

P M Q A



เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

พ.ศ. 2558



P

M

Q

A



เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

พ.ศ. 2558



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558
Public Sector Management Quality Award

พิมพ์ครั้งแรก กันยายน 2557 จำนวนพิมพ์ 1,000 เล่ม

ISBN

สงวนลิขสิทธิ์ สำนักงาน ก.พ.ร.

จัดทำโดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999
โทรสาร 0-2281-8169

พิมพ์ที่ บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
481/561 ถนนจรัลสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี เขตบางกอกน้อย
กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2864-5689
โทรสาร 0-2864-5889

คำนำ

มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวโดยได้ดำเนินการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2554 และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง 6 หมวด ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) เพื่อติดตาม และตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2555 โดยในการพิจารณาให้รางวัลจะพิจารณาจากระดับการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความทันสมัย ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – 2561) อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเห็นควรปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นการตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ การพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และการปรับตัวอย่างสมดุลในการทำงานระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ รวมทั้งให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของภาคราชการและระดับประเทศ ความรับผิดชอบต่อสังคม การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ และผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การอย่างยั่งยืน

ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การของหน่วยงานภาครัฐ และใช้ประกอบในการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

สารบัญ

		หน้า
ส่วนที่ 1	บทนำ	1
	ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มาของเกณฑ์	3
	วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3
	รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	5
	ประโยชน์ต่อส่วนราชการ	5
ส่วนที่ 2	เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	7
	ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	9
	วิธีใช้เกณฑ์ฉบับนี้	11
	ค่านิยมและหลักการ	12
	โครงสร้างของเกณฑ์	18
	ลำดับชั้นของโครงสร้างคำถาม	19
	รูปแบบหัวข้อ	20
	คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	21
	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	22
	ลักษณะสำคัญขององค์การ	23
	หมวด 1 การนำองค์การ	31
	หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	37
	หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	43
	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	49
	หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	55
	หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	61
	หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	67
	ระบบการให้คะแนน	75
	มิติการให้คะแนน	75
	ขั้นตอนการพัฒนาไปสู่กระบวนการที่สมบูรณ์	78
	แนวทางการให้คะแนน	80
แนวทางการตอบเกณฑ์ PMQA	83	
เนื้อหาที่เปลี่ยนจากเกณฑ์ ปี พ.ศ. 2550	86	
ส่วนที่ 3	ภาคผนวก	91
	ภาคผนวก 1 คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ	93
	ภาคผนวก 2 อภิธานศัพท์	121
	ภาคผนวก 3 คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	137

ส่วนที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

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

ที่มาของเกณฑ์

ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่น ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตลาดประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์

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

MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์ที่สำคัญอย่างยิ่งของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น

ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด ความโดดเด่นของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอยู่ที่ตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ องค์กรที่แสวงหาผลกำไร และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และสามารถประยุกต์ใช้ได้ ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร

ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกา มีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ปรยุคต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก (ตัวอย่างดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่าง ๆ

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

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิถีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลคุณภาพระดับสูงสุดในหลายประเทศ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

- เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงาน สู่ระดับมาตรฐานสากล
- เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

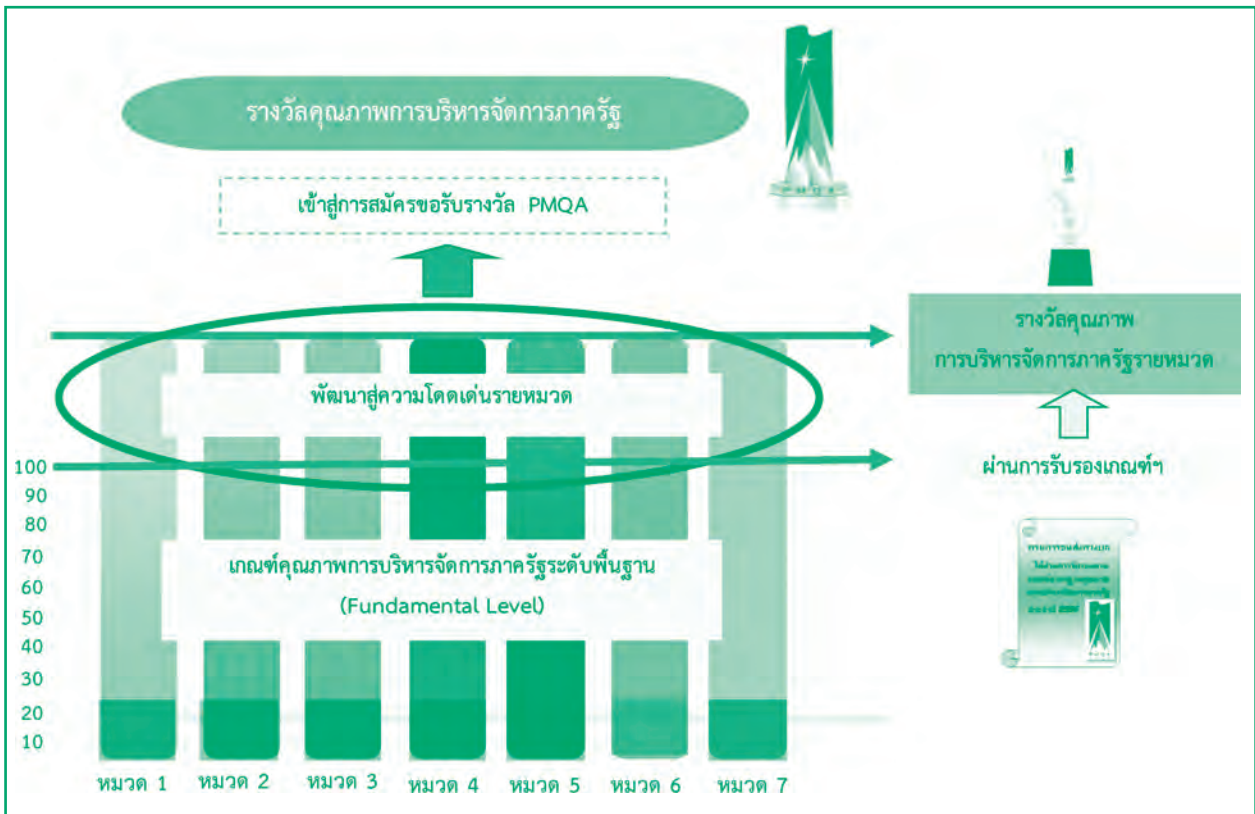
เส้นทางรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง และมีผลดำเนินการปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น



