

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ





เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2

พิมพ์ครั้งแรก พฤษภาคม 2558

จำนวนพิมพ์ 1,000 เล่ม

ISBN 978-616-379-001-9

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.ร.

จัดทำโดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

โทรศัพท์ 0 2356 9999

โทรสาร 0 2281 8169

พิมพ์ที่ บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

481/561 ถนนจรัลสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี เขตบางกอกน้อย

กรุงเทพฯ 10700

โทรศัพท์ 0 2864 5689

โทรสาร 0 2864 5889

เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของ สำนักงาน ก.พ.ร.

การพิมพ์ซ้ำหรือการนำข้อมูลทั้งหมดหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารเล่มนี้ไปเผยแพร่
ไม่ว่าจะวิธีใดก็ตาม จะต้องได้รับการยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.

คำนำ

มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวโดยได้ดำเนินการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมา ในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2554 และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง 6 หมวดแล้ว ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยกำหนดให้มีการตรวจประเมินทุก 3 ปี ซึ่งการตรวจประเมินรอบที่ 1 ตั้งแต่ปี 2555 – 2557 ได้เสร็จสิ้นแล้ว และจะเริ่มตรวจประเมินรอบที่ 2 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 – 2561

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน มีความทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 และเป็นการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานภาครัฐให้สูงขึ้น อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเห็นควรปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน โดยสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ การพัฒนาไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ และผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การ

ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 ขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาองค์การและตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

พฤษภาคม 2558



สารบัญ

ส่วนที่ 1	บทนำ	1
	ความเป็นมาของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	3
	แนวคิดในการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	5
	ค่านิยมหลัก	6
ส่วนที่ 2	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	13
	องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	15
	ลักษณะสำคัญขององค์การ	17
	หมวด 1 การนำองค์การ	25
	หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	35
	หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	43
	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	53
	หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	61
	หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ	73
	หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	87
ส่วนที่ 3	การตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	93
	แนวคิดในการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	95
	วิธีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	96
	หลักเกณฑ์การพิจารณาหมวด 1 - 6	97
	หลักเกณฑ์การพิจารณาหมวด 7	115
ภาคผนวก	คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ 3/2557 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	117





ส่วนที่ 1

บทนำ



ความเป็นมาของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

จากสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทการทำงานและการให้บริการ รวมถึงการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

ในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)¹ และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก (ตัวอย่างดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนามาจาก MBNQA

ประเทศ	ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนามาจาก MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบรางวัล
แคนาดา	Canada Awards for Excellence (CAE)	1984
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
มาเลเซีย	Prime Minister Quality Award (PMQA)	1991
สหราชอาณาจักร	UK Business Excellence Award	1994
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

¹ ปี ค.ศ. 2010 Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ได้เปลี่ยนชื่อเป็น Malcolm Baldrige Award (ข้อมูลจาก www.nist.gov/baldrige)



สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทย ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. และมีมติในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และแผนยุทธศาสตร์ปี 2556-2561 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน	• ส่วนราชการสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะของการบริหารจัดการองค์กร	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการยกระดับและพัฒนาองค์กรของส่วนราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ฯไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโดยเริ่มจากกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ในปี พ.ศ. 2549 ต่อมา ในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552 - 2554 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง 6 หมวดแล้ว ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีกำหนดตรวจประเมินทุก 3 ปี ซึ่งการตรวจประเมินรอบที่ 1 ตั้งแต่ปี 2555 - 2557 ได้เสร็จสิ้นแล้ว และจะได้เริ่มตรวจประเมินรอบที่ 2 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 - 2561

ทั้งนี้ เพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน มีความทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี 2558 และเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเห็นควรปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็น “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (Fundamental Level Version 2)” สำหรับใช้เป็นกรอบในการพัฒนาองค์การและตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในรอบที่ 2 ต่อไป

แนวคิดในการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (Fundamental Level Version 2) เป็นเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการในระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในด้านนี้ (Deployment)
- องค์การมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรม และมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้น (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์การที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

โดยมีแนวคิดหลักที่ใช้ในการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 5 ประการ ดังนี้

1) ความเป็นระบบ (Systematic) คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ของส่วนราชการที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ

2) ความยั่งยืน (Sustainable) คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนราชการ

3) การวัดผลได้ (Measurable) คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ หลังจกมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

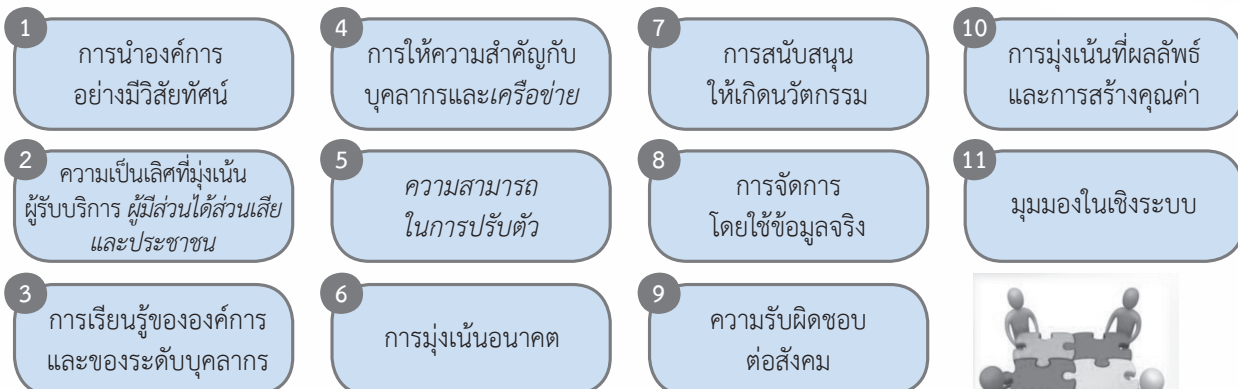
5) นวัตกรรม (Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการกระบวนการ และการปฏิบัติการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค่านิยมหลัก

ในการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 ได้นำแนวคิดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 มาเป็นกรอบในการจัดทำ โดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core-Values) 11 ประการ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากร
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย
5. ความสามารถในการปรับตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

หลักคิด : 11 Core Values



ภาพที่ 1 ค่านิยมหลัก (Core-Values) 11 ประการ



1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

- 1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการขึ้นนำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของผู้บริหาร
- 2) การจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงาน และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศกระตุ้นให้ มีนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความยั่งยืน
- 3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการ
- 4) การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม
- 5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์
- 6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชย บุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นผู้ที่คาดว่าจะตัดสินว่าส่วนราชการใด ดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ ประชาชนซึ่งเป็นทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั่นเอง ทั้งนี้ องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต
- การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ ส่วนราชการที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนนี้จึงไม่ใช่การให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นการมุ่งเน้นประโยชน์สุขที่เกิดกับภาคประชาชนเป็นสำคัญ



3. การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากร

การที่ส่วนราชการจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น ต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงในแนวทางที่ส่วนราชการปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และส่วนราชการ
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- 4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร
- 5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมายแหล่งการเรียนรู้ขององค์กร

รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนาข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรส่งผลดังนี้

- การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้

- 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่ ๆ หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา
- 4) การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของส่วนราชการ
- 5) การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชน

- การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในส่วนราชการมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ
- 4) มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนรวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว

ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารของส่วนราชการที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำ และมีนวัตกรรม

6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

ส่วนราชการต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงานความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกส่วนราชการ อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกส่วนราชการที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงส่วนราชการ ดังนั้น ส่วนราชการควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่มีคุณค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย

5. ความสามารถในการปรับตัว

องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึงส่วนราชการต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย ใช้เวลาสั้นลงในการส่งมอบผลผลิตและบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ ขณะเดียวกันส่วนราชการต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้ส่วนราชการต้องปรับปรุงระบบงานใหม่ ๆ ลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการส่งต่องานจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การอบรมบุคลากรในการทำงานแบบทีมข้ามสายงานและการมอบอำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ รอบเวลาในการส่งมอบผลผลิตหรือการบริการ หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การออกแบบระบบหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ



ผลการดำเนินการในด้านประสิทธิภาพมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น รอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน โครงสร้างองค์การ คุณภาพ ต้นทุน และการใช้ทรัพยากรไปพร้อม ๆ กัน

6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันส่วนราชการต้องมีความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน เครือข่าย และชุมชนของส่วนราชการ

การวางแผนงานของส่วนราชการจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการของผู้รับบริการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ตลอดจนการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการของส่วนราชการ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำส่วนราชการไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่เพียงจำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้บริหารของส่วนราชการจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่วนราชการควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวัน และใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ของส่วนราชการและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมของส่วนราชการ

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อส่วนราชการ การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและยุทธศาสตร์หลักของส่วนราชการ รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิตและการบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบรวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ส่วนราชการจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการ การเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการของส่วนราชการจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัด เพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของส่วนราชการยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้บริหารของส่วนราชการควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการพิจารณาถึงความผาสุกของสังคมและประโยชน์สุขของสังคมด้วย ผู้บริหารของส่วนราชการควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรม และการคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของสาธารณะครอบคลุมถึงการปฏิบัติการของส่วนราชการ และวงจรชีวิตของการบริการ

นอกจากนั้น ส่วนราชการควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การส่งมอบ และการบริการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลจึงควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องรวดเร็วและจัดสารสนเทศ และการสนับสนุนเพื่อให้สาธารณะมีความปลอดภัย มีความเชื่อมั่น และเกิดความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ

ส่วนราชการไม่เพียงต้องปฏิบัติตามหลักนิติธรรมเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับต่าง ๆ และกฎหมายเป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้ดีกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ” ส่วนราชการควรต่อยอดให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ผู้บริหารของส่วนราชการควรกำหนดข้อปฏิบัติด้านจริยธรรมในมาตรฐานระดับสูงและต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติในทุกด้าน อย่างสม่ำเสมอ

การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคม หมายถึง การเป็นผู้นำและการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อมภายใต้ขอบข่ายที่ส่วนราชการสามารถครอบคลุมถึง (ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรของส่วนราชการ) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำ อาจรวมถึงการพัฒนาด้านการศึกษา สุขภาวะและบริการอื่น ๆ ในชุมชน การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมที่ดีเลิศ การเป็นต้นแบบในประเด็นที่มีความสำคัญต่อสังคม การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดปริมาณของเสีย การบริการชุมชนและการกุศล การปรับปรุงหลักปฏิบัติในภาคราชการที่เป็นต้นแบบ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยอาจร่วมกับส่วนราชการอื่นและภาคเอกชนในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย



การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบของผู้บริหารของส่วนราชการในการติดตามตัววัดดังกล่าว

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการของส่วนราชการ จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ สาธารณะ และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ทำให้ส่วนราชการสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป ยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่าง ๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ การติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการบริหารส่วนราชการและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์นั้นคือผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบ ในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมของส่วนราชการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการร่วมกัน

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมของส่วนราชการโดยใช้คุณลักษณะที่สำคัญของส่วนราชการสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการและระบบงาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันหมายถึงการอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ดังระบุไว้ในเกณฑ์นี้ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา

การบูรณาการ หมายถึง การที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการมีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน มุมมองเชิงระบบ จึงหมายถึง การบริหารส่วนราชการและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับส่วนราชการและสภาพแวดล้อมโดยรวมของประเทศ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้นำส่วนราชการเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรและเครือข่ายมีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

ส่วนที่ 2

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน

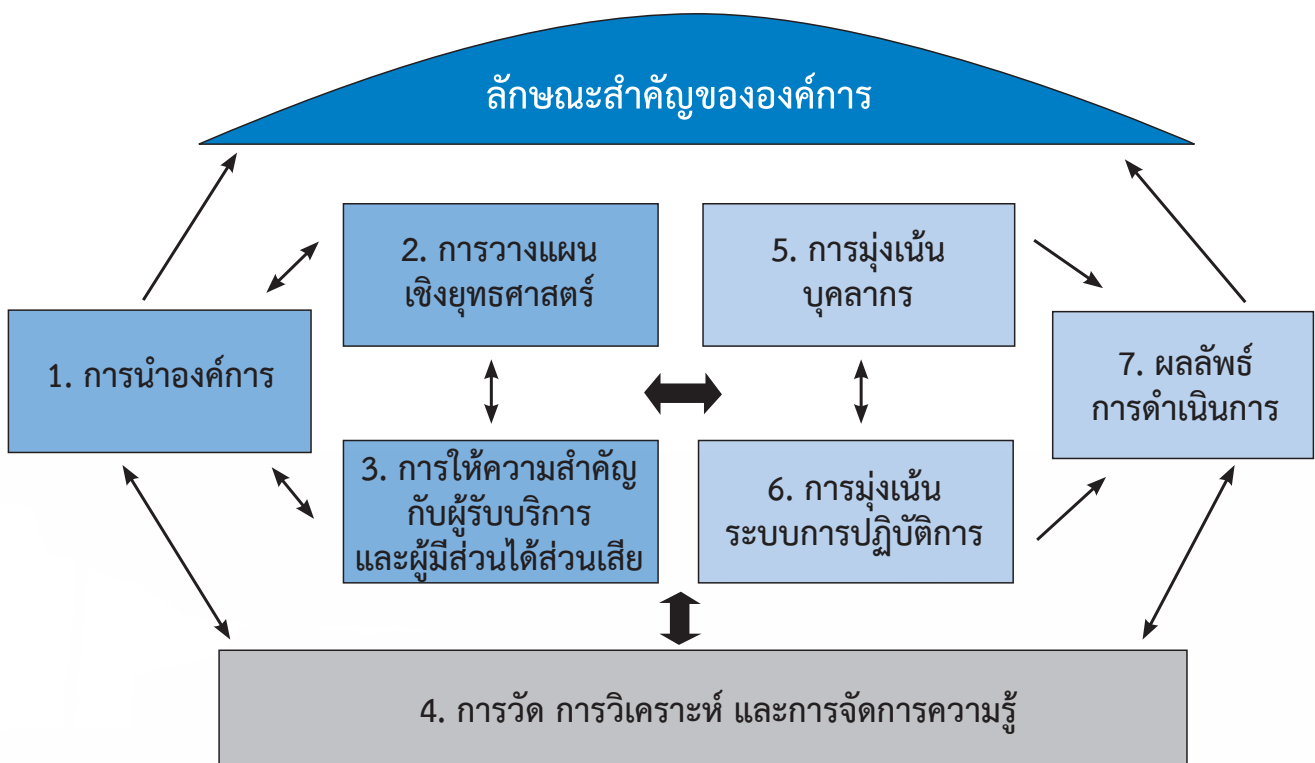


องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเบื้องต้น เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์การและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2558 มาเป็นกรอบในการจัดทำ

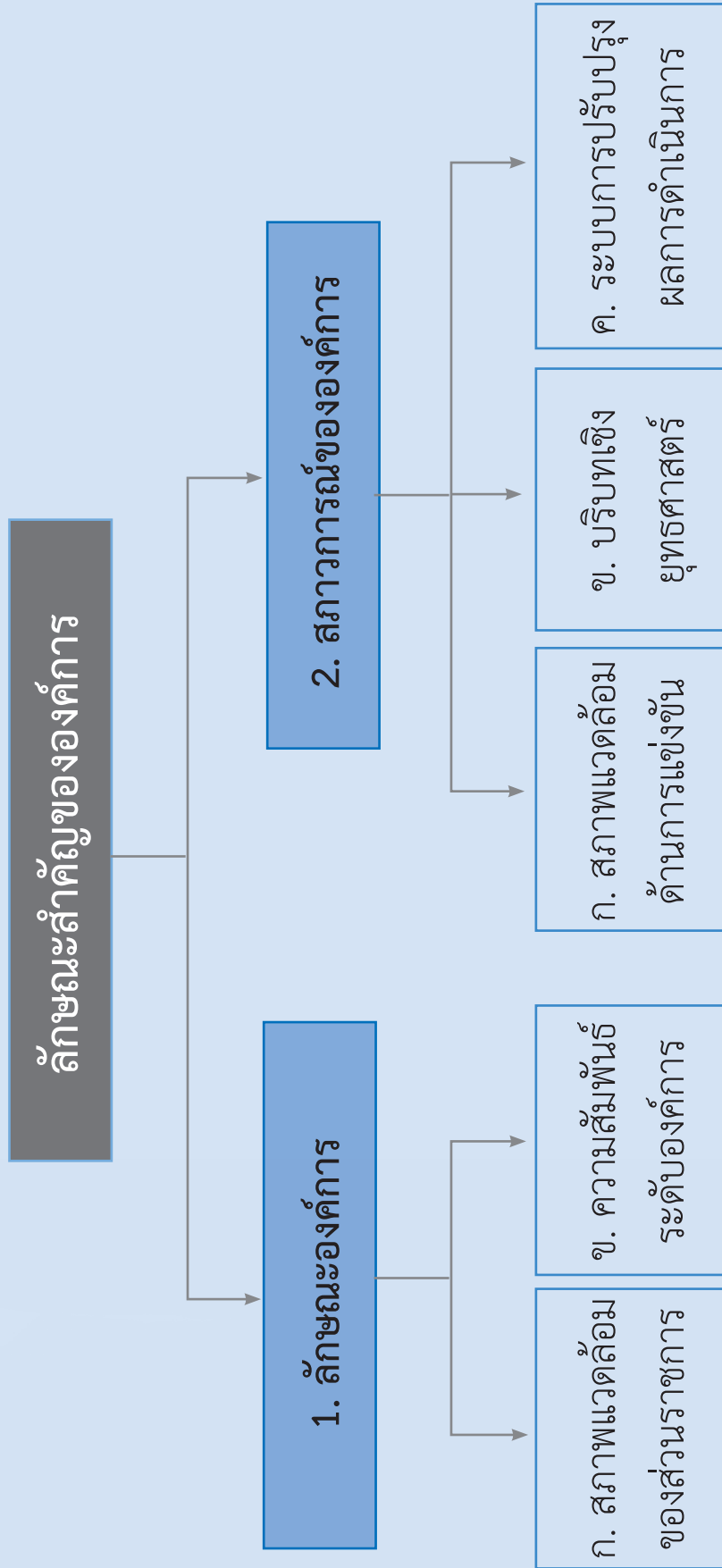
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ลักษณะสำคัญขององค์การ
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์การใน 7 ด้าน ได้แก่
 - 1) การนำองค์การ
 - 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
 - 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
 - 5) การมุ่งเน้นบุคลากร
 - 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2







ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

1. ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย

- พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการคืออะไร
- กลไก/วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร

(2) วิสัยทัศน์และค่านิยม

- เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ของส่วนราชการที่ได้ประกาศไว้คืออะไร
- สมรรถนะหลักของส่วนราชการคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของส่วนราชการ

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร
- มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
- อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มบุคลากรประเภทต่าง ๆ
- องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร
- ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะของส่วนราชการอะไรบ้าง

(4) ลินทรัพย์

- ส่วนราชการมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ

- ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(6) โครงสร้างองค์การ

- โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร
- ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการ และส่วนราชการ ที่กำกับมีลักษณะเช่นใด (*)

(7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง (*)
- กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิต ต่อการบริการที่มีให้ และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร
- ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

(8) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

- ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของส่วนราชการ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีส่วนร่วมหรือบทบาทอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วนราชการ (*)
- กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง

2. สภาพการณ์ขององค์การ: สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นเช่นใด

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันของส่วนราชการในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

(10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของส่วนราชการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาส สำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*)



(11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และแข่งขันในลักษณะเดียวกันมีอะไรบ้าง
- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในส่วนราชการ นอกส่วนราชการ และจากต่างประเทศกันมีอะไรบ้าง
- มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมิน การปรับปรุง โครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ 1 ก

- (1) “ผลผลิตและบริการ” ของส่วนราชการ อาจหมายถึง ผลผลิต โครงการ หรือบริการต่าง ๆ ตามพันธกิจ และภาระหน้าที่ที่ประกาศไว้
- “กลไก/วิธีการการส่งมอบผลผลิตและบริการ” หมายถึง วิธีการนำผลผลิตและบริการไปถึงผู้รับบริการ เช่น การส่งมอบผลผลิตและบริการโดยผ่านกลุ่มผู้รับมอบอำนาจ ผ่านคู่ความร่วมมือ หรือผ่านช่องทางอื่น ๆ
- “ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ” ของพันธกิจของส่วนราชการ หมายถึง พันธกิจหรือภาระหน้าที่ที่ระบุไว้ ข้อใดที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของส่วนราชการในด้านใด ตัวอย่างเช่น กรมปศุสัตว์อาจระบุพันธกิจไว้ 6 เรื่อง และภาระหน้าที่ตามกฎหมายไว้ 8 เรื่อง แต่อาจระบุว่าพันธกิจของการวิจัยและพัฒนามีความสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและสมรรถนะหลักของกรม และในขณะเดียวกัน พันธกิจของการบริหารจัดการวงจรการผลิตด้านปศุสัตว์มีความสำคัญในการเพิ่มมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าปศุสัตว์ เป็นต้น
- (2) สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) หมายถึง เรื่องที่ส่วนราชการมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ หรือทำให้เกิดความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติการของตน สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่ท้าทายที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และมักช่วยคงสภาพความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับส่วนราชการ
- (3) “บุคลากร” ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว กลุ่มและส่วนของบุคลากรหรือพนักงาน อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือความสัมพันธ์ในการรายงานตามสัญญาจ้าง ท่าเลที่ตั้ง ช่วงเวลาการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบาย สวัสดิการ หรือปัจจัยอื่น ๆ
- “ข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษา” หมายถึง คุณสมบัติด้านการศึกษาที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นในการเข้าสู่ตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งนักวิชาการการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ ต้องได้รับปริญญาตรี หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาการบัญชี สาขาวิชาบริหารธุรกิจ หรือสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น
- (4) “สินทรัพย์” หมายถึง ที่ดิน อาคารปฏิบัติการ เครื่องมืออุปกรณ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการทำงานที่ทันสมัย หรือองค์ความรู้ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- (5) “กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ” หมายถึง กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ออกโดยหน่วยงานหรือส่วนราชการอื่นที่เป็นการบังคับกับหน่วยงานทั่วไป หรือออกโดยส่วนราชการซึ่งเป็นข้อผูกพันที่สำคัญที่ส่วนราชการเองต้องปฏิบัติตาม เช่น กรมทางหลวงต้องดำเนินการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมก่อนดำเนินโครงการ โรงงานผลิตยาขององค์การเภสัชกรรม กระทรวงสาธารณสุข ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice – GMP) เป็นต้น



หมายเหตุ 1 ข

- (6) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (Organization Governance) หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่าง ๆ ที่ใช้ในส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของหัวหน้าส่วนงาน คณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารของส่วนราชการ
- การรายงานผล อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป หรือแหล่งทุนสำคัญ เช่น หน่วยงานระดับกระทรวง หรือสำนักงบประมาณ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น
- ในส่วนราชการบางแห่งอาจมีโครงสร้างที่ประกอบด้วยคณะกรรมการกำกับดูแล เช่น สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น ควรอธิบายระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแล และผู้บริหารส่วนราชการ ต่อส่วนราชการที่กำกับด้วย
- (7) “ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ใช้และผู้ที่จะใช้ผลผลิตและการบริการของส่วนราชการ
- ผู้รับบริการอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้ป่วย นักเรียน นักศึกษา ลูกความ และผู้ได้รับประโยชน์โดยตรง
- “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่งเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้อย่างชัดเจนในหมวด 3 (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
- กลุ่มผู้รับบริการ อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่เหมือนกัน และในแต่ละกลุ่มยังอาจจำแนกย่อยลงไปอีกตามความแตกต่างและความเหมือนภายในกลุ่ม ส่วนราชการอาจพิจารณาการแบ่งกลุ่มผู้รับบริการตามลักษณะของผลผลิตหรือการบริการ ช่องทางการให้บริการ/จัดจำหน่าย ปริมาณผู้รับบริการ มูลค่าทางเศรษฐกิจ พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่วนราชการใช้ในการจำแนก
- ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ อาจรวมถึงการบริการที่รวดเร็ว การส่งมอบที่ตรงเวลา ความปลอดภัย การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น ความสมบูรณ์ถูกต้องของเอกสาร การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การแก้ไขข้อร้องเรียน และการบริการในหลายภาษา ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน การลดต้นทุนในการบริหารจัดการ และความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน
- (8) “ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ” หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันในการให้บริการ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงงาน
- “ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการส่งมอบงานต่อกัน” หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องรับผลการดำเนินการหรือข้อมูลจากส่วนราชการอื่น จึงจะสามารถดำเนินการตามภารกิจได้สำเร็จ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต้องได้รับข้อมูลด้านเศรษฐกิจจากกระทรวงอื่น ๆ เพื่อให้สามารถรายงานผลการเติบโตทางเศรษฐกิจได้ เป็นต้น
- “ข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน” หมายถึง เงื่อนไขการทำงานที่สำคัญที่ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันได้กำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ค่าใช้จ่าย เป็นต้น
- กลไกการสื่อสารต่าง ๆ ควรเป็นลักษณะ 2 ทิศทาง ซึ่งอาจเป็นการติดต่อโดยบุคคล หรือทางอิเล็กทรอนิกส์ ทางโทรศัพท์ และ/หรือทางเอกสาร
- ส่วนราชการอาจมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางและวิธีการเหล่านี้ตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ 1 ข

กลไกการสื่อสารต่าง ๆ ควรเป็นลักษณะ 2 ทิศทาง ซึ่งอาจเป็นการติดต่อโดยบุคคล หรือทางอิเล็กทรอนิกส์ทางโทรศัพท์ และ/หรือทางเอกสาร

ส่วนราชการอาจมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางและวิธีการเหล่านี้ตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ 2 ก

แม้ส่วนราชการไม่ได้อยู่ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่รุนแรง เฉกเช่นภาคเอกชนทั่วไป แต่อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการก็มีสภาพแวดล้อมการแข่งขันสูง ทั้งการแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานเอกชนอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณและทุนสนับสนุน บุคลากรที่ดีและมีความสามารถ การเป็นที่ยอมรับในชุมชนอย่างเหมาะสม และการได้รับความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ

- (9) การแข่งขัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ และ 2) การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โดยเทียบเคียงกับองค์กรที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกัน

“การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดีเยี่ยมในส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีหน้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

“การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด” หมายถึง การค้นหาส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกันที่เป็นคู่แข่ง ทั้งนี้ เพื่อรักษากรานกลุ่มผู้รับบริการไว้กับส่วนราชการ

“สภาพการแข่งขันภายในประเทศของส่วนราชการ” อาจแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) การแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (กรม หรือจังหวัด) ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นองค์กรที่เป็นเลิศในด้านนั้น ๆ (สามารถเปรียบเทียบทั้งในภาพรวม และในระดับกิจกรรม)

2) การแข่งขันกับองค์กรเอกชน เพื่อความอยู่รอดของส่วนราชการ เมื่อมีการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาแข่งขัน เช่น การเปิดโอกาสให้โรงพยาบาลเอกชนที่มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่าหรือคุณภาพดีกว่ามาให้บริการ เป็นต้น

“สภาพการแข่งขันภายนอกประเทศ” อาจแบ่งเป็น

1) การแข่งขันกับองค์กรภาครัฐในต่างประเทศที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสากล เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. กับ Public Service Division (PSD) ประเทศสิงคโปร์ และประเทศอื่น เป็นต้น

2) การแข่งขันในฐานะตัวแทนของประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ เช่น กรมส่งเสริมการส่งออก ต้องเพิ่มส่วนแบ่งตลาดสำหรับสินค้าไทยในตลาดโลก เป็นต้น

- (11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขัน รวมถึงข้อมูลจากกระบวนการจัดระดับเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Benchmarking) และการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน (Comparisons) แหล่งข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ ภายในและภายนอกประเทศ เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. Institution for Management Development (IMD), World Economic Forum (WEF) และ Doing Business (World Bank) เป็นต้น



หมายเหตุ 2 ข

- (12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ผลผลิตและการบริการ การเงิน การปฏิบัติการ ความสามารถของส่วนราชการที่กำกับ ผู้รับบริการและตลาด ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการ โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ห่วงโซ่คุณค่า และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- “ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์” อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้ส่วนราชการมีความโดดเด่น เช่น การให้บริการแบบ “One-Stop Service” ท่าเรือที่ตั้ง ความสะดวกในการเข้าถึง อำนาจตัดสินใจ อัตราส่วนต้นทุนการบริหารจัดการ และรูปแบบของการบริการ
- “ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ต้องจัดการต้องเอาชนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ตัวอย่างความท้าทายตามพันธกิจ เช่น สถาบันการศึกษามีพันธกิจเกี่ยวกับการผลิตกำลังคนให้ออกไปรับใช้สังคม ความท้าทายตามพันธกิจ อาจได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของสังคมของประเทศ ความท้าทายด้านปฏิบัติการ เช่น การให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การรักษาขีดความสามารถในการทำงานตามพันธกิจในขณะที่ต้องเผชิญกับการปรับลดอัตรากำลัง
- แนวทางที่ใช้ในการดำเนินการของส่วนราชการควรสัมพันธ์กับความจำเป็นและรูปแบบในการบริหารราชการ อาจนำเอาเทคนิคหรือเครื่องมือในการปรับปรุงจากภาคเอกชนมาใช้ เช่น วิธีการ Plan-Do-Check-Act การลดขั้นตอน มาตรฐาน ISO แนวทาง Six Sigma เป็นต้น

หมวด 1 การนำองค์การ (Leadership)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
1.1	การนำองค์การ
LD1	ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
LD2	ผู้บริหารของส่วนราชการแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล
LD3	ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล
1.2	การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม
LD4	ส่วนราชการมีการดำเนินการระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
LD5	ส่วนราชการมีวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และมี การเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการ ทั่ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ



หมวด 1 การนำองค์การ

เป็นการมุ่งเน้นวิธีการที่ผู้บริหารชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ และขับเคลื่อนผลักดันให้้องค์การมีผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม

โดยหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือชี้นำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์การ วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย มีจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

1.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

LD 1 : ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ระบบการนำองค์การ” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสาร และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรร และการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์การสามารถสร้างความผูกพัน และการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมของส่วนราชการ ระบบการนำองค์การกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่ม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามเจตจำนงและหน้าที่ รวมทั้ง หลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน

ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิผล ต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูงขึ้น รวมทั้ง การมีกลไกที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการ “เป็น” ในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

“วิสัยทัศน์” ที่ดีควรมีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนให้เห็นความเป็นเลิศขององค์การ สร้างศรัทธาให้สมาชิกต้องการไขว่คว้า ต้องทำทลายความรู้ความสามารถของผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์การ คำนึงถึงผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีความสอดคล้องกับแนวโน้มของอนาคต

เมื่อกำหนดทิศทางองค์การที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารของส่วนราชการต้องดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากร เพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์การที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ส่วนราชการควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two - Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสารโต้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ในทันที ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสสอบถามข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน การสื่อสารผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจและนำแนวทางไปปฏิบัติได้จริง ส่วนราชการควรมีการติดตามผลการสื่อสารดังกล่าว

นอกจากการสื่อสารไปยังบุคลากรภายในทั่วทั้งองค์การเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้ว ผู้บริหารของส่วนราชการควรสื่อสารถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวไปสู่ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดการรับรู้ เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุทิศทางที่ได้กำหนดไว้

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การแปลงวิสัยทัศน์เป็นตัววัด (Vision Clarification) เชิงคุณภาพระดับผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact)
2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats - Analysis: SWOT Analysis) ด้วยการใช้อุปกรณ์และพิจารณาเทียบกับภาพอนาคตของส่วนราชการ
3. การมุ่งเน้นเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว (Short and Long - Term Orientation) อย่างสมดุล
4. การสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำหนดทิศทางและสื่อสารถ่ายทอดทิศทางองค์การควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- มีแนวทาง/กระบวนการในการกำหนดทิศทางที่ครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินงานที่คาดหวังขององค์การอย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผู้บริหารมีการดำเนินการตามแนวทางการกำหนดทิศทาง ซึ่งครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินงานที่คาดหวังขององค์การ
- ผู้บริหารมีการสื่อสารทิศทางขององค์การไปยังบุคลากร ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมทั่วถึง และมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลายตามลักษณะของแต่ละกลุ่ม ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และอาจใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ (Website) ทวิต (Tweets) บล็อก (Bloging) รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจในทิศทางขององค์การ รวมทั้งเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ



- ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นประจำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- ผู้บริหารนำแนวทางการปรับปรุงกระบวนการมาพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อเป้าประสงค์

เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน

- ทิศทางขององค์การสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ (ลักษณะสำคัญขององค์การ)
- ทิศทางขององค์การสอดคล้องกับแนวทาง/กระบวนการอื่น ๆ

LD 2 : ผู้บริหารของส่วนราชการแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

ความหมาย

“การแสดงความมุ่งมั่นของผู้บริหารส่วนราชการต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล” หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ซึ่งหมายถึง หลักในการปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบ 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักการมุ่งฉันทามติ

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4) หลักการรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะรวมทั้งการแสดงให้เห็นความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย /หญิงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญโดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
2. การกำหนดนโยบาย มาตรการ แนวทางในการบริหารจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล
3. การกำหนดตัวชี้วัดด้านธรรมาภิบาลขององค์การ
4. ผู้นำเป็นต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership) ผู้นำจะต้องปฏิบัติอย่างมีธรรมาภิบาลเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

การดำเนินการเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในองค์การ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือ หรือวิธีการต่าง ๆ เช่น การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การฝึกอบรม การจัดทำแนวทางปฏิบัติ การตรวจสอบด้านธรรมาภิบาล โดยอาจกำหนดตัวชี้วัดในการติดตามการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลของส่วนราชการ เช่น ทัศนคติของประชาชนต่อความโปร่งใสของส่วนราชการ ร้อยละของข้อร้องเรียน หรือข้อร้องทุกข์ทั้งภายในและภายนอกของส่วนราชการ ที่ลดลง จำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอนะหรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินการ เป็นต้น



LD 3 : ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

ความหมาย

องค์กรจะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ผู้บริหารขององค์กรต้องมีหน้าที่ในการ “กระตุ้น ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศ” ในการทำงานที่ดี มีหน้าที่หลักในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค หาแนวทางหรือกระบวนการวิธีที่จะบริหารและจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการนำไปสู่การบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น

- กระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้กับผู้ปฏิบัติงาน องค์กรควรพิจารณาและจัดลำดับความสำคัญเรื่องที่ต้องตัดสินใจ และมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรแต่ละระดับอย่างชัดเจน และเหมาะสม จึงจะทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัว และทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกร่วมในการทำงานและเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจขององค์กร ทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานพัฒนาเป็นนวัตกรรมต่อไป

- การออกแบบหรือทบทวนระบบงานและรูปแบบการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ คำสั่ง

- การทบทวนผลการดำเนินงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ และการบรรลุพันธกิจหลัก และแผนงานโครงการที่สำคัญ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการของตัวชี้วัดสำหรับใช้ในการทบทวนและติดตามผลการดำเนินการว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป

- ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อให้บุคลากรมีความตื่นตัว กระตือรือร้นในการใฝ่หาความรู้ มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นและนำมาใช้ในการทำงานและปรับปรุงการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ขององค์กรต่อไป การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรมี 2 ระดับ คือ ระดับองค์กรและระดับบุคคล

- ระดับองค์กร โดยการส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การประเมินและพัฒนากระบวนการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน
- ระดับบุคคล โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์กร รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการส่งเสริมให้มีกระบวนการ/จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร เช่น การจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ วัฒนธรรมอาสา กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน Team Building และ Shared Vision เป็นต้น

