

P M Q A

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

# เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.2550



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

# การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

## เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550

### พิมพ์ครั้งที่ 1

พฤษภาคม 2549

จำนวน 3,000 เล่ม

### จัดพิมพ์โดย

ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

โทรสาร 0-2281-8169

ISBN : 974-9871-81-2

### ออกแบบโดย

บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

481/561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700

โทรศัพท์ 0-2864-5698

โทรสาร 0-2864-5889

### ลิขสิทธิ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

### ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

นายโยธิน นีรันดร์มงคล

พฤษภาคม 2549



# สารบัญ

หน้า

## ส่วนที่ 1

ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3
วัตถุประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	6
ประโยชน์ต่อส่วนราชการ	6
ภาพรวมของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	7
องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	7
ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	10
โครงสร้างของเกณฑ์	11

## ส่วนที่ 2

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	13
ส่วนที่ 1	
ลักษณะสำคัญขององค์กร	15
ส่วนที่ 2	
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	29
หมวด 1 การนำองค์กร	31
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	45
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	55
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	63
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	75
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	89
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	97
ระบบการให้คะแนน	109
แนวทางการให้คะแนน	111
ขั้นตอนสู่ระดับการพัฒนาของหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 (กระบวนการ)	115
แนวทางการตอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	117

## ส่วนที่ 3

ภาคผนวก	125
คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ	127
สารบัญญัตินิตยสาร	151



## คำนำ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำไปใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เป็นหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และมีมาตรฐานการทำงานเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เป็นรางวัลสูงสุดที่มอบให้แก่หน่วยงานภาครัฐที่มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ซึ่งได้มาด้วยความเพียรพยายาม ความอดทน หลอมรวมกับความตั้งใจจริงของทุกคนในองค์กร เพื่อนำองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ

สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดพิมพ์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 ขึ้น ซึ่งเป็น การปรับปรุงเกณฑ์เดิมให้สมบูรณ์และเหมาะสมกับบริบทราชการไทยมากยิ่งขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ส่วนราชการจะสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและยกระดับ การบริหารจัดการไปสู่มาตรฐานสากลและรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
พฤษภาคม 2549



P

M

Q

A

# ส่วนที่ 1

ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ







## ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมายดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นที่ประจักษ์ชัดของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา

ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสู้ภัยเสถียรภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่น ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์

ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยให้ชื่อว่า **Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)** กรอบแนวคิดของเกณฑ์ดังกล่าวเกิดจากการระดมสมองจากผู้บริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่บูรณาการกันอย่างไรบ้าง

MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์อย่างใหญ่หลวงของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น

ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอยู่ตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร

ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก (ตารางที่ 1)

ประเทศ	ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบรางวัล
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

ตารางที่ 1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่าง ๆ



## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่เราเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับในการนำแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการ เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา มากระตุ้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนเอง ตลอดจนมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) และได้เริ่มประกาศมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับโลก เมื่อปี พ.ศ. 2545 รวมทั้งให้องค์กรที่ได้รับรางวัลนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ เผยแพร่เป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน โดยมุ่งหวังว่าการกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้น จะนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่อไป

## เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการ เทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลของนานาชาติ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

นายวิษณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี ประธาน ก.พ.ร. ได้มีดำริที่จะสนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐ โดยในโอกาสที่ได้รับมอบหมายจาก ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ให้เป็นประธานในการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2547 เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2548 ได้กล่าวในงานพิธีมอบรางวัลดังกล่าว มีใจความตอนหนึ่งว่า

“เมื่อสองปีเศษที่ผ่านมา ภาครัฐได้ปฏิรูประบบราชการ หัวใจสำคัญของการปฏิรูประบบราชการไม่ได้อยู่ที่การมีกระทรวง ทบวง กรม มากขึ้นหรือน้อยลง แต่อยู่ที่การให้ผู้ปฏิบัติราชการทั้งหลาย ปฏิบัติงานของตนด้วยจิตวิญญาณ ด้วยความมีสำนึก ด้วยความรับผิดชอบ ด้วยความมีประสิทธิภาพ ด้วยความมีวิสัยทัศน์ ด้วยการรู้จักประเมินผล รู้จักการแข่งขัน รู้จักการปรับปรุง รู้จักการพัฒนา ซึ่งสปริตทั้งหมดที่ว่านี้ คือ สปริตของรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้เอง ความต่างอยู่ตรงที่ว่าใช้ในระบบของธุรกิจเอกชน ท่านนายกรัฐมนตรีได้ปรารถนาว่าหากนำไปใช้ในระบบของรัฐ ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

และถ้าหากมีรางวัลออกมาได้ว่าหน่วยงานใดได้คุณภาพการปฏิบัติราชการแห่งชาติ หรือบริหารงานรัฐกิจ  
สู่ความเป็นเลิศได้แล้วไซ้ ประชาชนจะได้รับการตอบสนองและการบริการที่น่าจะดีขึ้นกว่านี้อีกเป็นอันมาก  
ซึ่งรัฐจะต้องคิดอ่านหาทางนำเรื่องนี้ไปปรับปรุงหรือประยุกต์ใช้ในโอกาสต่อไป”

## วัตถุประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

- ◆ เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- ◆ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล
- ◆ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

## ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้น ๆ ได้รับความทราบว่าส่วนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้น ทั้งผลผลิตและบริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วย

ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน



## ภาพรวมของการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

### องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

- 1) ลักษณะสำคัญขององค์กร
- 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

#### 1) ลักษณะสำคัญขององค์กร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้ หากแต่ส่วนราชการต่าง ๆ มีภารกิจและกระบวนการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ดังนั้น สิ่งที่จะทำให้เข้าใจถึงส่วนราชการนั้น ๆ และสิ่งที่ส่วนราชการนั้นเห็นว่ามีค่าสำคัญ เพื่อให้เกิดการนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม คือ ลักษณะสำคัญขององค์กร



ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ ภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการการดำเนินการขององค์กร โดยรวม ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่

- 1) ลักษณะองค์กร
- 2) ความท้าทายต่อองค์กร

## 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้

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

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ โดยสามารถอธิบายเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ และ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์

### 2.1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ

ส่วนที่เป็นกระบวนการ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการได้ 3 กลุ่มย่อย ดังนี้

◆ **กลุ่มการนำองค์กร** ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่า ในการนำองค์กร ผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากรูปที่ 1 จะเห็นว่าทั้ง 3 หมวดนี้ มีลูกศร 2 ข้าง ซึ่งแสดงว่าทั้ง 3 หมวดนี้ ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

◆ **กลุ่มปฏิบัติการ** ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ

กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งบุคลากรและกระบวนการมีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ดังจะเห็นได้จากรูปที่ 1 ว่า มีลูกศร 2 ข้างเชื่อมโยงกันอยู่

♦ **กลุ่มพื้นฐานของระบบ** ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

กลุ่มนี้ส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน จากรูปที่ 1 จะเห็นว่า มีลูกศร 2 ข้าง เชื่อมโยงกับ หมวด 1 การนำองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร 2 ข้างที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่าต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา



รูปที่ 1 เกณฑ์ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ

**2.2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์** ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ส่วนนี้เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงของกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มปฏิบัติการกับส่วนที่เป็นผลลัพธ์ และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหมวด 1 การนำองค์กร กับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

## ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ข้อคำถามต่าง ๆ แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (Check List) และมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

### ◆ เกณฑ์มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้น เกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการ และผลลัพธ์ในการตรวจประเมินในส่วนที่เป็นกระบวนการ จะพิจารณาถึงปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่ แนวทางในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การประเมินเพื่อการปรับปรุง และการบูรณาการ การปฏิบัติการของส่วนราชการ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความสอดคล้องกันในมิติต่าง ๆ มีความสอดคล้องระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และมีความสอดคล้องระหว่างเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว

### ◆ เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจ และกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้น ส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์กร” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือเทคนิคต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม

การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุง ทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น ส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

### ◆ เกณฑ์มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการ

เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ส่วนราชการต้องปฏิบัติงานสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งมีการสนับสนุนเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ดังนั้น เกณฑ์จึงเน้นความเชื่อมโยงและความสอดคล้องบูรณาการกันระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อยุทธศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลง

การสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เกิดจากการเชื่อมโยงและใช้ตัวชี้วัดที่มาจาก ยุทธศาสตร์และกระบวนการ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินการโดยรวมและเชื่อมโยงระหว่าง หัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ จึงทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่สอดคล้องกันโดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีการโดยละเอียด หรือการตัดสินใจจากส่วนกลาง

นอกจากนี้ ตัวชี้วัดเหล่านี้ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอด ไปสู่การปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการ และสนับสนุนให้ส่วนราชการ มีความคล่องตัว มีนวัตกรรม และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

## โครงสร้างของเกณฑ์

จากลักษณะสำคัญของเกณฑ์ที่สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน เกณฑ์จึงเป็นลักษณะ ของคำถามที่ให้หน่วยงานที่นำไปใช้ได้ชี้แจง และพิจารณาความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์ เพื่อให้เกิดการบูรณาการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีลำดับชั้นของโครงสร้าง ดังนี้

ลำดับชั้นแรก ได้แก่ **“หมวด”** ซึ่งประกอบด้วย 7 หมวด ตามระบบการบริหารจัดการสากล ดังได้กล่าวมาแล้วก่อนหน้านี้ ลักษณะจะเป็นตัวเลข 1, 2, 3... แล้วตามด้วยชื่อหมวด เช่น หมวด 1 การนำองค์กร

ลำดับชั้นต่อมาถัดจากหมวด ได้แก่ **“หัวข้อ”** เป็นการกำหนดเพื่อให้เห็นถึงการมุ่งเน้น สิ่งที่สำคัญในแต่ละหมวด โดยมีหัวข้อต่าง ๆ ทั้งหมด 19 หัวข้อ ลักษณะจะเป็นตัวเลขหลังจุดทศนิยม แล้วตามด้วยชื่อของหัวข้อนั้น ๆ เช่น หมวด 1 การนำองค์กร มี 2 หัวข้อ ได้แก่ หัวข้อ 1.1 การนำองค์กร และหัวข้อ 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ลำดับชั้นต่อมาถัดจากหัวข้อ ได้แก่ **“ประเด็นพิจารณา”** เป็นการกำหนดประเด็นสำคัญ ที่ควรพิจารณาในแต่ละหัวข้อ มีทั้งหมด 30 ประเด็นพิจารณา ลักษณะจะเป็นตัวอักษร ก., ข., หรือ ค. แล้วตามด้วยชื่อประเด็นพิจารณา เช่น หัวข้อ 1.1 การนำองค์กร มี 3 ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี และ ค. การทบทวนผลการ ดำเนินการของส่วนราชการ

ลำดับชั้นสุดท้าย ได้แก่ **“คำถาม”** เป็นการกำหนดคำถามเพื่อให้เป็นแนวทางในการชี้แจงใน แต่ละประเด็นพิจารณาตามที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน มีทั้งหมด 90 คำถาม ลักษณะจะเป็นตัวเลขที่อยู่ ภายในวงเล็บ เช่น

## หมวด 1 การนำองค์กร

### หัวข้อ 1.1 การนำองค์กร

ประเด็นพิจารณา 1.1 ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

- (1) - **ผู้บริหารของส่วนราชการ**ดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และ **ผลการดำเนินการ**ที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ

ตัวอักษรที่เป็นตัวเข้มและเอียง เช่น “**ผู้บริหารของส่วนราชการ**” จะมีคำอธิบายเพิ่มเติมที่ “หมายเหตุ” ซึ่งปรากฏอยู่ที่ท้ายของเกณฑ์แต่ละหัวข้อ โดยมีจุดประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

- (1) อธิบายข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน ซึ่งใช้เฉพาะการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- (2) แนะนำวิธีการตอบในแต่ละหัวข้อของเกณฑ์
- (3) ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงที่สำคัญกับหัวข้ออื่น

เครื่องหมายดอกจัน “(\*)” ที่ปรากฏอยู่ที่ท้ายของคำถาม หมายถึง ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมตามภารกิจของส่วนราชการนั้น



P

M

Q

A



## ส่วนที่ 2

การพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ







## การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้ส่วนราชการตอบคำถามทั้ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร และส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

### ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร

มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- ◆ ทำให้เข้าใจถึงภาพรวมของส่วนราชการและสิ่งที่คุณภาพนั้นเห็นว่ามีความสำคัญ
- ◆ ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไป และทำให้เกิดการมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ
- ◆ เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมในการตรวจสอบประเมินองค์กรด้วยตนเอง หากพบว่า เรื่องใดไม่มีข้อมูล หรือมีข้อมูลแต่ไม่เพียงพอ หรือมีข้อมูลแต่ขัดแย้งกันให้ส่วนราชการจัดให้มี หรือหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือหาข้อยุติ แล้วแต่กรณีก่อนดำเนินการประเมินตนเองต่อไป

ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องเขียนคำอธิบายและตอบคำถามเกี่ยวกับ

1. ลักษณะองค์กร

- ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ
- ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

2. ความท้าทายต่อองค์กร

- ก. สภาพการแข่งขัน
- ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
- ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

# ลักษณะสำคัญขององค์กร

## 1. ลักษณะองค์กร

ก. ลักษณะพื้นฐาน  
ของส่วนราชการ

ข. ความสัมพันธ์  
ภายในและภายนอก  
องค์กร

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร

ก. สภาพ  
การแข่งขัน

ข. ความท้าทาย  
เชิงยุทธศาสตร์

ค. ระบบ  
การปรับปรุงผล  
การดำเนินงาน



## ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร คือ ภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

### 1. ลักษณะองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

- (1) - พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง  
- มี**แนวทางและวิธีการ**อย่างไรในการให้บริการแก่**ผู้รับบริการ**
- (2) - วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร  
- เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร  
- วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร  
- ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร
- (3) ลักษณะโดยรวมของ**บุคลากร**ในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง **ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน** เป็นต้น
- (4) ส่วนราชการมี**เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก**ที่สำคัญอะไรบ้างในการให้บริการและการปฏิบัติงาน
- (5) ส่วนราชการดำเนินการภายใต้**กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ**อะไรบ้าง

