ต่อองค์กร น้ำหนัก 0.5 จากนั้นใช้วิธีการอภิปรายหรือระดมสมองเพื่อกำหนดระดับคะแนนสำหรับโอกาสในการปรับปรุงแต่ละแผนงานหรือโครงการ โดยอาจกำหนดให้มีระดับคะแนน 1-5 ดังนี้

- 1 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีความสำคัญน้อย
- 3 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง
- 4 หมายถึง มีความสำคัญมาก
- 5 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด

หากต้องการให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นในการให้ระดับคะแนน องค์กรอาจจะกำหนดความหมายของเกณฑ์ในการเลือกและระดับคะแนนดังนี้



**ตาราง ตัวอย่างการกำหนดระดับคะแนนของแต่ละเกณฑ์**

ระดับคะแนน	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลา (เดือน)	ผลลัพธ์ ต่อองค์กร
ความหมาย	ยิ่งต่ำยิ่งดี	ยิ่งสั้นยิ่งดี	ยิ่งมากยิ่งดี
1	>200,000	>24 เดือนขึ้นไป	เกิดขึ้นเป็นบางพื้นที่ เล็ก ๆ น้อย ๆ
2	50,001-200,000	>12-24 เดือน	เกิดขึ้นเฉพาะ บางหน่วยงาน
3	20,001-50,000	>6-12 เดือน	เกิดกับหน่วยงานส่วนมาก
4	5,001-20,000	>2-6 เดือน	เกิดการพัฒนา ทั่วทั้งองค์กร
5	< 5,000	< 2 เดือน	เกิดการพัฒนา ทั่วทั้งองค์กร และมีผลต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ข้อควรระวัง !** การกำหนดระดับคะแนนของบางเกณฑ์ยิ่งมากยิ่งดี บางเกณฑ์ยิ่งน้อยยิ่งดี เช่น งบประมาณที่จะต้องใช้ - ยิ่งต่ำยิ่งดี ระยะเวลา - ยิ่งสั้นยิ่งดี ผลลัพธ์ต่อองค์กร - ยิ่งมากยิ่งดี ดังนั้น การกำหนดคะแนนจะต้องดูว่า เกณฑ์นั้น ๆ ต้องการดูคะแนนที่มากที่สุด หรือน้อยที่สุด ให้กำหนดระดับคะแนนให้ถูกต้องด้วย

จากนั้น นำระดับคะแนนมาคูณกับน้ำหนักของเกณฑ์ และใส่ผลรวมของคะแนนรวมในช่องคะแนนรวมตามน้ำหนัก เรื่องที่มีน้ำหนักคะแนนรวมมากที่สุดเป็นเรื่องที่มีลำดับความสำคัญในการปรับปรุงสูงสุดที่องค์กรควรนำมาดำเนินการก่อน



**ตารางตัวอย่างการสร้างตารางหาความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกกับเกณฑ์**

โอกาสในการปรับปรุง	เกณฑ์ในการคัดเลือกและปัดหนัก			
	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์ ต่อองค์กร	คะแนนรวมตาม น้ำหนัก
	0.2	0.3	0.5	1.0
การกำหนดวิสัยทัศน์	3	4	4	3.8
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	3	2	3	2.7
การพัฒนาบุคลากร	2	2	4	3.0

จากตัวอย่าง โอกาสในการปรับปรุงที่มีคะแนนรวมเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนั้น หากส่วนราชการมีทรัพยากรจำกัด จะเลือกทำเรื่องนี้ก่อน หากส่วนราชการยังมีทรัพยากรเหลือเพียงพอ จึงเลือกปรับปรุงเรื่องที่มีคะแนนรวมเป็นอันดับถัดมา ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

หากจัดลำดับความสำคัญแล้ว พบว่าโอกาสในการปรับปรุงบางประเด็นสามารถรวมกันเป็นกลุ่มได้ ควรนำมารวมกันเป็นแผนปรับปรุงองค์กรแผนเดียวกัน เพื่อให้การปรับปรุงองค์กรนั้น ๆ สามารถส่งผลกระทบต่อส่วนราชการได้อย่างชัดเจน

**3) จัดลำดับความสำคัญโดยใช้เครื่องมือ Affinity Diagram**

เครื่องมือ Affinity Diagram ใช้ในการรวบรวมความคิดเห็นที่ยังไม่สามารถจับประเด็นได้ หรืออยู่อย่างกระจัดกระจายมาเขียนรวมกัน โดยใช้กระบวนการของการอภิปรายหรือการระดมสมอง การออกเสียงให้คะแนน จนได้รับผลการจัดลำดับความสำคัญ

วิธีการนี้เหมาะสำหรับการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ระบุบุคคล และทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมสมอง โดยจะจำแนกแยกแยะออกมาให้เห็นถึงข้อมูลที่รวบรวมได้ซึ่งอยู่ภายใต้หัวข้อเหล่านั้น

ขั้นแรก พิจารณาโอกาสในการปรับปรุงของผลการประเมินองค์กร ในหมวด 1-6 โดยให้สมาชิกแต่ละคนในแต่ละหมวดที่รับผิดชอบอยู่ ระบุ "ข้อปรับปรุง" ที่สำคัญที่สุด 5 ข้อที่แต่ละคนเห็นว่าองค์กรควรนำไปดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผลสูงขึ้น หลังจากนั้นให้เขียนใส่กระดาษ (หรือ Post-It Notes) ด้วยลายมือที่อ่านง่ายและชัดเจน 1 แผ่น ต่อ 1 ข้อปรับปรุง โดยเขียนด้วยประโยคที่บ่งบอกการปฏิบัติในประเด็นที่สำคัญเพียงหนึ่งเดียว เช่น "จัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการเป็นประจำ" เป็นต้น เมื่อเขียนเสร็จแล้วให้แต่ละคนนำกระดาษนั้นไปติดบนกระดานหรือผนังตามความสะดวก



**ขั้นที่ 2** นำ "ข้อปรับปรุง" ที่แต่ละคนเขียนไว้บนกระดาษมาจัดกลุ่มที่มีแนวคิดคล้ายคลึงกันรวมกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน ในขั้นตอนนี้ไม่ควรมีการอภิปราย ควรปล่อยให้กลุ่มแนวคิดที่คล้ายคลึงกันปรากฏขึ้นโดยธรรมชาติ

**ขั้นที่ 3** กำหนดแนวคิดหลัก (Theme) และคำจำกัดความที่เหมาะสมของกลุ่มคลาสเตอร์ แต่ละกลุ่ม

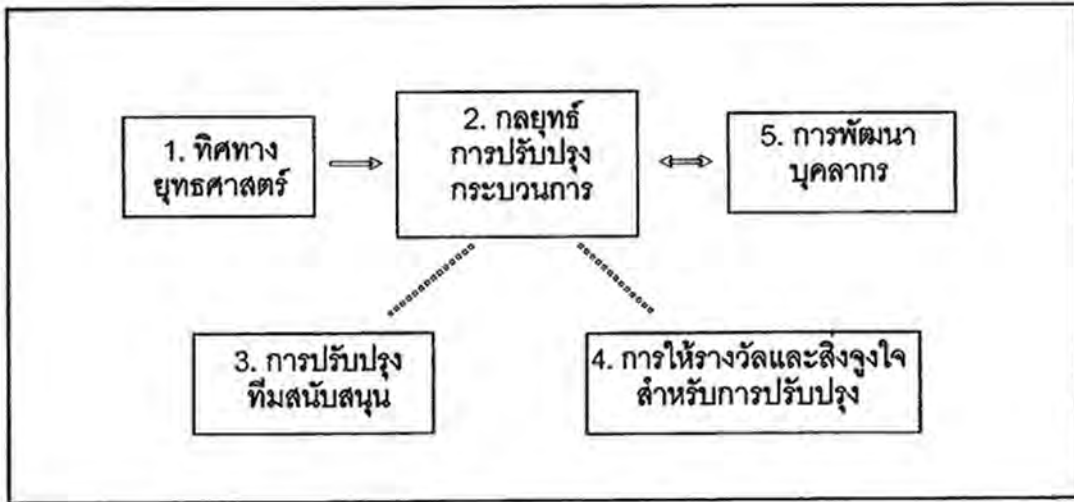
**ขั้นที่ 4** หลังจากจัดหมวดหมู่เรียบร้อยแล้ว ให้แต่ละกลุ่มอภิปรายความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างเหตุและผลของทุกกลุ่มต่างหมวดให้สัมพันธ์กันทุกด้านทุกมุม โดยมีความอิสระในการเชื่อมโยง การเขียนแผนผังความสัมพันธ์นี้จะช่วยสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของสมาชิกในกลุ่ม และทำให้เห็นสถานการณ์โดยรวมที่เป็นเหตุเป็นผลกันได้อย่างชัดเจน ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจสุดท้ายว่ากลุ่มคลาสเตอร์ใดได้รับการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง แผนข้อปรับปรุงที่ไม่เข้าพวกมักจะถูกกำจัดออกในขั้นนี้

#### ตัวอย่างโอกาสในการปรับปรุงที่เป็นกลุ่ม

- **ทิศทางยุทธศาสตร์:** กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนภายในคณะผู้บริหารระดับสูง และสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับ
- **กลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการ:** สร้างวิธีการเลือกกระบวนการที่สำคัญมาเข้าโครงการปรับปรุง ยกตัวอย่างเช่น พิจารณาจากข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชีตความสามารถ (Capabilities) ของกระบวนการที่มีอยู่ในปัจจุบัน และความจำเป็นทางยุทธศาสตร์ขององค์กรในอนาคต
- **การสนับสนุนทีมปรับปรุง:** ปรับเปลี่ยนการดำเนินโครงการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าทีมปรับปรุงจะได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- **การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย:** นำเอาแผนการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยมาปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ โดยเฉพาะ สำหรับโครงการปรับปรุงที่สำเร็จตามเป้าหมาย
- **การพัฒนาบุคลากร:** สร้างกระบวนการที่เป็นระบบมากขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรจะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะบุคลากรที่เข้ามาใหม่



**ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการปรับปรุงต่าง ๆ**



**ตัวอย่างแนวทางในการนำไปดำเนินการปฏิบัติจริง**

คณะทำงานได้ระบุแนวความคิดในการนำไปปฏิบัติในระหว่างการกำหนดโอกาสในการปรับปรุง ดังนี้

**“โอกาสในการปรับปรุง: ทิศทางยุทธศาสตร์”**

กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนภายในคณะผู้บริหารระดับสูง และสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับทิศทางของยุทธศาสตร์