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. ระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงาน (Monitoring and Evaluation Review)
2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
3. การสร้างทีม (Team Building)
4. การจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร (Shared Vision)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- ผู้บริหารจะต้องรวบรวมผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และความคิดเห็นของบุคลากร นำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่สำคัญ และนำไปสื่อสารเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นร่วมกัน
- สื่อสารให้ทราบถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการดำเนินงานและผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ
- ผู้บริหารจะต้องนำผลการทบทวนการดำเนินงานทั้งข้อดีข้อเสียและปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงการทำงาน
 - การวัดผลการดำเนินงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
 - ผู้บริหารมีการพัฒนาโครงสร้างองค์กรและมอบอำนาจตามความจำเป็น เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน รวมทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร
 - ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
 - บุคลากรในองค์กรมีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
 - ผู้บริหารรวบรวมความคิดต่างๆ จากบุคลากรเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร
 - ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ในระดับองค์กร
 - ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมการยกย่องชมเชย
 - ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการให้คำปรึกษาแนะนำหรือการเป็นที่ปรึกษา

LD 4 : ส่วนราชการมีการดำเนินการระบบการกำกับดูแลองค์กรที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ความหมาย

“ระบบกำกับดูแลองค์กร” หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่าง ๆ ที่ใช้ในส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อในด้านต่าง ๆ ของหัวหน้าส่วนงาน คณะกรรมการบริหาร และของผู้บริหารของส่วนราชการ โดยกำหนดเป็นกฎระเบียบที่บังคับใช้และนโยบายของส่วนราชการจะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ
2. ความโปร่งใสของการปฏิบัติงาน
3. การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม



ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ครอบคลุมถึงความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบกำกับดูแลองค์การ รวมทั้ง เรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์การ กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลอาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการ การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงินและการปฏิบัติการ การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การทำให้มั่นใจว่าระบบการกำกับดูแลมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิภาพของส่วนราชการ

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. ระบบควบคุมภายใน และตรวจสอบภายใน
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลองค์การที่ดีควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- การกำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการในการกำกับดูแลองค์การที่ดีที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ความโปร่งใสของการปฏิบัติงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ
- การพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ เป็นต้น

LD 5 : ส่วนราชการมีวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และมีการเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการ ทั่ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ

ความหมาย

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

ดังนั้น หากการดำเนินการของส่วนราชการก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีการ มาตรการและผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของส่วนราชการให้หมดไป หรือลดลง รวมทั้งกำหนดมาตรการเชิงรุกในการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดกระทบต่อสังคม เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม รวมทั้งควรกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายของการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการ

เครื่องมือการบริหารจัดการ

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- องค์กรควรให้ความสำคัญกับประเด็นที่ประชาชนให้ความสนใจหรือวิตกกังวล เพื่อจะได้นำประเด็นดังกล่าวมาวางแผนป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
- องค์กรควรมีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคม และหาปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับองค์กร รวมทั้งกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
- องค์กรควรคำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งควรคำนึงถึงการหมุนเวียนทรัพยากรที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
2.1	การจัดทำยุทธศาสตร์
SP1	ส่วนราชการมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
SP2	ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
2.2	การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
SP3	ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญโดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของส่วนราชการ สื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมถึงนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
SP4	ส่วนราชการมีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทบทวนและปรับแผนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป็นการมุ่งเน้นความยั่งยืนของส่วนราชการในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวมการดำเนินการของส่วนราชการ การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของส่วนราชการเป็นเรื่องที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของส่วนราชการ ดังนั้นการตัดสินใจดังกล่าวจึงคงเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

โดยในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้าของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

หัวข้อ 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการวางยุทธศาสตร์เพื่อตอบโจทย์เรื่องความท้าทายโดยใช้ประโยชน์จากความสามารถเปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและวิธีที่ส่วนราชการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานสำคัญและสมรรถนะหลัก รวมทั้งการพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญและเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการดำเนินการโดยรวม และความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จในอนาคต

SP 1 : ส่วนราชการมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ความหมาย

การจัดทำยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางของส่วนราชการในการเตรียมการในอนาคต การจัดทำยุทธศาสตร์อาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน การจำลองสถานการณ์ องค์กรความรู้ การวิเคราะห์หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำยุทธศาสตร์อาจเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ตัวแทนการให้บริการ พันธมิตร และประชาชน

ยุทธศาสตร์อาจเป็นผลจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลผลิตและบริการใหม่ การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญใหม่ สมรรถนะหลักใหม่ของส่วนราชการ การจัดเก็บรายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การหาพันธมิตรและการสร้างความร่วมมือใหม่ รวมทั้ง อาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตมาประกอบการพิจารณาในการกำหนดยุทธศาสตร์

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอน ที่สำคัญ 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 (flow chart) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร โดยส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบเวลาในการดำเนินการ

การกำหนดกรอบเวลาที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการอย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการจัดทำแผนด้วย

ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่วนราชการจำเป็นต้องดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับส่วนราชการและระดับบุคคล โดยควรปลูกฝังให้การปรับปรุงและการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน ความสำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การทำให้ระบบงานและโครงการริเริ่มที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งหลายสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)
2. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- การมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการจากทุกภาคส่วนทั้งผู้บริหาร บุคลากร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารควรมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ
- ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งการพัฒนาแผนการนำแผนสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการทบทวนปรับแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การนำข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งข้อมูลปัจจัยภายนอกและข้อมูลปัจจัยภายในมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสอดคล้องระหว่างแผนปฏิบัติการระยะสั้นกับเป้าหมายองค์การในระยะยาว รวมทั้งมีระบบการตรวจสอบและสื่อสารสิ่งเหล่านี้ อยู่ตลอดเวลา
- การกำหนดแผนปฏิบัติราชการ โดยคำนึงถึงกรอบระยะเวลาและโอกาสในการบรรลุทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- ในการวางแผนยุทธศาสตร์ควรให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของบุคลากรในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ



SP 2 : ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

ความหมาย

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ต้องจัดการต้องเอาชนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ตัวอย่างความท้าทายตามพันธกิจ เช่น สถาบันการศึกษามีพันธกิจเกี่ยวกับการผลิตกำลังคนให้ออกไปรับใช้สังคม ความท้าทายตามพันธกิจ อาจได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของสังคมของประเทศ ความท้าทายด้านปฏิบัติการ เช่น การให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การรักษาขีดความสามารถในการทำงานตามพันธกิจในขณะที่ต้องเผชิญกับการปรับลดอัตรากำลัง

“ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง การสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ดังนั้น ยุทธศาสตร์ขององค์กรจึงควรระบุความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่าง ๆ ตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มอย่างสมดุล และหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผลต้องสามารถตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสร้างความสมดุลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะทำให้ทราบถึงปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใดและก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรอย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร

การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม ดังนี้

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

การจัดทำยุทธศาสตร์ส่วนราชการควรมีสารสนเทศพื้นฐานในกระบวนการวางแผน รวมทั้งสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อจำกัดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ โดยการมองการณ์ไกลอย่างเหมาะสม และที่เป็นไปได้จากมุมมองของส่วนราชการหรือระดับประเทศ

ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้อาจเกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคาดหวัง โอกาส สมรรถนะหลัก สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และผลการดำเนินการของส่วนราชการในปัจจุบัน และในอนาคต เมื่อเทียบกับค่าเปรียบเทียบหรือของกลุ่ม/คู่แข่ง/คู่แข่ง วงจรชีวิตของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลต่อผลผลิตและบริการของส่วนราชการ ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน สังคม จริยธรรม ข้อกฎหมาย เทคโนโลยี และความมั่นคง การเปลี่ยนแปลงของ เศรษฐกิจโลก และความสามารถในการเตรียมพร้อมและป้องกันภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

ในการกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในดังกล่าว ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร 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 และจุดอ่อนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
- ปัจจัยภายในต่าง ๆ ขององค์กรที่มีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงาน
- สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศ หรือของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
2. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)
3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
4. การวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำยุทธศาสตร์ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- องค์กรควรให้ความสำคัญกับการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและส่งผลการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ
- องค์กรควรให้ความสำคัญกับความท้าทายของขององค์กร โอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ ขีดความสามารถขององค์กรในปัจจุบัน สร้างความสมดุลของโอกาสทั้งระยะสั้นและระยะยาว และสร้างความสมดุลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- องค์กรควรให้ความสำคัญกับความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และควรนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์



2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

หัวข้อ 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ และการปรับแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์

SP 3 : ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญโดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของส่วนราชการ สื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมถึงนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ความหมาย

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ใช้แต่ละช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จเมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งในการวางแผนเพื่อให้มีเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

“วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์การ อาจรวมถึง การตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือบริการตรงตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับพันธมิตร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การสร้างนวัตกรรมที่รวดเร็วหรือตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO การแสดงถึงความเป็นผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและผู้รับบริการผ่านสื่อสังคมออนไลน์และเว็บไซต์ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลผลิตและบริการ ทั้งนี้ ควรมุ่งสนองตอบความท้าทาย ความได้เปรียบและลักษณะเฉพาะของส่วนราชการ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติคือการทำให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักที่วางไว้ โดยการมีแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) รองรับกลยุทธ์หลักที่วางไว้อย่างเป็นทางการ ในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น บุคลากร ระบบข้อมูล วัฒนธรรม ทรัพยากร เป็นต้น

กระบวนการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการบริหารโครงการ เริ่มต้นจาก

- การคิดโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โครงการที่กำหนดนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง
- การวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอโครงการ เพื่อให้การวิเคราะห์โครงการเป็นไปอย่างละเอียดรอบคอบ ซึ่งจะประกอบด้วยวิเคราะห์เพื่อกำหนดขอบเขตการดำเนินโครงการ และการวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดสำคัญที่ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุผลการดำเนินงาน
- การคัดเลือกโครงการ เพื่อเป็นการคัดเลือกโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์

- การดำเนินโครงการ
- การติดตามความคืบหน้าของโครงการเพื่อให้สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์
- การประเมินโครงการ เพื่อเป็นการประเมินว่าโครงการนำไปสู่ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่ต้องการและบรรลุตามยุทธศาสตร์หรือไม่

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการบรรลุตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการควรกำหนดกลไกในการสื่อสาร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดที่สำคัญ และบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล ในการผลักดันให้ยุทธศาสตร์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งกำหนดช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการถ่ายทอดเทคนิค/วิธีดำเนินงาน ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมายและสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับงาน ที่สามารถแสดงให้เห็นการแลกเปลี่ยน วิธีการปฏิบัติที่ดีภายในส่วนราชการ

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การบริหารโครงการ (Project Management)
2. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
4. การวางแผนการสื่อสาร (Communication Plan)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ และสื่อสารถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับทราบ เข้าใจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์การ และบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- มีกลไกในการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรในทุกระดับที่รับผิดชอบ
- มีรูปแบบการสื่อสารที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

• การจัดทำแผนปฏิบัติการ หรือแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ หรือแผนงาน/โครงการ ตลอดจนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

- มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์การ



SP 4 : ส่วนราชการมีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทบทวนและปรับแผนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์

ความหมาย

เมื่อแผนงาน/โครงการได้เริ่มดำเนินการแล้ว จะต้องมีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการรวบรวมและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อให้ผู้บริหารทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ทั้งในด้านการใช้ทรัพยากร ผลิตผล ผลลัพธ์ หากการดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ อาจมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินการให้มีความเหมาะสมเพื่อให้โครงการสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์

การติดตามโครงการสามารถทำได้โดย ผู้บริหารโครงการเป็นผู้จัดทำรายงานความก้าวหน้าของโครงการต่อผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการที่กำกับดูแล

การรายงานความก้าวหน้าโครงการ ควรประกอบด้วย

1. สถานะโครงการ เป็นการรายงานความคืบหน้าของการดำเนินการโครงการ และสิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไป
2. รายงานงบประมาณ เปรียบเทียบการใช้จ่ายงบประมาณเทียบกับแผนที่วางไว้
3. รายงานความเสี่ยง เป็นการรายงานการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงที่สำคัญที่ระบุไว้ และการปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารความเสี่ยงต่างๆ
4. รายงานประเด็นสำคัญ เช่น รายงานประเด็นที่ควรสนใจ ความกังวล ปัญญาที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งแนวทางหรือการตัดสินใจที่ควรดำเนินการ นอกจากนี้ ระบบในการใช้กำกับติดตามการดำเนินงานยังสามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือได้ เช่น การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) เป็นต้น

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การติดตามโครงการ (Project Monitoring)
2. การบริหารโครงการ (Project Management)
3. การประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับและติดตามผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการคาดการณ์ ติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
- การมีข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือข้อมูลผลการดำเนินการขององค์การอื่น เพื่อนำมาใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต
- องค์การต้องทราบว่าอะไรคือความสำเร็จที่จำเป็นของการพัฒนาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต
- การวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพื่อสามารถคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำภายใต้สารสนเทศที่องค์การมีอยู่

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
3.1	สารสนเทศสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS1	ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้
CS2	ส่วนราชการมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS3	ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3.2	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS4	ส่วนราชการมีวิธีการในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรักษาความสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS5	ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล



หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการในการค้นหาและใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หัวข้อ 3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการพิจารณากระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการตอบสนองตรงตามความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

CS 1 : ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่อาจมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้

ความหมาย

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่ใช้ผลผลิตและการบริการของส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย ผู้รับบริการอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้ป่วย นักเรียน นักศึกษา ลูกความ และผู้ได้รับประโยชน์โดยตรง

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

“ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (Voice of Customer) หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการด้าน “สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพัน การเลือกวิธีในการรวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้วิธีการที่หลากหลาย วิธีการที่ใช้กันบ่อย ๆ ได้แก่ การสำรวจรายกลุ่ม (Focus Group)

กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พึงพอใจจนไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ ในประเด็นเรื่อง การตัดสินใจเกี่ยวกับการมารับบริการ ข้อคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสื่อสังคมออนไลน์ การวิเคราะห์การได้หรือเสียผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือส่วนราชการอื่น ที่ให้บริการในลักษณะเดียวกัน สารสนเทศจากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น

การดำเนินการดังกล่าวควรครอบคลุมกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ ข้อ 1x (7) และควรมีรูปแบบที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนราชการควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้รับ เพื่อจัดทำเป็นสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดีคือสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการ ออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างหรือปรับปรุงผลผลิตและบริการ นำเสนอการให้บริการที่เหมาะสม หาโอกาสในการพัฒนาบริการที่พึงมีในอนาคต รวมทั้งเป็นประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์ เช่น

- ความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ
- พฤติกรรมการใช้บริการ เช่น ประชาชนในต่างจังหวัดนิยมมาติดต่อราชการในช่วงเช้า หรือ ประชาชนในกรุงเทพฯสะดวกในการติดต่อราชการใกล้บ้านหรือที่ทำงาน เป็นต้น
- พฤติกรรมเชิงจิตวิทยา เช่น ประชาชนชอบให้ข้าราชการยิ้มและมีมิตรไมตรีแบบไทย หรือประชาชนไม่ชอบข้าราชการในเครื่องแบบที่เป็นผู้บังคับบัญชาหมาย เป็นต้น

ตัวอย่างขั้นตอนการการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ

- 1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) นำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาองค์การ
- 3) ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ (Risk Management)
- 6) ควรมีการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม การนำข้อมูลไปใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- 7) มีการนำข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย มาวิเคราะห์และนำมากำหนดวิธีการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (ทั้งวิธีการ เวลา และผู้รับผิดชอบ)

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Segmentation)
2. การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรมีการดำเนินการดังนี้



- การเรียนรู้ความต้องการและข้อมูลอื่น ๆ ควรมีหลายช่องทางที่มีความสอดคล้องกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม
- ให้ความสำคัญกับช่องทางที่สามารถโต้ตอบซึ่งกันและกัน และตอบสนองได้อย่างทันท่วงที นำนวัตกรรมมาใช้ในเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง
- มีการวิเคราะห์สารสนเทศที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับผลผลิตและบริการ รวมทั้งบูรณาการสารสนเทศที่ได้จากกลุ่มต่าง ๆ
- นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง เช่น เพิ่มช่องทางให้บริการใหม่ ๆ ขยายเวลาให้บริการในช่วงพักกลางวัน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

CS2 : ส่วนราชการมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความหมาย

การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งที่ส่วนราชการควรดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการที่ส่งมอบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว มีผลในเชิงบวกหรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจก็ต้องวิเคราะห์ว่ามีองค์ประกอบด้านใดบ้างที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสงค์ให้มีการพัฒนาในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใด เพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำหรือพัฒนาให้มีคุณภาพในการบริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ

การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้ การสำรวจ ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ข้อมูลการให้บริการ ข้อร้องเรียน รายงานจากหน่วยบริการ การวิเคราะห์การได้หรือเสียของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแนะนำจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม ส่วนราชการอาจรวบรวมสารสนเทศผ่านเว็บไซต์ (การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม) หรือทางไปรษณีย์ เป็นต้น โดยมีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความทันสมัย ทั้งนี้ต้องครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์การ และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มตามที่จำแนกไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ

ส่วนราชการควรวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจเพื่อให้ได้บทสรุป ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่การจัดทำเป็นสารสนเทศด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายในการดำเนินการ การปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และกระบวนการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจทำเป็นแผนพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการหรือแผนพัฒนางานบริการใหม่ ๆ

เครื่องมือการบริหารจัดการ

การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรดำเนินการ ดังนี้

- ใช้วิธีการประเมินความพึงพอใจที่เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- มีการประเมินความพึงพอใจที่ทันต่อการตอบสนอง เช่น การประเมินความพึงพอใจ ณ จุดให้บริการ และแก้ไขปัญหาทันทีเมื่อพบปัญหาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- ใช้สารสนเทศด้านความพึงพอใจในเชิงเปรียบเทียบ เช่น เปรียบเทียบความพึงพอใจระหว่างหน่วยงานภายในส่วนราชการที่ให้บริการเดียวกัน เพื่อหาหน่วยงานต้นแบบที่สามารถให้บริการได้ดีและนำไปขยายผล หรือเปรียบเทียบกับหน่วยงานภายนอกที่เป็นคู่แข่งหรือกับหน่วยงานที่มีผลผลิตที่คล้ายคลึงกันแต่มิใช่เป็นคู่แข่งชั้น และอาจรวมถึงการค้นหาสาเหตุว่าทำไมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความพึงพอใจกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายกันมากกว่าส่วนราชการของตน เป็นต้น
- ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงาน ที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