## หมายเหตุ

(1)	แนวทางและวิธีการให้บริการแก่ผู้รับบริการ อาจส่งมอบโดยตรง หรือผ่านส่วนราชการอื่น องค์กร ภายนอก หรือผู้รับจ้างตัวแทนช่วง
	<ul style="list-style-type: none"><li>- “ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย</li><li>- ในการตอบคำถามข้อนี้ ควรระบุเฉพาะผู้รับบริการหลักเท่านั้น เพราะการกำหนดผู้รับบริการจะมีความเชื่อมโยงไปยังคำถามข้ออื่น ๆ ในเรื่องการกำหนดช่องทางการสื่อสารการตอบสนองความต้องการ การประเมินผลความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่มตามที่ได้ระบุไว้</li></ul>
(3)	<p>“บุคลากร” ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ให้อธิบายถึง จำนวนบุคลากร ช่วงอายุ เพศ ระดับการศึกษา (ให้ระบุการศึกษาตามจริง ไม่ใช่ตามวุฒิที่ใช้บรรจุเข้ารับราชการ)</li><li>- ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดที่จำเป็นในด้านความปลอดภัย สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม ในการปฏิบัติงานในบางตำแหน่งที่ส่วนราชการได้กำหนดไว้ เช่น ส่วนราชการที่มีการปฏิบัติงานในพื้นที่มีสารเคมีหรือรังสี จำเป็นต้องได้รับการป้องกัน และตรวจสอบระดับสารเคมีหรือรังสีในร่างกายไม่ให้เกินปริมาณที่เป็นอันตราย</li></ul>
(4)	<ul style="list-style-type: none"><li>- เทคโนโลยี หมายถึง ระบบการทำงานที่ทันสมัย หรือองค์ความรู้ใหม่ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</li><li>- อุปกรณ์ (Equipment) หมายถึง สิ่งที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ในห้องปฏิบัติการ</li><li>- สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) หมายถึง สิ่งที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้ปฏิบัติงานได้รับความสะดวก เช่น สถานที่ให้บริการ สถานที่ทำงาน สถานที่จอดรถ</li></ul>
(5)	<p>“กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ” หมายถึง กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ออกโดยหน่วยงานอื่นที่ไม่เป็นการบังคับกับส่วนราชการทั่วไป หรือออกโดยส่วนราชการของท่าน ซึ่งเป็นข้อผูกพันที่สำคัญที่ส่วนราชการของท่านต้องปฏิบัติตาม เช่น กรมทางหลวงต้องดำเนินการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมก่อนดำเนินโครงการ โรงงานผลิตยาขององค์การเภสัชกรรม กระทรวงสาธารณสุข ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice - GMP) เป็นต้น</p>





## ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

- (6) โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึง **การกำกับดูแลตนเองที่ดี**เป็นเช่นใด
- (7) **ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกัน ในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน** มีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน
- **ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน**มีอะไรบ้าง
  - **มีแนวทางและวิธีการสื่อสาร**ระหว่างกันอย่างไร
- (8)
- กลุ่มผู้รับบริการและ **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**หลักของส่วนราชการคือใครบ้าง
  - กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มี **ความต้องการและความคาดหวัง**ที่สำคัญอะไรบ้าง
  - **แนวทางและวิธีการสื่อสาร**ระหว่างกันคืออะไร

## หมายเหตุ

- (6) - “การกำกับดูแลตนเองที่ดี” (Organizational Governance) หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินการของส่วนราชการ
- ในการตอบคำถาม ให้อธิบายโครงสร้างและระบบวิธีการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้านความรับผิดชอบในกาปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบในด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และในด้านการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (7) - “ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ” หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันในการให้บริการ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงสิ่งแวดล้อมต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงงาน
- ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการส่งมอบงานต่อกัน หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องรับผลการดำเนินการหรือข้อมูลจากส่วนราชการอื่น ๆ จึงจะสามารถดำเนินการตามภารกิจได้สำเร็จ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต้องได้รับข้อมูลด้านเศรษฐกิจจากกระทรวงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรายงานผลการเติบโตทางเศรษฐกิจได้ เป็นต้น
- ข้อกำหนด (Requirement) ที่สำคัญที่ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันได้กำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ค่าใช้จ่าย เป็นต้น
- แนวทางและวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ควรเป็นลักษณะ 2 ทิศทาง ซึ่งอาจเป็นการติดต่อโดยบุคคลหรือทางอิเล็กทรอนิกส์ ทางโทรศัพท์ และ/หรือทางเอกสาร
- ส่วนราชการอาจมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางและวิธีการเหล่านี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของภารกิจหรือสภาพแวดล้อม
- (8) - “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย
- แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้อย่างชัดเจนในหมวด 3 (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
- “ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” อาจหมายถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา การให้บริการที่รวดเร็ว และผู้ให้บริการที่สุภาพ

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. สภาพการแข่งขัน

- (9)
  - สภาพ **การแข่งขันทั้งภายในและภายนอก** ประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด (\*)
  - ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
  - **ประเด็นการแข่งขัน**คืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าว เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร
- (10)
  - **ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ**เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง คืออะไร
  - ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร
- (11) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมี **แหล่งข้อมูล**อยู่ที่ใดบ้าง
- (12) ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

## หมายเหตุ

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

- “การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดีเยี่ยมในส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีหน้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

- “การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด” หมายถึง การค้นหาส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกันซึ่งเป็นผู้แข่งขัน ทั้งนี้ เพื่อรักษาฐานกลุ่มผู้รับบริการไว้กับส่วนราชการ

การแข่งขันภายในประเทศ อาจแบ่งเป็น 1) การแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (กรม หรือจังหวัด) ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นองค์กรที่เป็นเลิศในด้านนั้น ๆ 2) การแข่งขันกับองค์กรเอกชน เพื่อความอยู่รอดของส่วนราชการ เมื่อมีการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาแข่งขัน เช่น การเปิดโอกาสให้โรงพยาบาลเอกชนที่มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่าหรือคุณภาพดีกว่ามาให้บริการ

การแข่งขันภายนอกประเทศ อาจแบ่งเป็น 1) การแข่งขันกับองค์กรภาครัฐในต่างประเทศที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสากล เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. กับ Public Service Division (PSD) ประเทศสิงคโปร์ และประเทศอื่น เป็นต้น 2) การแข่งขันในฐานะตัวแทนของประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ เช่น กรมส่งเสริมการส่งออก ต้องเพิ่มส่วนแบ่งตลาดสำหรับสินค้าไทยในตลาดโลก

- “ประเด็นการแข่งขัน” หมายถึง 1) ประเด็นที่ส่วนราชการเห็นว่า องค์กรที่เป็นเลิศสามารถดำเนินการได้ดีกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่า 2) ประเด็นที่ส่วนราชการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง

- ประเด็นที่ส่วนราชการนำมาเปรียบเทียบนั้น จะเป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรหรือเปรียบเทียบบางกระบวนการ เช่น การเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า หรือระยะเวลาในการให้บริการ เป็นต้น

(10) “ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ” อาจได้แก่ การให้บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ สถานที่ตั้งที่ใกล้กับผู้รับบริการ

(11) แหล่งข้อมูล เช่น Institution for Management Development (IMD), World Economic Forum (WEF), การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับส่วนราชการอื่นหรือองค์กรภายนอก

## ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

- (13) **ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์**ของส่วนราชการคืออะไร
- ความท้าทายตามพันธกิจ
  - ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
  - ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล



- (13)
- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง สิ่งที่ต้องต้องเอาชนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
  - ตัวอย่างความท้าทายตามพันธกิจ เช่น สถาบันการศึกษามีพันธกิจเกี่ยวกับการผลิตกำลังคนให้ออกไปรับใช้สังคม ความท้าทายตามพันธกิจ อาจได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของสังคมของประเทศ
  - ตัวอย่างความท้าทายด้านปฏิบัติการ เช่น การให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
  - ตัวอย่างความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของบุคลากรในองค์กร

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- (14) แนวทางและวิธีการใน **การปรับปรุงประสิทธิภาพ** ของส่วนราชการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ได้อย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง
- (15) ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างไร

- (14) - “การปรับปรุงประสิทธิภาพ” หมายถึง การประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักอย่างเป็นระบบ
- ตัวอย่างแนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เช่น การดำเนินการเรื่อง *Blueprint for Change* ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000:2000
  - เครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้สำหรับการปรับปรุงกระบวนการ แนวทางในการประเมินกระบวนการทำงานหลัก เช่น การวัดจากจุดคุ้มทุน การสำรวจความพึงพอใจของประชาชน การลดค่าใช้จ่าย
  - คำถามนี้มุ่งหวังที่จะให้ส่วนราชการใส่ใจกับการปรับปรุงศักยภาพการดำเนินการ และช่วยให้ส่วนราชการและผู้ตรวจประเมินกำหนดบริบทของแนวทางที่จะใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ



## ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป

ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องเขียนคำอธิบายและตอบคำถามในหมวดต่าง ๆ รวม 7 หมวด ได้แก่

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

ดังรายละเอียดต่อไปนี้



# หมวด 1 การนำองค์กร

## 1.1 การนำองค์กร

ก. การกำหนด  
ทิศทาง  
ของส่วนราชการ

ข. การกำกับ  
ดูแลตนเองที่ดี

ค. การทบทวน  
ผลการดำเนินการ  
ของส่วนราชการ

## 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ความ  
รับผิดชอบต่อ  
สังคม

ข. การดำเนินการ  
อย่างมี  
จริยธรรม

ค. การให้การ  
สนับสนุนต่อ  
ชุมชนที่สำคัญ



## หมวด 1 การนำองค์กร

ในหมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

### 1.1 การนำองค์กร

ให้อธิบายถึงการดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการในการขึ้นนำองค์กร การกำกับดูแลตนเองที่ดี และให้อธิบายว่าผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินการอย่างไร

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

- (1)
  - **ผู้บริหารของส่วนราชการ**ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และ**ผลการดำเนินการ**ที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ
  - ในการกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้คำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลัก ความโปร่งใสและความชัดเจนอย่างไร
  - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรใน**การสื่อสารในเรื่องดังกล่าวแบบ 2 ทิศทาง**อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่บุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยผ่าน**ระบบการนำองค์กร**
- (2)
  - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรใน**การสร้างบรรยากาศ**
  - เพื่อให้เกิดการ**กระจายอำนาจการตัดสินใจ** นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
  - เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงาน
  - เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม

## หมายเหตุ

- (1) “ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ
- “ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงินตามพันธกิจ
  - “การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง” หมายถึง การสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งผู้สื่อสารและผู้รับสาร
  - “การสื่อสาร” หมายถึง การสื่อสารด้วยวาจา เอกสาร กริยาท่าทาง และการประพาดิตตนเป็นตัวอย่างที่ดี
- “ระบบการนำองค์กร” (Leadership System) หมายถึง วิธีการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ผู้บริหารส่วนราชการนำมาใช้ทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ การสื่อสาร และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรร และการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ
- (2) “การสร้างบรรยากาศ” หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเป็นตัวอย่างที่ดี การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น การให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กร
- “การกระจายอำนาจการตัดสินใจ” (Empowerment) หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร รวมถึงการมอบอำนาจ(Authorization) โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

## ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

- (3) ใน **การกำกับดูแลตนเองที่ดี** ส่วนราชการและผู้บริหารดำเนินการอย่างไรในเรื่องที่สำคัญต่อไปนี้
- ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
  - ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
  - การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## หมายเหตุ

- (3) - “การกำกับดูแลตนเองที่ดี” (Organizational Governance) หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ อาจรวมถึง การมีคณะกรรมการที่กำกับกรอบการดำเนินการของส่วนราชการ การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การตรวจสอบด้านการเงิน การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- ในการตอบคำถาม ให้อธิบายวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ ต้องอ้างอิงกับ “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร



### ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

- (4) - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการ **ทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ**
- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการประเมินและทบทวนดังกล่าวมาประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการอย่างไร
- ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการประเมินและทบทวนนี้มาใช้ในการประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการอย่างไร
- (5) - ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนเป็นประจำมีอะไรบ้าง
- ผลการทบทวนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร
- (6) - ผู้บริหารของส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนดังกล่าวมา **จัดลำดับความสำคัญ** เพื่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งใช้เป็นโอกาสในการสร้าง **นวัตกรรม**
- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้วิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนไปปรับปรุง และนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ รวมถึง **ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง**
- (7) - **ผู้บริหารของส่วนราชการ** ในแต่ละระดับได้รับการประเมินผลงานอย่างไร
- ส่วนราชการนำผลจาก **การประเมินผลงานของผู้บริหาร** ไปปรับปรุงระบบการนำองค์กรของผู้บริหารทุกระดับอย่างไร

## หมายเหตุ

(4) ในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ ผู้บริหารของส่วนราชการ ควรใช้ข้อมูลจาก

- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หัวข้อ 4.1 ข.)
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1 และหัวข้อ 2.2)
- ผลการตรวจประเมิน ทั้งการตรวจประเมินภายในองค์กรเอง และการตรวจประเมินจากองค์กรหรือบุคคลภายนอก

(6) ในการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญ ให้ส่วนราชการคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความพร้อมของส่วนราชการ งบประมาณในการดำเนินการ ระยะเวลาในการดำเนินการ ความคุ้มค่าของภารกิจ ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ ส่วนราชการอื่นหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน เป็นต้น

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรม เป็นการริเริ่มความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้ใหม่เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

“ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง” ที่ต้องนำผลการทบทวนไปปรับปรุงและนำสู่การปฏิบัติ เช่น ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ และส่วนราชการอื่นหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

(7) “ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ

การประเมินผลงานของผู้บริหารของส่วนราชการ สามารถใช้ข้อมูลที่ได้รับจากผลการประเมินตามหัวข้อ 5.1 ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการใช้ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในส่วนราชการนั้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการและ/หรือไม่เป็นทางการ

## 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดง *ความรับผิดชอบต่อสังคม* และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและเป็นองค์กรที่คำนึงถึงสังคม

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม

- (8) ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในทางลบต่อสังคม ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร
- (9) กระบวนการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของส่วนราชการในการจัดการกับผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นคืออะไร
- (10) - ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร
- ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร

## หมายเหตุ

ส่วนราชการควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีความสำคัญต่อส่วนราชการไปประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หัวข้อ การจัดทำยุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และควรรายงานผลลัพธ์หลัก ๆ ไว้ในหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หัวข้อ 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

## ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- (11) ผู้บริหารของส่วนราชการได้กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการมี *การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม* อย่างไร

- (11) “การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของ ส่วนราชการ และควรสอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับของส่วนราชการ รวมทั้ง เป็นพื้นฐานของค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ

### ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

- (12)
- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรใน*การสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน* ที่สำคัญต่อส่วนราชการ
  - ชุมชนใดที่สำคัญกับส่วนราชการของท่าน และมีวิธีเลือกชุมชนดังกล่าวอย่างไร
  - มีวิธีการอย่างไรในการเลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน
  - ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมี*ส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชน*ดังกล่าวอย่างไร

## หมายเหตุ

(12) ส่วนราชการมีแนวทางในการเลือกชุมชนที่สำคัญได้หลายแนวทาง เช่น

- 1) ชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่
- 2) ชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของส่วนราชการ
- 3) ชุมชนที่บุคลากรของส่วนราชการเห็นควรสนับสนุนในกิจกรรมสาธารณประโยชน์

การสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน หมายถึง การดำเนินโครงการหรือกิจกรรม นอกเหนือหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง หรือเป็นส่วนขยายของงานในหน้าที่ของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อชุมชน เช่น หน่วยงานที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาโดยตรง อาจจัดตั้งเป็นชมรมอาสาสมัครสอนหนังสือให้เด็กด้อยโอกาส ทั้งนี้ งบประมาณดำเนินการต้องไม่อยู่ในแผนการของงบประมาณแผ่นดิน

“การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชน” มุ่งเน้นให้ผู้บริหารและบุคลากรของส่วนราชการเป็นตัวอย่างที่ดีในการมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน



## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. กระบวนการ  
จัดทำยุทธศาสตร์

ข. เป้าประสงค์  
เชิงยุทธศาสตร์

### 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลัก เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การถ่ายทอด  
แผนปฏิบัติการไปสู่  
การปฏิบัติ

ข. การคาดการณ์  
ผลการดำเนินการ



## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในหมวดของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

- (1) ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร ให้ระบุ
  - ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
  - **กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผน** ระยะสั้นและระยะยาว และเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น
  - โปรดแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลาที่กำหนดไว้
  
- (2) ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร ให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
  - ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน
  - **สภาพการแข่งขัน** ทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการ ( \* )
  - นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ

- จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและ **ทรัพยากรอื่น ๆ** ของส่วนราชการ
- การศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับบริการ หรือกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก
- **ลักษณะเฉพาะของส่วนราชการของท่าน**
- จุดแข็ง จุดอ่อนของส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน (\*)

## หมายเหตุ

- (1) แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการวางแผนดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการ 1 ปี รวมทั้งแผนอื่น ๆ ที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่
- กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว หมายถึง ระยะเวลาจริงที่ใช้ในการดำเนินการวางแผนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดในการจัดทำแผน
- (2) สภาพการแข่งขัน ให้อ้างอิงข้อมูลในส่วนราชการที่ได้ให้ข้อมูลไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2ก. (9) สภาพการแข่งขัน
- ตัวอย่างทรัพยากรอื่น ๆ เช่น งบประมาณ เวลา
- ตัวอย่างลักษณะเฉพาะของส่วนราชการ เช่น การต้องให้บริการ 24 ชั่วโมง ข้อจำกัดเรื่องสถานที่ กวาระเบียบ เป็นต้น

## ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- (3) - **ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก** มีอะไรบ้าง
  - ให้ระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น
  - ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น
  
- (4) - ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับ **ความท้าทายต่อองค์กร** ที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2 อย่างไร
  - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก
    - - มีความสมดุลของโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว
    - - มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

หมายเหตุ

<p>(3)</p>	<p>“ประเด็นยุทธศาสตร์” หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) เป็นสิ่งที่ส่วนราชการต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อให้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ</p> <p>“กลยุทธ์หลัก” (Strategies) จะแสดงให้เห็นถึงแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงาน สำคัญ ๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ “เจ้าภาพ” หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบต่าง ๆ รับผิดชอบดำเนินการต่อ</p>
<p>(4)</p>	<p>ความท้าทายต่อองค์กร คือ ความเชื่อมโยงกับความท้าทายในเรื่องต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2</p>

## 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ให้อธิบายว่าส่วนราชการสามารถแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ และคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัดดังกล่าว

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

- (5) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการ
  - ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก
  - จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ
  - ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน
- (6) - แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
  - หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- (7) **แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล**ที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- (8) - **ตัวชี้วัด**ที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการโดยรวมเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน



หมายเหตุ

- (5) การจัดทำยุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1) และการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ (หัวข้อ 2.2) มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่น อาทิ
- หมวด 1 ด้านการกำหนดและสื่อสารทิศทางของส่วนราชการ โดยผู้บริหารของส่วนราชการ
  - หมวด 3 ด้านการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
  - หมวด 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างพื้นฐานในการวัดผล และเพื่อติดตามความคืบหน้าของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการ
  - หมวด 5 ด้านความต้องการของระบบงาน การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
  - หมวด 6 ด้านข้อกำหนดของกระบวนการที่เป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
  - หมวด 7 ด้านการบรรลุเป้าประสงค์ที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการ
- ทรัพยากร รวมถึงบุคลากร เครื่องมือ สินทรัพย์ต่าง ๆ
- “ผลที่เกิดขึ้น” หมายถึง ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนนั้น
- (7) แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล ต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับในส่วนราชการนั้น
- (8) ตัวชี้วัดที่จะนำมาใช้ ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกระบบราชการ

## ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- (9)
- เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดที่ระบุในข้อ 2.2 ก.(8) มีอะไรบ้าง
  - เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเป็นเช่นใด (\*) เมื่อเปรียบเทียบกับ
    - - เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
    - - ผลการดำเนินการที่ผ่านมา
    - - ผลการดำเนินการที่คาดหวังของคู่แข่ง
    - - ระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark)

## หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



## หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้อธิบายว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1)
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรใน*การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*
  - ส่วนราชการได้คำนึงถึง*ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต*มาประกอบการพิจารณาดังกล่าวอย่างไร
- (2)
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรใน*การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง*หลัก ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
  - ส่วนราชการได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน และการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการพัฒนาการบริการใหม่ ๆ อย่างไร
- (3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้*เหมาะสมและทันสมัย*อยู่เสมอ

## หมายเหตุ

(1) - “ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

- ในการตอบคำถามข้อนี้ ควรระบุเฉพาะผู้รับบริการหลักเท่านั้น เพราะการกำหนดผู้รับบริการจะมีความเชื่อมโยงไปยังคำถามข้ออื่น ๆ ในเรื่องการกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผลความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่ม ตามที่ได้ระบุไว้

- “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรใน ส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

- แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจกำหนดหรือจำแนกตามปัจจัยใด ๆ ก็ได้ แต่ส่วนราชการต้องมีแนวคิดในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลุ่มที่ได้กำหนดหรือจำแนกไว้

ในการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมตามกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 1ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

- “ผู้รับบริการที่เพิ่งมีในอนาคต” ให้ส่วนราชการพิจารณาถึงงานที่มีผู้รับบริการอยู่แล้วในปัจจุบัน และคาดว่าจะมีเพิ่มมากขึ้น และ/หรือ งานที่ไม่เคยมีผู้รับบริการมาก่อนแต่คาดว่าจะมีผู้มาขอรับบริการ

- ผู้รับบริการที่เพิ่งมีในอนาคต ตัวอย่างเช่น การท่องเที่ยว ซึ่งมีการคาดการณ์ว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติมากขึ้น ดังนั้น ส่วนราชการด้านการท่องเที่ยวต้องนำข้อมูลนักท่องเที่ยวชาติที่คาดการณ์ว่าจะมาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้นมาประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย ซึ่งในการนี้จะส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปในการจัดเตรียมเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ ภาษาต่าง ๆ หรือในกรณีนี้ที่ส่วนราชการมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามนโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ก็ให้นำข้อมูลผู้รับบริการที่เพิ่งมีอนาคตจากนโยบายใหม่นั้นมาประกอบการพิจารณาด้วยเช่นกัน

หมายเหตุ

- (2) - “การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง” หมายถึง การรวบรวมและบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อมูลจากเว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ
- (3) - “เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ” (Keep Current) หมายรวมถึง การทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อความต้องการและทิศทางของส่วนราชการ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง
  - วิธีการทำให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ อาจรวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่นการรวบรวมข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์

## 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้อธิบายว่าส่วนราชการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี ให้อธิบายด้วยว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (4) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น (\*)
- (5)
  - ส่วนราชการมีวิธีการอะไรบ้างที่ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อขอข้อมูลขอรับบริการ หรือร้องเรียนต่อส่วนราชการ
  - ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดวิธปฏิบัติของบุคลากรในส่วนราชการ ในการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องของทุกคนได้ปฏิบัติตามวิธปฏิบัติที่กำหนดไว้
- (6)
  - ส่วนราชการมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างไร
  - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทัน่วงที่ตามกระบวนการที่กำหนดไว้
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการของท่านและส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง
- (7) ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการติดต่อเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ



## ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (8)
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรใน **การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ**ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้การวัดดังกล่าวได้ข้อมูลซึ่งสามารถนำไปใช้สร้างความประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี
  - ส่วนราชการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร
- (9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรใน **การติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับอย่างทันท่วงที**และนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้
- (10) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (11) ส่วนราชการทำอย่างไรเพื่อให้วิธีการในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

## หมายเหตุ

(8) การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้แบ่งตามกลุ่มที่จำแนกไว้ในหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หัวข้อ 3.1 ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำถาม (1)

- การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสำรวจ การให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการให้บริการแก่ผู้รับบริการ การร้องเรียน การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ได้รับภาพลักษณ์ที่ดีหรือได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี

- การวัดระดับความพึงพอใจ อาจแสดงเป็นตัวเลขและมีคำอธิบายประกอบ

- วิธีการรวบรวมข้อมูล อาจรวบรวมผ่านทางอินเทอร์เน็ต การติดต่อโดยตรง ผ่านบุคคลที่สามหรือโดยทางไปรษณีย์

(9) วิธี “การติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงที” เช่น การมอบหมายให้มีการสำรวจความคิดเห็นทันทีหลังจากใช้บริการ

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผล การดำเนินการของส่วนราชการ

ก. การวัดผล  
การดำเนินการ

ข. การวิเคราะห์  
ผลการดำเนินการ

### 4.2 การจัดการสารสนเทศ และความรู้

ก. ความพร้อม  
ใช้งานของข้อมูล  
และสารสนเทศ

ข. การจัดการ  
ความรู้



## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

### 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความ **สอดคล้อง และเชื่อมโยงกัน** เพื่อใช้ในการ **การติดตามผลการปฏิบัติงาน** และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการและสนับสนุนให้เกิด **นวัตกรรม**
- (2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก **ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ** มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
- (3) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรใน **การทำให้นับใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง** ที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ

## หมายเหตุ

การวัดผลการดำเนินการ มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริงในการกำหนดทิศทางของส่วนราชการ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการปรับให้เกิดความสอดคล้องในกระบวนการหลักทั้งในระดับหน่วยงานย่อยและระดับส่วนราชการ

(1)

- “สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน” หมายถึง การประสานกลมกลืนของแผน กระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์หลักของส่วนราชการ

- การสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเป้าประสงค์ รวมถึงการใช้ตัวชี้วัดและข้อมูลที่เกื้อหนุนกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตามงาน การวิเคราะห์ และการปรับปรุง

การติดตามผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน แล้วแต่ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของส่วนราชการนั้น

- “นวัตกรรม” (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

- นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีก็ตาม แต่นวัตกรรมยังครอบคลุมถึงกระบวนการหลักๆ ของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงด้วย ไม่ว่าจะด้วยการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือด้วยการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลที่ได้

(2)

- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ รวมถึงข้อมูลจากกระบวนการจัดระดับเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Benchmarking) และการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน (Comparisons)

- “การจัดระดับเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นเลิศ” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงปฏิบัติและดำเนินการอย่างดีเยี่ยมในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ภายในกลุ่มส่วนราชการด้วยกัน หรือกับองค์กรอื่น ๆ

- “การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน” หมายถึง การเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างส่วนราชการกับองค์กรคู่แข่ง (กรณีที่มีการแข่งขัน)

## หมายเหตุ

- (3) วิธีการทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง อาจมาจากกระบวนการทบทวนวิธีการวัดผล ความถี่ในการทบทวนระบบ การมีกระบวนการในการค้นพบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การมีตัวชี้วัดที่หลากหลายและครอบคลุม การมีตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicator)

## ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

- (4) ส่วนราชการมี **การวิเคราะห์** ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และนำไปใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- (5) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้รับทราบถึง **ผลการวิเคราะห์** เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ



## หมายเหตุ

- (4)
- การวิเคราะห์ ประกอบด้วย การตรวจประเมินแนวโน้ม การคาดการณ์ในระดับส่วนราชการ และการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล และการเชื่อมโยง เพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ
  - การวิเคราะห์ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร
  - การวิเคราะห์จำเป็นต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลในระดับปฏิบัติงาน และข้อมูลในเชิงแข่งขัน
- (5)
- ผู้บริหารของส่วนราชการควรนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในหมวด 1 การนำองค์กร หัวข้อ 1.1 ค. การทบทวนผลการดำเนินการ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
  - ผลการดำเนินการของส่วนราชการ ควรนำไปรายงานในหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หัวข้อ 7.1-7.4

## 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากร ส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นมีคุณภาพและพร้อมใช้งาน ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการสร้างและจัดการองค์ความรู้

### ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

- (6) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความ **พร้อมใช้งาน** และทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน **สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ**ดังกล่าว
- (7) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) ที่ใช้ในส่วนราชการมีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย
- (8) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศดังกล่าวเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

หมายเหตุ	
	สำหรับหัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ส่วนราชการอาจดำเนินการตามกระบวนการและวิธีการของระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (P.S.O.) ระบบมาตรฐาน 1101 : ระบบข้อมูล
(6)	<p>การทำให้ข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งานนั้น ส่วนราชการต้องเตรียมความพร้อมภายในส่วนราชการของตนเอง หากเป็นระบบที่ต้องเชื่อมโยงกับส่วนราชการภายนอก ส่วนราชการอาจขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น</p> <p>ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากการมีการติดต่อประสานงานกับส่วนราชการและองค์กรอื่น รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet) อี-บิสซิเนส (e-Business) และอี-คอมเมิร์ซ (e-Commerce) เพิ่มขึ้น รวมทั้ง อินทราเน็ต (Intranet) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการสื่อสารในส่วนราชการด้วย</p> <p>“สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ” หมายรวมถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยภายในจังหวัดต่างๆ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการ ที่มีความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดทำมีศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลส่วนกลางให้หน่วยงานภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว</p>

## ข. การจัดการความรู้

- (9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้เพื่อให้เรื่องต่อไปนี้มีบรรลุผล
- การรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ
  - การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น
  - การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- (10) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของส่วนราชการ มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้
- - *ความครอบคลุม*
  - - *ความรวดเร็ว*
  - - *ความถูกต้อง*
  - - *ความทันสมัย*
  - - *ความเชื่อมโยง*
  - - *ความน่าเชื่อถือ*
  - - *ความสามารถในการเข้าถึง*
  - - *ความสามารถในการตรวจสอบ*
  - - *การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล*
  - - *ความปลอดภัย*
  - - *การรักษาความลับ*

หมายเหตุ

- (10) “ความครอบคลุม” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และประชาชนเพื่อให้เกิดระบบเครือข่ายการทำงาน ทำให้ได้ข้อมูลเชิงพลวัตที่ทันสมัย ครอบคลุม และเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่จัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่น ๆ ให้ครอบคลุมพื้นที่การดำเนินงาน การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน
- “ความรวดเร็ว” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการจัดระบบฐานข้อมูลที่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังจะต้องมีการตรวจสอบแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ
- “ความถูกต้อง” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่ การจัดให้มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ
- “ความทันสมัย” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล โดยปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัย และการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในหน่วยงานอย่างเพียงพอ การจัดให้มีการตรวจสอบ ปรับปรุงข้อมูลของแต่ละแผนกให้มีความเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
- “ความเชื่อมโยง” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่ทำงานเชื่อมโยงกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอยู่เสมอ รวมถึงการติดตามตรวจสอบข้อมูลร่วมกัน ทำให้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในหน่วยงานหนึ่ง ก็จะได้แสดงผลให้อีกหน่วยงานหนึ่งได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงข้อมูลด้วย ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน
- “ความน่าเชื่อถือ” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานให้บุคคลภายนอกได้รับทราบอย่างทั่วถึง โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐ นอกจากนี้ ยังจะต้องมีการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และมีความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ

## หมายเหตุ

“ความสามารถเข้าถึงได้” หมายรวมถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยภายในจังหวัดต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลส่วนกลางให้หน่วยงานภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว

“ความสามารถในการตรวจสอบ” หมายรวมถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องสร้างระบบการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อมูลต่างๆ กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังจะต้องมีระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเข้าไปตรวจสอบของประชาชน เพื่อให้สอดคล้องตามหลักการประชาธิปไตย และมีระบบการตรวจสอบข้อมูลถ่วงดุลกัน เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศรับผิดชอบในการตรวจสอบ ดูแล และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลของหน่วยงาน

“การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล” หมายรวมถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเป็นระบบเครือข่ายการทำงาน