การดำเนินการที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 และส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ดังกล่าวผ่านตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป และยั่งยืน และเมื่อส่วนราชการดำเนินการจนครบทั้ง 6 หมวด ในปี พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อติดตาม และตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award)

ในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงทีละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง จนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และพัฒนาไปสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ต่อไปได้ (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากล ไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตรวจประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้น ๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์การให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

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

ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

ส่วนที่ 2

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผน กระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยทำให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

เกณฑ์ PMQA เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้านในการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการ ได้แก่

1. การนำองค์การ
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

คำถามเหล่านี้ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่มีการบูรณาการเป็นหนึ่งเดียว การตอบคำถามเหล่านี้จะช่วยให้ส่วนราชการจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา การปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ท้ายที่สุดแล้ว ส่วนราชการจะก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศโดย

- ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- ปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ
- มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการ และ
- บุคลากรทุกระดับในส่วนราชการมีการเรียนรู้และพัฒนา

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย ข้อคำถามต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการประเมิน แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (Check List) โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นเกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องหลัก ๆ เกี่ยวกับประสิทธิผลของการบรรลุพันธกิจ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร การนำองค์การและธรรมาภิบาล รวมถึงงบประมาณ การเงินและการเติบโต องค์ประกอบของตัววัดเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์ของส่วนราชการมีความสมดุล โดยไม่ละเลยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม วัดดูประสงค์หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ

2. เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจ และกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้นส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์กร” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิคต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม

เกณฑ์ PMQA ไม่กำหนดวิธีการไว้ เนื่องจาก

1) เกณฑ์มุ่งเน้นประเด็นสำคัญที่ต้องมีร่วมกัน มากกว่าวิธีปฏิบัติที่เหมือน ๆ กัน ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจ การสื่อสาร การแลกเปลี่ยน และมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางที่หลากหลาย

2) เกณฑ์มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างของส่วนราชการ เกณฑ์สนับสนุนให้ส่วนราชการตอบคำถามด้วยแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับให้เหมาะสมกับส่วนราชการ และมีความยืดหยุ่น กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการปรับปรุงด้วยการสร้างนวัตกรรม การเลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบและโครงสร้างของส่วนราชการ จึงขึ้นกับปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาดและประเภทของหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับส่วนราชการอื่น และระดับการพัฒนา รวมทั้งความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรและความจำเป็นของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกัน และมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการของความต้องการและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุง ทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น ส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

3. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน

เกณฑ์ PMQA สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งส่วนราชการ จากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการของส่วนราชการที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้ผูกโยงโดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกับผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้ จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่องโดยลดความจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป ดังนั้นตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นวิธีการถ่ายทอดความต้องการของผลการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ ทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความมุ่งหมายที่แน่ชัดและเป็นที่รับรู้ทั่วทั้งองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนความคล่องตัว การสร้างนวัตกรรม และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่ยังลึกละเอียดอยู่ในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและลักษณะสำคัญขององค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ ซึ่งความเชื่อมโยงนี้จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่เปลี่ยนไปตามเวลา เมื่อใช้เกณฑ์นี้ ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการลงมือพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

1. การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิผล (แนวทาง-Approach)
2. การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ-Deployment)
3. การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้-Learning)
4. การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของส่วนราชการ การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ-Integration)

4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ การใช้เกณฑ์เพื่อประเมินตนเอง ช่วยให้ส่วนราชการทราบภาพคร่าว ๆ ของจุดแข็งและโอกาสพัฒนาจากการตอบคำถามตามข้อกำหนดต่าง ๆ 18 หัวข้อ ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการตามระดับพัฒนาการอย่างต่อเนื่องของกระบวนการและผลการดำเนินการ (ดูแนวทางการให้คะแนน)