- ใช้ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เคยใช้ในปี 2549 แต่ให้มีความละเอียดมากขึ้นและจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลก่อนการสัมมนา
- จัดทำสไลด์นำเสนอทิศทางยุทธศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้วสำหรับการสื่อสารให้บุคลากรทั้งองค์กรรับทราบด้วย ไม่ใช่รับทราบเฉพาะคณะผู้บริหารเท่านั้น
- จัดให้มีการประชุมใหญ่ประจำปี ซึ่งมีกำหนดการที่เฉพาะเจาะจง (ปีที่ผ่านมาเป็นการจัดประชุมวางแผนยุทธศาสตร์แบบเร่งรีบ ขาดการเตรียมตัว)
- มอบหมายให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างทุกคนชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์หลังจากการประชุมใหญ่ประจำปี และรวบรวมประเด็นที่ยังขาดตกบกพร่อง



**วัตถุประสงค์ที่ 1**

ภายใต้หลักการไว้ซึ่งความภาคภูมิใจในตนเอง สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ใน  
โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผลภายใต้ภารกิจหลักที่ 1 และ 2 มีการมีเอกภาพในการดำเนินงาน  
ภายใต้ระบบโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน

องค์ประกอบประการหนึ่งคือ โอกาสในการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรของ  
ความภาคภูมิใจในประสิทธิผล (Goals) ขององค์กร และต้องผ่านกระบวนการของคณะ  
ผู้บริหารด้วย นั่นคือ โอกาสในการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรเป็นความรับผิดชอบของ  
ผู้บริหาร - ต้องมีการตัดสินใจอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถวางแผนพัฒนาองค์กรได้  
และสามารถนำผลที่ได้มาใช้ในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์  
องค์กรที่ได้มีการคัดเลือกทั้งหมด ซึ่งควรดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์  
ที่รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรอย่างสม่ำเสมอในทุกๆปี



**ตัวอย่างรายงานผลการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุงองค์กร  
(ตามแบบฟอร์มที่ 4)**

เกณฑ์ที่ส่วนราชการใช้ในการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุงองค์กร ได้แก่

1. ระดับความยาก-ง่ายในการปรับปรุง

2. ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ

ลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุงองค์กร 3 ลำดับแรกของแต่ละหมวด มีดังนี้

หมวด 1	ลำดับ 1.1	ไม่มีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้
	ลำดับ 1.2	ไม่มีการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ไปสู่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
	ลำดับ 1.3	.....
หมวด 2	ลำดับ 2.1	.....
	ลำดับ 2.2	.....
	ลำดับ 2.3	.....
หมวด 3	ลำดับ 3.1	ไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
	ลำดับ 3.2	ไม่มีวิธีการรับฟังความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	ลำดับ 3.3	ไม่มีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ต้นฉบับไม่มีหน้านี้

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้

## 5 รายงานผลการดำเนินงานการตามตัวชี้วัด - ระดับความสำเร็จของผลงานของหน่วยงานราชการระดับจังหวัด

### 5.1 เอกสารที่ต้องส่งมอบ

เอกสารที่ส่วนราชการต้องส่งมอบ ประกอบด้วย

- แบบฟอร์มที่ 1: แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
  - แบบฟอร์มที่ 2: แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ
  - แบบฟอร์มที่ 3: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report)
  - แบบฟอร์มที่ 4: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร
  - แบบฟอร์มที่ 5: แบบฟอร์มรายงานผลระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- โปรแกรมประมวลผล การประเมินองค์กรด้วยตนเอง (สำหรับระดับที่ 4)

สำหรับเอกสารหลักฐานประกอบที่แสดงถึงระดับความสำเร็จในระดับที่ 1 ให้ส่วนราชการจัดเก็บรวบรวมไว้เพื่อรับการตรวจสอบ โดยไม่ต้องนำส่ง สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

### 5.2 การส่งมอบงาน

ให้ส่วนราชการจัดส่งรายงานผลระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปยังสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำนวน 2 ชุด พร้อมข้อมูลบรรจุในซีดีรอม จำนวน 1 แผ่น ภายในวันที่ 30 ตุลาคม 2552



## 6 การดำเนินงานในขั้นต่อไป เตรียมการสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

หลังจากส่วนราชการมีการประเมินองค์กรด้วยตนเอง รวมทั้ง จัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรเรียบร้อยแล้ว ส่วนราชการจะก้าวเข้าสู่ขั้นตอนของการปรับปรุงองค์กร โดยการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรดังกล่าว ส่วนราชการสามารถวางแผนการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรไปที่ละ 2 หมวด โดยเน้นความสำคัญกับผู้รับบริการ โดยออกแบบกระบวนการและพัฒนานุเคราะห์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น แผนพัฒนาองค์กรในปีงบประมาณ 2553 ส่วนราชการควรให้ความสำคัญการปรับปรุงกับหมวด 3 และนอกเหนือจากนั้น ควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงหมวด 1 หรือ หมวด 6 เป็นลำดับต้น ๆ เนื่องจากในการเน้นความสำคัญกับผู้รับบริการ ซึ่งต้องมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (ดังภาพ)



\*\*\*\*\*



---

---

## ภาคผนวก ก

---

---

### แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ

	หน้า
แบบฟอร์มที่ 1: แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	79
แบบฟอร์มที่ 2: แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ	93
แบบฟอร์มที่ 3: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report)	154
แบบฟอร์มที่ 4: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร	162
แบบฟอร์มที่ 5: แบบฟอร์มรายงานผลระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	164

\*\*\*\*\*



**แบบฟอร์มที่ 1**

**แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร**

**รายงานผลการจัดทำ**

**ลักษณะสำคัญขององค์กร**

**ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา**

.....



### คำอธิบายการตอบคำถามตามแบบฟอร์ม

- ส่วนราชการในที่นี่ หมายถึง ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา คือ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับ ให้ต้องตอบคำถามโดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ ไม่มี เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีคำตอบสมบูรณ์ก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม ส่วนคำถามใดที่ส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ส่วนราชการอาจมีแนวทางในการตอบคำถามดังนี้
  - ยังไม่ทราบมาก่อนว่าจะต้องดำเนินการในเรื่องนี้ ในขั้นต่อไปจะดำเนินการโดย .....
  - ทราบว่าต้องดำเนินการ และทราบวิธีการ แต่ยังไม่ได้มีการดำเนินการใด ๆ ในขณะนี้ เพราะ ..... ในขั้นต่อไปจะดำเนินการโดย .....
  - ทราบว่าต้องดำเนินการ แต่ไม่ทราบวิธีการมาก่อน ในขั้นต่อไปจะได้นำเทคนิคและเครื่องมือทางการบริหาร หรือดำเนินการโดย ..... (ชื่อเครื่องมือและเทคนิคการบริหาร หรือวิธีดำเนินการ) มาดำเนินการต่อไป
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า "ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้"
- คำถามในแต่ละข้ออาจมีคำถามย่อยหลายข้อ ส่วนราชการต้องตอบคำถามในแต่ละข้อให้ครบถ้วน จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว ซึ่งจะนำไปคำนวณคะแนนต่อไปได้



### **ลักษณะสำคัญขององค์กร**

**ลักษณะสำคัญขององค์กร คือ ภาพรวมในปัจจุบันของ  
ส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ  
และความท้าทายที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญ**



### ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ ปังบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้น และเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศที่ส่วนราชการควรนำเสนอในการอธิบายในหมวด 1-7 ต่อไป

### กรุณาดอบคำถามตามแบบฟอร์มดังต่อไปนี้

ลักษณะสำคัญขององค์กรประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) ลักษณะองค์กร และ 2) ความท้าทายต่อองค์กร

#### 1. ลักษณะองค์กร

เป็นการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

#### ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1)

##### คำถาม

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง (#)

##### คำตอบ

พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย	1. ....
	2. ....
	.....



**คำถาม**

- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ (#)

**คำตอบ**

ผู้รับบริการ	แนวทางและวิธีการให้บริการ
1. ....	1.1 ..... 1.2 .....
2. ....	2.1 ..... .....

(2)

**คำถาม**

- วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร (#)
- เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร (#)
- วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร
- ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร

**คำตอบ**

วิสัยทัศน์	
เป้าประสงค์หลัก	
วัฒนธรรม	
ค่านิยม	



(3)

คำถาม

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (#)  
(ให้ส่วนราชการใช้ข้อมูล ณ วันที่ 1 มิ.ย. 52)

คำตอบ

สายงาน/อายุ/ วุฒิการศึกษา	ระดับตำแหน่ง/จำนวน											รวม
	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
<u>สายงาน</u>												
1. ....												
2. ....												
.....												
รวม												
<u>อายุ</u>												อายุเฉลี่ย โดยรวม
1. อายุตัวเฉลี่ย												
2. อายุราชการ เฉลี่ย												
<u>วุฒิการศึกษา</u>												รวม
1. ต่ำกว่าตรี												
2. ป.ตรี												
3. ป.โท												
4. ป.เอก												
รวม												



ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการ		
สายงาน/อายุ/วุฒิการศึกษา	จำนวน	รวม
<b>สายงาน</b>		
1. ....		
2. ....		
.....		
รวม		
<b>อายุ</b>		<b>อายุเฉลี่ยโดยรวม</b>
1. อายุตัวเฉลี่ย		
2. อายุราชการเฉลี่ย		
<b>วุฒิการศึกษา</b>		<b>รวม</b>
1. ต่ำกว่าตรี		
2. ป.ตรี		
3. ป.โท		
4. ป.เอก		
รวม		

ข้อกำหนดพิเศษด้านการปฏิบัติงาน (โปรดระบุตำแหน่ง/สายงาน)	
--	--

(4)

คำถาม

- ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้าง ในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (#)



**คำตอบ**

เทคโนโลยี	
อุปกรณ์	
สิ่งอำนวยความสะดวก	

(5)

**คำถาม**

- ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง (#)

**คำตอบ**

กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	เนื้อหา สำคัญของ กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ส่วนราชการที่เป็นผู้ออก หรือ เจ้าของกฎหมาย
1. ....		
2. ....		