“ความปลอดภัย” หมายถึง การป้องกันไม่ให้ข้อมูลถูกแก้ไข ทำลาย หรือนำไปใช้ในทางที่ไม่สมควร เช่น การจัดให้มีระบบ Firewall

“การรักษาความลับ” หมายถึง การกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

### 5.1 ระบบงาน

ก. การจัด  
และบริหารงาน

ข. ระบบ  
การประเมินผล  
การปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร

ค. การจ้างงาน  
และความก้าวหน้า  
ในหน้าที่การงาน

### 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ

ก. การพัฒนา  
บุคลากร

ข. การสร้างแรงจูงใจ  
และการพัฒนา  
ความก้าวหน้า  
ในหน้าที่การงาน

### 5.3 การสร้างความปลอดภัยแก่บุคลากร และความพึงพอใจแก่บุคลากร

ก. สภาพแวดล้อม  
ในการทำงาน

ข. การให้การ  
สนับสนุนและสร้าง  
ความพึงพอใจให้  
แก่บุคลากร





## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ในหมวดของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลนี้ เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

### 5.1 ระบบงาน

**ให้อธิบายการจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากรและส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร**

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การจัดและบริหารงาน

- (1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัว และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ
- (2) ในการจัดระบบงานดังกล่าว ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชนซึ่งส่วนราชการมีปฏิสัมพันธ์ด้วยมาพิจารณาอย่างไร (\*)
- (3) ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการมีประสิทธิภาพ

## หมายเหตุ

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างของส่วนราชการ วิธีการ ที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น

ระบบการทำงาน ครอบคลุมถึง 1) วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน 2) วิธีการจัดการ ให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การยกย่องชมเชย 6) การสื่อสาร 7) การว่าจ้าง 8) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

## ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- (4)
- ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคลอย่างไร
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรใน **การยกย่องชมเชย** การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสำนึกในการทำงานที่มุ่งเน้นผลประโยชน์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## หมายเหตุ

- (4) วิธีการให้การยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้นและปัจจัยอื่น ๆ

### ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- (5) ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างไร
- (6) - ส่วนราชการมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากรไว้อย่างไร  
- ในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรม และความคิดของบุคลากรและของชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่อย่างไร (\*)
- (7) - ส่วนราชการมีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของส่วนราชการอย่างไร  
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ
- (8) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้น ให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในการปฏิบัติราชการ (\*)

## 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

ให้อธิบายว่าการพัฒนาบุคลากรได้สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวม และส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศอย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างไร

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การพัฒนาบุคลากร

- (9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากร เพื่อ
  - ให้แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้
  - ให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ กับความต้องการของบุคลากร ในด้านการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- (10) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ การอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
- (11)
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการหา **ความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม** จากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา
  - ส่วนราชการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมดังกล่าวมาประกอบ การพัฒนาบุคลากรอย่างไร
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร
- (12) ส่วนราชการมี **วิธีการพัฒนาบุคลากร** ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร
- (13) ส่วนราชการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรม มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร
- (14) ส่วนราชการมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรอย่างไร ทั้งนี้ ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการโดยรวม

หมายเหตุ

- |      |  |
|------|--|
| (11) | ความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม ให้รวมถึงหัวข้อเรื่องที่ต้องการฝึกอบรมและวิธีการในการฝึกอบรมด้วย  |
| (12) | วิธีการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการให้การศึกษาและการฝึกอบรม ทั้งภายในหรือภายนอกส่วนราชการ ทั้ง “แบบเป็นทางการ” เช่น การเรียนในห้องเรียน การเรียนทางไกล การเรียนด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ และ “แบบไม่เป็นทางการ” เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ (Coaching) และ การสอนงานอย่างใกล้ชิด (Mentoring) เป็นต้น |

## ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- (15)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
  - ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทอย่างไรในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว



### 5.3 การสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความพึงพอใจ มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- (16) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
- ส่วนราชการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในเรื่องดังกล่าวอย่างไร
- บุคลากรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวอย่างไร
- (17) ส่วนราชการมีวิธีอย่างไรในการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติเพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง

## ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร

- (18) ส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนด **ปัจจัย** ที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภทอย่างไร
- (19) นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการมี **การสนับสนุนบุคลากร** อย่างไรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการ โดยกำหนดให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท
- (20) - ส่วนราชการมีการกำหนด **ตัวชี้วัด** และวิธีการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและแต่ละประเภท ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร  
- ส่วนราชการได้ใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น การสูญเสียบุคลากร การหยุดงาน การร้องเรียน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อมาประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรอย่างไร
- (21) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ เพื่อ **จัดลำดับความสำคัญ** ในการปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

หมายเหตุ

(18)	<p>ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านความปลอดภัย มุมมองของบุคลากรระดับปฏิบัติงานต่อระดับบริหาร การฝึกอบรม การพัฒนา และความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานของบุคลากร การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือ การปรับโครงสร้าง สภาพแวดล้อมการทำงานและสภาวะอื่น ๆ ในงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การให้ข้อมูลของระดับบริหารแก่บุคลากร ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การยกย่องชมเชย การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน การให้ค่าตอบแทน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น</p>
(19)	<p>แนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้คำปรึกษา กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณีต่าง ๆ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากร ในชั่วโมงทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวหรือเพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่พิภกอาศัย เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล เป็นต้น</p>
(20)	<p>ตัวชี้วัดของสภาพความผาสุก ความพึงพอใจ และการมีแรงจูงใจ เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัย และการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากรทั้งหมดและบุคลากรที่ให้บริการโดยตรง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะกุศล การร้องทุกข์ ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น</p>
(21)	<p>การจัดลำดับความสำคัญ อาจใช้ข้อมูลจากหมวด 7 ผลลัพธ์ด้านการดำเนินการ หัวข้อ 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร และอาจพิจารณาจากปัญหาของบุคลากรที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามภารกิจของส่วนราชการ</p>

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

### 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

### 6.2 กระบวนการสนับสนุน

ก. กระบวนการสนับสนุน



## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

### 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- (1)
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น **กระบวนการที่สร้างคุณค่า** ต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ
  - กระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญมีอะไรบ้าง
- (2)
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำ **ข้อกำหนดที่สำคัญ** ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบในการจัดทำ **ข้อกำหนดที่สำคัญ** เหล่านี้
  - **ข้อกำหนดที่สำคัญ** ของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง

- (3) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- ส่วนราชการได้นำเรื่องเหล่านี้มาประกอบในการออกแบบอย่างไร
- - องค์กรความรู้ของส่วนราชการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
  - - ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - - ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ
  - - เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ
- ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่นเพื่อให้ส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ (\*)
- (4) - ส่วนราชการมีตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น
- (5) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ
- (6) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรใน **การปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น**
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

หมายเหตุ	
	การตอบคำถามในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ส่วนราชการอาจใช้ตารางที่แสดงถึงกระบวนการและลักษณะสำคัญของแต่ละกระบวนการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและชัดเจนขึ้น
(1)	“กระบวนการที่สร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจ และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มักเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจของส่วนราชการ
(2)	“ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้รับบริการต้องการการบริการที่รวดเร็ว ดังนั้น ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ระยะเวลาในการให้บริการ หลังจากได้ข้อกำหนดแล้ว ส่วนราชการจะนำมาออกแบบกระบวนการและจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป
(5)	ให้ส่วนราชการอธิบายวิธีการลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ (Inspection) การทดสอบ (Test) การตรวจประเมิน (Audit) โดยใช้กระบวนการเชิงป้องกัน (Prevention Based Processes)
(6)	ในการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า ส่วนราชการอาจใช้แนวทาง (Approach) ต่าง ๆ เช่น การดำเนินการเรื่อง Blueprint for Change หรือระบบมาตรฐาน ISO 9000:2000 หรือเครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้สำหรับการปรับปรุงกระบวนการ



## 6.2 กระบวนการสนับสนุน

ให้อธิบายวิธีที่ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. กระบวนการสนับสนุน

- (7) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น **กระบวนการสนับสนุน**
  - กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง
- (8) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำ **ข้อกำหนดที่สำคัญ**ของกระบวนการสนับสนุน โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการภายในและภายนอกมาประกอบในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น
  - ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง
- (9) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการสนับสนุน
  - ส่วนราชการได้นำเรื่องเหล่านี้มาประกอบในการออกแบบอย่างไร
    - - องค์ความรู้ของส่วนราชการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
    - - ความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก
    - - ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ
    - - เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ
  - ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่น (\*)
- (10) - ส่วนราชการมีตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น

- (11) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ
- (12) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการ และการให้บริการดีขึ้น
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่แลกเปลี่ยน ประสพการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

## หมายเหตุ

- (7) - “กระบวนการสนับสนุน” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการ บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน
- กระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงินและการบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป
- (8) “ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการสนับสนุน โดยทั่วไปไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลผลิตและบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับความต้องการในส่วนราชการเป็นสำคัญ ทั้งนี้ กระบวนการสนับสนุนเหล่านั้นต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อให้มั่นใจว่าความเชื่อมโยงและผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 มิติด้าน  
ประสิทธิผล

7.2 มิติด้าน  
คุณภาพการให้บริการ

7.3 มิติด้าน  
ประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ

7.4 มิติด้าน  
ด้านการพัฒนา  
องค์กร



## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการนี้ ให้แสดงผลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เห็นภาพชัดเจน เช่น ในรูปแบบกราฟ หรือตาราง

ในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้ ซึ่งตัวชี้วัดที่คัดเลือกมานั้น ควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลลัพธ์เชิงปริมาณ

ทั้งนี้ การจะนำไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศนั้น ส่วนราชการควรกำหนดตัวชี้วัดที่นอกเหนือจากตัวชี้วัดที่กำหนดในคำรับรองการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมด้วย

### 7.1 มิติด้านประสิทธิผล

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย **แนวโน้ม**ของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

- (1) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ **การบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์**ของส่วนราชการ

## หมายเหตุ

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของส่วนราชการ โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลอย่างน้อย 3 จุด

- (1) ให้นำผลจากการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่ระบุไว้ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หัวข้อ 2.1 ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คำถาม (3) มาแสดง

## 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ให้ส่วนราชการแสดงข้อมูลและสารสนเทศในเรื่องต่อไปนี้

- (2) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้าน **ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ** ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ตัวชี้วัดที่สำคัญในด้าน **คุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** รวมถึงการที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (4) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ **ผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น ( \* )**
- (5) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ **ผลการดำเนินการที่สำคัญอื่น ๆ** ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



## หมายเหตุ

(2) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แสดงในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 1 ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร คำถาม (8) และหัวข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสัมพันธ์กับวิธีการประเมินและข้อมูลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) ตัวชี้วัดที่สำคัญในด้านคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี ความสะดวกในการติดต่อกับส่วนราชการ มารยาทในการให้บริการของบุคลากร จำนวนข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแก้ไขข้อร้องเรียน การถูกเรียกร้องค่าเสียหาย เป็นต้น

การเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศที่ได้รับจากผู้รับบริการหรือองค์กรอิสระอื่น ๆ เช่น การได้รับคำยกย่องชมเชย การจัดอันดับ และการได้รับรางวัลต่าง ๆ เป็นต้น

(4) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น เช่น หลักสูตรการสอนใหม่ๆ ของมหาวิทยาลัย การให้บริการแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี (DRIVE THRU FOR TAX) ของกรมการขนส่งทางบก โครงการบริการแบบ e-Services จำนวนกลุ่มผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

หมายเหตุ

(5) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่สำคัญอื่น ๆ ควรสัมพันธ์กับรูปแบบหรือคุณสมบัติที่สำคัญของผลผลิตหรือบริการ ซึ่งเป็นความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 1 ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร คำถาม (8) โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหัวข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“รูปแบบหรือคุณสมบัติที่สำคัญของผลผลิตหรือบริการ” หมายถึง คุณลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลผลิตและบริการนั้น เช่น การส่งมอบตรงเวลา ระยะเวลาในการตอบสนอง ประสิทธิภาพในการมีปฏิสัมพันธ์กับส่วนราชการหรือการได้รับบริการ ความง่ายในการใช้บริการ การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ในการตอบคำถามนี้ ควรมุ่งเน้นที่รูปแบบของผลผลิตหรือบริการที่มีผลต่อความนิยมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ การให้บริการถึงบ้าน การให้บริการ ณ จุดเดียว (One Stop Services) การตอบสนองอย่างรวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน และการให้บริการในภาษาอื่น ๆ เพิ่มเติมจากภาษาไทย เป็นต้น

### 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

- (6) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของ **กระบวนการที่สร้างคุณค่า** รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ ระยะเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่น ๆ ที่เหมาะสม
- (7) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของ **กระบวนการสนับสนุน** รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ ระยะเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่น ๆ ที่เหมาะสม
- (8) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ **ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน** รวมถึงการควบคุม และการลดค่าใช้จ่าย
- (9) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้าน **ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน** ทั้งภายในและภายนอก
- (10) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้าน **การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย**
- (11) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเป็น **องค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชน** ที่สำคัญ

หมายเหตุ

	<p>ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 1 ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร คำถาม (7) และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ หัวข้อ 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า หัวข้อ 6.2 กระบวนการสนับสนุน รวมถึงผลการดำเนินการเรื่องใด ๆ ที่ยังไม่ได้รายงานในหัวข้อ 7.1 มิติด้านประสิทธิผล หัวข้อ 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และหัวข้อ 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร</p>
(6)	<p>ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ให้นำผลของตัวชี้วัดในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ หัวข้อ 6.1 ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า คำถาม (4) มาแสดง</p>
(7)	<p>ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน ให้นำผลของตัวชี้วัดในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ หัวข้อ 6.2 ก. กระบวนการสนับสนุน คำถาม (10) มาแสดง</p>
(8)	<p>ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน เช่น ผลการดำเนินการในการบริหารงบประมาณ เงินทุนสำรองของส่วนราชการ (ถ้ามี) งบประมาณที่ประหยัดได้ ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการต่องบประมาณทั้งหมดในการดำเนินการ</p>
(9)	<p>ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบด้านการเงิน เช่น ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก (เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน) และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว</p>
(10)	<p>ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ บังคับ และกฎหมาย ควรเชื่อมโยงกับข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2 ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม</p>
(11)	<p>ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเป็นองค์กรที่ดี (Organizational Citizenship) ควรเชื่อมโยงกับการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญที่ระบุไว้ใน 1.2 ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ</p>

## 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

- (12) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้าน **ระบบงาน**
- (13) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้าน **การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร**
- (14) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านความผาสุก **ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ** ของบุคลากร
- (15) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ **พฤติกรรมที่มีจริยธรรม** ตัวชี้วัดที่สำคัญของ **ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลตนเองที่ดีของส่วนราชการ และตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม

หมายเหตุ

	<p>ผลลัพธ์ที่แสดงในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่อธิบายไว้ในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์เหล่านี้ควรตอบสนองกระบวนการที่สำคัญที่ระบุไว้ในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ และตอบสนองต่อแผนปฏิบัติการและแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ</p>
(12)	<p>ตัวชี้วัดของผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้านระบบงาน ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.1 ระบบงาน มาแสดง เช่น การลดความซับซ้อนของการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่ การทำงานเป็นทีม การรักษาบุคลากรที่ดีไว้ในส่วนราชการ เป็นต้น</p>
(13)	<p>ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ มาแสดง และรวมถึงตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น อัตรานวัตกรรมและข้อเสนอแนะ หลักสูตรที่ได้เรียนรู้ การเรียนรู้ การปรับปรุงการทำงาน และ อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน เป็นต้น</p>
(14)	<p>ตัวชี้วัดของความผาสุก ความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของบุคลากร ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร มาแสดง เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านความปลอดภัย มุมมองของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อระดับบริหาร สภาพแวดล้อมการทำงาน และสถานะอื่น ๆ ในงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การบริการและสวัสดิการ เป็นต้น</p>
(15)	<p>ตัวชี้วัดของพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ตัวชี้วัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรายงานกรณีที่มีการฝ่าฝืนจริยธรรมและการตอบสนองต่อกรณีเหล่านั้น ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมของส่วนราชการ การใช้สายด่วนข้อมูลจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม เป็นต้น</p>





## ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อและข้อมูลป้อนกลับแก่ส่วนราชการ จะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 2 มิติ คือ (1) กระบวนการ (2) ผลลัพธ์

### 1. กระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการและปรับปรุง เพื่อตอบสนองต่อ ข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินกระบวนการมี 4 ปัจจัย ได้แก่ แนวทาง (Approach) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และการบูรณาการ (Integration)

**แนวทาง (Approach - A)** หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่าง ๆ ของส่วนราชการ
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)



**การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)** หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา (Consistent)
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

**การเรียนรู้ (Learning - L)** หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง โดยใช้นวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้นและนวัตกรรม ให้แก่หน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในส่วนราชการ

**การบูรณาการ (Integration - I)** หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์
- การใช้ตัวชี้วัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมกระบวนการและหน่วยงานทั่วทั้งส่วนราชการ
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันทุกกระบวนการและทุกหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

## 2. ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ หมายถึง ผลลัพธ์ของการบรรลุข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1-7.4

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์มี 4 ปัจจัย ได้แก่

- ผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
- อัตราการเปลี่ยนแปลง (เช่น ความลาดชันของแนวโน้มของผลการดำเนินการ) และความครอบคลุม (เช่น การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการแบ่งปันอย่างกว้างขวาง) ของการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- ผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม
- การเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ (มักแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้) กับผลการดำเนินการด้านผลิตและบริการ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และในหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6

## แนวทางการให้คะแนน

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A)</li> <li>● ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย (D)</li> <li>● ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L)</li> <li>● ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่ หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแค่นั้นในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D)</li> <li>● แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงต่างๆ ไป (L)</li> <li>● มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้น (D)</li> <li>● แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>● เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ (I)</li> </ul>

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A)</li> <li>● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D)</li> <li>● มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและเริ่มมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>● มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อ (A)</li> <li>● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ (D)</li> <li>● มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรส่งผลต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม (L)</li> <li>● มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A)</li> <li>● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ (D)</li> <li>● มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งส่วนราชการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรผลักดันให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งส่วนราชการ (L)</li> <li>● มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการของส่วนราชการเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>

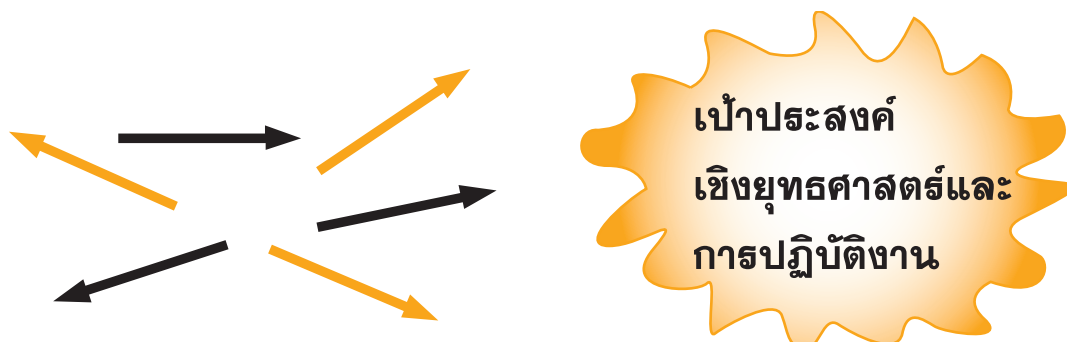


คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</li> <li>• ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</li> <li>• ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>• ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่อง มีการปรับปรุงบ้าง และ/หรือ เริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีน้อยเรื่อง</li> <li>• ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม</li> <li>• ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>• มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการรายงานถึงการปรับปรุงต่างๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่องตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</li> <li>• แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม</li> <li>• แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>• มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ</li> </ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการรายงานถึงแนวโน้มของการปรับปรุง และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่อง ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</li> <li>• ไม่มีลักษณะของแนวโน้มในทางลบ และไม่มีระดับผลการดำเนินการที่ไม่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ</li> <li>• แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีถึงดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับ ตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง</li> <li>• ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่</li> </ul>

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</li> <li>● สามารถรักษาแนวโน้มการปรับปรุง และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันไว้ได้เป็นส่วนใหญ่</li> <li>● แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันจำนวนมากหรือส่วนมาก แสดงถึงความเป็นผู้นำ และมีผลการดำเนินการที่ดีมากเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง</li> <li>● ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</li> <li>● มีการรายงานแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีเลิศ และ/หรือสามารถรักษาระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศเป็นส่วนใหญ่</li> <li>● แสดงถึงความเป็นผู้นำและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง</li> <li>● ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญอย่างสมบูรณ์</li> </ul>

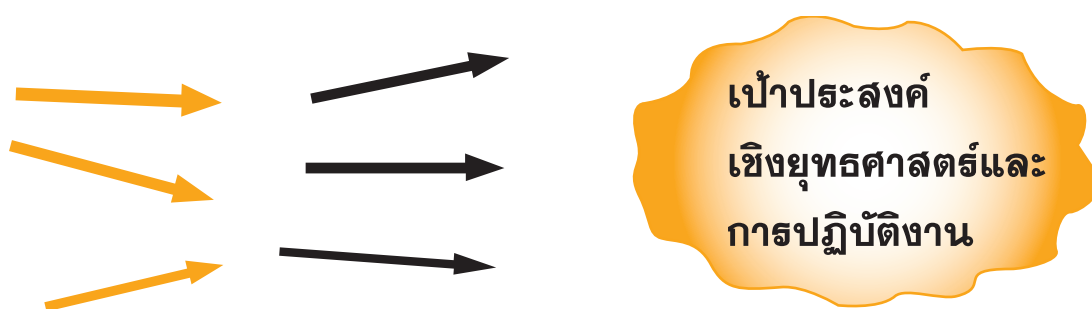
## ขั้นตอนสู่ระดับการพัฒนาของหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1- 6 (กระบวนการ)

### 1. ตั้งรับปัญหา



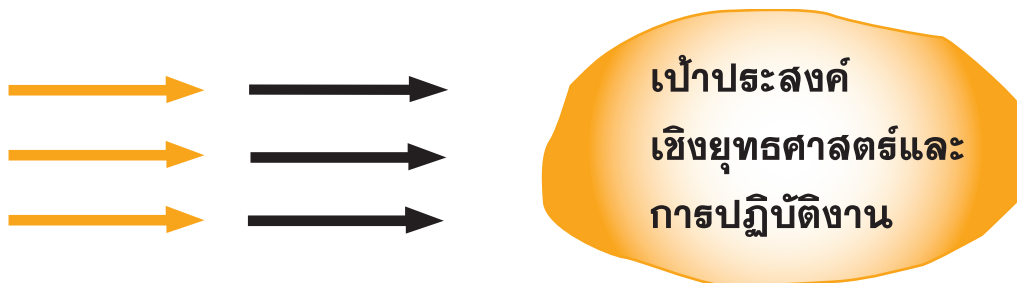
การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้าส่วนใหญ่ ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

### 2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ



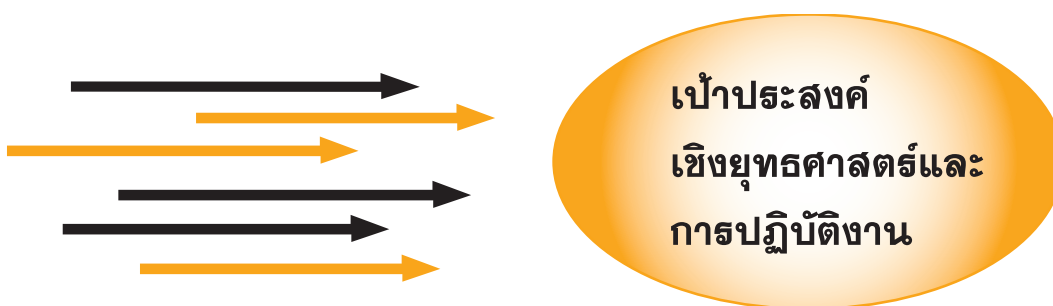
ส่วนราชการอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

### 3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในส่วนราชการ กระบวนการตอบสนองยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

### 4. แนวทางที่มีบูรณาการกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัวชี้วัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติการที่สำคัญ

## แนวทางการตอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แนวทางการตอบเกณฑ์ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- (1) แนวทางทั่วไปเกี่ยวกับหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- (2) แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6
- (3) แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7

### แนวทางทั่วไป

#### 1. อ่านหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้งเล่ม

- เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- ระบบการให้คะแนน
- คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ
- อภิธานศัพท์

#### 2. ทบทวนรูปแบบของหัวข้อและทำความเข้าใจวิธีการตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ

รูปแบบของหัวข้อในหน้าถัดไป แสดงให้เห็นส่วนต่าง ๆ ของหัวข้อ บทบาท และตำแหน่งของแต่ละส่วน ส่วนราชการต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดต่าง ๆ ที่อยู่ในประเด็นพิจารณาหมายเหตุ และคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ

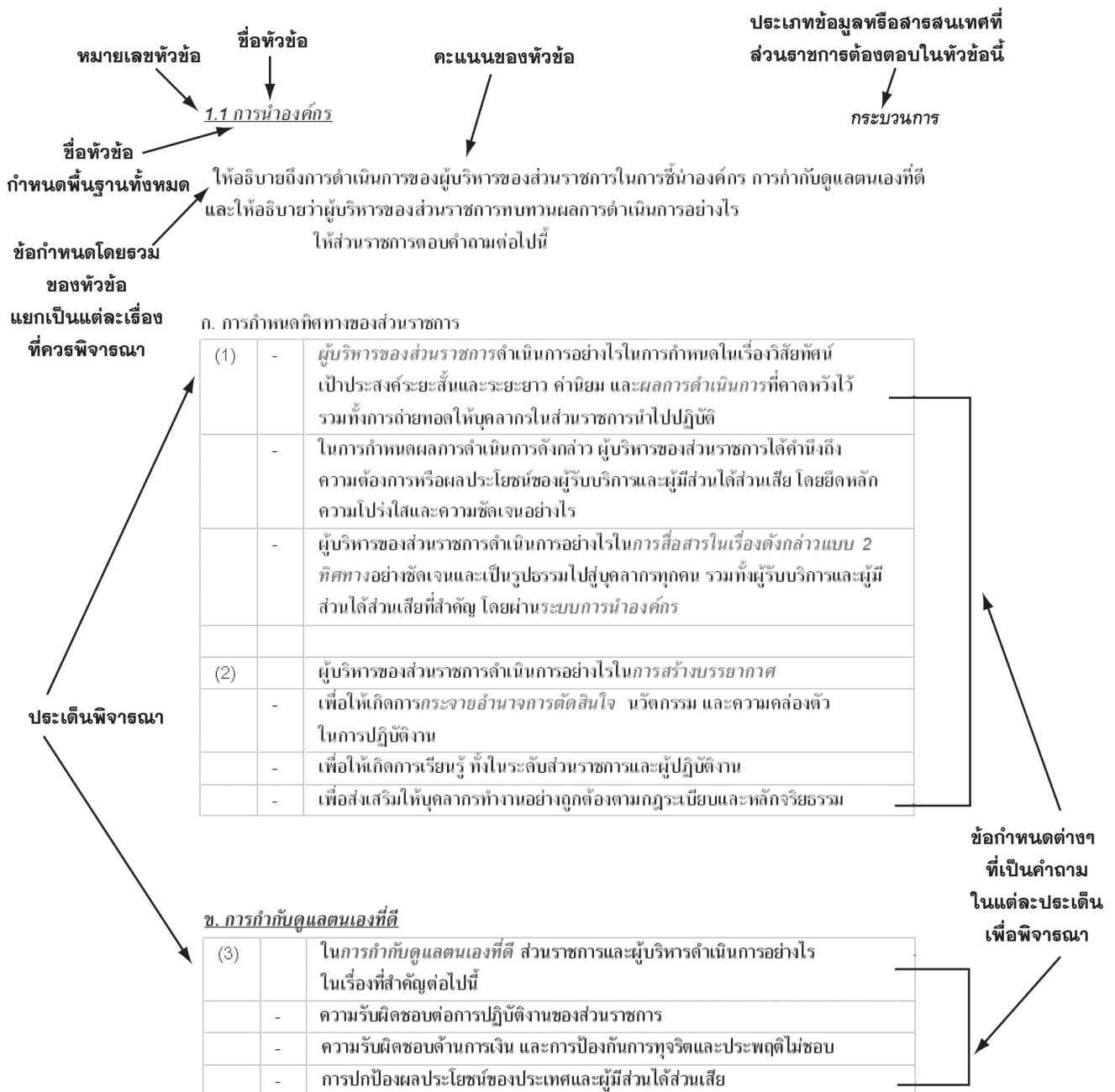
ข้อกำหนดของหัวข้ออยู่ในรูปแบบคำถาม บางข้อกำหนดในประเด็นพิจารณามีหลายคำถาม ดังนั้น จึงควรตอบคำถามทั้งหมดของหัวข้อนั้น แต่ไม่จำเป็นต้องตอบทีละคำถามแยกกัน อาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมของส่วนราชการ คำถามต่าง ๆ ช่วยชี้แนะให้เข้าใจว่าต้องการข้อมูลและสารสนเทศอะไรบ้าง

#### 3. เริ่มต้นด้วยการจัดทำ “ลักษณะสำคัญขององค์กร”

ลักษณะสำคัญขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงภาพรวมของส่วนราชการ และสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อส่วนราชการและผลการดำเนินการของส่วนราชการ



## รูปแบบหัวข้อ



หมายเหตุมีจุดประสงค์เพื่อ

1. อธิบายคำศัพท์ และข้อกำหนดที่สำคัญให้ชัดเจน
2. ให้คำแนะนำในการตอบ
3. ระบุหรืออธิบายความเชื่อมโยงที่สำคัญ

หมายเหตุ

(1)	“ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ
	- “ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการ ผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่น ๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงิน และที่ไม่ใช่การเงินตามพันธกิจ
	- “การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง” หมายถึง การสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งผู้สื่อสารและผู้รับสาร - “การสื่อสาร” หมายถึง การสื่อสารด้วยวาจา เอกสาร กิริยาท่าทาง และการประพุดิตนเป็นตัวอย่างที่ดี
	“ระบบการนำองค์กร” (Leadership System) หมายถึง วิธีการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ผู้บริหารส่วนราชการนำมาใช้ทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ การสื่อสาร และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรร และการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6