ด้วยเหตุนี้การตรวจประเมินตามเกณฑ์ PMQA จึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกด้าน เครื่องมือนี้ให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากกว่าวิธีการทบทวนผลการดำเนินการตามวิธีการอื่น ๆ และสามารถปรับใช้ได้กับยุทธศาสตร์ ระบบการจัดการ และส่วนราชการที่หลากหลาย

วิธีใช้เกณฑ์ฉบับนี้

ส่วนราชการสามารถใช้เกณฑ์ PMQA เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี ประสิทธิภาพจากการใช้เกณฑ์นี้ จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจได้ว่า ควรจะปรับใช้เกณฑ์ในระดับก้าวหน้าขึ้นไปได้อย่างไร

• เริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ PMQA

อ่านคำถามในลักษณะสำคัญขององค์การเพื่อดูว่า สามารถตอบคำถามได้มากน้อยเพียงใด การค้นหาคำตอบต่อคำถามดังกล่าวอาจเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินตนเองด้วยเกณฑ์ PMQA

ศึกษาคำนิยามหลัก 11 ข้อ ของเกณฑ์ให้ละเอียด คำนิยามดังกล่าวเป็นหลักการพื้นฐานและที่มาของคำถามต่าง ๆ ในเกณฑ์นี้ เป็นสิ่งที่พบเห็นได้ในองค์การที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น ส่วนราชการอาจจะพิจารณาว่า มีคำนิยามหลักเหล่านี้มากน้อยเพียงใด และควรจะปรับปรุงประเด็นใดบ้าง

ตอบคำถามที่ปรากฏในหัวข้อทั้ง 18 ข้อ เพื่อจะเพิ่มความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการของส่วนราชการ

อ่านชื่อหมวด ชื่อหัวข้อ และชื่อประเด็น เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของระบบการบริหารจัดการ เพื่อผลการดำเนินการในภาพรวม ส่วนราชการอาจลองพิจารณาว่า ในการดำเนินการแต่ละหมวดภายในส่วนราชการ และการวัดผลการดำเนินการ ได้คำนึงถึงมิติต่างๆ ข้างต้นหรือไม่ อ่านคำถามที่ต่อจากหัวเรื่องนั้นๆ เพื่อสร้างความเข้าใจมากขึ้น

• ใช้เกณฑ์เพื่อการประเมินองค์การ

จัดทำรายละเอียดของลักษณะสำคัญขององค์การให้ครบถ้วนให้มากที่สุด ในการตอบคำถามในลักษณะสำคัญอาจสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การรวมทั้งผู้บริหารของส่วนราชการ คำตอบในลักษณะสำคัญขององค์การนี้จะใช้เพื่อการประเมินการดำเนินการในหมวดต่าง ๆ ต่อไป

ใช้คำถามในแต่ละหัวข้อเพื่อการประเมินตนเองของส่วนราชการ โดยอาศัยแนวทางดังต่อไปนี้

1) กำหนดขอบข่ายของการประเมินว่าครอบคลุมทั้งส่วนราชการ หน่วยงาน หรือพื้นที่ย่อย

2) ตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบรายหมวดเพื่อทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตอบคำถามในแต่ละหัวข้อ รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องในหมวด 7

3) ประเมินผลของข้อมูลที่รวบรวมได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินในแนวทางการให้คะแนน เพื่อค้นหาช่องว่างของการดำเนินการ และการเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์ (อาจใช้คณะกรรมการรับผิดชอบรายหมวด หรือคณะกรรมการประเมินต่างหากอีกชุดหนึ่งก็ได้) สรุปผลการประเมินและโอกาสในการปรับปรุงเพื่อให้ผู้บริหารส่วนราชการของหน่วยงานที่ถูกประเมินรับทราบ

4) ผู้บริหารส่วนราชการร่วมกับคณะกรรมการพิจารณานำผลการประเมินและโอกาสในการปรับปรุงไปจัดทำแผนเพื่อพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องต่อไป

ในการประเมินองค์การ ส่วนราชการอาจเริ่มต้นด้วยการใช้แนวทางคำถามในเนื้อหาของข้อกำหนดโดยรวมในแต่ละหัวข้อก่อนเพื่อค้นหาว่ายังมีเรื่องใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการ ส่วนราชการควรใช้การประเมินเพื่อเสริมสร้างจุด

แข็งและใช้โอกาสในการปรับปรุงในการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการ และเมื่อส่วนราชการพร้อมอาจยื่นขอรับการประเมินเพื่อขอรับรางวัลจาก ก.พ.ร. หรือหน่วยงานภายนอกต่อไป

ค่านิยมและหลักการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการ ดังนี้

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

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

- 1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการขึ้นนำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของผู้บริหาร
- 2) การจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงาน และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้ มีนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความยั่งยืน
- 3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการ
- 4) การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม
- 5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์
- 6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นผู้ที่ตัดสินใจว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ ประชาชนซึ่งเป็นทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นเอง

ทั้งนี้องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

- การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ ส่วนราชการที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนนี้จึงไม่ใช่การให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นการมุ่งเน้นประโยชน์สุขที่เกิดกับภาคประชาชนเป็นสำคัญ

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากร

การที่ส่วนราชการจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น ต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่ส่วนราชการปฏิบัติ การซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

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

รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรส่งผลดังนี้

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

• การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

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

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้ส่วนราชการมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