**ข. ความสัมพันธ์ภายในภายนอกองค์กร**

(6)

**คำถาม**

- โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด



**คำตอบ**

**ให้วาดแผนผังโครงสร้างองค์กร  
และเขียนบรรยายถึงวิธีการจัดการ ที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี**

(7)

**คำถาม**

ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน  
มีหน่วยงานใดบ้าง มีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน (#)  
- ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง  
- มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร

ส่วนราชการ/ องค์กรที่เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน	ข้อกำหนดที่สำคัญใน การปฏิบัติงานร่วมกัน	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน



(8)

คำถาม

- กลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของสวนราชการคือใครบ้าง (#)
- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง (#)
- แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร (#)

คำตอบ

กลุ่มผู้รับบริการ	บริการที่ให้	ความต้องการ/ ความคาดหวัง	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
1. ....			
2. ....			
.....			
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บริการที่ให้	ความต้องการ/ ความคาดหวัง	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
1. ....			
2. ....			
.....			



## 2. ความท้าทายต่อองค์กร

เป็นการตอบคำถาม เพื่ออธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### ก. สภาพการแข่งขัน

#### คำถาม

(9)

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด (ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)
- ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

(10)

- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร
- ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร

#### คำตอบ

ประเภทการแข่งขัน	คู่แข่ง	ประเด็นการแข่งขัน	ผลการดำเนินงานในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ
1. การแข่งขันภายในประเทศ	1. .... 2. .... .....			
2. การแข่งขันภายนอกประเทศ	1. .... 2. .... .....			



ปัจจัยแต่ละด้าน	สิ่งที่เปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพการแข่งขัน
1. ปัจจัยภายใน	
2. ปัจจัยภายนอก	

คำถาม

- (11) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง
- (12) ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

คำตอบ

ประเภทการแข่งขัน	คู่แข่ง	แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขัน	ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูล
1. การแข่งขันภายในประเทศ	1. .... 2. .... 3. ....		
2. การแข่งขันภายนอกประเทศ	1. .... 2. .... 3. ....		

**ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์**

(13)

คำถาม

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร (#)

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล



**คำตอบ**

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	สิ่งที่ท้าทาย
ด้านพันธกิจ	
ด้านปฏิบัติการ	
ด้านทรัพยากรบุคคล	

**ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน**

**คำถาม**

(14) แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง (#)

(15) ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร (#)

**คำตอบ**

แนวทางและวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ	
แนวทางในการเรียนรู้ขององค์กร	



**แบบฟอร์มที่ 2**

**แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ**

**รายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ**

**สำนักงาน.....**



## คำอธิบาย

ให้ส่วนราชการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level: FL) รายละเอียดตามภาคผนวก ข โดยตอบคำถามที่ละประเด็น รวม 7 หมวด 52 ประเด็น

โดยส่วนราชการสามารถตอบคำถามในแต่ละประเด็น ได้ 3 รูปแบบ (ตามความเหมาะสมของข้อมูลสารสนเทศ) คือ

- 1) รูปแบบตาราง
- 2) รูปแบบแผนภาพ พร้อมคำอธิบาย
- 3) รูปแบบพรรณนา

ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ในหัวข้อ "การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ระดับที่ 3 การจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร



**แบบฟอร์มที่ 3**

**แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง  
(Self-Assessment Report)**

**รายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง**

**สำนักงาน.....**



**หมวด 1**

อ้างอิง	จุดแข็ง

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง

**หมวด 2**

อ้างอิง	จุดแข็ง

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง

**หมวด 3**

อ้างอิง	จุดแข็ง

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง



**หมวด 4**

อ้างอิง	จุดแข็ง

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง

**หมวด 5**

อ้างอิง	จุดแข็ง

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง

**หมวด 6**

อ้างอิง	จุดแข็ง

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง



**แบบฟอร์มที่ 4**

**แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของ  
โอกาสในการปรับปรุงองค์กร**

**รายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของ**

**โอกาสในการปรับปรุงองค์กร**

**สำนักงาน.....**



เกณฑ์ที่ส่วนราชการใช้ในการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุงองค์กร ได้แก่

1. ....

2. ....

ลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุงองค์กร 3 ลำดับแรกของแต่ละหมวด มีดังนี้

หมวด 1	ลำดับ 1.1	
	ลำดับ 1.2	
	ลำดับ 1.3	
หมวด 2	ลำดับ 2.1	
	ลำดับ 2.2	
	ลำดับ 2.3	
หมวด 3	ลำดับ 3.1	
	ลำดับ 3.2	
	ลำดับ 3.3	
หมวด 4	ลำดับ 4.1	
	ลำดับ 4.2	
	ลำดับ 4.3	
หมวด 5	ลำดับ 5.1	
	ลำดับ 5.2	
	ลำดับ 5.3	
หมวด 6	ลำดับ 6.1	
	ลำดับ 6.2	
	ลำดับ 6.3	



## แบบฟอร์มที่ 5

แบบฟอร์มรายงานผลระดับความสำเร็จของ  
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงาน .....

ระดับต้นตอของระดับปัญหา	ความเร่งด่วน
ขั้นตอนที่ 1	
ขั้นตอนที่ 2	
ขั้นตอนที่ 3	
ขั้นตอนที่ 4	
ขั้นตอนที่ 5	
รวมทั้งหมด	



---

---

**ภาคผนวก ข**

---

---

**เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน  
สำหรับส่วนราชการสังกัดรัฐสภา**



**เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน  
(Fundamental Level)**

สำหรับส่วนราชการสังกัดรัฐสภา



## ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

### คำชี้แจง

#### วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินตนเองในการบริหารจัดการองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถปองชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์การเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ อาจมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์การที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)



### หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	<b>การนำองค์การ</b>
LD1	ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์การ โดยต้องครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ - ในการกำหนดทิศทางขององค์การดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้มุ่งเน้นความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
LD 2	ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ รวมถึง ในส่วนราชการอื่นๆ
LD 3	ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพันร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
LD 4	ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน - ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผลและทบทวนผลการดำเนินการเป็นประจำ มีอะไรบ้าง - ผู้บริหารของส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น
	<b>ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม</b>
LD 5	ส่วนราชการ/ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
LD 6	ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการดำเนินการตามระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ติดตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึง พัฒนาระบบตรวจสอบภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
LD 7	- ในกรณีที่มีการดำเนินการของส่วนราชการมีผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม ส่วนราชการ/ผู้บริหารของส่วนราชการมีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการอย่างไร - ส่วนราชการได้คาดการณ์ถึงผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคมในอนาคตอย่างไร รวมทั้ง ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร - ให้ส่วนราชการยกตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/โครงการ ที่ส่วนราชการมีการนำมาตรการจัดการผลกระทบทางลบที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ



## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	การวางยุทธศาสตร์
SP1	ส่วนราชการมีกระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีอย่างไร - ให้ระบุขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาในการดำเนินการ รวมถึง ระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน - ในกระบวนการวางแผนดังกล่าว ส่วนราชการได้คำนึงถึงการมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามรัฐธรรมนูญ แผนรัฐสภา นโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างไร
SP2	ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มีประกอบการวางแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีอย่างไร ให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง - วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ - ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา - ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ - กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ
SP3	- แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลักของแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการมีอะไรบ้าง - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ
	การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ
SP4	- ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักของส่วนราชการ
SP5	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน (ทุกหน่วยงาน) และระดับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
SP6	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ
SP7	ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไร ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น



### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS1	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ครอบคลุมตามพันธกิจ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS2	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ
	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS3	ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการรวบรวมข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง ระบบการจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย สามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทันท่วงที
CS4	ส่วนราชการได้นำข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย ใน CS 3 มาใช้ในการวางแผนปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และการปฏิบัติงานอย่างไร
CS5	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างเครือข่ายและสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS6	ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไร ในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และร่วมติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ
CS7	- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ - ส่วนราชการนำผลการวัดความพึงพอใจไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการอย่างไร
CS8	- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ - ส่วนราชการนำผลการวัดความไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการอย่างไร
CS9	ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดวิธีการปฏิบัติของบุคลากร ในการให้ติดต่อ/ ให้บริการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS10	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามคุณภาพการให้บริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงที และปามาวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการให้สามารถสนองตอบความต้องการได้อย่างเหมาะสม



#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ
IT1	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
	การจัดการ สารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้
IT2	ฐานข้อมูลที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าของส่วนราชการ มีอะไรบ้าง
IT3	ฐานข้อมูลที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุนของส่วนราชการ มีอะไรบ้าง
IT4	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
IT5	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบวัดผลการดำเนินการมีความไวในการป้อนข้อมูลถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
IT6	ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไร ในการบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
IT7	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้



### หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจ แก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร
HR 1	ส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภทอย่างไร
HR 2	ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรรายบุคคลทราบ เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างไร
	การพัฒนาบุคลากรและ ภาวะผู้นำ
HR 3	ส่วนราชการมีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 อย่างไร
HR 4	ส่วนราชการมีวิธีการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากรอย่างไร
HR 5	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร



### หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	<b>การออกแบบกระบวนการ</b>
PM 1	- ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าอย่างไร ว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ - กระบวนการที่สร้างคุณค่า ของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
PM 2	- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้จากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย มาใช้ประกอบในการจัดทำ - ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง
PM 3	- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 - ส่วนราชการได้นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่เหล่านี้ มาประกอบในการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง อย่างไร - องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป - ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน - การควบคุมค่าใช้จ่าย - ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล
PM 4	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมพร้อมรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อจัดการกระบวนการ เพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
	<b>การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ</b>
PM 5	- ส่วนราชการมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน อย่างไร เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการให้บุคลากรนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวไปปฏิบัติ
PM 6	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ



## ส่วนที่ 2

### คำอธิบาย

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน



หมวด 1 การปกครองการ

**LD 1 :** ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร โดยต้องครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร

- ในการกำหนดทิศทางองค์กรดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้มุ่งเน้นความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรและบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังในอนาคต ที่องค์กรต้องการเป็น การกำหนดค่านิยม ซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติของสมาชิกองค์กร การกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังของส่วนราชการ

ทั้งนี้ ในการกำหนดทิศทางดังกล่าว ควรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาประกอบการจัดทำ เพื่อสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายความว่า ดังนี้

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน เป็นต้น



เมื่อกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารของส่วนราชการต้องดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์กรที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ส่วนราชการควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two – Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสารโต้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ในทันที ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสสอบถามข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกันทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจ และนำแนวทางไปปฏิบัติส่วนราชการควรมีการติดตามผลการสื่อสารดังกล่าว

**LD 2 : ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึง ในส่วนราชการอื่นๆ**

การมอบอำนาจการตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการ ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพและผลการดำเนินงานได้ทันเวลา และมีประสิทธิผลที่สุด เช่น

- การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ภายใต้การกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร
- การมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือคณะกรรมการ/คณะทำงาน

ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถมอบอำนาจให้ให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นๆ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550



**LD 3 : ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพันร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย**

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการการสร้างบรรยากาศภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์การ รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการส่งเสริมให้มีกระบวนการ/จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ เช่น การจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ วัฒนธรรมอาสา กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน Team Building และ Share Vision เป็นต้น

**LD 4 : ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน**

- ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผลและทบทวนผลการดำเนินการเป็นประจำ มีอะไรบ้าง
- ผู้บริหารของส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น

ในการทบทวนผลการดำเนินการ ควรจัดทำแผนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยกำหนดแนวทาง กรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล และตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ การบรรลุพันธกิจหลัก กระบวนการที่สร้างคุณค่า แผนกลยุทธ์ แผนงานและโครงการที่สำคัญ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการของตัวชี้วัด สำหรับใช้ในการทบทวนและติดตามผลการดำเนินการของส่วนราชการ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป ทั้งนี้ ในการทบทวนดังกล่าวให้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับค่ากับเป้าหมายที่กำหนด เพื่อจะได้ทราบว่าองค์กรสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่ต้องแก้ไขและปรับปรุง สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินอาจเป็นผู้ประเมินอิสระ หรือ การประเมินตนเองก็ได้

เมื่อส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินงานแล้ว ควรนำผลการทบทวนไปจัดลำดับความสำคัญ ว่าปัญหาอุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขและปรับปรุง ก่อน-หลัง และนำผลของการจัดลำดับความสำคัญไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป



ทั้งนี้ หากส่วนราชการมีระบบการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการเป็นประจำและต่อเนื่องจะทำให้เกิดกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ภายในองค์กร และทำให้เกิดการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร

การดำเนินการตาม LD 4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ข 6) แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกำหนดให้มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพด้านขอบเขตของเนื้อหาที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ หรือไม่อย่างไร

**LD 5 : ส่วนราชการ/ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดวิธีปฏิบัติ เพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม**

“การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่า การตัดสินใจการปฏิบัติราชการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของส่วนราชการ และความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับของส่วนราชการ รวมทั้ง เป็นพื้นฐานของค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ

**LD 6 : ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการดำเนินการตามระบบการควบคุมภายในและ การบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึง พัฒนาระบบตรวจสอบภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ**

การควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพประหยัด และมีประสิทธิผล และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ไม่ว่าจะในรูปแบบของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของ ส่วนราชการจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของส่วนราชการจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ (ส่วนราชการ) ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดมาตรฐานการวางระบบควบคุม ภายใน โดยกำหนดให้ส่วนราชการจะต้องมีข้อมูลอย่างน้อย ดังนี้



- 1) สรุปรายการกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับส่วนราชการ และระดับกิจกรรม
- 2) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในหน่วยรับตรวจ (ส่วนราชการ)
- 3) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
- 4) ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญตาม (๓)
- 5) ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายใน และวิธีการติดตามประเมินผล

“วิธีการติดตามประเมินผล” หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง ซึ่งแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง เช่น การประเมินการควบคุมโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงานนั้น ๆ และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก โดยส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่า

- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง
- การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา
- การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ “การตรวจสอบภายใน” หมายความว่า กิจกรรมที่ดำเนินการอย่างเป็นอิสระและเป็นกลางที่หน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจและให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงาน การตรวจสอบภายในช่วยให้หน่วยรับตรวจบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบและมีระเบียบแบบแผนที่ดี

*การดำเนินการตาม LD 6 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง6) หน่วยงานมีรายงานผลการตรวจสอบทางการเงิน ที่แสดงถึงประสิทธิภาพของการจัดการทางการเงิน และเป็นไปตามกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องหรือไม่ อย่างไร*



- LD 7 :** - ในกรณีที่มีการดำเนินการของส่วนราชการมีผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม ส่วนราชการ/ผู้บริหารของส่วนราชการมีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการอย่างไร
- ส่วนราชการได้คาดการณ์ถึงผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคมในอนาคตอย่างไร รวมทั้ง ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร
  - ให้ส่วนราชการยกตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/โครงการ ที่ส่วนราชการมีการนำมาตรการจัดการผลกระทบทางลบที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8(3) ระบุว่าก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการต้องจัดให้มีการวิเคราะห์ผลดีผลเสียให้ครบทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีใดที่มีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

ดังนั้น หากการดำเนินการของส่วนราชการก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีการ มาตรการและผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของส่วนราชการให้หมดไป หรือลดลง และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม

เพื่อให้การดำเนินการ ในหมวด 1 การนำองค์การ บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่างๆ โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้บุคลากร รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Deployment) ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ
2. การกำกับดูแลตนเองที่ดี
3. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม
5. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 1 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.1 มิติประสิทธิผล) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์การ เช่น ร้อยละของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้ และเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาวและผลการดำเนินการที่คาดหวัง เป็นต้น



**ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์กรในหมวด 1 ตามเกณฑ์ Fundamental Level**

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
LD1	1.1 (1)	ม. 8
LD 2	1.1 (2)	ม. 27
LD 3	1.1 (2)	ม. 11
LD 4	1.1 (5) - (6)	ม. 8
LD 5	1.2 (11)	ม. 8 (2)
LD 6	1.1 (3)	ม. 8 (2)
LD 7	1.2 (8)	ม. 8 (3)

**หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

**SP 1** ส่วนราชการมีกระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีอย่างไร

- ให้ระบุขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาในการดำเนินการ รวมถึง ระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- ในกระบวนการวางแผนดังกล่าว ส่วนราชการได้คำนึงถึงการมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามรัฐธรรมนูญ แผนรัฐสภานโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างไร

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)



สำหรับส่วนราชการ การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และเพื่อให้เห็นกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการอย่างชัดเจน กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร โดยส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบเวลาในการดำเนินการ ในการกำหนดกรอบเวลาที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการอย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการจัดทำแผนด้วย

ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว นอกจากส่วนราชการต้องมีการมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการแล้ว ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการถ่ายทอดกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายของรัฐธรรมนูญ แผนรัฐสภา นโยบายต่าง ๆ ที่ส่วนราชการมีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวด้วย

*การดำเนินการตาม SP 1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก1) ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และยุทธศาสตร์กระทรวง ที่หน่วยงานของท่านต้องรับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร และคำถาม (ข1) หน่วยงานจัดทำแผนกลยุทธ์ที่แสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจากจุดมุ่งหมายของรัฐบาล (เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ) มายังผลลัพธ์ ผลผลิตและกิจกรรมตามลำดับหรือไม่ อย่างไร*



**SP 2 :** ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีอย่างไร ให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

- วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
- ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ
- กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ

การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม โดย

- มีระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน และในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร
- มีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในแต่ละปัจจัย เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เป็นต้น เพื่อให้ได้สารสนเทศนำไปประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

ในการกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในดังกล่าว ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยรวมถึง ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ด้วย
- ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม
- กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น
  - จุดแข็ง และจุดอ่อนของของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
  - ปัจจัยภายในต่าง ๆ ขององค์กรที่มีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงาน
  - สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศ หรือของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป



ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

*การดำเนินการตาม SP 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก6) หน่วยงานได้คำนึงถึงอุปสรรคและข้อจำกัด (อาทิ ด้านกฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ และปัจจัยในกระบวนการปฏิบัติงาน) ที่มีต่อการนำส่งผลผลิตหรือไม่ อย่างไร คำถาม (ข5) แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้กำหนดวิธีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หรือไม่ อย่างไร และคำถาม (ค5) หน่วยงานมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปีหรือไม่ อย่างไร*

**SP 3 :- แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิง**

**ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลักของแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการมีอะไรบ้าง**

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ

ในการดำเนินการให้แผนปฏิบัติราชการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ นั้น ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่วนราชการต้องมีการดำเนินการ คือ การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ครอบคลุมถึงแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) ที่สนับสนุนการปฏิบัติตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายที่เหมาะสมในแต่ละแผนปฏิบัติการด้วย

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
  - การบริหารทรัพยากรบุคคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง
  - การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- นอกจากนี้ ควรครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น
- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น
  - เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ



- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

นอกจากการเตรียมการด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว ส่วนราชการต้องมีการเตรียมการในการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการให้บรรลุผลตามเป้าหมาย รวมถึง การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (Medium-Term Expenditure Framework: MTEF) เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการได้บรรลุตามเป้าหมาย

แผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) เป็นกระบวนการวางแผนและจัดงบประมาณที่มีความชัดเจน ซึ่งคณะรัฐมนตรีและหน่วยงานกลางของรัฐจะเป็นผู้รับภาระผูกพันการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ตามลำดับความสำคัญ โดยคงไว้ซึ่งวินัยทางการคลัง วัตถุประสงค์ในการจัดทำ MTEF เพื่อการจัดทำเป้าหมายทางการคลัง และการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์

*การดำเนินการตาม SP 3 สอดคล้องตามการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์*

**SP 4 :** - ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักของส่วนราชการ

การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ หมายความว่า รวมถึง การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักขององค์กร ไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล

การสื่อสารและทำความเข้าใจไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หมายถึง

- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทำความเข้าใจ และเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรในทุกระดับที่รับผิดชอบ



- มีกลไกในการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และรับทราบตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ส่วนราชการต้องมีการกำหนดช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการถ่ายทอดเทคนิค/วิธีดำเนินงาน ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมายและสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับงาน ที่สามารถแสดงให้เห็นการแลกเปลี่ยน (Sharing) วิธีการปฏิบัติที่ดีภายในส่วนราชการ

*การดำเนินการตาม SP 4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง1) หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการจัดทำและบริหารแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและระยะเวลา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตหรือไม่ อย่างไร*

**SP 5 :** ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน (ทุกหน่วยงาน) และระดับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลครอบคลุมถึง

- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ระดับองค์การ และการแสดงให้เห็นถึงถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลหรือกลุ่มงาน
- มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์การ เพื่อรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ
- มีการจัดทำระบบรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เพื่อติดตามผลเป้าหมายความสำเร็จโดยรวมขององค์การ

*การดำเนินการตาม SP 5 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ค1) หน่วยงานกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตตามแผนงบประมาณในแผนปฏิบัตินโยบาย 4 ปีหรือไม่ อย่างไร*