CS3 : ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความหมาย

การรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงการสร้างความไม่พึงพอใจในอนาคต

วิธีการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถทำได้หลายช่องทางและรูปแบบเหมือนกับการประเมินความพึงพอใจ แต่การวัดความไม่พึงพอใจควรแยกออกจาก การประเมินความพึงพอใจอย่างชัดเจน เนื่องจากการสำรวจความพึงพอใจ ผู้ใช้บริการอาจอยู่ในระดับความพึงพอใจน้อยแต่ยังไม่ถึงขั้นไม่พึงพอใจ จึงจำเป็นต้องแยกความไม่พึงพอใจออกมา เพื่อระบุสิ่งที่ไม่พึงพอใจอย่างเด่นชัด หากรวมไว้จะทำให้ผู้ตอบไขว้เขว และมีแนวโน้มที่จะตอบความไม่พึงพอใจมากกว่า กรณีที่ใช้แบบสำรวจชุดเดียว อาจแยกคำถามออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สอบถามความพึงพอใจในแต่ละเรื่อง ส่วนที่ 2 สำรวจความไม่พึงพอใจ ซึ่งอาจใช้เป็นคำถามปลายเปิด เช่น ในงานบริการของหน่วยงาน ก ท่านไม่พึงพอใจในเรื่องใดมากที่สุด (โปรดเรียงลำดับ) ซึ่งควรจัดกลุ่มประเภทเป็นหมวด ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการประมวลผล เช่น ด้านบุคลากร ด้านขั้นตอน ด้านระยะเวลา ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ ในการดำเนินการต้องครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์กร และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มตามที่จำแนกไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร



เมื่อส่วนราชการมีสารสนเทศด้านความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ควรดำเนินการวิเคราะห์เพื่อหาต้นเหตุของปัญหา และนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงาน เช่นเดียวกับการประเมินความพึงพอใจ

เครื่องมือการบริหารจัดการ

การสำรวจความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Dissatisfaction Survey)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีผ่านการรวบรวม และค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมีการดำเนินการดังนี้

- ใช้วิธีการประเมินความไม่พึงพอใจที่เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- มีการประเมินความไม่พึงพอใจที่ทันต่อการตอบสนอง เช่น การประเมินความไม่พึงพอใจ ณ จุดให้บริการ และแก้ไขปัญหาทันทีเมื่อพบปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ
- ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงาน ที่สามารถหลีกเลี่ยงการเกิดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3.2 การสร้างความผูกพัน

หัวข้อ 3.2 การสร้างความผูกพัน เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดการข้อร้องเรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการให้บริการ สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของส่วนราชการ

CS4 : ส่วนราชการมีวิธีการในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรักษาความสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความหมาย

ความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อการให้บริการของส่วนราชการ และนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดความไว้วางใจและความพึงพอใจในการให้บริการ ในที่สุด การจัดการความสัมพันธ์จำเป็นต้องมีพื้นฐานในเรื่องของสารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ ตลอดจนต้องมีการเรียนรู้พฤติกรรมมารมาใช้บริการ ความชอบ/ไม่ชอบในการมาใช้บริการ การอำนวยความสะดวกที่ถูกใจ/ไม่ถูกใจ โดยต้องมีการดำเนินการในการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ ความผูกพันในระยะยาว และนำไปสู่การเกิดภาพลักษณ์ที่ดี

เป้าประสงค์ของการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสะดวกที่จะทำติดต่อกับส่วนราชการทั้งเพื่อการขอรับบริการ การรับทราบข้อมูลข่าวสาร และการให้ข้อมูลแก่ส่วนราชการ ส่งผลให้ส่วนราชการสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับการให้บริการที่มีความรวดเร็วและระยะเวลาที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่คุณรับบริการต้องการ แต่การให้บริการที่ตรงความคาดหวังของคุณรับบริการเป็นกลยุทธ์ที่ดีในการทำให้คุณรับบริการพึงพอใจ กลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ ในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์ ที่นำมาใช้ควรมีความหลากหลายเนื่องจากคุณรับบริการบางกลุ่มต้องการการให้บริการที่แตกต่างกัน การสร้างความสัมพันธ์กับคุณรับบริการจากคุณค่าในมุมมองของคุณรับบริการ โดยนำคุณค่าในมุมมองของลูกค้าคือสิ่งที่คุณรับบริการได้รับกับสิ่งที่ต้องเสียไปมาพิจารณา เช่น เวลาหรือค่าธรรมเนียม เป็นต้น ซึ่งองค์การต้องคำนึงถึงคุณค่าในมุมมองของคุณรับบริการทั้งก่อนและหลังการให้บริการ หากประโยชน์ที่ผู้รับบริการได้รับลดลงแต่ต้องเสียเวลาหรือค่าใช้จ่ายมากขึ้น จะทำให้ความสัมพันธ์ที่ระหว่างคุณรับบริการกับองค์การลดลง

การสร้างความสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวอาจไม่ยั่งยืน ส่วนราชการจึงต้องมีการพัฒนาความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ โดยเฉพาะกับคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ซึ่งส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และระบุคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การจัดการและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ด้านความสัมพันธ์ แต่ละยุทธศาสตร์อาจใช้ได้ผลกับคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มแต่ไม่ได้ผลกับบางกลุ่ม ดังนั้นยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการใช้ต้องมีความเหมาะสมกับคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม และในแต่ละช่วงที่มีการสานสัมพันธ์กับส่วนราชการ นอกจากนี้ส่วนราชการควรสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งหมายถึงการถือเอาคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนที่ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การวางแผนการสื่อสาร (Communication Planning)
2. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมีการดำเนินการดังนี้

- มีกลไกรูปแบบการสื่อสาร สร้าง และ จัดการความสัมพันธ์กับคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน
- องค์การที่มุ่งเน้นคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะแสดงออกในทุกการกระทำขององค์การโดยผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นทั้งการกระทำและคำพูดว่าคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญ และความต้องการของคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องมาก่อนความต้องการภายในด้วย
- องค์การที่มุ่งเน้นคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะปรับตนเองให้สอดคล้องกับคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ตลอดเวลา
- มีการกำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้มีคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง และกลับมาใช้บริการอีกในอนาคต
- มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการพัฒนาบุคลากรที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรม การมุ่งเน้นคุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



CS5 : ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล

ความหมาย

นอกจากที่ส่วนราชการมีการรวบรวมสารสนเทศเพื่อเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวังแล้ว จะต้องมีการจัดการข้อร้องเรียน รวมทั้ง การนำข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือคำชมเชย มาปรับปรุงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น วิธีการที่ทำให้รวดเร็วเหมาะสม ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์การ ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

การจัดการข้อร้องเรียน การรวบรวม การวิเคราะห์ และการบ่งชี้ถึงต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหาของข้อร้องเรียน ควรจะนำไปสู่การกำจัดการต้นเหตุของการเกิดข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และนำบทเรียนที่ได้รับไปใช้จัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและบริการ และดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ มีข้อร้องเรียนลดลง ไม่เกิดข้อร้องเรียนซ้ำ โดยส่วนราชการจะต้องถ่ายทอดผลสำเร็จนี้ ให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งส่วนราชการ

กระบวนการตอบกลับ (Feedback Loop) ในการตอบข้อร้องเรียนหรือข้อสงสัยกลับไปยังผู้ร้องเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงออกถึงความใส่ใจ ไม่ละเลยความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดขึ้นต่อการบริการ การตอบกลับอาจทำได้ 2 ระยะ คือ ดำเนินการทันทีหลังจากได้รับเรื่องร้องเรียนหรือข้อสงสัย และดำเนินการตอบกลับหลังจากมีการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวเสร็จสิ้นแล้ว โดยต้องมีกำหนดระยะเวลาสำหรับการแก้ไขปัญหาในแต่ละกลุ่มด้วย ซึ่งจะช่วยให้ผู้ร้องเรียนเกิดความรู้สึกที่ดีในการดูแลและตอบรับจากส่วนราชการ มีหลักฐานเอกสารในการดำเนินการต่อทั้งฝ่ายผู้ร้องเรียนและส่วนราชการ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการ

หากส่วนราชการดำเนินการตามหัวข้อ CS1 – CS4 อย่างเคร่งครัด คือการเรียนรู้และรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง หรือความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการแล้วนั้น ถือเป็นปราการป้องกันไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนได้ อย่างไรก็ตามกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนก็เป็นการป้องกันอีกชั้นหนึ่ง

เครื่องมือการบริหารจัดการ

การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการข้อร้องเรียนควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- กำหนดช่องทางและวิธีการการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ และมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียน

• กำหนดให้มีระบบการรายงานการจัดการข้อร้องเรียนกับผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการเพื่อรับทราบ ความพึงพอใจ และข้อเสนอแนะในการจัดการข้อร้องเรียนฯ และปรับปรุงการให้บริการ

- ดำเนินการตอบกลับข้อร้องเรียนในทุกกรณี โดยมีแบบฟอร์มมาตรฐานในการตอบกลับ
- มีการเก็บสถิติข้อร้องเรียนและการตอบกลับ เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินการ
- นำข้อร้องเรียนฯ มาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม โดยเชื่อมโยงกับการปรับปรุงกระบวนการในหมวด 6
- มีการติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจจัดทำ

ในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
(Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
4.1	การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ
IT1	ส่วนราชการมีการเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติการและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
IT2	ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4.2	การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
IT3	ส่วนราชการมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
IT4	ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งาน ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ กล่าวคือ เป็น “สมอง” ขององค์การที่เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว อยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพ และครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวไว้

โดยในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

หัวข้อ 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการ หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการโดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ เจตจำนงของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการของส่วนราชการให้บรรลุผลลัพธ์ของส่วนราชการ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว หรือไม่ได้คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ รวมถึงเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่อาจนำมาแลกเปลี่ยนกัน

IT 1 : ส่วนราชการมีการเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติการและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

ความหมาย

การวัดผลการดำเนินการ มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงเพื่อกำหนดทิศทางของส่วนราชการ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการปรับให้เกิดความสอดคล้องในกระบวนการหลักทั้งในระดับพื้นที่ หน่วยงานย่อย และระดับส่วนราชการ

ส่วนราชการต้องคัดเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์การได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งอาจเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน ตามความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ขององค์กร และผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สัมพันธ์กัน ทั้งในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลงานที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลระหว่างกระบวนการ สามารถนำไปใช้พยากรณ์แนวโน้มของตัวชี้วัดตามได้ เช่น จำนวนครั้งที่มีการตรวจสอบความปลอดภัย ฯลฯ และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) เป็นตัวชี้วัดผลงานที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไร เช่น อัตราการเกิดอุบัติเหตุ เป็นต้น เพื่อขึ้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว

รวมทั้งควรกำหนดให้ “สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เป็นส่วนหนึ่งของตัววัดผลการดำเนินการ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจที่สำคัญในวางแผนยุทธศาสตร์ หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การทำให้ระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ เป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการดังกล่าวและตัววัดไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งาน เพื่อให้ตรงกับความสำเร็จในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อจัดทำและนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการ และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งส่วนราชการ นอกจากนี้ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ อาจหมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการ ถ่ายทอดรายละเอียดของตัววัดผลการดำเนินการลงไปถึงระดับบุคคลและกระบวนการ เพื่อใช้ติดตามผลงาน ที่ส่งผลกระทบต่อบรรลุผลลัพธ์ในระดับส่วนราชการหรือเพื่อการปรับปรุง

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือก และใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ ตัววัดที่เลือกไว้ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัววัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลการดำเนินการขององค์กร จะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัด ทั้งในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ ตัววัดผลควรมีการเก็บข้อมูลที่มีความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย สามารถนำไปใช้ในการวางแผน และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การจัดทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการ (PA: Performance Agreement) ระดับส่วนราชการ
2. การจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (SPMS: Strategic Performance Management System)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน ควรมีการดำเนินการดังนี้

- ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการคัดเลือกตัววัดผลการดำเนินการ เนื่องจากผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญในการระบุข้อมูลใดที่มีความสำคัญและสามารถใช้ในการตัดสินใจขององค์กร



- ตัววัดผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการในหมวดต่าง ๆ ตามเกณฑ์ PMQA อย่างครบถ้วน เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน
- มีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการในเชิงเปรียบเทียบ เพื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- มีการจัดประเภทของตัววัดออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไวต่อการติดตามเฝ้าระวังเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ตัววัดที่ต้องติดตามเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ตัววัดที่ต้องติดตามมาก และตัววัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ

IT2 : ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ความหมาย

การวิเคราะห์ หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ส่วนราชการควรนำข้อมูลที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์มาใช้ในการวิเคราะห์ว่ามีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งจะต้องนำปัจจัยภายนอกซึ่งเปลี่ยนแปลงไป เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี มาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำไปใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์ในระดับส่วนราชการ ระดับภารกิจ และเทคโนโลยี ค่าเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการของผลผลิตและการบริการ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลการเงินและการเติบโต ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน การวิเคราะห์นี้อาจคำนึงถึงมาตรการบังคับจากภาครัฐด้วย

การทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์การ ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับส่วนราชการและตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในการตอบหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์โดยอิงตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และหัวข้อ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์คุณภาพในระบบต่าง ๆ เช่น ISO หรือ PMQA เป็นต้น

การทบทวนระดับองค์การ ควรครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกด้านทั้งในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต มีการประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้ผลการทบทวนจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อถือได้ว่าจะนำไปสู่การปรับปรุงและ

โอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ สมรรถนะหลัก และตัววัดความสำเร็จ ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการทบทวนระดับองค์กร คือ การแปลงผลการทบทวนไปสู่การกระทำอย่างทั่วถึงทั้งส่วนราชการ โดยมีการปรับปรุงผลการดำเนินการจากผลการทบทวนอยู่เสมอ รวมทั้งนำผลของการทบทวนไปใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับปรุง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เหมาะสม ตลอดจนทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
2. การเทียบเคียงผลการดำเนินงาน (Benchmarking and Comparison)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- รูปแบบการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ควรมีลักษณะที่ง่ายต่อการนำมาใช้ตัดสินใจ เช่น การนำรหัสสัญญาณไฟจราจร (เขียว เหลือง แดง) เข้ามาใช้ หรือการนำแนวคิดห้องปฏิบัติการทางการจัดการ (Management Cockpit) มาใช้
- การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการควรมีการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การวัดผล วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ ควรมีการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ผลการดำเนินการที่ผ่านมา และการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินการในเชิงเหตุและผล เช่น การนำแนวคิดแผนที่ยุทธศาสตร์มาใช้ หรือการถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
- นำผลการทบทวนมาเรียนรู้ร่วมกันโดยมีการเทียบเคียงภายในองค์กร ในแต่ละหน่วยงาน และแต่ละกระบวนการภายในองค์กร รวมทั้งนำผลการดำเนินการมาคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยพิจารณาถึงการคาดการณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในอนาคต
- ผลการดำเนินการที่ทบทวนควรมีความเชื่อมโยงกับหมวดต่าง ๆ ภายใต้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และมีความสอดคล้องกับผลการดำเนินการตามเกณฑ์ฯ หมวด 7

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

หัวข้อ 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการจัดการความรู้ และทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็นมีคุณภาพและมีความพร้อมใช้งาน ทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมของส่วนราชการ



IT3 : ส่วนราชการมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ

ความหมาย

การจัดการความรู้ของส่วนราชการต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการ และการบริการ รวมถึงการพัฒนาทางเลือกที่แปลกใหม่ ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ

ส่วนราชการจะต้องพัฒนาระบบที่สามารถมั่นใจได้ว่าความรู้ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร จนเกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยที่ความรู้นี้รวมถึงความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรู้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงส่วนราชการจะต้องวางระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมขององค์กร โดยที่กระบวนการเหล่านี้ สามารถดำเนินการได้โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) ซึ่งเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

“วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” เป็นกระบวนการและแนวทางในการปฏิบัติที่ผ่านการทบทวน ปรับปรุง เรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า หรือจนได้รับความชื่นชมจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” อาจมีได้ในกระบวนการย่อยในระดับหน่วยงาน หรือกระบวนการหลักในระดับภารกิจของส่วนราชการ บทพิสูจน์ของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” อาจผ่านการประกวดและได้รับรางวัลทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ เช่น รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ รางวัล United Nations Public Service Awards ขององค์การสหประชาชาติ เป็นต้น

“วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” เป็นส่วนสำคัญในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ แต่อาจซ่อนเร้นอยู่ในองค์กร ส่วนราชการจึงควรมีการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานภายในเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อขยายผลและต่อยอดให้เกิดการปรับปรุงในหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

กระบวนการจัดการความรู้มี 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร โดยขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน การใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web Board กระดานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สามารถดำเนินการได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ระบบฐานข้อมูลความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว ทีมข้ามสายงาน เป็นต้น
7. การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้-นำความรู้ไปใช้-เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือการบริหารจัดการ

การจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- ผู้บริหารควรให้ความสำคัญทั้งในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นผลักดัน การประสานงาน กำกับติดตาม และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การจัดการความรู้ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง
- ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และนำความรู้ที่ได้รับไปศึกษาค้นคว้าต่อยอดความรู้
- สามารถใช้ระบบที่เอื้อในการขับเคลื่อนผลักดันการจัดการความรู้ เช่น การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น
- มีการปลูกฝังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์การ
- การนำความรู้จากแต่ละบุคคลมาบูรณาการร่วมกันและจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน

IT4 : ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

ความหมาย

“ข้อมูลและสารสนเทศ” หมายถึง ข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ คำรับรองการปฏิบัติราชการ กระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว ต้องมีคุณลักษณะที่ครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย

“ความครอบคลุม” หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การอย่างครบถ้วน



“ความถูกต้อง” หมายถึง การจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บ และภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่

“ความทันสมัย” หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศ ให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