ส่วนราชการต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุง ความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกส่วนราชการ อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกส่วนราชการที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงส่วนราชการ ดังนั้นส่วนราชการควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย

5. ความสามารถในการปรับตัว

องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึงส่วนราชการต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย ใช้เวลาสั้นลงในการส่งมอบผลผลิตและบริการใหม่ หรือที่ปรับปรุงใหม่ ขณะเดียวกันส่วนราชการต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้ส่วนราชการต้องปรับปรุงระบบงานใหม่ ๆ ลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการส่งต่อจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การอบรมบุคลากรในการทำงานแบบทีมข้ามสายงานและการมอบอำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายแข่งขัน คือ ระยะเวลาในการส่งมอบผลผลิตหรือการบริการ หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การออกแบบระบบหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

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

6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ส่วนราชการต้องมีความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน เครือข่าย และชุมชนของส่วนราชการ

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

7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

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

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ของส่วนราชการและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมของส่วนราชการ

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อส่วนราชการ การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและยุทธศาสตร์หลักของส่วนราชการ รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิตและการบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่แข่ง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผลการตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ส่วนราชการจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการของส่วนราชการจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของส่วนราชการยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้บริหารของส่วนราชการควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการพิจารณาถึงความผาสุกของสังคมและประโยชน์สุขของสังคมด้วย ผู้บริหารของส่วนราชการควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรม และการคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ครอบคลุมถึงการปฏิบัติ การของส่วนราชการ และวงจรชีวิตของการบริการ

นอกจากนั้น ส่วนราชการควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียดังแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การส่งมอบ และการบริการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลจึงควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องรวดเร็ว และจัดสรรสเนเทศและการสนับสนุนเพื่อให้สาธารณะมีความปลอดภัย มีความเชื่อมั่น และเกิดความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ

ส่วนราชการไม่เพียงต้องปฏิบัติตามหลักนิติธรรมเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับต่าง ๆ และกฎหมายเป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้ดีกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ” ส่วนราชการควรตอกย้ำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ผู้บริหารของส่วนราชการควรกำหนดข้อปฏิบัติด้านจริยธรรมในมาตรฐานระดับสูงและต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติในทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ

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

การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบของผู้บริหารของส่วนราชการในการติดตามตัววัดดังกล่าว

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการของส่วนราชการ จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ สาธารณะ และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้ส่วนราชการสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป ยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่าง ๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ การติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการบริหารส่วนราชการและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมของส่วนราชการ มุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน

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

การบูรณาการ หมายถึง การที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการมีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

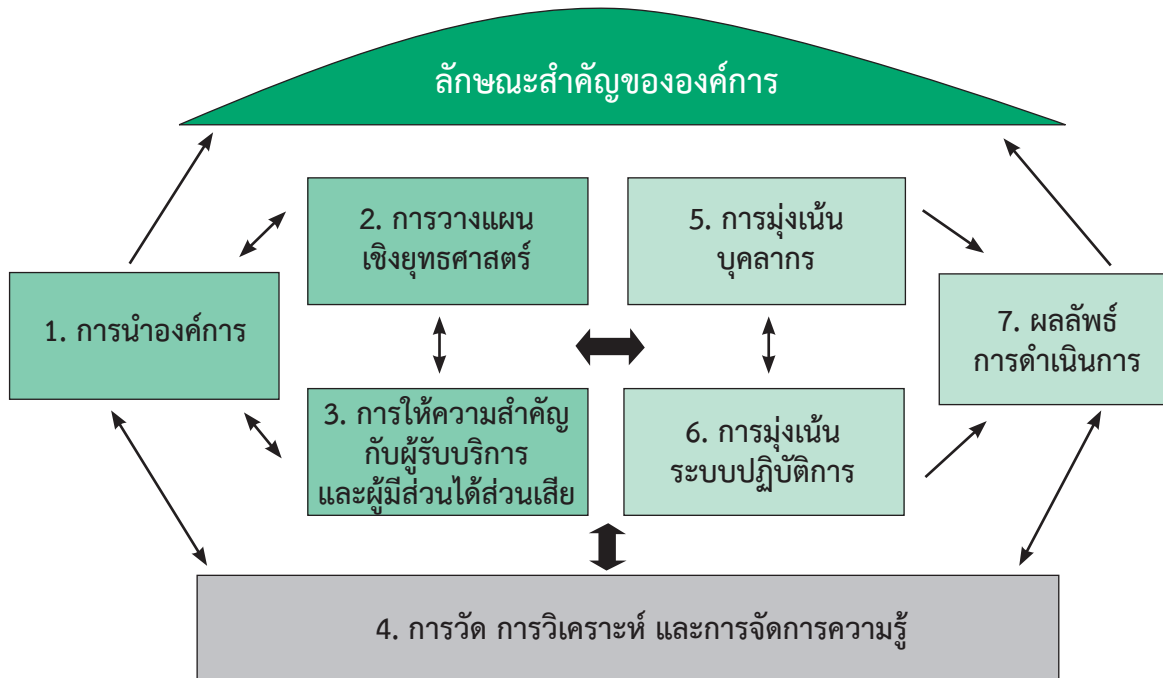
มุมมองเชิงระบบ จึงหมายถึง การบริหารส่วนราชการและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับส่วนราชการและสภาพแวดล้อมโดยรวมของประเทศ