**SP 6 : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการได้สำเร็จ**

ส่วนราชการต้องกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึง แผนงาน/โครงการต่าง ๆ โดยในแต่ละแผนงาน/โครงการต้องมีการจัดทำรายละเอียดต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ รวมถึง การจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณ ให้แก่แผนงาน/โครงการดังกล่าว

ในการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานนั้น ส่วนราชการอาจใช้โปรแกรม Microsoft Project ในการจัดทำรายละเอียดดังกล่าว ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของแผนการดำเนินงาน แผนการใช้งบประมาณ และแผนการบริหารกำลังคน ได้ ครบถ้วน ทำให้การติดตามผลการดำเนินงานแผนงาน/โครงการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

*การดำเนินการตาม SP 6 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ค2) หน่วยงานกำหนดกิจกรรมหลักที่มีความเชื่อมโยงกับ ทรัพยากรที่ต้องการ ซึ่งสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายผลผลิตประจำปีหรือไม่ อย่างไร*

**SP 7 : ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไร ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับ สถานะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น**

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการหรือมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง เพื่อมุ่งหวังให้ส่วนราชการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม โดยครอบคลุม 5 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
3. การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างรัดกุม
4. การติดตาม รายงาน และประเมินผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ได้ กำหนดไว้
5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง โดยระบุรอบเวลาในการทบทวนอย่างชัดเจน

*การดำเนินการตาม SP 7 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ข7) หน่วยงานกำหนดให้มีกระบวนการวิเคราะห์การ เปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือข้อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่ เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาทบทวนกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร*



ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 2 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.1 มิติด้านประสิทธิภาพ) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์กร เช่น ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ร้อยละของบุคลากรที่มีการรับรู้และเข้าใจในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ร้อยละของแผนปฏิบัติการที่มีตัวชี้วัดและเป้าหมายสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ส่วนราชการจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร

### ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์กรในหมวด 2 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
SP1	2.1 (1)	ม.9, 16
SP2	2.1 (2)	ม.8 (3)
SP3	2.1 (1) , 2.2 (7)	ม.12, 20
SP4	2.2 (5)	ม.9
SP5	2.2 (8)	ม.12, 20
SP6	2.2 (5)	ม.20
SP7	2.2 (6)	-



### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**CS 1 : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ครอบคลุมตามพันธกิจ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มที่ดีนั้นส่วนราชการควรนำพันธกิจและวิสัยทัศน์มาประกอบการพิจารณา และควรต้องมีแนวคิดในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร การกำหนดให้มีความครอบคลุมทุกกลุ่มเพื่อให้ส่วนราชการตระหนักถึงความต้องการ และความแตกต่างของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการปรับการให้บริการให้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ได้จัดแบ่งกลุ่มไว้

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

- ในการดำเนินการ ส่วนราชการควรระบุผู้รับบริการหลักให้ชัดเจน เนื่องจากการกำหนดผู้รับบริการที่ชัดเจนจะมีความเชื่อมโยงไปถึงการดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ด้วยทั้งเรื่องการกำหนดช่องทางสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผลความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่มตามที่ได้ระบุไว้

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้รับบริการของผู้รับบริการของส่วนราชการ หรือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

- แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

*การดำเนินการตาม CS 1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่น่าสนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร*



**CS 2 :** ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ

การมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทั่วไปแล้ว ส่วนราชการจะมีช่องทางการรับฟังเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่แล้ว ซึ่งส่วนราชการควรกำหนดช่องทางที่เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายช่องทางให้เหมาะสมกับความสะดวก และมีประสิทธิภาพต่อการสื่อสาร ตัวอย่างช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ เช่น

- การสำรวจรายกลุ่ม (Focus Group) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรายงานเหตุการณ์ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรวบรวมข้อร้องเรียน ข้อวิจารณ์ จากผู้ปฏิบัติที่ได้สัมภาษณ์ผู้รับบริการที่ไม่พึงพอใจ
- การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต ปัจจุบัน และที่พึงมีในอนาคต
- สารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก

ช่องทางการร้องเรียนต่างๆ และเว็บไซต์รวมถึงข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต

- การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของการบริการ
- จัดหมายอิเล็กทรอนิกส์

*การดำเนินการตาม CS 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่น่าสนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร*

**CS 3 :** ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการรวบรวมข้อร้องเรียน/ ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง ระบบการจัดการข้อร้องเรียน/ ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย สามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทันท่วงที

การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง หมายถึง การรวบรวม และบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำข้อร้องเรียน/ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ / คำชมเชย ข้อมูลจากเว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแล้ว ส่วนราชการ ต้องมีระบบจัดการข้อร้องเรียน / ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ / คำชมเชย อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ ทั้งนี้ เมื่อส่วนราชการมีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังแล้ว และมีระบบจัดการให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งการนำข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือคำชมเชยดังกล่าว มาปรับปรุงตามความต้องการของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น



- วิธีการที่ทำให้รวดเร็วเหมาะสม ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กร ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

- ตัวอย่างขั้นตอนการการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ

1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) นำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาองค์กร

3) ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ (Risk Management)

6) ควรมีการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม การนำข้อมูลไปใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

**CS 4 : ส่วนราชการได้นำข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย ใน CS 3 มาใช้ในการวางแผนปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และการปฏิบัติงานอย่างไร**

ส่วนราชการมีการนำข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย มาวิเคราะห์และนำมากำหนดวิธีการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (ทั้งวิธีการ เวลา และผู้รับผิดชอบ)

ตัวอย่างแนวทางดำเนินการในการนำข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย มาปรับปรุงคุณภาพการบริการให้เหมาะสม

1) กำหนดช่องทางและวิธีการการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนฯ ต่าง ๆ

3) กำหนดผู้รับผิดชอบและมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียนฯ ดังกล่าว

4) กำหนดให้มีระบบการรายงานการจัดการข้อร้องเรียนกับผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ เพื่อรับทราบความพอใจและข้อเสนอแนะในการจัดการข้อร้องเรียนฯ และปรับปรุงการให้บริการ

5) นำข้อร้องเรียนฯ มาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม โดยเชื่อมโยงกับการปรับปรุงกระบวนการงานในหมวด 6



*การดำเนินการตาม CS 1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่น่าสนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร*

**CS 5 : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างเครือข่ายและสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

เมื่อส่วนราชการได้ทราบความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ดังนั้นรูปแบบของการสร้างเครือข่ายและการจัดกิจกรรมร่วมกันเป็นสิ่งที่ทุกองค์การควรมุ่งเน้น ดังนั้นองค์การต้องสร้างเครือข่ายทั้งกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งจัดทำกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน

*การดำเนินการตาม CS 5 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนดเป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่น่าสนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่อย่างไร*

**CS 6 : ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไร ในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และร่วมติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ**

การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการที่ประชาชน (ทั้งในฐานะที่เป็นผู้รับบริการและ/หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือในบทบาทของประชาชนทั่วไป) มีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐ เปิดกว้างให้ประชาชนเข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา โดยระดับการมีส่วนร่วม 5 ระดับ คือ

1. ระดับการให้ข้อมูล (Inform) เป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว แต่เป็นระดับที่สำคัญ เพราะเป็นการเริ่มต้นที่ส่วนราชการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่นๆ ต่อไป

2. ระดับการปรึกษาหารือ (Consult) เป็นการรับฟังความคิดเห็นโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น บอกข้อปัญหา และข้อเสนอแนะต่างๆกับส่วนราชการ

3. ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/ โครงการ การมีส่วนร่วมในระดับนี้ อาจดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม



4. ระดับการร่วมมือ (Collaborate) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทหรือฐานะหุ้นส่วน หรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของภาครัฐ

5. ระดับการเสริมอำนาจประชาชน (Empower) เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นระดับของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนเป็นผู้กำหนด

การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอ ถือว่าเป็นการทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งศึกษานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมากำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ การวางแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน ทำให้ส่วนราชการสามารถกำหนดวิธีการทบทวนปรับปรุงได้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่างขั้นตอนการดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการ

1) กระบวนการทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ สามารถดำเนินการได้โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเดิมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการวางแผน ดำเนินการ ทบทวน และปรับปรุง (PDCA) ซึ่งต้องดำเนินการต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2) ทบทวนวิธีการสร้างความสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมและควรปรับปรุงให้ดีขึ้นทุกครั้ง

3) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น

3.1 การสร้างระบบเครือข่ายระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือระหว่างผู้รับบริการด้วยกันเองเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

3.2 การจัดกิจกรรมให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างกันและเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน

3.3 การที่บุคลากรขององค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน หรือกลุ่มผู้รับบริการสำคัญ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

*การดำเนินการตาม CS 6 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนดเป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่ อย่างไร*



**CS 7 - CS 8 : - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัดความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ  
ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้  
- ส่วนราชการนำผลการวัดความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการ  
ให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการอย่างไร**

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งที่ส่วนราชการควรดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการซึ่งส่งมอบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว มีผลในเชิงบวก หรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจก็ต้องวิเคราะห์ว่ามีองค์ประกอบด้านใดบ้างที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประสงค์ให้มีการให้บริการในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใด เพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำหรือพัฒนาให้มีคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่พึงพอใจ องค์กรต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการทำงานตามต้นเหตุที่วิเคราะห์ได้

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวิธีการหลากหลาย อย่างไรก็ตาม ใดก็ตามในการเลือกใช้เครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากต้องคำนึงถึงรูปแบบของคำถามที่ต้องออกแบบเพื่อให้ได้คำตอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตรงตามความต้องการขององค์กร รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับฟังสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กรที่ให้บริการและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการปรับปรุงการดำเนินงาน และการเตรียมการให้บริการในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ

วิธีการวัดความพึงพอใจอาจใช้รูปแบบของแบบสอบถาม Likert Scale การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์รายกลุ่ม (Focus Group) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นต้น

การวัดความไม่พึงพอใจอาจใช้คำถามประเภทคำถามปลายเปิด ตัวอย่างคำถาม เช่น ท่านต้องการให้หน่วยงานของเราปรับปรุงการให้บริการด้านใดบ้าง / หากท่านอยากให้คำแนะนำแก่หน่วยงานเรา ท่านอยากให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะใด / ท่านคิดว่าการให้บริการของข้าราชการ / การจัดทำคู่มือของหน่วยงานเรามีส่วนใดที่ควรแก้ไข หรือปรับปรุง เป็นต้น

*การดำเนินการตาม CS 7-8 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนดเป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่ อย่างไร*