“ความปลอดภัย” หมายถึง การจัดให้มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล เพื่อป้องกันไม่ให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกทำลาย เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบ Firewall ระบบไฟฟ้าสำรอง การกำหนดสิทธิ์ให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access Right) เป็นต้น รวมทั้งมีแนวทางกำจัด ป้องกัน หรือลดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นกับข้อมูลและสารสนเทศที่จัดเก็บไว้ด้วย

“รูปแบบที่ใช้งานง่าย” หมายถึง รูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความง่ายต่อการเรียนรู้ ง่ายต่อการเข้าใจ ง่ายต่อการใช้งานและดูแลรักษา เนื่องจากผู้ใช้งานที่มีความหลากหลาย ที่รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจไม่มีประสบการณ์ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น ความง่ายต่อการใช้งานจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การจัดทำระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูล (IT System)
2. การออกแบบระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Information Hardware and Software Design)
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในด้านการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความครอบคลุม ถูกต้องทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ ควรมีการดำเนินการดังนี้

- ข้อมูลและสารสนเทศมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ
- มีข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้งานได้แบบ Real Time
- มีการทบทวนความเหมาะสมของอุปกรณ์ Hardware และ Software ติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานน้อยลง แต่ได้ปริมาณงานและประสิทธิภาพของงานมากขึ้น
- มีแนวทาง/มาตรการป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูลและสารสนเทศ (Backup) ซึ่งเมื่อเกิดความเสียหายสามารถฟื้นฟูระบบและกู้คืนข้อมูลการความเสียหายได้ (Recovery)
- จัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
5.1	สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร
HR 1	ส่วนราชการมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ
HR 2	ส่วนราชการมีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว
5.2	ความผูกพันของบุคลากร
HR 3	ส่วนราชการมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร
HR 4	ส่วนราชการมีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา



หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป็นการมุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีวิธีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้างความผูกพัน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

โดยในหมวดนี้เน้นการปฏิบัติการด้านบุคลากรที่สำคัญ การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรของส่วนราชการ เพื่อให้บุคลากรและองค์การปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

หัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร เป็นการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรในอดีตที่ผ่านมารวมทั้งอัตรากำลังที่เหมาะสมในแต่ละระดับ ซึ่งเป็นการกำหนดบริบทที่ส่วนราชการใช้ในการพิจารณาเชิงรุกเพื่อเตรียมให้สอดคล้องกับความต้องการบุคลากรในอนาคตและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์

HR 1 : ส่วนราชการมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ

ความหมาย

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การ นอกจากนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการที่ส่วนราชการดำเนินการในปัจจุบัน จะสามารถช่วยให้ส่วนราชการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณด้านบุคคลต่อไป

ในการดำเนินการให้แผนปฏิบัติราชการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่วนราชการต้องมีการดำเนินการ คือ การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นครอบคลุมถึงแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการปฏิบัติตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก

และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายที่เหมาะสมในแต่ละแผนปฏิบัติการด้วย

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ

มาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบริหารทรัพยากรบุคคลมีดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 4 ความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารทรัพยากรบุคคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้ ควรครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น

- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจ การตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ
- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)
2. การทบทวนและการปรับระบบงาน/โครงสร้างส่วนราชการ (Organization Restructuring)
3. การใช้ข้อมูลความต้องการ ความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ ออกแบบระบบงาน/โครงสร้างของส่วนราชการ การส่งมอบหรือประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน
4. การกำหนดแผนผังความสัมพันธ์ (Relationship Map) ระหว่างหน่วยงาน
5. การจัดทำระบบงาน/โครงสร้างของส่วนราชการที่มีแผนงานตามผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Departmentation by Customer/Stakeholder)
6. การทบทวนกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ ควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้



- การวางแผนกำลังคนและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกระบวนการดำเนินงาน ทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนขององค์กร
 - การวางแผนและการพัฒนาบุคลากรควรมีกรอบที่ชัดเจน คือ
 - 1) กำหนดความต้องการในการพัฒนา (Training Needs) โดยศึกษา วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ นโยบายภารกิจที่สำคัญของส่วนราชการ และนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้รับบริการที่สำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาความต้องการเกี่ยวกับความรู้ ทักษะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
 - 2) ออกแบบหลักสูตร โดยอาจมีทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ
 - 3) ดำเนินการตามแผน
 - 4) ประเมินผลการพัฒนา เรียนรู้ โดยกำหนดเป้าหมายไว้ตามแผนปฏิบัติราชการ
 - การสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และการตั้งเป้าหมายในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้บุคลากรร่วมมือกันและมีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารทิศทางการทำงาน ข้อมูลสารสนเทศในกระบวนการทำงาน ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
 - การออกแบบระบบทีมข้ามสายงาน โดยใช้รูปแบบคณะกรรมการที่ประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ให้ครอบคลุมตามประเภทของกระบวนการดำเนินงานในองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาจากการที่บุคลากรมุ่งสนใจเฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบหลัก ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งระบบการทำงานลักษณะข้ามสายงานจะช่วยให้ทุกหน่วยงานหรือหลายหน่วยงานมีโอกาสสื่อสาร ตัดสินใจ และทำงานร่วมกันตามห่วงโซ่คุณค่าที่สอดคล้องกัน
 - การติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงวิธีการสื่อสารกำหนดไว้ปีละครั้ง ทั้งจากข้อเสนอแนะในระหว่างกระบวนการสื่อสารของคณะกรรมการต่าง ๆ และจากการประเมินผลอย่างเป็นระบบจากบุคลากรภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

HR 2 : ส่วนราชการมีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว

ความหมาย

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ครอบคลุมถึงด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาออกแบบ ปรับปรุง และจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร และเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ดีขึ้น เช่น ด้านสุขอนามัย

มีการจัดบริการตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดกีฬา กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟ ในอาคารสูง มีการแลกเปลี่ยนเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ด้านการป้องกันภัย มีระบบป้องกันอัคคีภัย มีแผนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัด สถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับภูมิทัศน์สวนหย่อม ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงอุปกรณ์ให้ทันสมัยและใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

นอกจากนี้ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรืออาจ กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อทบทวนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับการจัดระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการที่สอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากร โดยแนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้คำปรึกษา กิจกรรมสันทนาการหรือ งานประเพณีต่าง ๆ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากรในชั่วโมงทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัว หรือเพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่พิภพอาศัย เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษา พยาบาล เป็นต้น

นอกจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรใน เรื่องนโยบาย สวัสดิการ การบริการเพิ่มเติม เช่น ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การจัดการรถรับส่ง กิจกรรมการเรียนรู้ การให้ความรู้ นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นนโยบายจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับแต่ละประเภท รวมทั้ง ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจ ต่อสวัสดิการ บริการต่าง ๆ ที่จัดให้ เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของ บุคลากร และวิธีการประเมินเพื่อปรับปรุงปัจจัยพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ และการจูงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงความสามารถขององค์กร ในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

ทั้งนี้ การพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงาน ของบุคลากร ควรคำนึงถึงความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้น ด้วยการขจัดอุปสรรค ที่กีดขวางคนพิการ เพื่อให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อมต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้ง ทางกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การใช้แบบสำรวจเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาความพึงพอใจหรือ ความผูกพันของบุคลากร
2. การจัดทำ Focus Group เพื่อค้นหาประเด็นปัญหาที่กลุ่มบุคลากรต้องการ การออกแบบสภาพแวดล้อม ในการทำงานเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น



แนวทางปฏิบัติที่ดี

- ผู้บริหารระดับสูงนำข้อมูลที่เป็นประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานมาวิเคราะห์สาเหตุ ออกแบบ และจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เหมาะสมสำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร
 - การสร้างให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนร่วมในการทบทวนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - ผู้บริหารของส่วนราชการควรคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ได้แก่ 1) คุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อมและความสะดวก 2) สวัสดิการในการทำงานและนอกเหนือจากการทำงาน และ 3) การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

หัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร เป็นการมุ่งเน้นระบบของส่วนราชการในการจัดการผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้ต้องเกื้อหนุนให้เกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น มีการนำสมรรถนะหลักของส่วนราชการใช้ และเพื่อให้บรรลุแผนปฏิบัติการและสร้างความยั่งยืนของส่วนราชการ

HR 3 : ส่วนราชการมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร

ความหมาย

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านความรู้สึกลงใจและสติปัญญา เพื่อให้งาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการบรรลุผล ส่วนราชการที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูง แสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เพื่อผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสำเร็จของส่วนราชการ

บุคลากรในส่วนราชการรู้สึกผูกพัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และที่ทำงาน ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ร่วมกันปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ดี การแลกเปลี่ยนข้อมูลมีความคล่องตัว การให้อำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน รวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในการงาน ระบบการยกย่องชมเชย และระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสและการดูแลที่เท่าเทียมกัน และการมีมิตรไมตรีกับครอบครัวของบุคลากร

• **ปัจจัยของความผูกพันของบุคลากร** แม้ว่าความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนและการเพิ่มค่าตอบแทนจะมีความสำคัญ แต่สองปัจจัยดังกล่าวไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความผูกพันกับส่วนราชการและสร้างผลงานที่โดดเด่น ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น

- การแก้ไขปัญหาและข้อร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ
- โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ
- บรรยากาศในการทำงานและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร
- สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีการป้องกันภัย
- ภาระงานที่เหมาะสมและมีความท้าทาย
- การสื่อสาร ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
- ระดับของการได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ
- ความมั่นคงของงาน
- การตระหนักถึงความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย
- การสนับสนุนของส่วนราชการในการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัดของการประเมินความผูกพัน เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงานของบุคลากร อัตราการเข้าออกงานของบุคลากรทั้งหมดและบุคลากรที่ให้บริการโดยตรง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การร้องทุกข์ ร้องเรียน ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การรับรู้ข้อมูล ผลิตภาพของบุคลากร (Productivity) เป็นต้น

การประเมินความผูกพันของบุคลากร เป็นวิธีการในการวิเคราะห์และการวัดผลของความผูกพัน โดยจำแนกตามกลุ่มบุคลากร เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการปรับปรุงปัจจัยและกิจกรรมในการสร้างความผูกพันของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและควรมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงผลการดำเนินการกับตัวชี้วัดผลลัพธ์ในหมวด 7

ในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็นและความเร่งด่วนประกอบด้วย อีกทั้ง ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำความคิดเห็นดังกล่าวมากำหนดปัจจัยในการสร้างความผูกพัน

สำหรับขั้นตอนการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรนั้น เมื่อส่วนราชการได้ดำเนินการสำรวจปัจจัยดังกล่าวแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยกำหนดตัวชี้วัดและวิธีประเมินความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การร้องเรียน ร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น และนำมาปรับปรุงปัจจัยด้านต่าง ๆ

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การสำรวจความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement Survey)
2. การจัดทำ Focus group เพื่อสอบถามความต้องการ/ค้นหาปัจจัยสนับสนุนสร้างความผูกพัน

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากรควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- การประเมินความผูกพันอาจดำเนินการได้ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยอาจมีกระบวนการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคลากร



- ผลการวิเคราะห์ความผูกพันควรมีความเชื่อมโยงกับการวางแผนการบริหารทรัพยากรที่มีวิธีการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมในการสื่อสารที่เปิดกว้าง
 - การพัฒนาระบบงานเพื่อเสริมสร้างผลการทำงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน
 - การกำหนดตัวชี้วัดด้านความผูกพันที่หลากหลายและครอบคลุมทุกระดับ
 - การออกแบบระบบประเมินความผูกพันที่มีลักษณะ Real Time บนเว็บไซต์ เพื่อใช้ประเมินระดับความผูกพันและสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร ทั้งในภาพรวมระดับส่วนราชการ และระดับหน่วยงาน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ ปรับปรุงพัฒนา แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ และใช้เป็นช่องทางการสื่อสารกับผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น
- ตัวอย่างวิธีที่จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร (ที่มา : Business Law & Human Resources Variety Vol.10 No.109 January 2012 : Employee Engagement, p.96-97) เช่น
 - การปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน มีอุปกรณ์ที่พอเหมาะและเหมาะสม
 - การปรับเวลาการทำงานให้บุคลากรเกิดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เช่น ใช้ Flexi-Time ในองค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรที่มีลักษณะงานหลากหลาย บุคลากรไม่จำเป็นต้องเข้า-เลิกงานพร้อมกัน แต่วัดกันที่ผลงาน
 - การทำให้งานเป็นเรื่องท้าทาย ให้โอกาสบุคลากรได้คิดและเสนอวิธีการใหม่ ๆ
 - การทำ Career Path ให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรทราบว่าเมื่อทำงานสำเร็จแล้ว จะมีโอกาสเติบโตหรือขยายไปทำอะไรบ้าง เพราะชีวิตต้องก้าวต่อไป ไม่ใช่หยุดอยู่กับที่
 - การทำ Incentive Package ให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรทำงานแข่งกับตนเอง จะได้ทราบว่าสามารถกำหนดรายได้ให้ตนเองได้ แต่การกำหนดเกณฑ์ต้องชัดเจน ทำลาย และมีโอกาสสำเร็จได้
 - การสร้างภาพลักษณ์องค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในองค์กรตนเอง สามารถสื่อสารกับเพื่อน ๆ ในองค์กรอื่นได้

HR 4 : ส่วนราชการมีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

ความหมาย

การพัฒนาบุคลากร/ผู้บริหาร เป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากร/ผู้บริหาร ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเติบโตก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือ แบบที่เป็นทางการ เช่น การบรรยาย การฝึกอบรม เป็นต้น และแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น “การเรียนรู้” (Learning) หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ของส่วนราชการ และการเรียนรู้ของบุคลากร

การเรียนรู้ของส่วนราชการ ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาโครงการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลเพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ การเรียนรู้ส่งผลถึงการบรรลุความสำเร็จขององค์การ

“ประสิทธิผล” (Effectiveness) หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใด ๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

โดยทั่วไป เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในองค์การที่เกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การส่งมอบบริการ หรือเทคโนโลยี

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

1. กำหนดเป้าหมายการพัฒนา : โดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่องค์การคาดหวัง และประเด็นที่ต้องการมุ่งเน้น
2. วิเคราะห์ความต้องการ : โดยพิจารณาถึงความต้องการในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในระดับองค์การ กลุ่มงาน และระดับบุคคล โดยพิจารณาถึงเป้าหมายที่ต้องการและสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3. ออกแบบการพัฒนา : การพัฒนาบุคลากรควรพิจารณาถึงความแตกต่างกันตามระดับและประสบการณ์ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ซึ่งเครื่องมือและวิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีการ เช่น การบรรยาย ฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน หรือการศึกษาดูงาน เป็นต้น

4. ดำเนินการพัฒนา

5. ประเมินผลการพัฒนา : การประเมินผลการพัฒนาอาจพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พฤติกรรมที่เกิดขึ้น รวมถึงประสิทธิผลและความคุ้มค่าขององค์การ เป็นต้น

การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

1. การจัดระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

แนวคิดเรื่องระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรม เพื่อยกระดับงานฝึกอบรมให้มีมาตรฐานสูง มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียนว่าการฝึกอบรมนั้นมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรมดังกล่าว ถือเป็น การประกันคุณภาพที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการจัดทำมาตรฐานการฝึกอบรมที่มีลักษณะการดำเนินการคล้ายคลึงกับการประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าการฝึกอบรมได้มาตรฐาน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการประเมินงานฝึกอบรมที่มีมาตรฐาน ประกอบด้วย

• หลักสูตร ประกอบด้วย

- ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร
- การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



- การประเมินหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ
- ผู้สอน ประกอบด้วย
 - เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถตรงกับเนื้อหาที่สอน
 - มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการสอน
 - มีความสามารถในการถ่ายทอด/สื่อสาร ให้มีความเข้าใจ
- วิธีการสอน ประกอบด้วย
 - มีแผนการสอน หรือเค้าโครงการสอนที่ชัดเจน
 - การใช้อุปกรณ์การสอนที่เหมาะสม
 - มีสื่อประกอบการสอนที่เหมาะสม
- ห้องเรียน ประกอบด้วย
 - ขนาดห้องเรียนเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน
 - ลักษณะการจัดห้องเรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
- ผู้เรียน
 - จำนวนผู้เรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
 - ความรู้พื้นฐานของผู้เรียนเหมาะสมกับหลักสูตร
- การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม
 - มีการวัดผลความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนก่อนและหลังการเรียน
 - การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้เรียน

2. การประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ส่วนราชการควรกำหนดมาตรการและระบบในการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป ซึ่งสามารถดำเนินการโดย

- ประเมินจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้และทักษะตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนา/ฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

- มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรสูงสุด

- ประเมินผลลัพธ์ขององค์การ ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรม อาจมีการวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เป็นต้น

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินสมรรถนะ (Competency Evaluation) และด้านการประเมินผลงาน (Performance Evaluation)

2. การพัฒนาหัวหน้างานและผู้บริหารให้มีสมรรถนะในการมอบหมายงานหรือการดูแลบุคลากร (People Management)

3. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

4. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-skill Training)
5. การฝึกอบรมและพัฒนาตามหลักสมรรถนะ (Competency Based Training and Development)
6. การบริหารสายอาชีพ (Career Management)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนา และการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานอย่างตรงไปตรงมา ส่งผลให้เข้าใจในข่าวสารต่าง ๆ เป็นอย่างดี และเป็นการร่วมกันปรับปรุงงานต่าง ๆ โดยผู้บริหารกำหนดให้ประเมินผลการสื่อสารเพื่อปรับปรุงวิธีการสื่อสารปีละครั้ง ผู้นำระดับสูงมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ได้รับข้อมูลแบบสองทางที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการและนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

- ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

- ระบบการพัฒนาเรียนรู้ควรมีความเชื่อมโยงกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร การให้บริการต่อผู้รับบริการ และการนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

- ระบบการพัฒนาเรียนรู้ควรมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในหมวด 7



หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ (Operations Focus)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
6.1	กระบวนการทำงาน
PM 1	ส่วนราชการมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด
PM 2	ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ
6.2	ประสิทธิผลการปฏิบัติการ
PM 3	ส่วนราชการมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ การลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ
PM 4	ส่วนราชการมีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึงการป้องกันความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม
PM 5	ส่วนราชการมีวิธีการในการพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน



หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

เป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การออกแบบ และการส่งมอบผลผลิตและการบริการ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุความสำเร็จ และเพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการ

ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน

6.1 กระบวนการทำงาน

หัวข้อ 6.1 กระบวนการทำงาน เป็นการพิจารณาให้ครอบคลุมการออกแบบ การบริหารจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

PM 1 : ส่วนราชการมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด

ความหมาย

“กระบวนการ” (Process) หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไป กระบวนการประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนหรือการปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ซึ่งแทบจะไม่มีกระบวนการใดที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง จะต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน

“กระบวนการทำงานที่สำคัญ” หรือ “กระบวนการสร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักของส่วนราชการ

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการและการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการเหล่านี้อาจสนับสนุนผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ในการออกแบบและส่งมอบผลผลิต การบริการ การปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารส่วนราชการ กระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงิน บัญชีและงบประมาณ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และงานด้านการบริหารทั่วไป

แนวคิดในการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญนั้นมาจากการวิเคราะห์การสร้างคุณค่า (Value Creation Analysis) และการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คุณค่าตั้งแต่การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรทั้งหลาย จนถึงมุมมอง คุณค่าของผู้รับผลจากกระบวนการนั้นโดยตรง รวมทั้งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นการตั้งคำถามใน 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 1) ส่วนราชการได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลผลิตและการบริการที่ดีหรือไม่
- 2) คุณค่าใดที่เด่นชัดที่สุดในผลิตภัณฑ์และการบริการ
- 3) ประโยชน์และผลที่เกิดแก่ส่วนราชการเอง จากการส่งมอบผลผลิตและการบริการเหล่านี้
- 4) คุณค่าดังกล่าวเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่
- 5) ผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อประชาชนและสังคมคืออะไร

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกระบวนการนั้น ส่วนราชการอาจจำเป็นต้องกำหนดระดับขั้นของการวิเคราะห์ เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจลงมาจนถึงกระบวนการในระดับปฏิบัติการและความรับผิดชอบในการปรับปรุงงาน ตัวอย่างเช่น ระดับกรมอาจจะระบุเป็นเพียงพันธกิจหลักไว้ 3 - 4 เรื่อง ในแต่ละพันธกิจจะดำเนินการโดยกลุ่มงาน หรือกองต่าง ๆ ซึ่งยังประกอบด้วยระบบงานซึ่งเรียกว่ากระบวนการระดับบน (High Level Process) และในระบบงานเองก็อาจแตกได้เป็นกระบวนการย่อยต่าง ๆ ซึ่งสามารถระบุผู้รับบริการและผู้รับผิดชอบกระบวนการได้ชัดเจน วัตถุประสงค์ของการกระจายกระบวนการระดับบนลงมาเป็นระดับปฏิบัติการ ก็เพื่อประโยชน์ในการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อให้สามารถติดตาม ควบคุม และปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

“ข้อกำหนดที่สำคัญ” (Key Requirement) หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ประสิทธิภาพของกระบวนการ ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน

ตัวอย่างข้อกำหนดที่สำคัญ

- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ มักได้มาจากแบบสำรวจความพึงพอใจ การประชุมระดมสมอง
- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา ที่ได้ระบุไว้ในกฎหมาย เช่น มาตรฐานการตรวจสอบสินค้า การออกใบรับรองต่าง ๆ เป็นต้น
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ เช่น ประหยัดทรัพยากร ทันเวลา เป็นต้น
- ความคุ้มค่า และ การลดต้นทุน เช่น ผลิตภาพ (Productivity) ความคุ้มค่า เป็นต้น

เมื่อส่วนราชการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการแล้ว ก็จะทำให้ทราบว่า ออกแบบโดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างไร รวมทั้ง สามารถกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สอดคล้องกับข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าว เพื่อประเมินความสำเร็จของกระบวนการว่าเป็นไปตามข้อกำหนดหรือไม่ เช่น จำนวนการให้บริการ ต้นทุนการให้บริการ ความรวดเร็วในการให้บริการ คุณภาพการให้บริการ ซึ่งเป็นตัววัดในกระบวนการ (In-Process Measure) นอกจากข้อกำหนดในเชิงปริมาณ ระยะเวลาแล้ว ในกรณีทำงานไม่สามารถวัดได้ด้วยเรื่องของระยะเวลา จะพิจารณาถึงข้อกำหนดในเชิงคุณภาพด้วย คือ ดูข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากงาน ความคุ้มค่าของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ อาจกำหนดปฏิทินเวลาการดำเนินการ หรือ ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (วัดผลเป็นระยะๆ) เป็นต้น

เมื่อได้ข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้ง ตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ จะต้องออกแบบกระบวนการโดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification) “การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ” หมายถึง



การออกแบบขั้นตอน อุปกรณ์ เครื่องมือ และแนวทางในการดำเนินการและวิธีการในการควบคุมกระบวนการเพื่อให้ตอบสนองต่อข้อกำหนดของการออกแบบและวัตถุประสงค์ของกระบวนการ

การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ ซึ่งในการออกแบบกระบวนการดังกล่าวต้องใช้ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

- องค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- การควบคุมค่าใช้จ่าย
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพ (ประหยัด ทันเวลา คุ่มค่า)
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิผล (ออกแบบการทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด)

ทั้งนี้ควรนำองค์ความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ของทุกส่วนงาน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่ รอบเวลา ขั้นตอน ผลิตภาพ ความประหยัด ความคุ้มค่า มาใช้ประกอบในการออกแบบ ข้อมูลดังกล่าวนี้เกิดจากการรวบรวมข้อมูลและการประมวลผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมา (จากหมวด 4) เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ ดังนั้นการออกแบบจึงหมายถึงการออกแบบใหม่ของกระบวนการทำงานเดิมเพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการทำงานจึงขึ้นกับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์และบริการของส่วนราชการ

ประเด็นที่สำคัญ คือ การออกแบบกระบวนการงาน จะเขียนออกมาในรูปของผังกระบวนการงาน หรือ Work Flow ซึ่งต้องระบุจุดควบคุมที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการได้อย่างชัดเจน เช่น ถ้าข้อกำหนดของกระบวนการคือ ความรวดเร็ว ใน flow ต้องสามารถแสดงให้เห็นว่า จุดใดบ้างที่ทำให้เกิดความรวดเร็ว หรือตัวอย่างกระบวนการส่งเสริมการผลิตการเกษตร ที่มีข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ผู้ให้คำปรึกษาต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแนะนำ ดังนั้นในการออกแบบกระบวนการต้องมีขั้นตอนที่จะทำอะไรให้ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการผลิตด้านการเกษตร เป็นต้น

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements Determination)
2. การวิเคราะห์กระบวนการ ด้วย SIPOC Model (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers)
3. การออกแบบกระบวนการ การพัฒนาและการส่งมอบ (Process Design, Development and Delivery)
4. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow)
5. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญและการออกแบบกระบวนการให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- การออกแบบกระบวนการในบางกระบวนการอาจมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานภายในองค์กร ดังนั้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องจึงมีความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการร่วมกัน

- การวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการ ควรพิจารณาทั้งกระบวนการภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม

- การออกแบบกระบวนการควรเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ หรือการจัดการกระบวนการเพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
- การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า ต้องเข้าใจหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องวิเคราะห์คุณสมบัติขององค์การที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการและสามารถส่งต่องานไปสู่ผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

PM 2 : ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ

ความหมาย

เมื่อส่วนราชการได้ออกแบบกระบวนการแล้วสิ่งสำคัญ คือ ต้องมีการดำเนินการเพื่อนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และเพื่อให้มั่นใจว่า มาตรฐานงานที่กำหนดไว้ บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และเผยแพร่วิธีการปฏิบัติงานไว้ใน Intranet การอบรมบุคลากร เป็นต้น รวมทั้งจะต้องมีการติดตามประเมินผลการทำงานนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปใช้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ เมื่อนำแต่ละกระบวนการไปปฏิบัติ ควรนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกระบวนการ และระหว่างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว ควรมีระบบที่ช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจัดการความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ผลของกระบวนการที่ชัดเจน

สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการจะต้องนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ขององค์การ เช่น วัฒนธรรมของกระบวนการ การมอบอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบ (Empowerment) ให้กับบุคลากร การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม การจัดการความรู้ การบริหารโครงการ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อความมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ต้องกำหนดตัวชี้วัดเพื่อควบคุมกระบวนการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ ซึ่งตัวชี้วัดในที่นี้ หมายถึง ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อวัดผลการดำเนินการของกระบวนการ ตัวชี้วัดหรือตัววัดนี้ใช้ประโยชน์เพื่อการติดตามควบคุมกระบวนการทั้งในลักษณะวันต่อวันหรือเพื่อการรายงานผลเป็นระยะ ๆ และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ดังนั้นตัวชี้วัดเหล่านี้จึงมีทั้งตัวชี้วัดของปัจจัยนำเข้า ตัวชี้วัดภายในกระบวนการ และตัวชี้วัดของผลผลิตจากกระบวนการ ซึ่งอาจเป็นตัววัดด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือคุณภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมด

ประโยชน์หลักของการควบคุมกระบวนการเพื่อวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

- 1) เพื่อสร้างพื้นฐานของระบบการบริหารจัดการประจำวันที่มีประสิทธิภาพ
- 2) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ทั้งนี้ระบบงานที่ไม่สามารถควบคุมกระบวนการได้ทุกชั้นตอนย่อมยากแก่การปรับปรุงแก้ไข



กลไกการควบคุมที่ดีต้องพิจารณาจาก 3 ส่วน ดังนี้

- การควบคุมก่อน (Pre-Control) เป็นกลไกการควบคุมก่อนกระบวนการ ซึ่งหมายถึงการพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้าด้านต่าง ๆ ของทรัพยากร ได้แก่ คุณภาพของวัตถุดิบและชิ้นส่วน คุณภาพของเครื่องมือ และอุปกรณ์ คุณสมบัติและความพร้อมของทรัพยากรบุคคล และความพร้อมของสภาพแวดล้อมการทำงาน

- การควบคุมขณะเกิด (Con-Current Control) เป็นกลไกการควบคุมในกระบวนการ ซึ่งหมายถึงการพิจารณาถึงคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นต้องควบคุมในขณะดำเนินการ หรือในเหตุการณ์ประจำวัน มิเช่นนั้นเมื่อกระบวนการดำเนินการผ่านพ้นจุดนี้ไปแล้วอาจเกิดความเสียหายหรือปัญหา กับผลผลิตหรือเป้าหมายของการดำเนินการ เช่น การตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของเอกสาร หลักฐานก่อนการอนุมัติ การติดตามดูจำนวนผู้มารับบริการในแต่ละวัน เพื่อการเตรียมพร้อมของอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการให้บริการ การติดตามดูการขึ้นลงของดัชนีสินค้าประจำวัน เพื่อนำมาใช้ในการวางมาตรการกำหนดราคาสินค้า เป็นต้น

- การควบคุมตามหลัง (Post-Control) เป็นกลไกการควบคุมหลังกระบวนการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งหมายถึง การพิจารณาผลผลิตที่ได้ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของส่วนราชการในภาพรวมอย่างไร ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับส่วนราชการอื่น ๆ หรือกับสังคมในระยะยาว และผลผลิตที่ได้นี้อยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผนงาน เพื่อวางมาตรการแก้ไขและการป้องกันในอนาคต ซึ่งกลไกและตัวชี้วัดดังกล่าวนี้เป็นส่วนสำคัญในการจัดการกระบวนการ

การควบคุมกระบวนการมีประเด็นหลัก ๆ ที่ต้องควบคุมดังนี้

- 1) การควบคุมคุณภาพ
- 2) การควบคุมต้นทุน
- 3) การควบคุมทรัพยากร
- 4) การควบคุมความเสี่ยงและการสูญเสีย
- 5) การควบคุมเวลา
- 6) การควบคุมเอกสารและการรายงานผล

ตัวอย่างข้อกำหนดที่สำคัญและตัวชี้วัดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (โรงพยาบาลสงขลานครินทร์)

ผลผลิต การบริการ และ กระบวนการทำงานที่สำคัญ	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดภายใน กระบวนการ	ตัวชี้วัดผลของ กระบวนการ
<p>การเตรียมเข้ารับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเข้าถึงบริการระบบนัด 	<ul style="list-style-type: none"> • การเข้าถึงบริการ สะดวก รวดเร็ว 	<ul style="list-style-type: none"> • ร้อยละของผู้ป่วยที่ได้ตรวจตามเวลานัด • ระยะเวลารอพบแพทย์ • ระยะเวลารอตรวจ x-ray • อัตราการครองเตียง 	<ul style="list-style-type: none"> • ความพึงพอใจของผู้ป่วยใน • ความพึงพอใจของผู้ป่วยนอก • ความพึงพอใจของผู้ป่วยฉุกเฉิน • ร้อยละของผู้ป่วยที่จะกลับมารักษาซ้ำ • ร้อยละของผู้ป่วยที่จะแนะนำผู้อื่นมารักษา
<p>การวางแผนก่อนการรักษา</p> <ul style="list-style-type: none"> • อธิบายถึงโรคที่เป็น วิธีการรักษาและประมาณการค่าใช้จ่าย • การร่วมวางแผนของทีมสหสาขาในปัญหาซับซ้อนหรือโรครายก 	<ul style="list-style-type: none"> • วางแผนการรักษาพยาบาลที่ครบถ้วน และได้มาตรฐาน • อธิบายแผนการรักษา 	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวน CPG / Care Map • อัตราผู้ป่วยในที่ปฏิเสธการรักษา 	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราการตายของผู้ป่วย • ผลการรักษาโรครายก • ความพึงพอใจของผู้ป่วยใน • ความพึงพอใจของผู้ป่วยนอก • ความพึงพอใจของผู้ป่วยฉุกเฉิน • ร้อยละของผู้ป่วยที่จะมารักษาซ้ำ • ร้อยละของผู้ป่วยที่จะแนะนำผู้อื่นมารักษา



เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การควบคุมกระบวนการ (Process Control)
- การออกแบบกระบวนการ การพัฒนาและการส่งมอบ (Process Design, Development and Delivery)
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements Determination)
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ และการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และสื่อสารคู่มือไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน รวมทั้งมีระบบในการกำกับติดตามเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามคู่มือที่กำหนด
- มีการติดตามทบทวนผลของกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยอาจจัดทำเป็นข้อมูลและสารสนเทศ
- การจัดการกระบวนการต้องมีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ
- การทบทวนการจำแนกกระบวนการ การกำหนดข้อกำหนด และตัวชี้วัด รวมถึงค่าเป้าหมายของกระบวนการเป็นประจำทุกต้นปีงบประมาณ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในบางกระบวนการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันข้อผิดพลาด
- การบริหารงานประจำวัน โดยการกำหนดมาตรฐานการทำงาน มาตรฐานการบริการ ลูกค้ำของกระบวนการ ระบบการติดตามประเมินผล การรายงานผลและระบบการสื่อสาร ชี้แจง ระบบการประชุมความเห็นในการแก้ไข ป้องกัน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการกระบวนการ

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

หัวข้อ 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เป็นการมุ่งเน้นการควบคุมต้นทุน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน และการจัดการนวัตกรรม ซึ่งเป็นการเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีผลต่อความยั่งยืนของการปฏิบัติการและของส่วนราชการ

PM 3 : ส่วนราชการมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ การลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

ความหมาย

การปรับปรุงกระบวนการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดการกระบวนการ เป็นการบริหารงานตามแนวคิดของวงจร P – D – C – A หรือ Plan – Do – Check – Act ซึ่งเป็นวงจรของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนาและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับปรุงกระบวนการ

มีทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด อย่างไรก็ตามการปรับปรุงต่างๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ผู้รับบริการและประชาชน ซึ่งดูจากผลลัพธ์ของตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลไกการปรับปรุงที่สมบูรณ์นั้นควรมีการบูรณาการกันในทุกระดับชั้น กล่าวคือ มีการปรับปรุงในระดับกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานประจำวัน ในระดับกระบวนการหรือกระบวนการงาน และในระบบงาน ซึ่งการปรับปรุงทั้งหลายจะมีความต่อเนื่องได้ขึ้นกับปัจจัยสำเร็จดังต่อไปนี้

- 1) ความใส่ใจและมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุกระดับ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนระบบการปรับปรุงในภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การโดยกระบวนการและกลวิธีต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม
- 2) ความชัดเจนของเป้าหมายในการปรับปรุงและทิศทางที่ส่วนราชการต้องการจะพัฒนาไปถึง เป้าหมายนี้ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอไปยังบุคลากรทุกส่วน
- 3) เป้าหมายการปรับปรุงส่วนราชการต้องเป็นส่วนสำคัญที่ระบุอยู่ในแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการปรับปรุงประจำปี
- 4) มีการติดตามแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการแก้ไขปัญหา
- 5) แรงจูงใจและความพร้อมใจของบุคลากรในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพื้นฐาน ความรู้ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร

การปรับปรุงกระบวนการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด ที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการควรคิดวิธีการที่จะยกย่องเชิดชูและให้กำลังใจกับบุคลากรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์การ

ผลจากการปรับปรุงงานควรรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการและนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลทั่วทั้งองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

การปรับปรุงกระบวนการอาจอธิบายเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่าง ๆ แนวทางในการค้นหานี้อาจเกิดจากกลไก ดังต่อไปนี้

- การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายประจำปี
- จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการทำงานและระบบงานโดยปกติ
- กิจกรรมการปรับปรุงในส่วนราชการ เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มย่อย กิจกรรม 5ส เป็นต้น
- โครงการรณรงค์ประจำปี
- การเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking)

2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลายตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มารับบริการ

3) จัดทีมงานปรับปรุง ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ทีมปรับปรุงงานควรประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก ที่ปรึกษากลุ่ม และผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหา (ผู้ที่ต้องการเห็นปัญหานั้นได้รับการแก้ไข) ในการรวมตัวกันของทีมปรับปรุงงานนั้นให้พิจารณาธรรมชาติของทีมและระดับการพัฒนาการของทีมด้วย รวมทั้ง