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

โครงสร้างของเกณฑ์

มุมมองเชิงระบบ

ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของระบบการดำเนินการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวด อยู่ใน ส่วนกลางของภาพซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7



ภาพที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ ลูกศรแนวนอนตรงกลางของภาพแสดงความเชื่อมโยงที่สำคัญอย่างยิ่งระหว่าง “กลุ่มการนำองค์การ” (หมวด 1 2 และ 3) และ “กลุ่มผลลัพธ์” (หมวด 5 6 และ 7) และความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มทั้งสอง

ความสัมพันธ์ของกลุ่มต่าง ๆ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการเป็นกลุ่มย่อย ดังนี้

(1) ลักษณะสำคัญขององค์การ บ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการของส่วนราชการ สภาพแวดล้อม การดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบ การจัดการผลการดำเนินการโดยรวม ลูกศรทิศทางเดียวจากหมวดการนำองค์การไปยังลักษณะสำคัญขององค์การ แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงสำคัญของลักษณะสำคัญขององค์การต้องเกิดจากหมวดการนำองค์การ

(2) กลุ่มการนำองค์การ (การนำองค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์ และการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการและสร้างความยั่งยืน จากภาพที่ 2 จะเห็นว่าทั้ง 3 หมวดนี้ มีลูกศร 2 ข้าง ซึ่งแสดงว่า ทั้ง 3 หมวดนี้ ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

(3) กลุ่มผลลัพธ์ (การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์การดำเนินการ

(4) พื้นฐานของระบบ (การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ส่วนราชการมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน โดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน จากภาพที่ 2 จะเห็นว่ามีส่วนลูกศร 2 ข้างเชื่อมโยงกับหมวด 1 การนำองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร 2 ข้างที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่าต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา

ลำดับชั้นของโครงสร้างคำถาม

เกณฑ์ PMQA ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นที่ควรพิจารณาต่าง ๆ ดังนี้

หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมด มี 18 หัวข้อ (รวม 2 หัวข้อในโครงสร้างองค์การ) ซึ่งแต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง หัวข้อเหล่านี้แบ่งเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของข้อมูลที่ส่วนราชการต้องอธิบาย

- ลักษณะสำคัญขององค์การ กำหนดให้อธิบายสภาพแวดล้อมของส่วนราชการ
- หัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการ (หมวด 1-6) กำหนดให้อธิบายกระบวนการในการบริหารงานของของส่วนราชการ
- หัวข้อที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ (หมวด 7) กำหนดให้รายงานผลลัพธ์ของการดำเนินการของส่วนราชการ

หมายเหตุ

หมายเหตุมีจุดประสงค์เพื่อ (1) อธิบายความหมายของคำศัพท์บางคำในเนื้อหา และข้อกำหนดที่สำคัญให้ชัดเจน (2) ให้คำแนะนำและตัวอย่างในการตอบ และ (3) ระบุความเชื่อมโยงที่สำคัญกับหัวข้ออื่น ๆ

ประเด็นที่ควรพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นที่ควรพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น (ขึ้นต้นด้วย ก, ข, ค ตามลำดับ)