**CS 9: ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดวิธีการปฏิบัติของบุคลากร ในการให้ติดต่อ/ให้บริการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

ส่วนราชการกำหนดขั้นตอน เวลา ผู้รับผิดชอบในการให้บริการ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และสามารถให้ผู้รับบริการทราบเวลา และกำหนดการแล้วเสร็จของงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

ส่วนราชการควรกำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการ เช่น

1) จัดทำ“คู่มือการให้บริการ” เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรอย่างชัดเจน เช่น การแต่งกาย การทักทาย การรับโทรศัพท์ การให้ข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น

2) มีการพัฒนาบุคลากรด้านการให้บริการ ซึ่งรวมถึงการมุ่งเน้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และพฤติกรรมให้เป็นผู้มีจิตบริการ Service Mind

3) มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริการของบุคลากรโดยการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ส่วนราชการต้องมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประกาศให้ประชาชนผู้รับบริการทราบ

การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบระยะเวลา และขั้นตอนการติดต่อได้ชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางดำเนินการตามมาตรา 37 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หลักการสำคัญประการหนึ่งในการติดต่อราชการของประชาชนผู้รับบริการ คือ ต้องการทราบว่าเรื่องที่ตนมาติดต่อขอรับบริการจากรัฐนั้น จะต้องใช้เวลาเท่าใดจึงจะรู้ผล เพราะประชาชนหรือแม้แต่ส่วนราชการจะได้วางแผนการดำเนินการต่อไป ดังนั้น ส่วนราชการจำเป็นต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการดำเนินการในเรื่องที่ประชาชนติดต่อ เพื่อให้ประชาชนได้ทราบว่าในเรื่องนั้นจะใช้เวลากี่วันจึงแล้วเสร็จจึงเป็นหน้าที่ของส่วนราชการจะต้องกำหนดระยะเวลาทุกงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชน และต้องประกาศให้ประชาชนทราบโดยทั่วกันด้วย

*การดำเนินการตาม CS 9 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการ มีปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร*



**CS 10 : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามคุณภาพการให้บริการเพื่อให้ได้ข้อมูล  
ป้อนกลับอย่างทันท่วงที และนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการให้สามารถ  
สนองตอบความต้องการได้อย่างเหมาะสม**

การติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจจัดทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก

*การดำเนินการตาม CS 10 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการ ปัญหา หรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร*

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 3 ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Deployment) เช่น

- (1) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (2) การกำหนดช่องทางการเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ
- (3) การจัดการข้อร้องเรียน
- (4) การปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพการบริการ
- (5) การกำหนดมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการของบุคลากร

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 3 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.2 มิติด้านคุณภาพการบริการ) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์การ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อัตราข้อร้องเรียน จำนวนบริการที่เพิ่มขึ้น ความรวดเร็วในการให้บริการ คุณภาพของการให้บริการ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ส่วนราชการจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนพัฒนาองค์การ



**ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 3 ตามเกณฑ์ Fundamental Level**

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์การบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
CS1	3.1(1)	ม. 8
CS2	3.1(2)	ม. 38, 40
CS3	3.2(6)	ม. 8, 39
CS4	3.2(6)	ม. 8, 39
CS5	3.2(4) (7)	ม. 30,31,38-41
CS6	3.2(8)	ม. 38, 41-42
CS7	3.2(8)	ม. 38, 41-42
CS8	3.2(5)	-
CS9	3.1 (2) 3.2(5)	ม. 8 ,45
CS10	3.1(2)	ม. 38, 41



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

**IT 1:** ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต้องประกอบด้วยข้อมูล ดังรายละเอียดตามตารางท้ายนี้

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล/ หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ข้อมูลผลการ ดำเนินการย้อนหลัง และปัจจุบัน ปี พ.ศ.				ความถี่ใน การ Update ข้อมูล	หมายเหตุ
		49	50	51	52		
1							
2							
3							
4							
5							
...							

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

1. ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน

2. ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่



3. ความทันสมัย หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทบทวนและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

**IT 2 : ฐานข้อมูลที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าของส่วนราชการ มีอะไรบ้าง**

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจ และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มักเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจขององค์กร

ส่วนราชการควรมีการทบทวนและปรับปรุงฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้มีข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยอยู่เสมอ

**IT 3 : ฐานข้อมูลที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุนของส่วนราชการ มีอะไรบ้าง**

กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงินและการบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป

ส่วนราชการควรดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ส่วนราชการมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุนดังกล่าว

**IT 4 : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ**

ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ หมายถึง การที่ส่วนราชการดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดทำมีศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ของส่วนราชการเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้บุคคลภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว



มาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการอย่างน้อยตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 9 ของกฎหมาย เพื่อให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการกำหนด (ประกาศคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2541 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดู) ได้แก่ ต้องจัดให้มีสถานที่หรือศูนย์ข้อมูลข่าวสารและข้อมูลข่าวสารไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้โดยสะดวก ต้องจัดทำดัชนีหรือรายการข้อมูลข่าวสารที่มีรายละเอียดเพียงพอสำหรับประชาชน สามารถค้นหา ข้อมูลข่าวสารได้ด้วยตนเอง ฯลฯ ในการจัดข้อมูลข่าวสารไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูนี้ กฎหมายได้ กำหนดให้ประชาชนมีสิทธิขอสำเนา หรือขอสำเนาที่มีค่ารับรองถูกต้องด้วย ข้อมูลข่าวสารของ ราชการที่หน่วยงานของรัฐจะต้องรวบรวมไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ตามที่กฎหมายกำหนด อย่าง น้อยได้แก่

(1) ผลการพิจารณาหรือคำวินิจฉัยที่มีผลโดยตรงต่อเอกชนรวมทั้งความเห็นแย้งและ คำสั่งที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาวินิจฉัยดังกล่าว

(2) นโยบายหรือการตีความที่ไม่เข้าข่ายต้องตีพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษา ตามมาตรา 7 (4)

(3) แผนงาน โครงการ และงบประมาณรายจ่ายประจำปีของปีที่กำลังดำเนินการ

(4) คู่มือหรือคำสั่งเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งมีผลกระทบต่อสิทธิ หน้าที่ของเอกชน

(5) สิ่งพิมพ์ที่ได้มีการอ้างอิงถึงตามมาตรา 7 วรรคสอง

(6) สัญญาสัมปทาน สัญญาที่มีลักษณะเป็นการผูกขาดตัดตอนหรือสัญญาร่วมทุน กับเอกชน ในการจัดทำบริการสาธารณะ

(7) มติคณะรัฐมนตรี หรือมติคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยกฎหมาย หรือโดยมติ คณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ให้ระบุรายชื่อรายงานทางวิชาการ รายงานข้อเท็จจริง หรือข้อมูลข่าวสารที่นำมาใช้ ในการพิจารณาไว้ด้วย

(8) ข้อมูลข่าวสารอื่นตามที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อมูลข่าวสารที่จัดให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ตามข้างต้นนี้ ถ้ามีส่วนที่ต้องห้ามมิให้ เปิดเผยตามมาตรา 14 หรือมาตรา 15 อยู่ด้วย ให้ลบหรือตัดทอนหรือทำโดยประกาศอื่นใดที่ไม่เป็น การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารนั้น



## IT 5 : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบวัดผลการดำเนินการมีความไวในการ ปองชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

แนวทางการทำให้มั่นใจว่าระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) มีความไวในการปองชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง อาจมาจากกระบวนการทบทวนวิธีการวัดผล ความถี่ในการทบทวนระบบ การมีกระบวนการในการค้นพบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การมีตัวชี้วัดที่หลากหลายและครอบคลุม การมีตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เป็นต้น

การจัดระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ให้มีความไวในการปองชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจากภายในและภายนอก อาจมีแนวทางการดำเนินการได้ ดังนี้

- ส่วนราชการอาจจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไวต่อการติดตาม เฝ้าระวังเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของส่วนราชการ และมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ
- เมื่อแยกประเภทตัวชี้วัดแล้ว ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น
- ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อใช้ติดตามและรับทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถจะบรรลุผลลัพธ์ได้หรือไม่ ซึ่งหากผลตามตัวชี้วัดนำไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ส่วนราชการจะจะสามารถรับมือและแก้ไขสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้
- ส่วนราชการอาจเลือกใช้กลไกที่ช่วยในระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุน เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัย (Warning System) แบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) เป็นต้น

โดยที่ระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ดังกล่าว จะก่อให้เกิดระบบที่ช่วยผู้บริหารส่วนราชการในการปฏิบัติราชการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้แก่ ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems : DSS) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) และระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) เป็นต้น



## **IT 6 : ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไร ในการบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูล และสารสนเทศ**

ส่วนราชการอาจจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ดังนี้

1. มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ โดยสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศ และการสำรองและกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย (Back up and Recovery)
2. มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)
3. มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบไฟฟ้าสำรอง เป็นต้น
4. มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights)

## **IT 7 : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้**

แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น

ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้) มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป โดยให้ส่วนราชการดำเนินการตามแนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ในภาคผนวกท้ายเล่มนี้

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 4 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.1 มิติด้านประสิทธิผล 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์กร เช่น ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ร้อยละของผู้รับบริการที่สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้ เป็นต้น



### ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 4 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชบัญญัติกฎอัยการศึก บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
IT1	4.1 (1) (10)	ม.9 (3)
IT2	4.1 (1) (10)	-
IT3	4.1 (1) (10)	-
IT4	4.2 (6)	ม.39
IT5	4.1 (3)	-
IT6	4.2 (7)	-
IT7	4.2 (9)	ม.11

#### หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

**HR1 :** ส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภทอย่างไร

##### 1. การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และของบุคลากร

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1.1 ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การให้ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์การปฏิบัติงาน การพัฒนา/ฝึกอบรม การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

1.2 ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การยกย่องชมเชยหรือการยอมรับ ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น



ในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับทุกประเภท ควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็น และความเร่งด่วนประกอบด้วย อีกทั้ง ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำความคิดเห็นดังกล่าวมากำหนดปัจจัย เช่น การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการขององค์กร เป็นต้น

## 2. การวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

เมื่อส่วนราชการได้ดำเนินการสำรวจปัจจัยดังกล่าวแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือกำหนดตัวชี้วัดและวิธีประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การร้องเรียน ร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น และนำมาปรับปรุงปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยในกระบวนการที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้น ต้องมีการจัด และกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งสองอย่างพร้อมกัน ซึ่งส่วนราชการควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้ว ก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ▪ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ครอบคลุมถึงด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน



ส่วนราชการควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมา ออกแบบ ปรับปรุง และจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อ สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพ ชีวิตของบุคลากรที่ดีขึ้น เช่น ด้านสุขอนามัย มีการจัดบริการตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดกีฬา กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง โทรศัพท์วงจรปิด มีการแลกเปลี่ยนผ่านเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ด้านการป้องกันภัย มีระบบป้องกันอัคคีภัย มีแผนการเตรียม ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัด สถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับภูมิทัศน์สวนหย่อม ด้านอุปกรณ์ใน การปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงอุปกรณ์ให้ทันสมัยและใช้งานได้ตลอดเวลา เป็นต้น

นอกจากนี้ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรือ อาจกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อทบทวนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

▪ **การจัดระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการ บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร**

แนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้ค่าปรึกษา กิจกรรมสันทนาการหรืองาน ประเพณีต่าง ๆ การให้การศึกษาออกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากร ในช่วง ว่างทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณี พิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวหรือเพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่พักอาศัย เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการ หลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล เป็นต้น

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการควรมีการสำรวจความต้องการ ของบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ การบริการเพิ่มเติม เช่น ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การ จัดบริการรถรับส่ง กิจกรรมการเรียนรู้ การให้การศึกษาออกเหนือจากงานในหน้าที่ การสับเปลี่ยน หมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นนโยบายจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร แต่ละระดับแต่ละประเภท รวมทั้งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อสวัสดิการ บริการต่าง ๆ ที่จัดให้ เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

*การดำเนินการตาม HR 1 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่*

*มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อ นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล*

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (ก) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว (ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ (ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารขององค์กรกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง

**HR 2 : ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรรายบุคคลทราบ เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อย่างไร**

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และ กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนี้

1. ประกาศหลักเกณฑ์ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรทราบ
2. ข้าราชการทุกคนจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานสรุปรอบ 6 เดือน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา
3. ผู้บังคับบัญชาสรุปผลการประเมินครั้งที่ 1
4. จัดเรียงลำดับผลการประเมิน
5. เมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว ให้ดำเนินการตามระบบเปิด ดังนี้
  - 5.1 ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินทราบเป็นรายบุคคล
  - 5.2 สำหรับข้าราชการที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผลการประเมินให้ข้าราชการผู้นั้นทราบเป็นรายบุคคล และให้ชี้แจง แนะนำหรือแนวทางพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป
  - 5.3 ให้สำนัก/กลุ่ม ประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ชั้น ให้ข้าราชการทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชยผู้ที่มีผลงานในระดับดีเด่น



นอกจากจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์กลางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดแล้ว ส่วนราชการควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินการให้สอดคล้องกับระบบงานขององค์กร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาจากผลงานที่ได้จากการดำเนินงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ และผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

*การดำเนินการตาม HR 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง-7) หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงาน มีการประเมินบุคคลผู้รับผิดชอบผลผลิตในการนำเสนอผลผลิตว่ามีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร*

*การดำเนินการตาม HR 2 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ง) การมีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรมีเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน ความสำเร็จหรือผลงานขององค์กร*

**HR3 : ส่วนราชการมีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 อย่างไร**

### **1. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล**

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอยู่ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จะสามารถช่วยให้ส่วนราชการนั้นๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณด้านบุคคลต่อไป

ดังนั้น ในการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ ตามที่ได้กำหนดไว้ใน SP 3 ควรครอบคลุมในเรื่อง



- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร
- การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก
- การสร้าง/พัฒนาข้าราชการเพื่อสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร
- การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากร
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่

บุคลากรมากขึ้น เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ

- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

## 2. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากร ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเติบโตก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือ แบบที่เป็นทางการ เช่น การบรรยาย การฝึกอบรม เป็นต้น และแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสอนงาน การเป็นที่ปรึกษา การสอนแนะ (Coaching) และ การสอนงานอย่างใกล้ชิด

การดำเนินการตาม HR 3 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (ก) มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้(ข) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ กล่าวคือ "กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ" ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว (ค) มีนโยบาย แผนงานโครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร



**มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ก) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (ข) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เพียงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง (ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและบริการ**

**มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ก) การรักษาไว้ซึ่งบุคลากรซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร**

#### **HR 4 : ส่วนราชการมีวิธีการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร อย่างไร**

##### **1. การจัดระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม**

แนวคิดเรื่องระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรม เพื่อยกระดับงานฝึกอบรมให้มีมาตรฐานสูง มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียนว่าการฝึกอบรมนั้นมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งระบบการประกันคุณภาพ งานฝึกอบรมดังกล่าว ถือเป็น การประกันคุณภาพที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการจัดทำมาตรฐานการฝึกอบรมที่มีลักษณะการดำเนินการคล้ายคลึงกับการประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้มั่นใจว่างานฝึกอบรมได้มาตรฐาน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการประเมินงานฝึกอบรมที่มีมาตรฐาน ประกอบด้วย

##### **▪ หลักสูตร ประกอบด้วย**

- ✓ ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ✓ การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร
- ✓ การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- ✓ การประเมินหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ

##### **▪ ผู้สอน ประกอบด้วย**

- ✓ เป็นผู้มีความรู้ ความรู้ ความสามารถตรงกับเนื้อหาที่สอน
- ✓ มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการสอน
- ✓ มีความสามารถในการถ่ายทอด/สื่อสาร ให้มีความเข้าใจ

##### **▪ วิธีการสอน ประกอบด้วย**

- ✓ มีแผนการสอน หรือเค้าโครงการสอนที่ชัดเจน
- ✓ การใช้อุปกรณ์การสอนที่เหมาะสม
- ✓ มีสื่อประกอบการสอนที่เหมาะสม



- ห้องเรียน ประกอบด้วย
  - ✓ ขนาดห้องเรียนเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน
  - ✓ ลักษณะการจัดห้องเรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
- ผู้เรียน
  - ✓ จำนวนผู้เรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
  - ✓ ความรู้พื้นฐานของผู้เรียนเหมาะสมกับหลักสูตร
- การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม
  - ✓ มีการวัดผลความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนก่อนและหลังการเรียนรู้
  - ✓ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้เรียน

## 2. การประเมิน ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ส่วนราชการควรกำหนดมาตรการและระบบในการประเมิน ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป ซึ่งสามารถดำเนินการโดย

- ประเมินจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของ การพัฒนาบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้และทักษะตามจุดมุ่งหมาย ของการพัฒนา/ฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวิธีการที่ใช้ในการ พัฒนาบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรสูงสุด
- ประเมินผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรม อาจมีการวัดผล ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น การลดค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินการ เป็นต้น

*การดำเนินการตาม HR 4 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่*

*มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ง) การมีระบบการบริหาร ผลงาน ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมี ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรมีเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและ ผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานขององค์กร*

*มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับ กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องงบประมาณรายจ่ายขององค์กร มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร ตลอดจนความคุ้มค่า*



**HR 5 : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร**

การกำหนดแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ จะทำให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของตนเอง อีกทั้ง การกำหนดแผนการสร้าง ความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนสามารถนำมาใช้ในการออกแบบแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ได้เหมาะสม เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมของกำลังคนในตำแหน่งงานที่ว่าง การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งงาน หรือโอนย้ายงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคล เป็นต้น

การจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานให้กับบุคลากรควรอยู่บนพื้นฐานของความสามารถ (Competency) ของกลุ่มงาน ซึ่งเริ่มจากการกำหนดประเภทกลุ่มงาน (Job Family) ให้ชัดเจน โดยกลุ่มงานที่กำหนดขึ้นมานั้นจะพิจารณาจากความสามารถที่เหมือนกันให้จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หลังจากนั้นพิจารณาโอกาสความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งงาน ในการเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายกลุ่มงานให้มีความเหมาะสม

การดำเนินการตาม HR 5 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ใน มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (ง) มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 5 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Deployment) เช่น

- (1) การจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะและความต้องการ
- (2) การกำหนดวิธีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
- (3) การกำหนดระบบสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการต่าง ๆ
- (4) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงความผูกพัน ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 5 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.4 มิติด้านการพัฒนาราชการ) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาราชการ เช่น ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผน เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ ส่วนราชการจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนพัฒนาราชการ

### ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 5 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
HR 1	5.3 ก (16) 5.3 ข (18,19,20)	-
HR 2	5.1 ข (4)	ม 47
HR 3	5.1 ก (1) , 5.1 ค (5) 5.2 ข (9,11,12)	ม 47
HR 4	5.1 ข (14)	ม 20
HR 5	5.1 ค (7)	-

#### หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

- PM 1 :** - ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าอย่างไร ว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
- กระบวนการที่สร้างคุณค่า ของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

กระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ กระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจหลักของส่วนราชการ เป็นสิ่งที่คอบจทย์ของการจัดสรรทรัพยากรและความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณแผ่นดิน แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าก็เพื่อให้คำนึงถึงที่มาแห่งวัตถุประสงค์ของกระบวนการสำคัญต่าง ๆ และองค์ประกอบที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อคุณค่านี้อาจมีการแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา จึงควรมีการระบุแนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าไว้ เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการหากมีความจำเป็นในอนาคต

แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้นมาจากหลักของการวิเคราะห์การสร้างคุณค่า (Value Creation Analysis) และการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คุณค่าตั้งแต่การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรทั้งหลาย จนถึงมุมมองของคุณค่าในสายตาของผู้รับผลจากกระบวนการนั้นโดยตรง รวมทั้งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นการตั้งคำถามใน 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 1) ส่วนราชการได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีหรือไม่
- 2) คุณค่าใดที่เด่นชัดที่สุดในผลิตภัณฑ์และบริการ
- 3) ประโยชน์และผลที่เกิดแก่ส่วนราชการเอง จากการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการเหล่านี้
- 4) คุณค่าดังกล่าวเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่
- 5) ผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อประชาชนและสังคมคืออะไร