พื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการเริ่มต้นที่ดีที่สุดคือการอบรมเชิงปฏิบัติการในเทคนิคและขั้นตอนของการแก้ปัญหาและเครื่องมือพื้นฐานต่าง ๆ การอบรมนี้ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาบุคลากรประจำปี

4) จัดทำแผนงานและโครงการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาการดำเนินการ พร้อมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5) ดำเนินการตามแผนงาน และติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นระยะ

“ผลการดำเนินการ” (Performance) หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากระบบการ ผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์การอื่น ๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและไม่ใช้การเงิน

เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การปรับแต่งกระบวนการให้ง่ายขึ้น (Work Simplification)
- การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)
- แนวคิดที่จะปรับปรุงและพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นโดยการลดความสูญเสียดังในส่วนองภาครัฐและประชาชน (Lean Government)

- หลักการผลิตแบบที่ไม่มีของเสียเกิดขึ้นเลย (Zero Defect)

- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

- การเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสยของกระบวนการ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- การปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดความสูญเสย และทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้น

- การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ องค์การอาจนำระบบทางด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการมาใช้ และต้องมั่นใจว่าสามารถตอบสนองความท้าทายขององค์การด้านปฏิบัติการในลักษณะสำคัญขององค์การได้

- การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนบทเรียนระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในกระบวนการ

- ผู้รับผิดชอบกระบวนการ ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเทียบเคียงกับองค์การที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน หรือกับหน่วยงานที่เป็น Best Practice เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือพัฒนากระบวนการไปสู่การสร้างนวัตกรรม

- มีการจัดสรรเวลาในการทำงาน เพื่อใช้ในการทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงต่อไป

- การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

- การเข้าถึงและคุณภาพการบริการ

PM 4 : ส่วนราชการมีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึงการป้องกันความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

ความหมาย

ส่วนราชการมีวิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน และระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน ซึ่งได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม ภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินอาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย การจราจร หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ

การจัดทำแผนสำรองฉุกเฉิน เป็นการมองภาพรวมในระดับองค์การ ไม่ได้ยึดตามโครงการหรือกระบวนการว่ามีโครงการ แต่จะเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการว่า แม้จะมีภาวะฉุกเฉินเกิดขึ้น ส่วนราชการต้องมั่นใจได้ว่าจะสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ แผนสำรองฉุกเฉินอาจครอบคลุมเรื่องระบบไฟฟ้า ฐานข้อมูลถูก Hack หน่วยงานมีแผนฉุกเฉินรองรับหรือไม่ (อุปสรรคต่อการทำงาน) เวลาไฟไหม้ น้ำท่วม ฐานข้อมูลล่ม การชุมนุมทางการเมืองสถานที่ทำงาน ถูกปิดล้อม บางหน่วยงานอาจคำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับพันธกิจ เช่น การสื่อสาร คลื่นความถี่ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการสามารถดำเนินการการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินได้โดยใช้แนวทางการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตที่สำนักงาน ก.พ.ร. ส่งเสริมส่วนราชการ โดยมีแนวคิดจากมาตรฐานสากล BS25999 Business Continuity Management ซึ่งหากเกิดสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อให้ส่วนราชการไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan – BCP) เพื่อเตรียมพร้อมรับภัย สามารถบรรเทาความเสียหาย และลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินงานได้ โดยการเตรียมความพร้อมจะให้ความสำคัญในกระบวนการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรและความรู้ความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management - BCM) ตาม BS25999 กำหนดให้มี 6 องค์ประกอบหลักเป็นวงจรการบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่

1) การบริหารโครงการจัดการความต่อเนื่อง (BCM Programme Management)

ถือเป็นองค์ประกอบหลักและเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความต่อเนื่อง โดยเน้นการจัดทำกรอบนโยบาย โครงสร้าง BCM หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดตั้งทีมงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของบุคลากร ขั้นตอนการปรับระดับของเหตุการณ์ วิธีการบริหาร และการติดตามพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้า

2) การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร (Understanding the Organization)

เป็นกระบวนการทำความเข้าใจองค์กรและหน่วยงาน หมายถึง ความรู้และเข้าใจในสภาพและการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงานว่า จะได้รับผลกระทบหรือความเสี่ยงอย่างไร ผ่านวิธีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis – BIA) และการประเมินความเสี่ยง เพื่อระบุความเร่งด่วนของกิจกรรมต่าง ๆ และระดับความสามารถที่ต้องการ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดระดับความสำคัญของกระบวนการ การกำหนดแนวทาง และการกำหนดกลยุทธ์



3) การกำหนดกลยุทธ์ BCM (Determining BCM Strategy)

เป็นการกำหนดแนวทางในการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์กู้คืนการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม ทั้งด้านบุคลากร สถานที่ ปฏิบัติงาน อุปกรณ์และเครื่องมือ เทคโนโลยี ข้อมูล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) การพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing BCM Response)

เป็นการจัดทำแผนงานเตรียมตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน โดยให้เป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

- Incident Management Plans (IMP) เพื่อจัดการกับวิกฤตฉุกเฉินที่เกิดขึ้น
- Emergency/Crisis Management Plans (CMP) เพื่อจัดการกับวิกฤตฉุกเฉินที่เกิดขึ้น และผลกระทบขยายไปในวงกว้าง
- Business Continuity Plans (BCP) เพื่อบริหารการดำเนินภารกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งทำขั้นตอนงานที่ฉุกเฉินต่อภารกิจและใช้ทรัพยากรหลักอย่างเหมาะสม พร้อมเตรียมแผนรับสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อ
- Recovery Plans (RP) หรือแผนกู้คืนภารกิจหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป

5) การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising Maintaining and Reviewing)

เป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจว่า BCM ที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้งานได้จริง รวมทั้งเพื่อเตรียมความพร้อมตลอดจนตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ โดยรูปแบบการทดสอบอาจมีตั้งแต่ระดับง่ายไปยาก ดังนี้

- Call Tree คือ การสื่อสารแจ้งเตือนเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทางโทรศัพท์
- Tabletop Testing คือ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยจำลองโจทย์สถานการณ์ขึ้นมา และลองนำแผน BCP มาพิจารณาว่า ใช้ตอบโต้แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่
- Simulation คือ การทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และลองใช้แผน BCP มาประยุกต์ใช้
- Full BCP Exercise คือ การทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด

6) การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in the Organization's Culture)

เป็นการทำให้ BCM ผสมกลมกลืนเข้าจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรโดยเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและจิตวิทยาที่จะทำให้บุคลากรทุกคนได้ซึมซาบและเข้าใจถึงความสำคัญของ BCM ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ทุกคนพึงมี เพื่อให้ภารกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ในยามที่เกิดเหตุวิกฤต

(ทั้งนี้ สามารถศึกษารายละเอียดได้ที่เว็บไซต์ สำนักงาน ก.พ.ร. www.opdc.go.th แล้วเลือก ศูนย์ความรู้ / เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา / 2556)

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. แผนรับมือเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning)
2. การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Management)
3. มาตรฐานสากล BS25999 Business Continuity Management

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ดังนี้

- การเตรียมความพร้อมควรมีการวิเคราะห์และกำหนดแผนอย่างครบวงจร
- องค์การต้องมีการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงและมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- มีการชี้แจง ทำความเข้าใจ และซักซ้อมบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ
- มีการกำหนดแนวปฏิบัติให้ง่ายต่อผู้ปฏิบัติ
- องค์การควรมีการกำหนดแผนการเตรียมความพร้อมในหลายวิธีการให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
- ระบบการเตรียมความพร้อม ควรพิจารณาถึง การป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องในการปฏิบัติการ และการคืนสู่สภาพเดิม

PM 5 : ส่วนราชการมีวิธีการในการพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน

ความหมาย

นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“นวัตกรรม” เป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิตซึ่งอาจเป็นของใหม่มาปรับใช้เพื่อการทำงานในรูปแบบใหม่

“นวัตกรรม” ที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์การ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะริเริ่ม การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต “นวัตกรรม” อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์การให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โอกาสในการสร้างนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากการคิดอย่างสร้างสรรค์ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดจากกระบวนการของงานวิจัยและนวัตกรรม จากการค้าการณ้อย่างฉีกแนวและแนวทางอื่น ๆ ที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรีโดยปราศจากการขี้น้ำ ช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ใดนั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงิน และอื่น ๆ เพื่อตัดสินใจเลือกด้วยสติปัญญา



กระบวนการจัดการนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ส่วนราชการใดที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกับการสร้างนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะมีแนวความคิดต่าง ๆ มากเกินกว่าทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งทำให้ส่วนราชการต้องมีจุดตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเด็นในวงจรการสร้างนวัตกรรม คือ

1. จัดลำดับความสำคัญของโอกาสต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อดำเนินโครงการที่มีโอกาสให้ผลตอบแทนสูงสุด
2. การประเมินว่าเมื่อไรจะยุติโครงการและจัดสรรทรัพยากรที่มีไปพัฒนาโครงการอื่นที่มีโอกาสจะประสบความสำเร็จหรือโครงการใหม่ต่อไป

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)
2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวทางปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่ในกระบวนการทำงาน ดังนี้

- การสร้างบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การออกแบบให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสอนงานแบบพี่น้อง และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาและปรับปรุงการทำงานจนเกิดนวัตกรรม
- การพัฒนาทักษะของบุคลากร และการส่งเสริมการปฏิบัติงานในลักษณะทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) รวมทั้งการพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีคุณภาพและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
- การสร้างความเข้าใจของข้อมูลต่าง ๆ เช่น ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ และนำข้อมูลวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและและพัฒนาทีมงานในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results)

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ให้ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

RM 1 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

คำอธิบาย เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 1 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	65	70	75	80	85

RM 2 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

คำอธิบาย เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ	65	70	75	80	85



7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

RM 3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำอธิบาย

- เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ

ผลการสำรวจความพึงพอใจ ให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

- การสำรวจความพึงพอใจควรครอบคลุม ผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญตามพันธกิจที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	65	70	75	80	85

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

RM 4 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

คำอธิบาย

- วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการบริหารทรัพยากรที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแผนงาน/โครงการของกิจกรรมทั้งหมด

- แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีการกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงานที่ชัดเจน

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 4 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	60	70	80	90	100

RM 5 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร

คำอธิบาย

- วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนสร้างความผูกพันที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแผนงาน/โครงการของกิจกรรมทั้งหมด
- แผนการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงานที่ชัดเจน

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 5 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร	60	70	80	90	100

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลส่วนราชการ

RM 6 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA)

คำอธิบาย เป็นการประเมินผลคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ซึ่งใช้ผลประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.)

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 6 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA)	1	2	3	4	5



หมายเหตุ

ระดับ	คะแนน	นิยาม
1	0 - 19.99 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานต่ำมาก
2	20 - 39.99 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานต่ำ
3	40 - 59.99 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานปานกลาง
4	60 - 79.99 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานสูง
5	80 - 100 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานสูงมาก

RM 7 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร

คำอธิบาย

- เป็นการประเมินผลการนำองค์การของผู้บริหาร โดยสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรของส่วนราชการที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ

- ประเด็นการวัดการนำองค์การของผู้บริหาร ต้องครอบคลุม 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจทิศทางขององค์การให้บุคลากรรับรู้ 3) การสร้างบรรยากาศและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ 4) การให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาลขององค์การ และ 5) การเป็นตัวอย่างที่ดี (Role model) ของผู้บริหารในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ (เช่น สอดคล้องกับค่านิยม ปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ เป็นต้น)

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 7 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร	65	70	75	80	85

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

RM 8 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม

คำอธิบาย วัดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมของส่วนราชการเทียบกับวงเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมที่ส่วนราชการได้รับ

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 8 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม	80	85	90	95	100

7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

RM 9 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ

คำอธิบาย

วัดผลสำเร็จของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 9 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ	65	70	75	80	85



RM 10 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้

คำอธิบาย

- แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น

- ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง งานบริการหรือกิจกรรมที่เกิดจากการดำเนินงานได้ผลผลิต (outputs) ตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ (outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ทำให้องค์ความรู้ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

- ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้ มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

ตัวอย่าง

องค์ความรู้ที่จำเป็น : พัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน

ผลสัมฤทธิ์ขององค์ความรู้ที่จำเป็น : เครือข่ายผู้ประกอบการภาครัฐ/เอกชนด้านการท่องเที่ยวที่เข้ารับการอบรมสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปขยายผลต่อให้กับบุคลากรในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริการประชาชนหรือนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยกำหนดตัวชี้วัด คือ “ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายในองค์ความรู้ที่จำเป็น สามารถนำแนวทางในการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 10 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้	80	85	90	95	100



ส่วนที่ 3

การตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับพื้นฐาน



แนวคิดในการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน

การตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) เป็นการสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการได้ดำเนินการพัฒนาการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีความพร้อมในการบริหารจัดการ “ระดับพื้นฐาน” ก่อนที่จะก้าวสู่การพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

การตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐาน เป็นการตรวจรับรองเพื่อให้มั่นใจว่า

- ✓ ส่วนราชการมีแนวทางหรือระบบต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร (ลักษณะสำคัญขององค์กร และการบริหารจัดการตามเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐาน) (Approach: A)
- ✓ ส่วนราชการเริ่มนำแนวทางไปปฏิบัติ กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจ ยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment: D)
- ✓ ส่วนราชการมีการปรับปรุงแนวทางหรือระบบให้มีความเหมาะสม องค์กรมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ และมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้น (Learning: L)
- ✓ ส่วนราชการมีกระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดรับ สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration: I)
- ✓ ระดับการพัฒนาของส่วนราชการโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล (Early Result: R)



วิธีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน

ใช้แนวทางการตรวจเชิงคุณภาพที่ทีมผู้ตรวจรับรองฯ จะสัมภาษณ์ผู้บริหารคณะทำงานทุกหมวด และ/หรือ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่าง จุดมุ่งเน้นของประเด็นการตรวจรับรอง ฯ

- ✓ **ลักษณะสำคัญขององค์กร** : เริ่มจากการสัมภาษณ์ลักษณะสำคัญขององค์กรแต่ละข้อคำถามเกี่ยวกับแนวคิดระบบบริหารจัดการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกันเป็นการถามถึงความต้องการขององค์กร ที่จะนำไปใช้เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดระบบการบริหารจัดการในหมวดต่าง ๆ
- ✓ **หมวด 1 การนำองค์กร** : เน้นบทบาทของผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือชี้้นำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืน ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายและความรับผิดชอบต่อสังคม
- ✓ **หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** : เน้นกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผล ความก้าวหน้า ผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- ✓ **หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** : เน้นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการในการค้นหาและใช้สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ✓ **หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** : เน้นวิธีการในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ
- ✓ **หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร** : เน้นการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้างความผูกพัน และการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ✓ **หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ** : เน้นวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน
- ✓ **หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** : เป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ของกระบวนการดำเนินการตามหมวด 1 - 6 ว่ามีระดับผลการดำเนินการเป็นอย่างไร

หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับพื้นฐาน

การดำเนินการครบถ้วนถือเป็นการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ดำเนินการตามประเด็นขอบเขตที่ระบุไว้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

สำหรับเทคนิควิธีการ หรือเครื่องมือบริหารจัดการที่ส่วนราชการนำมาใช้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี ในแต่ละข้อของเกณฑ์ในแต่ละหมวด ส่วนราชการต้องคำนึงถึงความเหมาะสมตามบริบทขององค์กร ซึ่งสามารถใช้คำอธิบายเกณฑ์ในแต่ละหมวดข้างต้นเป็นแนวทางประกอบในการดำเนินการได้ด้วย เพื่อส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพมาตรฐานและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องต่อไป

เกณฑ์คะแนน

ส่วนราชการสามารถพัฒนาการทำงานที่เป็นระบบคุณภาพผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานได้ โดยใช้แนวทางการดำเนินการตามประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน ทั้ง ADLI/R

การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ต้องมีคะแนนแต่ละหมวดไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 และมีเกณฑ์น้ำหนักในแต่ละประเด็น ดังนี้ $A = 0.4$ $D = 0.3$ $LI/R = 0.3$ โดยมีแนวทางการตรวจประเมิน ได้แก่

- การตรวจประเมิน หมวด 1 – หมวด 6 จะมุ่งเน้นแนวทางที่เป็นระบบและผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดเบื้องต้น (Early Result) ในแต่ละประเด็น (สังเกตประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่มุ่งเน้นได้จากอักษรตัวเข้มขีดเส้นใต้)

- หมวด 7 มีผลคะแนนในแต่ละตัวชี้วัดไม่น้อยกว่าระดับ 4

สำหรับประเด็นการพิจารณาการดำเนินการในแต่ละหมวด มีรายละเอียดดังนี้



หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD 1	ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	A	<ul style="list-style-type: none"> • แนวทางและวิธีการของผู้บริหารที่มีบทบาทหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม และการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าว
		D	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารของส่วนราชการมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • ผู้บริหารของส่วนราชการมีการดำเนินการสื่อสารไปสู่บุคลากรครอบคลุมทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม • ส่วนราชการมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และทิศทางที่กำหนดไว้ • ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์การที่เกี่ยวข้องและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
LD 2	ผู้บริหารของส่วนราชการแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล	A	<ul style="list-style-type: none"> • แนวทางและวิธีการของผู้บริหารของส่วนราชการแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล
		D	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารของส่วนราชการให้นโยบาย สร้างบรรยากาศ กำหนดแนวทาง กำกับติดตาม แสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี • ผู้บริหารกำหนดและติดตามตัววัดหรือตัวชี้วัดการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การ
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม พฤติกรรมที่มีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งผู้ส่งมอบและชุมชนของส่วนราชการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร • ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้และเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลขององค์กร
LD 3	ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล	A	<ul style="list-style-type: none"> • มีแนวทางและวิธีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การออกแบบหรือทบทวนระบบงานและรูปแบบการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ คำสั่ง การทบทวนผลการดำเนินงาน การสื่อสารที่ชัดเจน และการส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
		D	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารและส่วนราชการดำเนินการตามแผนงานกิจกรรมในการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนราชการมีความพร้อมที่จะตอบสนองความจำเป็นในการบรรลุพันธกิจและยุทธศาสตร์ในปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต • ส่วนราชการมีความคล่องตัวในการบริหารงานขององค์กรสามารถแก้ไขปัญหาที่ผ่านมา • ส่วนราชการนำผลการทบทวนไปปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กรและระดับบุคคล
LD 4	ส่วนราชการมีการดำเนินการระบบการกำกับดูแลองค์กรที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อการใช้งานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบต่อการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ	A	<ul style="list-style-type: none"> • แนวทางและวิธีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อการใช้งานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบต่อการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
		D/L	<ul style="list-style-type: none"> • มีการดำเนินการตามวิธีการในการกำกับดูแลองค์กรที่ดี • มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการในการกำกับดูแลองค์กรที่ดี