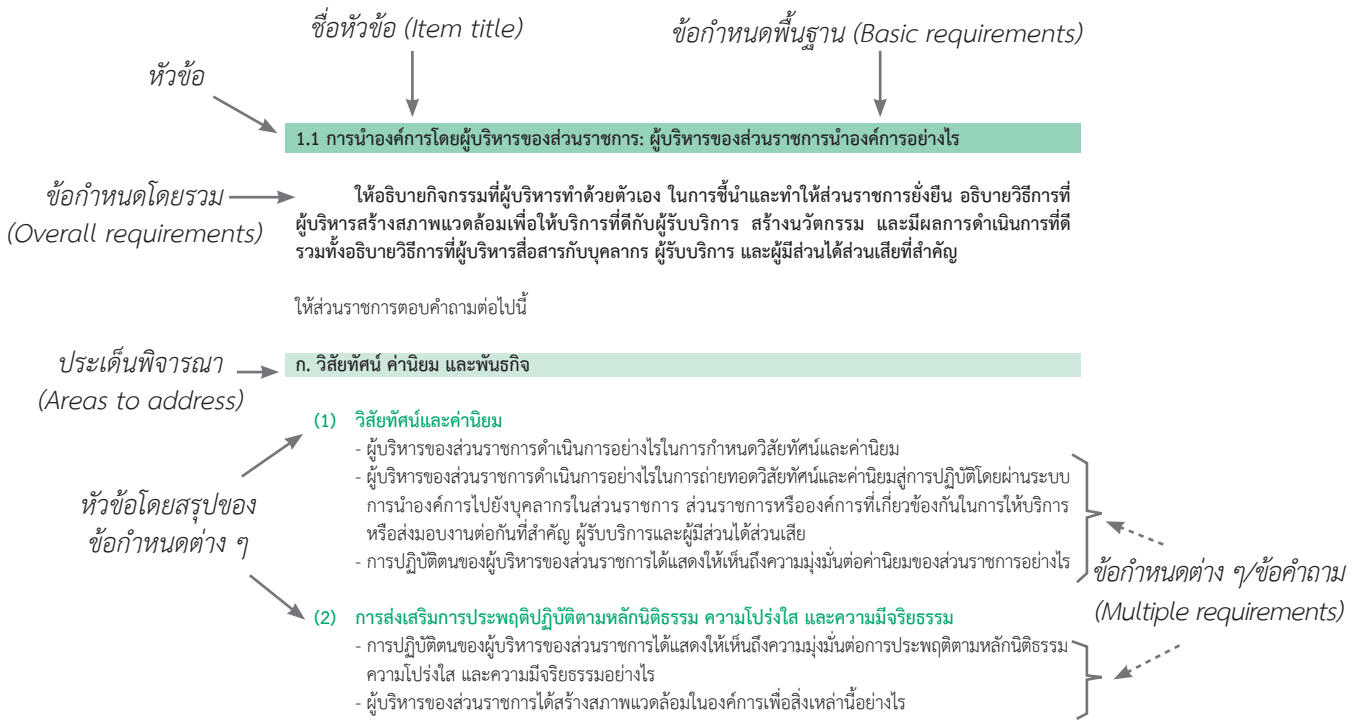
ข้อกำหนด

ข้อกำหนดของหัวข้อเป็นคำถามหรือข้อความซึ่งแบ่งได้ 3 ระดับ

- ข้อกำหนดพื้นฐาน เป็นประโยคคำถามที่ต่อจากหัวข้อเรื่อง (เช่น “ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานและมีประสิทธิผล”)
- ข้อกำหนดโดยรวม เป็นย่อหน้าแรกที่บรรยายไว้ได้ข้อกำหนดพื้นฐาน (เช่น “ให้อธิบายว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร เพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศ ในการทำงานที่เกื้อหนุน และมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน”)
- ข้อกำหนดต่าง ๆ เป็นคำถามย่อยที่อยู่ในแต่ละประเด็นที่ควรพิจารณา
- ข้อคำถาม ภายใต้ข้อกำหนดต่าง ๆ ประกอบด้วยคำถามย่อยที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น 1.1ก.(1) จะเริ่มต้นด้วยหัวข้อคำถามเป็นตัวเข้ม และตามด้วยคำถาม ซึ่งอาจมีหลายคำถาม (นำหน้าด้วย bullet) คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม คำถามเหล่านี้ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องการสารสนเทศใดในการตอบข้อคำถามนั้น

เครื่องหมายดอกจัน “(*)” ที่ปรากฏอยู่ที่ท้ายของคำถาม หมายถึง ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมตามภารกิจของส่วนราชการนั้น

รูปแบบหัวข้อ



หมายเหตุมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. อธิบายคำศัพท์และข้อกำหนดที่สำคัญให้ชัดเจน
2. ให้คำแนะนำในการตอบ
3. ระบุหรืออธิบายความเชื่อมโยงที่สำคัญ

หมายเหตุ 1.1	
1.1	ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการควรรายงานในหัวข้อ 7.1 – 7.6 “ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง/สำนัก หรือเทียบเท่า
(1)	วิสัยทัศน์ของส่วนราชการควรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2
(2)	“ระบบการนำองค์การ” (Leadership System) หมายถึง วิธีการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ผู้บริหารส่วนราชการนำมาใช้ทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ การสื่อสาร และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรร และการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ
	“หลักนิติธรรม” หมายถึง หลักการบริหารที่ปฏิบัติตามหลักกฎหมาย ยอมรับกฎที่บัญญัติขึ้นด้วยความยุติธรรม และมีผลบังคับใช้ต่อทุกคน ผู้บริหารของส่วนราชการที่ใช้หลักนิติธรรมในการปกครองต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักนิติธรรม ให้ความสำคัญแก่เสียง สร้างมาตรฐานที่ดีของความโปร่งใส และความมีจริยธรรม

คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ลักษณะสำคัญขององค์การ

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์การ

ส่วนที่ 2 สภาวะการณ์ขององค์การ

หมวดและหัวข้อต่างๆ		คะแนน	
1	การนำองค์การ		120
	1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ	70	
	1.2 การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม	50	
2	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์		80
	2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์	40	
	2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	40	
3	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		110
	3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	50	
	3.2 การสร้างความผูกพัน	60	
4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้		100
	4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ	50	
	4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	50	
5	การมุ่งเน้นบุคลากร		90
	5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร	40	
	5.2 ความผูกพันของบุคลากร	50	
6	การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ		100
	6.1 กระบวนการทำงาน	60	
	6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ	40	
7	ผลลัพธ์การดำเนินการ		400
	7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ	60	
	7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	70	
	7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	70	
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล	70	
	7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต	60	
	7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	70	
คะแนนรวม			1,000