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้น ส่วนราชการอาจจำเป็นต้องกำหนดระดับขั้นของการวิเคราะห์เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจลงมาจนถึงกระบวนการในระดับปฏิบัติการ และความรับผิดชอบในการปรับปรุงงาน ตัวอย่างเช่น ระดับกรมอาจจะระบุเป็นเพียงพันธกิจหลักไว้ 3- 4 เรื่อง ในแต่ละพันธกิจจะดำเนินการโดยกลุ่มงานหรือกองต่าง ๆ ซึ่งยังประกอบด้วยระบบงานซึ่งเรียกว่ากระบวนการระดับบน (High Level Process) และในระบบงานเองก็อาจแตกได้เป็นกระบวนการย่อยต่าง ๆ ซึ่งสามารถระบุผู้รับบริการและผู้รับผิดชอบกระบวนการได้ชัดเจน วัตถุประสงค์ของการกระจายกระบวนการระดับบนลงมาในระดับปฏิบัติการก็เพื่อประโยชน์ในการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อให้สามารถติดตาม ควบคุม และปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

**PM 2:** - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้จากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย มาใช้ประกอบในการจัดทำ

- ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง

“ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อกำหนดด้านกฎหมาย เช่น ผู้รับบริการต้องการการบริการที่รวดเร็ว ดังนั้น ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ระยะเวลาในการให้บริการ หลังจากได้ข้อกำหนดแล้ว จะนำมาออกแบบกระบวนการและจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าควรกำหนดจากความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งส่วนราชการต้องมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและนำมาจัดทำเป็นข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการเพื่อส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ



ข้อกำหนดที่สำคัญนี้คือปัจจัยนำเข้าของการออกแบบกระบวนการ เป็นแนวคิดในเชิงมือถือนกัน ตั้งแต่เริ่มต้น ดังนั้นผู้ออกแบบกระบวนการ (Process Designer) จึงต้องนำข้อมูลจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมาพิจารณา ทั้งจากภายในและภายนอก ข้อจำกัดและปัญหาในอดีต การเติบโตและโอกาสในอนาคต เพื่อให้ทราบความต้องการและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ชัดเจนก่อนเริ่มต้นการออกแบบ เช่น ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการหรือลูกค้าหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการ เช่น กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แนวโน้มของพฤติกรรมผู้บริโภค ตลาดและทางสังคม เป็นต้น

ในการพิจารณาจัดทำข้อกำหนดยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น ผลกระทบที่อาจมีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะสั้นและระยะยาว ชัดความสามารถของส่วนราชการเองและความพร้อมของทรัพยากร ความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาใช้บริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ความสามารถของการจัดหาทรัพยากรและความต่อเนื่องของงบประมาณ มาตรฐานการควบคุม ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน การประสานงานกับส่วนราชการอื่นทั้งในแนวตั้งและในแนวนอน เป็นต้น

นอกจากนี้การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ ส่วนราชการต้องมั่นใจว่าข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าว มีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งควรนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และการวางแผนเพื่อลดต้นทุนการผลิตและการให้บริการ ทำให้สามารถกำหนดมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายได้

*การดำเนินการตาม PM 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง-4) หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ หรือ ไม่ อย่างไร และ (ง-5) หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และ ความคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร*

**PM 3 :** - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2

- ส่วนราชการได้นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่เหล่านี้ มาประกอบในการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องอย่างไร

- องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป
- ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- การควบคุมค่าใช้จ่าย
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล



เมื่อส่วนราชการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ นำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและแปลงความต้องการที่ได้ให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ รวมทั้ง กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ ออกแบบกระบวนการโดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification)

การออกแบบกระบวนการนอกจากพิจารณาข้อกำหนดของกระบวนการแล้ว ควรพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ของส่วนราชการดังนี้

- องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป
- ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ
- เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจของส่วนราชการ

ทั้งนี้เพื่อเอาองค์ความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ของทุกส่วนงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่ รอบเวลา ขั้นตอน ผลผลิตภาพ ความประหยัด ความคุ้มค่า มาใช้ประกอบในการออกแบบ ข้อมูลดังกล่าวนี้เกิดจากการรวบรวมข้อมูลและการประมวลผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมา (จากหมวด 4) เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ ดังนั้นการออกแบบจึงหมายความว่าความรวมถึงการออกแบบใหม่ของกระบวนการทำงานเดิมเพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการทำงานจึงขึ้นกับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์และบริการของส่วนราชการ

แนวทางในการดำเนินการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ส่งผลต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับหลักการในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 20 มาตรา 27

**PM 4 :** ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมพร้อมรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อจัดการกระบวนการ เพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

ส่วนราชการมีวิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน และระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน ซึ่งได้คำนึงถึงการมีองค์ การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินอาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย การจราจร หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ



**PM 5 : - ส่วนราชการมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน อย่างไร เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ**

**- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการให้บุคลากรนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าว ไปปฏิบัติ**

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใจอย่างเต็มที่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน อาจจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจะครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าทั้งหมด และกระบวนการสนับสนุนครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการสนับสนุนทั้งหมด

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน

มาตรฐานคุณภาพงาน หมายถึง ข้อกำหนดในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ระบบงาน ระยะเวลาของกระบวนการ คุณภาพของผลผลิต (ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น) ความคุ้มค่าของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ เป็นต้น

ส่วนราชการควรมีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่า มาตรฐานงานที่กำหนดไว้ บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และเผยแพร่วิธีการปฏิบัติงานไว้ใน Intranet การอบรมบุคลากร เป็นต้น รวมทั้ง จะต้องมีการติดตามประเมินผลการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปใช้อย่างเป็นระบบนอกจากนี้เมื่อแต่ละกระบวนการได้นำปฏิบัติ ควรนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกระบวนการ และระหว่างกระบวนการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวควรมีระบบที่ช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจัดการความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ผลของกระบวนการที่ชัดเจน

สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการจะต้องนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น นวัตกรรมของกระบวนการ การมอบอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบ (Empowerment) ให้กับบุคลากร การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม การจัดการความรู้ การบริหารโครงการ เป็นต้น



**PM 6 :** ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

การปรับปรุงกระบวนการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดการกระบวนการ เป็นการบริหารงานตามแนวคิดของวงจร P – D – C – A หรือ Plan – Do – Check – Act ซึ่งเป็นวงจรของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนาและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับปรุงกระบวนการมีทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด อย่างไรก็ตามการปรับปรุงต่าง ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ผู้รับบริการและประชาชน ซึ่งดูจากผลลัพธ์ของตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลไกการปรับปรุงที่สมบูรณ์นั้นควรมีการบูรณาการกันในทุกระดับชั้น กล่าวคือ มีการปรับปรุงในระดับกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานประจำวัน ในระดับกระบวนการหรือกระบวนการ และในระบบงาน ซึ่งการปรับปรุงทั้งหลายจะมีความต่อเนื่องได้ขึ้นกับปัจจัยสำเร็จดังต่อไปนี้

- 1) ความใส่ใจและมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุกระดับ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนระบบการปรับปรุงในภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรโดยกระบวนการและกลวิธีต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม (ดูหมวด 1.1 ค(4)-(6))
- 2) ความชัดเจนของเป้าหมายในการปรับปรุงและทิศทางที่ส่วนราชการต้องการจะพัฒนาไปถึง เป้าหมายนี้ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอไปยังบุคลากรทุกส่วน
- 3) เป้าหมายการปรับปรุงส่วนราชการต้องเป็นส่วนสำคัญที่ระบุอยู่ในแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการปรับปรุงประจำปี
- 4) มีการติดตามแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการแก้ไขปัญหา
- 5) แรงจูงใจและความพร้อมใจของบุคลากรในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพื้นฐานความรู้ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร

การปรับปรุงกระบวนการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด ที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการควรคิดวิธีการที่จะยกย่องเชิดชูและให้กำลังใจกับบุคลากรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร

ผลจากการปรับปรุงงานควรรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการและนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด



การปรับปรุงกระบวนการอาจอธิบายเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่าง ๆ แนวทางในการค้นหานี้อาจเกิดจากกลไกดังต่อไปนี้
  - การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายประจำปี
  - จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการทำงานและระบบงานโดยปกติ
  - กิจกรรมการปรับปรุงในส่วนราชการ เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มย่อย กิจกรรม 5ส กิจกรรม CQI เป็นต้น
  - โครงการรณรงค์ประจำปี
  - การเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking)
- 2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลายตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งสิ้นคือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มารับบริการ
- 3) จัดทีมงานปรับปรุง ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ทีมปรับปรุงงานควรประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก ที่ปรึกษากลุ่ม และผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหา (ผู้ที่ต้องการเห็นปัญหานั้นถูกแก้ไข) ในการรวมตัวกันของทีมปรับปรุงงานนั้นให้พิจารณาธรรมชาติของทีมและระดับการพัฒนาการของทีมด้วย รวมทั้งพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการเริ่มต้นที่ดีที่สุดคือการอบรมเชิงปฏิบัติการในเทคนิคและขั้นตอนของการแก้ปัญหาและเครื่องมือพื้นฐานต่าง ๆ การอบรมนี้ควรจะถูกกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาบุคลากรประจำปี
- 4) จัดทำแผนงานและโครงการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาการดำเนินการ พร้อมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- 5) ดำเนินการตามแผนงาน และติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นระยะ



เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 6 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Deployment) เช่น

- (1) การกำหนดแนวทางและวิธีการในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน
- (2) การรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
- (3) การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดที่สำคัญรวมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของส่วนราชการ
- (4) การบริหารจัดการกระบวนการเพื่อให้สามารถบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) การควบคุมต้นทุนและการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบทดสอบและการแก้ไขข้อผิดพลาดในกระบวนการ
- (6) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงกระบวนการและเรียนรู้จากการปรับปรุงนั้น เพื่อการขยายผลและพัฒนาจนเกิดการเรียนรู้ขององค์กร

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 6 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์กร เช่น ระยะเวลาในการดำเนินการ/การให้บริการ อัตราผิดพลาด ต้นทุนต่อหน่วย การใช้จ่ายงบประมาณตามแผน อัตราการประหยัดงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ ส่วนราชการจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนพัฒนาองค์กร



**ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 6 ตามเกณฑ์ Fundamental Level**

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาด้วย หลักเกณฑ์การบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
PM1	6.1 (1)	-
PM2	6.1 (2)	-
PM3	6.1 (3)	ม. 20,27-29
PM4	เกณฑ์ MBNQA 2008 6.1 (C) Emergency Readiness	-
PM5	6.1 (4) ,6.2 (10)	ม. 27,28
PM6	6.1 (5)(6) ,6.2 (11)(12)	-



---

---

**ภาคผนวก ค**

---

---

**ตัวอย่างร่างแผนพัฒนาองค์กร**

**สำหรับการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553**