หัวข้อในหมวด 1-6 มีจุดประสงค์ที่จะวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดของส่วนราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการได้รวดเร็ว และส่งผลต่อผลการดำเนินการ การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบของหัวข้อนั้น ๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้น การให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญในการตอบหัวข้อเหล่านี้จึงมีความสำคัญ โดยมีแนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังกล่าว ดังนี้

### 1. เข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร”

คำถามในหมวด 1-6 ที่ถามว่า “อะไร” มี 2 แบบ คือ

- คำถามแบบที่ 1 เป็นคำถามเพียงเพื่อต้องการทราบว่า ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดที่สำคัญของส่วนราชการคือ “อะไร”
- คำถามแบบที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ซึ่งคำถามนี้ต้องการคำตอบที่มีข้อมูลเพียงพอ สำหรับการวินิจฉัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้ หากตอบเพียงว่า “ใคร” ก็ไม่เพียงพอ ควรจะต้องตอบถึงกระบวนการ และวิธีปฏิบัติงานด้วย

คำถามเหล่านี้กำหนดบริบทเพื่อให้ส่วนราชการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น เมื่อส่วนราชการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักแล้ว แผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัดที่สำคัญ และผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักนั้น ๆ ด้วย

## 2. เข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร”

ในการตอบคำถามในหมวด 1-6 ที่มีคำถาม “อย่างไร” ควรให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทางที่ชัดเจน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้น จะถูกประเมินตามแนวทางการให้คะแนนว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน”

## 3. เขียนและทบทวนคำตอบโดยคำนึงถึงแนวทางและข้อสังเกตต่อไปนี้

- **แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ**

แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางนั้นใช้ซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบ เมื่อแนวทางนั้นมีการประเมินการปรับปรุง นวัตกรรม และการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับการพัฒนาสูงขึ้น

- **แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ**

ควรสรุปว่ามีการนำแนวทางไปปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ ของส่วนราชการ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจนำเสนอให้กระชับโดยใช้ตาราง

- **แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้**

กระบวนการต่าง ๆ ควรรวมวงจรการประเมินและการปรับปรุง รวมทั้งโอกาสของการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด การปรับปรุงกระบวนการควรมีการแบ่งปันกับหน่วยงานที่เหมาะสมของส่วนราชการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการ

- **แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการ**

การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่าง กระบวนการ แผนงาน ตัวชี้วัด และการปฏิบัติการ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ

- **แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความสม่ำเสมอ**

การแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความสม่ำเสมอ จะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ

- (1) ลักษณะสำคัญขององค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญ
- (2) หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติสำเร็จได้อย่างไร
- (3) คำอธิบายการวัด วิเคราะห์ และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1) ควรแสดงวิธีการที่ส่วนราชการวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อจัดลำดับความสำคัญ
- (4) หมวดการจัดการกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงกระบวนการที่มีความสำคัญ ต่อผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งเน้นและความสม่ำเสมอในหัวข้อในหมวด 1-6 และการติดตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกันในหัวข้อในหมวด 7 จะช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการ

- **ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ให้สมบูรณ์**

สารสนเทศที่ขาดหายไป จะถือว่าเป็นความบกพร่องในกระบวนการ และต้องตอบประเด็นพิจารณาทุกประเด็น การตอบคำถามแต่ละคำถามในประเด็นพิจารณาอาจตอบแยกกันหรือรวมกันก็ได้

#### 4. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม คำตอบของแต่ละหัวข้ออาจเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงควรใช้การอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่น ๆ ตามความเหมาะสมแทนที่จะให้สารสนเทศซ้ำเติม ในกรณีนี้ ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น เรื่องการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรควรรายงานอย่างละเอียดในหัวข้อ 5.2 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการศึกษาและการฝึกอบรมอีกในหัวข้ออื่น ควรอ้างอิงหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเติม

#### 5. ใช้รูปแบบที่กระชับ

ควรนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศให้กระชับ โดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (Flowcharts) ตาราง และหัวข้อสั้นๆ (Bullets)

## 6. อ่างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบของหัวข้อในหมวด 1-6 จะพิจารณาข้อกำหนดของหัวข้อและระดับการพัฒนาของแนวทางการครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้ และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่นในระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตามที่อธิบายไว้ในแนวทางการให้คะแนน ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องคำนึงถึงทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7

เกณฑ์เน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ สารสนเทศ แนวทาง และตัวอย่าง ที่แสดงถึงการรายงานด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและสมบูรณ์ มีดังนี้

### 1. มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วิกฤติที่สุด

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการ ตามที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดแล้วในลักษณะสำคัญขององค์กร และหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งหมวดการจัดการกระบวนการ

### 2. ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการของแนวทางการให้คะแนน เพื่อการรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

- **ผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย** ควรรายงานในมาตรวัดที่ชัดเจน
- **แนวโน้มของผลการดำเนินการ** เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลง
- **ผลการดำเนินการเปรียบเทียบ** เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม
- **ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์** เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดและแยกตามกลุ่มที่จำแนกไว้ เช่น ตามความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มการให้บริการ

### 3. แสดงข้อมูลแนวโน้มตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม

ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ ไม่มีการกำหนดเวลาของข้อมูลว่า จะต้องมียาวกว่า หรือน้อยกว่า กี่ปี เนื่องจากช่วงเวลาระหว่างข้อมูลควรมีความเหมาะสมสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วย แม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม

### 4. ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับ โดยใช้กราฟและตาราง ควรแสดงข้อมูลรายละเอียดของกราฟและตาราง เพื่อความสะดวกในการตีความ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” เช่น การนำเสนอในรูปอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงาน ที่สูญเสียต่อจำนวนบุคลากร 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงาน ที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนบุคลากรไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่มีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับส่วนราชการอื่นที่มีจำนวนบุคลากรต่างกัน

### 5. บูรณาการผลลัพธ์เข้าไว้ในเนื้อหา

ควรนำเสนอผลลัพธ์ไว้พร้อมกับคำอธิบายของผลลัพธ์นั้น ๆ หากแนวโน้มมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม ส่วนราชการควรมีคำชี้แจง นอกจากนี้ ควรใช้ตัวเลขกำกับให้สอดคล้องกับหัวข้อ เช่น รูปที่ 3 ในหัวข้อ 7.1 ควรใช้ตัวเลขกำกับรูปเป็น 7.1-3

### 6. อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบของหัวข้อในหมวด 7 จะพิจารณาข้อกำหนดของหัวข้อและนัยสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ระดับผลการดำเนินการที่แท้จริง ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สัมพันธ์กัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงที่สัมพันธ์กับแนวทางการให้คะแนน ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องคำนึงถึงทั้งหมด และแนวทางการให้คะแนน



P

M

Q

A

ส่วนที่ 3  
ภาคผนวก









## คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ

### ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้นและเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่ส่วนราชการนำเสนอในหัวข้อในหมวด 1-7

#### 1. ลักษณะองค์กร

##### จุดประสงค์

หัวข้อนี้กล่าวถึงคุณลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อลักษณะสภาพแวดล้อมของส่วนราชการ และยังกล่าวถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีของส่วนราชการ

จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับส่วนราชการและสำหรับการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1-7

##### ข้อสังเกต

- ลักษณะสำคัญขององค์กร แสดงให้เห็นภาพเชิงลึกที่สำคัญอย่างยิ่งของส่วนราชการในเรื่องปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญที่ส่งผลต่อลักษณะสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติภารกิจ

ของส่วนราชการ ปัจจัยเหล่านี้ เช่น พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีผลกระทบต่อแนวทางที่ส่วนราชการดำเนินภารกิจและการตัดสินใจของส่วนราชการ ดังนั้น ลักษณะสำคัญขององค์กรช่วยให้ส่วนราชการเข้าใจบริบทที่ส่วนราชการปฏิบัติภารกิจได้ดีขึ้น เช่น ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตของส่วนราชการ รวมทั้งความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการ

- แม้ว่าการใช้คำต่าง ๆ เช่น “จุดประสงค์” “วิสัยทัศน์” “พันธกิจ” และ “ค่านิยม” มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละส่วนราชการ แต่ส่วนราชการควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินภารกิจ เหตุผลของการดำรงอยู่ของส่วนราชการ และจุดที่ผู้บริหารของส่วนราชการต้องการก้าวไปถึงในอนาคต ความชัดเจนในเรื่องนี้ จะทำให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่มีผลต่ออนาคตของส่วนราชการ และนำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ
- สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ส่งผลให้มีข้อกำหนดและส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานของส่วนราชการ ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจในด้านการปฏิบัติภารกิจและในเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล
- องค์กรชั้นนำมีระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีที่สุดที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยมีความสัมพันธ์ในแง่การรายงานระหว่างกันอย่างชัดเจน มีการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้านความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการต่อการดำเนินการของส่วนราชการ ความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่ส่วนราชการปฏิบัติภารกิจและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ และครอบคลุมถึงแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้ของส่วนราชการ

จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การทำความเข้าใจความท้าทายที่สำคัญของส่วนราชการและระบบในการรักษาความได้เปรียบแข่งขันอย่างยั่งยืน

### ข้อสังเกต

- ความรู้ในเรื่องจุดแข็ง จุดเปราะบาง และโอกาสในการปรับปรุงของส่วนราชการ มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของส่วนราชการ
- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน อาจรวมถึงวารสารและสิ่งตีพิมพ์อื่น กิจกรรมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) การประชุม (Conference) เครือข่าย และสมาคมการค้าต่างๆ
- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ อาจรวมถึงความท้าทายที่เกี่ยวกับการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้
- ประเด็นหนึ่งในหลาย ๆ ประเด็นที่องค์กรต่าง ๆ รวมทั้งส่วนราชการ เผชิญอยู่ในปัจจุบัน คือ การจัดการ การใช้ และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ขององค์กรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรชั้นนำได้ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้จากบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบผลผลิตและบริการ และองค์กรอื่น ซึ่งร่วมกันผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

## การนำองค์กร (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึง วิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการชั้นนำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี

หมวดนี้ยังรวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการสนับสนุนชุมชน

### 1.1 การนำองค์กร

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญของความรับผิดชอบต่อผู้บริหารของส่วนราชการ และตรวจประเมินวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และค่านิยมของส่วนราชการ หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่การปฏิบัติการของผู้บริหารของส่วนราชการในการสร้างและรักษาให้ส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน

### ข้อสังเกต

- จุดมุ่งเน้นของหัวข้อนี้ คือ บทบาทสำคัญของผู้บริหารของส่วนราชการในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว และค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการทำให้เกิดการมุ่งเน้นของส่วนราชการในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ความสำเร็จของส่วนราชการต้องอาศัยการมุ่งเน้นอนาคตและความมุ่งมั่นทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรมเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้
- ข้อกำหนดของการกำกับดูแลตนเองที่ดี เน้นถึงการที่ส่วนราชการต้องมีหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอิสระในการทำหน้าที่ตรวจสอบส่วนราชการ และติดตามและประเมินผลงานของส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการ
- การทบทวนระดับส่วนราชการ มีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการ ซึ่งไม่เพียงแต่ทบทวนว่าส่วนราชการทำได้ดีเพียงใดในปัจจุบัน แต่ยังพิจารณาว่าส่วนราชการจะดำเนินการได้ดีอย่างไรในอนาคตด้วย ผลการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักของส่วนราชการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัด ดังนั้น สิ่งสำคัญในการทบทวนโดยผู้บริหารของส่วนราชการ คือ การแปลงผลของการทบทวนไปสู่เรื่องที่ต้องดำเนินการ และสามารถนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

## 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของส่วนราชการ วิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม รวมทั้งวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรส่งเสริมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

### ข้อสังเกต

- องค์ประกอบที่จำเป็นในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการ คือ การดำเนินการเชิงรุกในด้าน
  - (1) การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
  - (2) ข้อกำหนดของกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ
  - (3) ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ

ในการดำเนินการดังกล่าว ส่วนราชการต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการติดตามการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ ส่วนราชการควรมีความไวต่อประเด็นที่สังคมเป็นกังวล องค์กรที่เป็นตัวอย่างที่ดีจะมองหาโอกาสในการปฏิบัติให้เหนือกว่าข้อกำหนด และมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- องค์กรทุกขนาดมีโอกาสนำประเด็นที่เป็นพลเมืองดี ซึ่งครอบคลุมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการให้บริการชุมชน ตัวอย่างของการมีส่วนร่วมในชุมชน รวมถึงความร่วมมือกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการศึกษา ความร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขเพื่อปรับปรุงสุขภาพของชุมชนท้องถิ่น โดยการให้การศึกษและเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณสุข รวมทั้งความร่วมมือในการมีบทบาทในการชักชวนองค์กรอื่นให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานหรือการแข่งขันของส่วนราชการ และเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม

## การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด 2)

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่ส่วนราชการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศของส่วนราชการ แง่มุมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

- การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นมุมมองเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นอยู่ที่ตัวผลักดันที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การปรับปรุงผลการดำเนินการส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น เป็นการลงทุนในการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมของส่วนราชการ
- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่วนราชการจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ของส่วนราชการและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน
- บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อทำให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงถึงการที่ส่วนราชการ

เตรียมพร้อมในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญของส่วนราชการและนำสิ่งทีจัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการตรวจประเมินส่วนราชการในวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว
- การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
  - (1) ระดับส่วนราชการและระดับบริหาร
  - (2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ
  - (3) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงยุทธศาสตร์ ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องมีแผน ระบบการวางแผน ฝ่ายงาน หรือวงจรการวางแผนอย่างเป็นทางการ รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าต้องมีการวางแผนปรับปรุงไว้ล่วงหน้า

ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบและระดับของความร่วมมือ ซึ่งต้องมีการชี้แจงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อการปรับปรุงมีหลากหลายทางเลือก รวมทั้งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ และมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำกัด

## 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศที่เกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้

แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการโดยรวม

- หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมองค์การทุกประเภท สภาพการแข่งขัน ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ แนวทางการวางแผน และแผนงาน ข้อกำหนดเหล่านี้กำหนดอย่างชัดเจนเพื่อให้มีพื้นฐานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่ออนาคต แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผน มีวงจรการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่กำหนดให้ปฏิบัติตาม
- การคาดการณ์สภาพแวดล้อม ช่วยให้ค้นพบและลดอุปสรรคในการดำเนินการ ช่วยลดเวลาในการสนองตอบ และช่วยหาโอกาสต่าง ๆ ส่วนราชการอาจใช้รูปแบบต่างๆ ของแบบจำลองสถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่นๆ เพื่อคาดการณ์สภาพแวดล้อม

## 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการตรวจสอบประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่ส่วนราชการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ สิ่งที่สำคัญ คือ วิธีการที่ส่วนราชการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ
- ตัวอย่างเช่น การกำหนดกระบวนการที่สำคัญและมีตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการนั้น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ



- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของผลผลิตและบริการ หรือผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจรวมถึงการให้บริการผ่านเว็บ (Web-based) หรือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce)
- แผนปฏิบัติการต้องรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนยุทธศาสตร์โดยรวมของส่วนราชการ
- ตัวอย่างองค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล เช่น
  - การจัดโครงสร้างใหม่ของงาน เพื่อเพิ่มการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากร
  - การริเริ่มในการส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมากขึ้น
  - การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ของส่วนราชการ
  - การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โครงการพัฒนาผู้นำในอนาคต ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรอย่างเพียงพอในอนาคต และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการในอนาคต
- การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้ มุ่งหวังให้เกิดการปรับปรุงความสามารถในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการ ด้วยกระบวนการติดตามดังกล่าว ส่วนราชการจะมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำหายอย่างยิ่งของส่วนราชการ มาประกอบการพิจารณา กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญในการวินิจฉัยผลการดำเนินการของส่วนราชการ นอกเหนือจากการปรับปรุงเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา และผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้

### การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หมวด 3)

หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวถึง วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการทำความเข้าใจกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทำให้เกิดความประทับใจ และการสร้างความภาคภูมิใจ

หมวดนี้เน้นว่าความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการสำคัญที่ส่วนราชการใช้ในการได้รับความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำเสนอผลผลิตและบริการที่เหมาะสมทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และติดตามให้ทันความเปลี่ยนแปลงของวิธีการดำเนินการ

#### ข้อสังเกต

- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความนิยมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความภักดี รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับฟังและเรียนรู้ควรมีประสิทธิผลจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับยุทธศาสตร์โดยรวมของส่วนราชการ
- ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยให้ส่วนราชการสามารถวางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการรับฟังและเรียนรู้ รวมทั้งการนำเสนอผลผลิตหรือบริการ
- ยุทธศาสตร์ด้านความสัมพันธ์แต่ละยุทธศาสตร์อาจใช้ได้ผลกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน ดังนั้น อาจต้องใช้ยุทธศาสตร์การรับฟังและเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย
- การเลือกยุทธศาสตร์ในการรับฟังและเรียนรู้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญของส่วนราชการ รูปแบบที่นิยมใช้ เช่น กลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีตและที่พึงมีในอนาคต การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของผลผลิตและบริการ และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต

## 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการสร้างความสัมพันธ์และประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่ส่วนราชการได้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลผลิต บริการ และกระบวนการที่สำคัญ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
- การรวบรวม การวิเคราะห์ และการหาต้นเหตุของข้อร้องเรียน ควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิต และบริการ การที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีการถ่ายทอดสารสนเทศเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แง่มุมที่สำคัญแง่มุมหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อส่วนราชการกับที่มีต่อองค์กรอื่น สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยส่วนราชการเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันส่วนราชการ
- ความต้องการและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไปอาจรวมถึงรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปของช่องทางที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ติดต่อกับส่วนราชการ เช่น อินเทอร์เน็ต ในกรณีนี้ความต้องการที่สำคัญในการติดต่อ อาจรวมถึงการรักษาความปลอดภัยออนไลน์สำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเข้าถึงความช่วยเหลือเป็นรายบุคคล

## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4)

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถของส่วนราชการ

อธิบายง่าย ๆ หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ คุณภาพและความพร้อมใช้งานถือเป็นหัวใจสำคัญในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ

ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อาจเป็นแหล่งเบื้องต้นในการเพิ่มผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวด้วย

#### 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

##### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการ

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ ซึ่งอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงิน และด้านอื่น ๆ

จุดประสงค์ของการวัดและการวิเคราะห์ คือ เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการของส่วนราชการ ให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ

##### ข้อสังเกต

- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ เป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ในการวัดผลการดำเนินการ ต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความจริงในการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการ ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัวชี้วัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการ และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งส่วนราชการ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการครอบคลุมถึงวิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการโดยผู้บริหารของส่วนราชการ เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและกระบวนการในตัวชี้วัดที่สำคัญต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อส่วนราชการโดยรวมหรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง

- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกส่วนราชการ เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้
  - (1) ส่วนราชการจำเป็นต้องทราบระดับเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่น และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
  - (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
  - (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจในกระบวนการ และผลการดำเนินการของกระบวนการที่ดีขึ้น สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักของส่วนราชการ การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน
- การเลือกและการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการต้อง
  - (1) ประเมินความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
  - (2) กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในกลุ่มส่วนราชการด้วยกัน หรือกับองค์กรอื่น ๆ
  - (3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ทำหายและเพื่อส่งเสริมการปรับปรุง แบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักของส่วนราชการ
- การทบทวนระดับส่วนราชการในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งการทบทวนว่าการดำเนินการในปัจจุบันและการมุ่งไปในอนาคตดีเพียงใด คาดหวังว่า ผลการทบทวนจะให้วิธีการที่เชื่อถือได้ เพื่อชี้แจงการปรับปรุงและโอกาสเพื่อนวัตกรรม ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดที่สำคัญของส่วนราชการ ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับส่วนราชการ คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นนโยบายในเชิงปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจงเพียงพอสำหรับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ และถ่ายทอดไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การวิเคราะห์ที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติการที่จำเป็นอาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน และปัจจัยอื่นๆ
- ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยว ๆ จะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพในการจัดลำดับความสำคัญของส่วนราชการ ดังนั้น หัวข้อนี้จึงจำเป็นต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

และระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนของส่วนราชการ ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่สัมพันธ์กัน

- การปฏิบัติการณ์ขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการณ์หรือผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น ส่วนราชการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด และความเป็นเหตุเป็นผลกันมักไม่มีความชัดเจน

## 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูง ทันเหตุการณ์ มีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ที่ใช้ที่สำคัญทั้งหมด เช่น บุคลากร ส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการสร้างและจัดการองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมของส่วนราชการ

### ข้อสังเกต

- การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมาก การที่ส่วนราชการใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการณ์มากขึ้น เช่น เป็นเครือข่ายความรู้ของส่วนราชการ การใช้อินเทอร์เน็ต เป็นเรื่องที่ทำหายความสามารถของส่วนราชการในการทำให้มั่นใจว่าสารสนเทศมีความเชื่อถือได้และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย
- ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การตอบคำถามในหัวข้อนี้ ส่วนราชการควรคำนึงถึงการใช้อุปกรณ์และสารสนเทศ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการทวนสอบการใช้งานได้ของข้อมูลอย่างรวดเร็วและการประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล เนื่องจากมีการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น
- ส่วนราชการควรวางแผนอย่างระมัดระวังถึงวิธีการในการที่จะให้ข้อมูลและสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ แผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงาน

เกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้ แผนเหล่านี้ควรประสานกับแผนโดยรวมของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

- การมุ่งเน้นในด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ เกิดจากความรู้ที่ว่าบุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการ ผลิต และบริการ รวมถึงการทำให้ทันกับความต้องการและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงส่วนราชการ

## การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หมวด 5)

หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้ส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ และมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรและส่วนราชการให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในหมวดนี้ จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรด้วย

เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงได้รวมการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด 2) ด้วย

### 5.1 ระบบงาน

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบของส่วนราชการในเรื่องงาน การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสื่อสาร การสรรหา และการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ส่งผลให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรและส่วนราชการ

#### ข้อสังเกต

- การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เห็นได้จากความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของส่วนราชการ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการ

- และข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไป หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่บุคลากรที่มีความสามารถในการทำให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี นอกจากนี้จะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถและมีการออกแบบระบบงานที่เหมาะสมแล้ว ผลการดำเนินการที่ดียังต้องอาศัยการศึกษาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีระบบสารสนเทศที่ทำให้มั่นใจว่ามีการส่งผ่านสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม
- ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานที่ควรนำมาพิจารณา ได้แก่ การลดความซับซ้อนของการดำเนินงาน การฝึกอบรมข้ามสายงาน การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่ การทำงานเป็นทีม (รวมทั้งทีมที่สามารถตัดสินใจได้เอง) และการเปลี่ยนแปลงการวางผังงานและสถานที่ตั้งของสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพข้ามภาระหน้าที่และหน่วยงานยังมีความสำคัญในการทำให้มั่นใจว่ามีการมุ่งเน้นที่ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีบรรยากาศของความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการยอมรับนับถือระหว่างกัน
  - ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะของบุคลากรที่เห็นได้ชัดเจนและผลการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน
  - แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึง การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม โดยมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
  - ข้อกำหนดของการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี ทำให้ส่วนราชการจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ส่วนราชการจะว่าจ้าง ซึ่งควรใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรด้วย การวางแผนว่าจ้างและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรควรคำนึงถึงผู้สมัครทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ

## 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการให้การศึกษ การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน หัวข้อนี้ยังตรวจสอบระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอยู่เสมอ และทำให้เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินการที่ดี



## ข้อสังเกต

- ความต้องการในการศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาของส่วนราชการและบุคลากร ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแลกเปลี่ยนความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการตีความและการใช้ข้อมูล การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการ และการลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลา รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ความต้องการในการศึกษา อาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษาคณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ
- การให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกส่วนราชการ โดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ หรือการเรียนทางไกล และวิธีการอื่น ๆ การฝึกอบรมอาจทำได้โดยการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา ซึ่งทำได้ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ
- ในการประเมินผลการศึกษาและการฝึกอบรม ส่วนราชการควรเสาะหาตัวชี้วัดที่มีประสิทธิผลซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งในการประเมินผล ตัวชี้วัดเหล่านี้อาจแสดงให้เห็นถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินการของบุคลากร หน่วยงาน และส่วนราชการ รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์ต้นทุน/ประโยชน์ของการฝึกอบรม
- แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถ้ามถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นพิเศษ แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไปส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงการเรียนรู้และทักษะต่าง ๆ ที่สำคัญอย่างยิ่ง ในเรื่องผลผลิต บริการ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการแก้ไขปัญหาหรือความล้มเหลว และวิธีการจัดการกับความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ควรมีแนวทางและวิธีการในการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรและส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีได้ตลอดช่วงการส่งผ่านงาน ส่วนราชการควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน หลังจากนั้น ควรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่อยู่กับบุคลากร (Tacit Knowledge)

- เพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพอย่างเต็มที่ของตนเอง หลายองค์กรใช้แผนการพัฒนารายบุคคลที่จัดทำร่วมกับบุคลากรแต่ละคน โดยพิจารณาเป้าประสงค์ด้านการทำงานและการเรียนรู้ของบุคคลนั้นด้วย
- ส่วนราชการควรทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ปิดกั้นแรงจูงใจ การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกหรือโอนย้าย จะช่วยให้ส่วนราชการเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น

### 5.3 การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความผูกพัน ความพึงพอใจ และการจูงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงตรวจประเมินความสามารถของส่วนราชการในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

#### ข้อสังเกต

- องค์กรส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใด มีโอกาสมากมายในการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสอื่น ๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับงานใหม่ กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณี การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากรในช่วงเวลาทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมสวัสดิการ การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่ เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาครอบครัวในการรักษาพยาบาลและวิธีที่บุคลากรสามารถใช้บริการ
- ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดียังมีกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าความปลอดภัยในสถานที่ทำงานสูงกว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการในเชิงรุกเพื่อทำให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในงานโดยตรง

- ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้และความพึงพอใจกับการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่ 2 ปัจจัยนี้ไม่เพียงพอในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความพึงพอใจ แรงจูงใจ และผลการดำเนินงานที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรพิจารณา เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งความมั่นคงในงาน รวมถึงการเห็นค่าของความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนของส่วนราชการในการให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- นอกจากตัวชี้วัดโดยตรงของความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร จากผลสำรวจที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ รายงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

## การจัดการกระบวนการ (หมวด 6)

หมวดการจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านกระบวนการที่สำคัญทั้งหมดในเกณฑ์ หมวดนี้เป็นที่รวมของข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นที่การป้องกัน ความเชื่อมโยงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการหรือองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการและการเงิน รวมถึงระยะเวลาปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ของส่วนราชการ

ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อการจัดการกระบวนการและการออกแบบโครงสร้างองค์กรในทุกแง่มุม

“ความคล่องตัว” หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะราย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ความคล่องตัว ยังมีผลต่อการตัดสินใจว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการแทนการทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยยุทธศาสตร์พิเศษ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวม

## 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ สารสนเทศดังกล่าวประกอบด้วยคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญ ข้อกำหนดเฉพาะของกระบวนการเหล่านั้น และวิธีการกำหนดผลการดำเนินการของข้อกำหนดนั้น ๆ และรักษาระดับผลการดำเนินการนั้นไว้ นอกจากนี้ ความคล่องตัวมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น ข้อกำหนดดังกล่าวจึงรวมถึงความคล่องตัวที่จำเป็น (ความรวดเร็วและความยืดหยุ่น) เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
- แนวทางการออกแบบอาจมีความแตกต่างกันมากตามลักษณะของผลผลิตและบริการ ส่วนราชการควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิตและบริการ ปัจจัยที่อาจต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบ ครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลผลิตหรือบริการ ในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการวัด สมรรถนะของกระบวนการ ความหลากหลายของความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ทำให้ต้องมีผลผลิตหรือบริการหลายรูปแบบให้เลือก และการจัดทำเอกสาร
- การออกแบบที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงการส่งมอบด้วย ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดทำผังโดยละเอียดของกระบวนการสร้างผลผลิตหรือบริการ และการออกแบบกระบวนการดังกล่าวใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป การออกแบบที่มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ รวมถึงการใช้ e-Technology สำหรับการแลกเปลี่ยนสารสนเทศกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ การสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงส่วนราชการได้ตลอดเวลา

- หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัด สังเกตการณ์ หรือปฏิสัมพันธ์ ซึ่งควรมีอยู่ในช่วงแรกที่สุดของกระบวนการเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้น้อยที่สุด
- ในการบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เมื่อมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นต้องมีวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อปรับให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้ออกแบบไว้ วิธีการแก้ไขปัญหานี้ควรพิจารณาทั้งด้านเทคนิคและบุคลากร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ วิธีการแก้ไขที่เหมาะสม จึงควรเน้นที่การ เปลี่ยนแปลงที่ต้นเหตุของความเบี่ยงเบน (รากเหง้าของปัญหา) การแก้ไขปัญหานั้นที่ต้นเหตุจะลดโอกาสของความแปรปรวนในลักษณะเดิมที่อาจเกิดขึ้นซ้ำหรือที่จุดอื่นของส่วนราชการให้น้อยที่สุด
- ในกรณีที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเกี่ยวข้อง การประเมินว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใดจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย ในการนี้ ทำให้ส่วนราชการสามารถเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดการณ์ ทั้งเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงหรือทั่วไป ซึ่งขึ้นอยู่กับสารสนเทศที่รวบรวมได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหตุการณ์ที่ไม่คาดการณ์เป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการส่วนบุคคล
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น
- แนวทางต่างๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่
  - (1) การแลกเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งส่วนราชการเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม
  - (2) การทำการวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)
  - (3) การทำการวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิค
  - (4) การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)
  - (5) การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น
  - (6) การใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

แนวทางการปรับปรุงอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงิน เพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย

## 6.2 กระบวนการสนับสนุน

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยรวม

### ข้อสังเกต

- กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการ บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน แต่โดยปกติแล้วไม่ได้ออกแบบโดยคำนึงถึงรายละเอียดของผลผลิตและบริการ ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลผลิตและบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของส่วนราชการเป็นสำคัญ และต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเชื่อมโยงและมีผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- กระบวนการสนับสนุน อาจรวมถึงงานด้านการเงินและบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านการบริหารทั่วไป
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ และวิธีแลกเปลี่ยนสารสนเทศกับหน่วยงานอื่นในส่วนราชการ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม แนวทางที่มักใช้มี 4 แนวทาง
  - (1) การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย
  - (2) การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)
  - (3) การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น
  - (4) การใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการต่าง ๆ
 แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกระบวนการ เพียงเล็กน้อย และการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมด

## หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7)

หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้ม ของ ส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของ ส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

หมวด 7 ให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัวชี้วัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมิน และปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิตและบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ ของส่วนราชการโดยรวม หัวข้อ 4.1 กำหนดให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศของผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวมและเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง

### 7.1 มิติด้านประสิทธิผล

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

#### ข้อสังเกต

- เนื่องจากการขาดตัวชี้วัดที่เหมาะสม ความท้าทายที่สำคัญของหลายส่วนราชการ คือ การวัด ความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ตัวชี้วัดความก้าวหน้า เหล่านี้สามารถหาได้จากการระบุถึงผลลัพธ์ที่อาจชี้ให้เห็นถึงเป้าประสงค์สุดท้ายของความ สำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้ตัวชี้วัดเหล่านั้นมากำหนด ตัวชี้วัดที่เป็นตัวเชื่อมไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายของความสำเร็จนั้น

### 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และทำให้ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

#### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการ ของส่วนราชการในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศ

ที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ คุณค่าของผลผลิตและบริการจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตรวจประเมินโดยผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องความสะดวกในการติดต่อส่วนราชการ และความง่ายในการใช้ผลผลิตและบริการ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ) รวมทั้ง การได้รับคำยกย่องชมเชย การจัดอันดับ การได้รับรางวัลต่าง ๆ จากผู้รับบริการหรือองค์กรอิสระอื่นๆ

- ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการ ทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดในมุมมองและการตัดสินใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับส่วนราชการในอนาคต ตัวชี้วัดผลการดำเนินการได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2
- ความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการกับตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งที่สามารถนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น
  - (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นที่ความต้องการในด้านคุณภาพและความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลผลิตและบริการแตกต่างจากที่มีอยู่
  - (3) การหาความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกันระหว่างลักษณะของผลผลิตและบริการกับความพึงพอใจและความภักดีของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

### 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ

#### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กระตุ้นให้ส่วนราชการพัฒนาและใช้ตัวชี้วัดที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแปลกใหม่ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ ส่วนราชการควรมีการประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและการปฏิบัติการทั้งหมดโดยใช้ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ



- ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ อาจรวมถึงการลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลา การให้บริการ การเพิ่มผลผลิตภาพ การวัดต้นทุนต่อหน่วย ความคุ้มค่าของเงิน รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิตหรือบริการ เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อัตรานวัตกรรม การเพิ่มการใช้ e-Technology ผลผลิตของผลผลิตและกระบวนการ ความสามารถในการส่งมอบตามความต้องการ การยกระดับคุณภาพและผลผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก
- ตัวชี้วัดเหล่านี้ควรรวมถึงการบรรลุผลในการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย ต่างๆ (ตามความเหมาะสม) รวมถึงตัวชี้วัดในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญและจุดประสงค์ ด้านสาธารณสุขอื่นๆ

#### 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

##### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญของส่วนราชการในเรื่องการพัฒนาองค์กร การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม รวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมด

##### ข้อสังเกต

- ตัวชี้วัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัวชี้วัดที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ
- ผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความผาสุก ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น ขอบเขตของการฝึกอบรม แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ อาจได้แก่ การยกระดับผลผลิตภาพหรือการลดต้นทุน ซึ่งเป็นผลมาจากการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่โดยทีมงาน



## สารบัญอภิธานศัพท์

	หน้า
กระบวนการ (Process)	153
การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)	154
การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)	154
การแข่งขัน (Competitive)	155
การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)	155
การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)	155
การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)	156
การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)	156
การบูรณาการ (Integration)	157
การเรียนรู้ (Learning)	157
การวิเคราะห์ (Analysis)	157
การสร้างคุณค่า (Value Creation)	158
ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)	158
ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)	158
ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)	158
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	158
ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)	159
ความหลากหลาย (Diversity)	159
ค่านิยม (Values)	160

	หน้า
คุณค่า (Value)	160
จุดประสงค์ (Purpose)	160
ตัวชี้วัด (Indicator)	160
ที่สำคัญ (Key)	161
นวัตกรรม (Innovation)	161
แนวทาง (Approach)	161
แนวโน้ม (Trends)	162
ประสิทธิผล (Effectiveness)	162
เป้าประสงค์ (Goals)	162
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	163
ผลการดำเนินการ (Performance)	163
ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)	164
ผลลัพธ์ (Results)	164
ผลิตภาพ (Productivity)	164
ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)	165
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	165
ผู้รับบริการ (Customers)	165
แผนปฏิบัติการ (Action Plans)	165
พันธกิจ (Mission)	166
มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)	166
รอบเวลา (Cycle Time)	166
ระบบการนำองค์กร (Leadership System)	167
ระบบงาน (Work System)	167
ระดับ (Levels)	168
ระดับเทียบเคียง (Benchmark)	168
วิสัยทัศน์ (Vision)	168
ส่วน (Segment)	168
สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)	169
อย่างเป็นระบบ (Systematic)	169
อย่างไร (How)	169



## อภิธานศัพท์ (Glossary)

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความของคำต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการการดำเนินการของส่วนราชการ

### กระบวนการ (Process)

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไป กระบวนการประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค และวัสดุ มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยมีระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน ในกรณีที่เป็นการให้บริการ “กระบวนการ” จะมีลักษณะกว้าง ๆ เช่น บอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจรวมถึงขั้นตอนที่พึงประสงค์หรือคาดหวัง หากขั้นตอนนั้นสำคัญอย่างยิ่ง การให้บริการต้องให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ช่วยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวด้วย และต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินการที่มีสมรรถภาพ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผลขั้นตอนอาจเกิดขึ้นหลังจากที่มีความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้ว

ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะมีการตรวจประเมินถึงระดับความสำเร็จของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐานของปัจจัยทั้ง 4 ประการได้แก่ แนวทางที่ชัดเจน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)

“การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร การกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลให้การตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และมีประโยชน์

### การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)

“การกำกับดูแลตนเองที่ดี” หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ

การกำกับดูแลตนเองที่ดี ครอบคลุมการอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- (2) ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (3) การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของส่วนราชการ

## การแข่งขัน (Competition)

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

การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดีเยี่ยม ในส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีหน้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด หมายถึง การค้นหาส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกันซึ่งเป็นผู้แข่งขัน ทั้งนี้ เพื่อรักษาฐานกลุ่มผู้รับบริการไว้กับส่วนราชการ

## การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์อาจอิงกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการของกลุ่มที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต

การคาดการณ์ต้องคำนึงถึงการคาดคะเนอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการด้วย การคาดการณ์ใช้ในการชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

## การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)

“การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของส่วนราชการ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย กฏ ระเบียบ และข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในส่วนราชการ ตั้งแต่บุคลากรจนถึงผู้บริหาร และจำเป็นต้องสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรทำให้มั่นใจว่า พันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ และชุมชนท้องถิ่นของส่วนราชการ

บางองค์กรอาจเห็นว่าจริยธรรมเป็นขอบเขตของเงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัด แต่หลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้ทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชื่อมั่น

### การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้างและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของทั้งส่วนราชการ

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)

“การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของส่วนราชการและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นไปเรื่อยๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงผลดำเนินการด้านคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตรานวัตกรรม และรอบเวลา การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่งผลให้การให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มักประกอบด้วยความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การรับผิดชอบด้วยตนเองและการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร ปัจจัยนำเข้าของบุคลากรในการวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กรและบุคคล การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแบบไม่ซับซ้อน (Flattened Organizational Structure) ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปรียบเทียบ

ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งทีบุคลากรและทีมทำให้ส่วนราชการ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร งาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

## การบูรณาการ (Integration)

“การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

การบูรณาการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

ดูคำจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## การเรียนรู้ (Learning)

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสพการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ของส่วนราชการ และการเรียนรู้ของบุคลากร

การเรียนรู้ของส่วนราชการ ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันของส่วนราชการและบุคลากร

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## การวิเคราะห์ (Analysis)

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



แม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล สำหรับการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล จึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

### การสร้างคุณค่า (Value Creation)

“การสร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่สร้างผลประโยชน์แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภารกิจของส่วนราชการ กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ “การดำเนินการตามภารกิจ” มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ และก่อให้เกิดผลผลิต บริการ และผลลัพธ์ในเชิงบวกให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ

### ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดโดยรวมครอบคลุมถึงคุณลักษณะที่สําคัญที่สุดของข้อกำหนดของหัวข้อนั้น

ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคที่เป็นตัวอักษรหนา

### ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)

“ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามแต่ละคำถามที่ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็น พิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ

### ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)

“ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้น ๆ

ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

### ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ต้องกระทำต้องเอาชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก ส่วนราชการอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในส่วนราชการเอง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยีรวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน อาจเกี่ยวกับความสามารถของส่วนราชการหรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่วนราชการระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

### ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความคงเส้นคงวาของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัวชี้วัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับส่วนราชการ ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของ “บูรณาการ” ประกอบ

### ความหลากหลาย (Diversity)

“ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของการว่าจ้างบุคลากรและชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ถ้ามี) การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความภักดีของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร

## ค่านิยม (Values)

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและชี้้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากร และของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดลอม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกๆ วัน

## คุณค่า (Value)

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลผลิต บริการ กระบวนการ สิทธิประโยชน์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

ส่วนราชการควรพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากผลผลิตและบริการต่าง ๆ ส่วนราชการจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นก็ส่งมอบคุณค่าให้แต่ละกลุ่มนั้น ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย

## จุดประสงค์ (Purpose)

“จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่ส่วนราชการดำรงอยู่ บทบาทหลักของจุดประสงค์คือ การกระตุ้นและชี้้นำส่วนราชการในการกำหนดค่านิยม

โดยปกติ จุดประสงค์จะกว้างและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการที่มีภารกิจต่างกัน อาจมีจุดประสงค์คล้ายคลึงกัน ในขณะที่ส่วนราชการที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน

## ตัวชี้วัด (Indicator)

“ตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้ง หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

## ที่สำคัญ (Key)

“ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของส่วนราชการ

ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจสอบติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

## นวัตกรรม (Innovation)

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร ให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## แนวทาง (Approach)

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ แนวทาง หมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิภาพของการใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## แนวโน้ม (Trends)

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของส่วนราชการ แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของส่วนราชการตามลำดับช่วงเวลาที่ยาวนานไป

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลอย่างน้อย 3 จุด และหากต้องการให้มีความเชื่อถือได้ทางสถิติต้องมีข้อมูลมากกว่านั้น รอบเวลาในการวัดกระบวนการจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาของการแสดงแนวโน้ม รอบเวลาที่สั้นกว่าทำให้ต้องมีการวัดบ่อยกว่า ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลานานกว่าจึงจะทราบแนวโน้มที่ชัดเจนได้

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนองค์กร

## ประสิทธิผล (Effectiveness)

“ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใด ๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติหรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

## เป้าประสงค์ (Goals)

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์ เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง” (Stretch Goals) หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนราชการ

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อใช้วัดความสำเร็จ
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

### เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

“เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขัน

โดยทั่วไป เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในส่วนราชการ และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์)

กล่าวอย่างกว้าง ๆ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการ และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

ดูคำจำกัดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

### ผลการดำเนินการ (Performance)

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการ ผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐานผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) มิติด้านประสิทธิผล
- (2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- (3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- (4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้

### ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการ
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถของส่วนราชการโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ของส่วนราชการและบุคลากร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

### ผลลัพธ์ (Results)

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของส่วนราชการ ที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการ

ดูอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### ผลิตภาพ (Productivity)

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยเดียว เช่น การจัดสรรกำลังคน (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปใช้กับการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต

การใช้ตัวชี้วัดหลายตัวร่วมกันในการวัดผลิตภาพโดยรวม ทำให้ระบุได้ว่าผลของการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในกระบวนการ เช่น การปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากร จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่

## ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)

“ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงสุดของส่วนราชการ โดยทั่วไป ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ

## ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

## ผู้รับบริการ (Customer)

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มาใช้บริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

## แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลา ที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ



## พันธกิจ (Mission)

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการ หรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้

## มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)

“มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวชี้วัด กลไกการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน / การปรับปรุง / การเรียนรู้

การใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ จะถูกระบุว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวังของผู้บริหารของส่วนราชการ หากส่วนราชการเพียงอธิบายถึงวาระต่าง ๆ ที่ผู้บริหารของส่วนราชการไปเยี่ยมหน่วยงานทั้งหมดเท่านั้น จะถูกพิจารณาว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามอีกลักษณะหนึ่ง คือ การตอบที่อธิบายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการทั้งหมดใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ถึงผลการดำเนินการที่คาดหวัง รวมทั้งตัวชี้วัดที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิผลของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

## รอบเวลา (Cycle Time)

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ การวัดด้านเวลาสืบหาสาเหตุสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถของส่วนราชการ

รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลา อาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการนำเสนอบริการใหม่ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ

## ระบบการนำองค์กร (Leadership System)

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสารและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมของส่วนราชการ ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง รวมทั้งการมีกลไกที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง

## ระบบงาน (Work System)

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างของส่วนราชการ วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น

ระบบการทำงาน ครอบคลุมถึง 1) วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน 2) วิธีการจัดการให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การยกย่องชมเชย 6) การสื่อสาร 7) การว่าจ้าง 8) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ส่วนราชการออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์ประกอบขององค์กร เพื่อกระตุ้นและทำให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ

## ระดับ (Levels)

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการของส่วนราชการอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่ชัดเจน

ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

## ระดับเทียบเคียง (Benchmark)

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติและการผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ บางครั้งอาจเป็นการรวบรวมโดยบุคคลที่สาม

ส่วนราชการอาจเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

## วิสัยทัศน์ (Vision)

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

## ส่วน (Segment)

“ส่วน” หมายถึง ส่วนหนึ่งของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของผลผลิตหรือบริการ หรือของบุคลากรโดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุมีผล

ในหมวด 7 คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วน ๆ ในรูปแบบที่ทำให้วิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการได้อย่างชัดเจน แต่แต่ละส่วนราชการสามารถกำหนดปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลผลิต บริการ และโปรแกรมเป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของ

กลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ช่องทางการให้บริการ ขนาด หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

### สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในส่วนราชการ โดยเป็นความรู้ที่ทั้งส่วนราชการและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิดการริเริ่มรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งความสามารถต่างๆ

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know how) ที่ส่วนราชการสามารถนำไปใช้ และพัฒนาส่วนราชการให้ก้าวหน้า การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับส่วนราชการในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการได้อย่างยั่งยืน

### อย่างเป็นระบบ (Systematic)

“อย่างเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการประเมิน การปรับปรุง และการแลกเปลี่ยนรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “อย่างเป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน”

### อย่างไร (How)

“อย่างไร” หมายถึง กระบวนการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุภารกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1-6 คำอธิบายกระบวนการ ควรรวมสารสนเทศ เช่น แนวทาง (วิธีการและตัวชี้วัด) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