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยลักษณะสำคัญขององค์กร

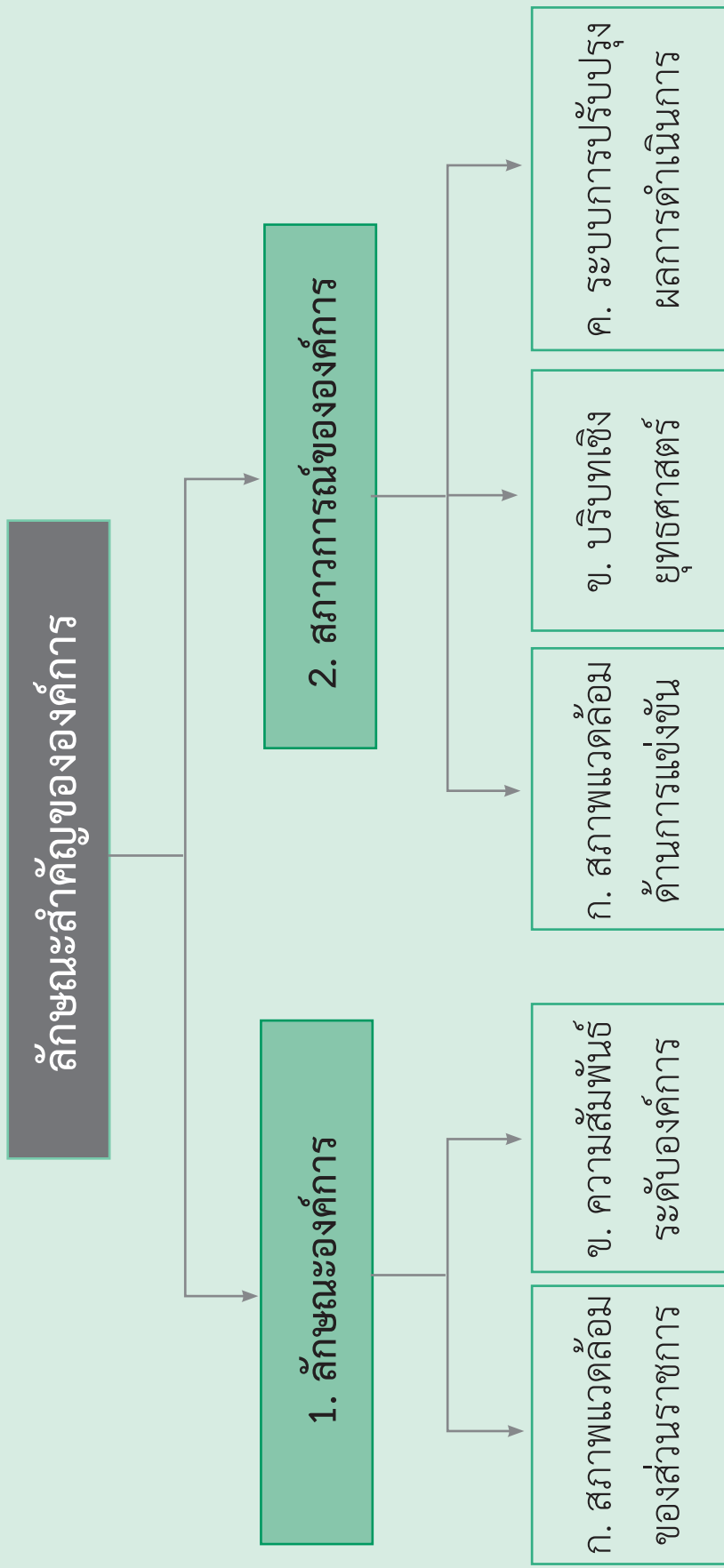
ลักษณะสำคัญขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเอง และการเขียนรายงานเพื่อรับการตรวจประเมินจากภายนอก ลักษณะสำคัญขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

- ช่วยในการระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไปและมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดที่อาจมีผลต่อการดำเนินการ และผลลัพธ์ที่สำคัญของส่วนราชการ

- ส่วนราชการอาจใช้ลักษณะสำคัญขององค์กรเป็นการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่ามีสารสนเทศที่ขัดแย้ง มีไม่เพียงพอ หรือขาดหายไป ส่วนราชการสามารถใช้ประเด็นเหล่านี้ในการนำไปวางแผนเพื่อการปรับปรุงระบบงานในเบื้องต้นได้

- ลักษณะสำคัญขององค์กรกำหนดบริบทในการตอบข้อกำหนดในเนื้อหาของคำถามต่าง ๆ ในหมวด 1 - 7

สำหรับรายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้



ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

1. ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย

- พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการคืออะไร
- กลไก/วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร

(2) วิสัยทัศน์และค่านิยม

- เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ของส่วนราชการที่ได้ประกาศไว้คืออะไร
- สมรรถนะหลักของส่วนราชการคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของส่วนราชการ

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร
- มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
- อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มบุคลากรประเภทต่าง ๆ
- องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร
- ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะของส่วนราชการอะไรบ้าง

(4) สินทรัพย์

- ส่วนราชการมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ

- ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(6) โครงสร้างองค์การ

- โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร
- ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการ และส่วนราชการ ที่กำกับมีลักษณะเช่นใด (*)

(7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง (*)
- กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิต ต่อการบริการที่มีให้ และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร
- ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

(8) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

- ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของส่วนราชการ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีส่วนร่วมหรือบทบาทอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วนราชการ (*)
- กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง

2. สภาพการณ์ขององค์การ: สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นเช่นใด

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันของส่วนราชการในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

(10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์แข่งขันของส่วนราชการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาส สำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*)

(11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

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

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมิน การปรับปรุง โครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ 1 ก