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง • มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน และมีธรรมาภิบาล • มีความรับผิดชอบ สามารถปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • มีความเชื่อถือของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม และมีภาพลักษณ์ที่ดี
LD 5	<p>ส่วนราชการมีวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และมีการเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการ ต้ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> • มีการคำนึงถึงผลกระทบทางลบจากการดำเนินงานตามพันธกิจ วิเคราะห์ และ ประเมินถึงระดับความรุนแรงและกลุ่มเป้าหมายของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น • มีการกำหนดมาตรการในการเตรียมการเชิงรุก และจัดการกับผลกระทบทางลบ ตามลำดับความสำคัญของผลกระทบทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น
		D	<ul style="list-style-type: none"> • มีการดำเนินการตามมาตรการในการเตรียมการเชิงรุกและจัดการกับผลกระทบทางลบ • มีการกำหนดและติดตามตัววัด หรือตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการเตรียมการเชิงรุก และจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้น
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • มีความเชื่อมโยงไปสู่การดำเนินการในการเตรียมการเชิงรุกและจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้น หรือเชื่อมโยงการนำมาใช้ประกอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ • ลดความเสียหาย ความสูญเสียจากการทำงาน และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP 1	ส่วนราชการมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	A	<ul style="list-style-type: none"> • แนวทางและวิธีการในการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์การ • กระบวนการที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์
		D	<ul style="list-style-type: none"> • มีการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ตามแนวทาง วิธีการและกระบวนการที่กำหนดไว้
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต • แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ อาทิ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แผนงาน โครงการและกิจกรรม มีความสอดคล้องและตอบสนองกับข้อมูลดังต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะสำคัญขององค์การ : ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ - วิสัยทัศน์และพันธกิจ - ความสมดุลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
SP 2	ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด	A	<ul style="list-style-type: none"> • แสดงวิธีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมและเหมาะสมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ • รายการข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนที่กำหนดรายละเอียด กรอบระยะเวลาในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน • แสดงแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		D	<ul style="list-style-type: none"> • การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ • สารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • <u>แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ อาทิ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แผนงานโครงการและกิจกรรม มีความสอดคล้องและตอบสนองกับข้อมูลดังต่อไปนี้</u> <ul style="list-style-type: none"> - <u>ลักษณะสำคัญขององค์การ : ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</u> - <u>วิสัยทัศน์และพันธกิจ</u> - <u>โอกาสและทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ</u> - <u>ความสมดุลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ</u> - <u>สารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์</u>
SP 3	ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญโดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของส่วนราชการ สื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมถึงนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	A	<ul style="list-style-type: none"> • มีการกำหนดแผนงานกรอบระยะเวลาในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีความชัดเจน
		D	<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ระบุรายละเอียดของแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่มีความชัดเจน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ • <u>มีการสื่อสารแผนปฏิบัติการประจำปีให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ</u> • <u>หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติ</u>
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • <u>แผนปฏิบัติการมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้</u>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			<ul style="list-style-type: none"> • <u>แผนปฏิบัติการมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความพร้อมของทรัพยากรที่ส่วนราชการมีอยู่</u> • <u>แผนปฏิบัติการมีความสำเร็จตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้</u>
SP 4	ส่วนราชการมีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทบทวนและปรับแผนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์	A	<ul style="list-style-type: none"> • <u>ส่วนราชการมีระบบในการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ</u> • ส่วนราชการมีแผนงานและแนวทางในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สำคัญไปสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลเพื่อใช้ในการกำกับติดตาม และประเมินผลสำเร็จตามแผนงานและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
		D	<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนราชการมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สำคัญสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล • ส่วนราชการมีการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนราชการนำข้อมูลที่ได้รับจากการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมาใช้ในการทบทวนแผนปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา • <u>ส่วนราชการนำข้อมูลจากการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการไปใช้ในการทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสม</u> • มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติการกับระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ



หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
CS 1	ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้	A	<ul style="list-style-type: none"> มีการกำหนดช่องทางในการรวบรวมข้อมูล ความต้องการและความคาดหวังจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเหมาะสมกับตามกลุ่มผู้รับบริการ
		D	<ul style="list-style-type: none"> มีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความแตกต่างกันและเหมาะสมตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ และจัดทำเป็นสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> มีการนำสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไปใช้ในการวางแผน ยุทธศาสตร์ ปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการดำเนินงาน
CS 2	ส่วนราชการมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	A	<ul style="list-style-type: none"> แสดงวิธีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์การ และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มตามที่จำแนกไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ
		D	<ul style="list-style-type: none"> มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความทันสมัย มีสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์การ และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจเพื่อหาต้นเหตุของปัญหา เพื่อนำไปสู่การจัดการเป็นสารสนเทศและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> นำสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการดำเนินงาน
CS 3	<p>ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> แสดงวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์การ และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มตามที่จำแนกไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ ผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การรับเรื่องร้องทุกข์ร้องเรียน ข้อขัดข้อง ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงาน เป็นต้น
		D	<ul style="list-style-type: none"> มีการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีสารสนเทศด้านความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์การ และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการวิเคราะห์ผลการประเมินความไม่พึงพอใจเพื่อหาต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> นำสารสนเทศด้านความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการดำเนินงาน
CS 4	<p>ส่วนราชการมีวิธีการในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรักษาสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> มีการวิเคราะห์และคัดเลือกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับองค์การ มีแนวทางและวิธีการในการสื่อสาร สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		D	<ul style="list-style-type: none"> มีการจัดกิจกรรมในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนราชการมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น • ส่วนราชการมีการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงการให้บริการ • <u>ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบข่าวสารข้อมูล มีความพึงพอใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับส่วนราชการ</u>
CS 5	ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล	A	<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนราชการมีระบบการจัดการข้อร้องเรียนอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล
		D/L	<ul style="list-style-type: none"> • <u>รวบรวม วิเคราะห์ และบ่งชี้ถึงต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหาข้อร้องเรียน และดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล</u>
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • ระบบการจัดการข้อร้องเรียนสามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาของผู้ร้องเรียนได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล • <u>ส่วนราชการสามารถนำบทเรียนที่ได้รับไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการและบริการ</u> • ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ มีข้อร้องเรียนลดลง ไม่เกิดข้อร้องเรียนซ้ำ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
IT 1	ส่วนราชการมีการเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติการและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	A	<ul style="list-style-type: none"> • แสดงวิธีการเลือก รวบรวม ตัววัดการดำเนินงานที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อใช้ในการติดตามความก้าวหน้า และผลสำเร็จของการดำเนินงานของส่วนราชการ
		D	<ul style="list-style-type: none"> • แสดงตัววัดที่สำคัญของส่วนราชการที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าและผลสำเร็จของการดำเนินงานของส่วนราชการ • รวบรวม ติดตามผลการดำเนินงานตามตัววัด เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการโดยรวม
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • การแสดงให้เห็นถึงระบบการวัดผลที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ เพื่อใช้ติดตามผลที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การดำเนินการ • ข้อมูลมีความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
IT 2	ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	A	<ul style="list-style-type: none"> • แสดงระบบการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
		D	<ul style="list-style-type: none"> • มีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ • นำผลของการทบทวนไปใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับปรุงองค์การ
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • เกิดการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี • แสดงให้เห็นถึงผลการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตและนำไปสู่การสร้างโอกาสในการปรับปรุงผลการดำเนินการ • เชื่อมโยงการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการไปสู่การจัดทำสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
IT 3	ส่วนราชการมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ	A	<ul style="list-style-type: none"> • <u>แนวทางและวิธีการคัดเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์กร</u> • แนวทางการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
		D/L	<ul style="list-style-type: none"> • มีการแบ่งปันและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ • มีการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปถ่ายทอดและขยายผล
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • <u>แสดงถึงการมีองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร และนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงการนำไปพัฒนากระบวนการที่เพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> • เกิดวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
IT 4	ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ	A	<ul style="list-style-type: none"> • <u>แนวทางและวิธีการที่ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัยและปลอดภัย</u> • แนวทางในการออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีรูปแบบที่ใช้งานง่าย
		D	<ul style="list-style-type: none"> • <u>แสดงฐานข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญที่ส่วนราชการได้พัฒนาให้มีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย</u> • แสดงระบบการรักษาความมั่นคงและปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
HR 1	ส่วนราชการมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์แผนดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ	A	<ul style="list-style-type: none"> • <u>แสดงแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และครอบคลุมตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)</u> <p><i>กรณีจังหวัด</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>แสดงแผนเตรียมบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล และสนับสนุนยุทธศาสตร์</u>
		D	<ul style="list-style-type: none"> • มีการดำเนินการตามแผนด้านทรัพยากรบุคคล • มีการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผน <p><i>กรณีจังหวัด</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>แสดงการดำเนินการตามแผนเตรียมบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล และสนับสนุนยุทธศาสตร์</u>
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • <u>มีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีระบบงานและสมรรถนะที่สอดคล้องและนำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร</u>
HR 2	ส่วนราชการมีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว	A	<ul style="list-style-type: none"> • <u>แสดงแนวทางและวิธีการในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านสุขภาพและสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร</u>
		D	<ul style="list-style-type: none"> • มีการสำรวจปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อประเมินและจัดทำแผนงานและแนวทางในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร • <u>แสดงผลของการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากร</u>



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • <u>องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ และความปลอดภัยในการทำงานที่ดีและมีความเหมาะสม</u> • แสดงให้เห็นว่าการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของบุคลากร
HR 3	ส่วนราชการมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร	A	<ul style="list-style-type: none"> • มีแนวทางวิธีการในการค้นหาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร • <u>แสดงแนวทางและวิธีการในการวิเคราะห์และสร้างความผูกพันของบุคลากร ในแต่ละกลุ่มบุคลากร</u>
		D	<ul style="list-style-type: none"> • แสดงผลของการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในส่วนราชการ • มีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่มในการสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • <u>แสดงให้เห็นว่าผลจากการสร้างความผูกพันช่วยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ</u> • บุคลากรมีความมุ่งมั่นและเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ • มีการเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรและความสำเร็จของส่วนราชการ
HR 4	ส่วนราชการมีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา	A	<ul style="list-style-type: none"> • <u>มีการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในด้านศักยภาพของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต</u> • แสดงแนวทางและวิธีการสร้างระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร • แสดงแนวทางและวิธีการในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		D/L	<ul style="list-style-type: none"> • มีการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางและวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่มบุคลากรแต่ละกลุ่ม • การนำผลของการประเมินไปสู่การปรับปรุงระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ • <u>บุคลากรมีศักยภาพ สามารถรองรับความต้องการขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต</u>



หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
PM 1	ส่วนราชการมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด	A	<ul style="list-style-type: none"> มีการกำหนดผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ แนวทางและวิธีการในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ มีแนวทางและวิธีการในการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การ
		D/R/I	<ul style="list-style-type: none"> มีข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การ การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ แสดงให้เห็นว่าการออกแบบมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลโดยมีการลดรอบระยะเวลาการลดต้นทุน รวมทั้งมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
PM 2	ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ	A	<ul style="list-style-type: none"> มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สอดคล้องกับผลผลิต การบริการ และกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้ มีระบบในการควบคุมและติดตามกระบวนการและกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
		D/L	<ul style="list-style-type: none"> การสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อปฏิบัติ มีการปฏิบัติตามมาตรฐานของกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้ การทบทวนผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกระบวนการเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • <u>แสดงความเชื่อมโยงของผลตัวชี้วัดกระบวนการกับผลการดำเนินงานและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ</u>
PM 3	<p>ส่วนราชการมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิตการบริการ และผลการดำเนินการลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> • <u>แนวทางและวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ และการสูญเสียของกระบวนการ</u>
		D/L	<ul style="list-style-type: none"> • มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อปรับปรุงกระบวนการ • โครงการ/กิจกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ (ยกตัวอย่างกระบวนการที่ได้ปรับปรุง)
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • แสดงให้เห็นผลการดำเนินการของกระบวนการมีแนวโน้มที่ดีขึ้น โดยมีการรวบรวมสารสนเทศของกระบวนการอย่างเป็นระบบ • นำสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ • <u>แสดงให้เห็นถึงการลดความผิดพลาดการทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ</u>
PM 4	<p>ส่วนราชการมีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> • มีการประเมินความรุนแรงของภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่มีผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจที่สำคัญขององค์การ • แสดงแผนการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
		D/L	<ul style="list-style-type: none"> • การสื่อสารและซักซ้อมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติ • <u>มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสม และทันสมัยอยู่เสมอ</u>
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • <u>แสดงให้เห็นความสามารถในการให้บริการอย่างต่อเนื่องของระบบปฏิบัติการ</u>



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
PM 5	ส่วนราชการมีวิธีการในการพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน	A	<ul style="list-style-type: none"> • <u>แสดงแนวทางและวิธีการในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในส่วนราชการ</u>
		D	<ul style="list-style-type: none"> • การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมในการทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน
		R/I	<ul style="list-style-type: none"> • <u>เกิดนวัตกรรมที่สร้างการเปลี่ยนแปลงการบริการและการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร</u> • นวัตกรรมที่เกิดขึ้นตอบสนองต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ • ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในการบริการและการปฏิบัติงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

การประเมินผลลัพธ์ในหมวด 7 (RM 1 – RM 10) จะต้องมีผลคะแนนในแต่ละตัวชี้วัดไม่น้อยกว่าระดับ 4 โดยมีประเด็นในการพิจารณา ดังนี้

รหัส	ประเด็นการพิจารณา
7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ	
RM 1 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ	ความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ
RM 2 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการมิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ	ความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ
7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
RM 3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	
RM 4 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการบริหารทรัพยากรที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแผนงาน/โครงการของกิจกรรมทั้งหมด
RM 5 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร	วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนสร้างความผูกพันที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแผนงาน/โครงการของกิจกรรมทั้งหมด
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลส่วนราชการ	
RM 6 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA)	ความสำเร็จของการดำเนินการอย่างมีคุณธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน โดยใช้ผลประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.)



รหัส	ประเด็นการพิจารณา
RM 7 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> • ความสำเร็จของการนำองค์การของผู้บริหารโดยการสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรของส่วนราชการที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ • การประเมินต้องครอบคลุมอย่างน้อย 5 ประเด็น <ol style="list-style-type: none"> 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจทิศทางขององค์การให้บุคลากรรับรู้ 3) การสร้างบรรยากาศและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ 4) การให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาลขององค์การ และ 5) การเป็นตัวอย่างที่ดี (role model) ของผู้บริหารในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ (เช่น สอดคล้องกับค่านิยม ปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น)
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต	
RM 8 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม	ความสามารถในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมของส่วนราชการเทียบกับวงเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมที่ส่วนราชการได้รับ
7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ	
RM 9 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ	วัดผลสำเร็จของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ
RM 10 ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้	ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (1 ประเด็น ยุทธศาสตร์ต่อ 1 องค์ความรู้) โดยประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้

ภาคผนวก

คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับ
การพัฒนาศูนย์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ 3/2557
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน





**คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ที่ ๓ / ๒๕๕๗**

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ตามคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ ๗/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๔ แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำ ข้อเสนอแนะ การติดตามและประเมินผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้มีการดำเนินงานตามแนวทาง มาตรการ และวิธีการที่กำหนด นั้น

เพื่อให้การดำเนินการปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน มีความเหมาะสมและทันสมัยสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘ อาศัยอำนาจตามคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ ๗/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๔ จึงแต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

๑.๑	ศ.ดร.ปรัชญา	เวสารัชช	ประธานคณะทำงาน
๑.๒	นายจาดูร	อภิชาติบุตร	รองประธานคณะทำงาน
๑.๓	นางสาวพรพิมล	รัตนพิทักษ์	คณะทำงาน
๑.๔	นายอัยยงค์	คำบันลือ	คณะทำงาน
๑.๕	นายชัยยุทธ	กมลศิริสกุล	คณะทำงาน
๑.๖	นางอารีย์พันธ์	เจริญสุข	คณะทำงาน
๑.๗	รศ.รัชต์วรรณ	กาญจนปัญญาคม	คณะทำงาน
๑.๘	นางสาววิริยา	เนตรน้อย	คณะทำงาน
๑.๙	นายนารถ	จันทวงศ์	คณะทำงาน
๑.๑๐	นางสาวชัญชุลีชัย	จิระเกียรติ	คณะทำงาน
๑.๑๑	นางชนิษฐา	งามวงศ์สถิต	คณะทำงานและเลขานุการ
๑.๑๒	นางสาวอรุณฉวี	สุนทรชัย	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑.๑๓	นางนิธินุช	จรุงเกียรติ	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

/๒ อำนาจหน้าที่...



- ๒ -

๒. อำนาจหน้าที่

- ๒.๑ ศึกษาและปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
- ๒.๒ ศึกษาและปรับปรุงกลไกและแนวทางการพิจารณารับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
- ๒.๓ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๗

(นายชัยณรงค์ อินทมีทรัพย์)

ประธานอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ
เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถนนพินิจโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0 2356 9999 สายด่วน 1785
www.opdc.go.th