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

หมายเหตุ 1 ข

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

หมายเหตุ 1 ข

กลไกการสื่อสารต่าง ๆ ควรเป็นลักษณะ 2 ทิศทาง ซึ่งอาจเป็นการติดต่อโดยบุคคล หรือทางอิเล็กทรอนิกส์ ทางโทรศัพท์ และ/หรือทางเอกสาร
ส่วนราชการอาจมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางและวิธีการเหล่านี้ตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

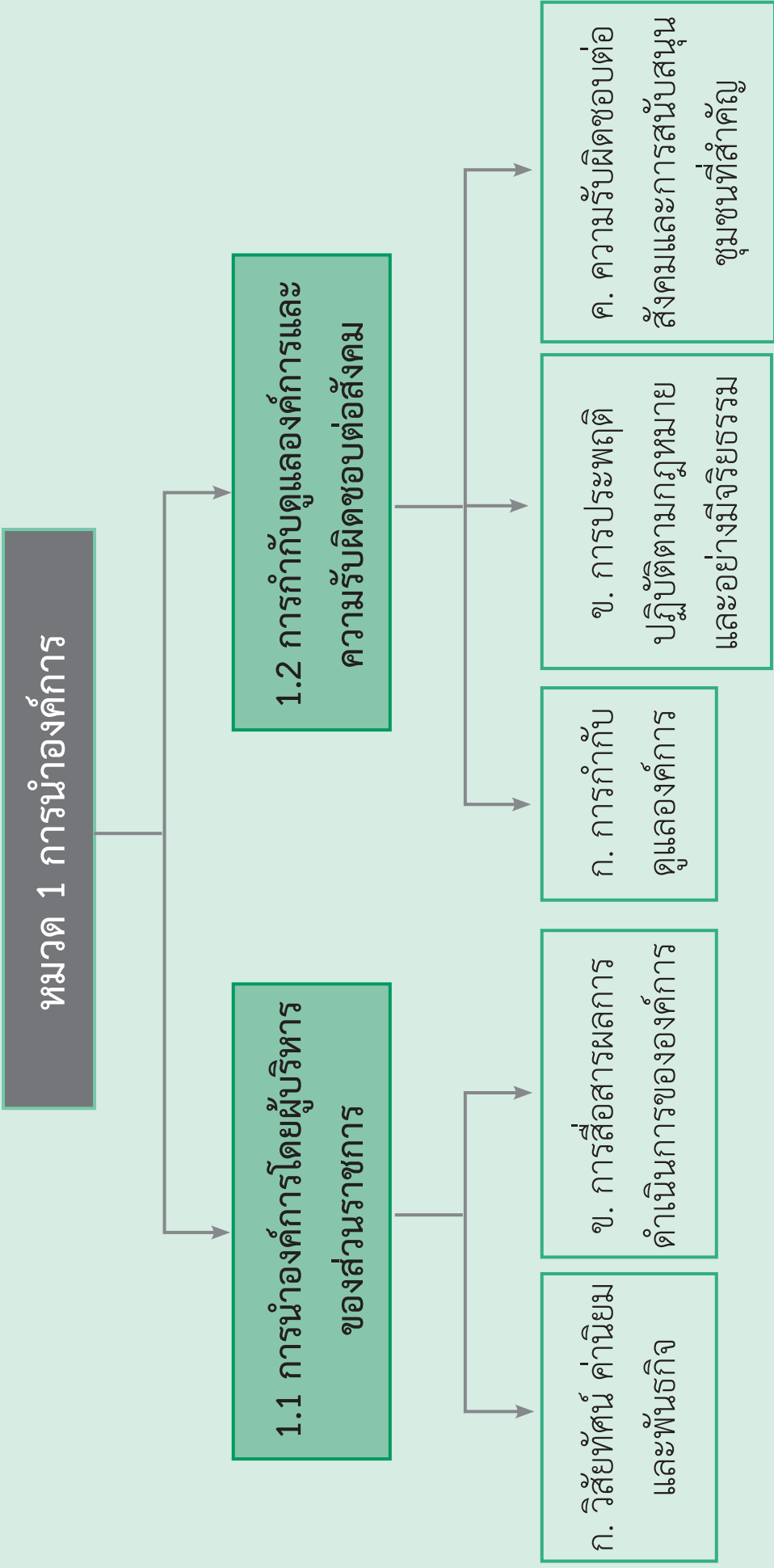
หมายเหตุ 2 ก

แม้ส่วนราชการไม่ได้อยู่ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่รุนแรง เฉกเช่นภาคเอกชนทั่วไป แต่อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการ ก็มีสภาพแวดล้อมการแข่งขันสูง ทั้งการแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานเอกชนอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณและทุนสนับสนุน บุคลากรที่ดีและมีความสามารถ การเป็นที่ยอมรับในชุมชนอย่างเหมาะสม และการได้รับความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ

- (9) การแข่งขัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ และ 2) การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โดยเทียบเคียงกับองค์กรที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกัน
- “การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดีเยี่ยมในส่วนราชการ ด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีหน้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด
- “การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด” หมายถึง การค้นหาส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกันที่เป็นคู่แข่ง ทั้งนี้ เพื่อรักษาฐานกลุ่มผู้รับบริการไว้กับส่วนราชการ
- “สภาพการแข่งขันภายในประเทศของส่วนราชการ” อาจแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่
- 1) การแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (กรม หรือจังหวัด) ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นองค์กรที่เป็นเลิศในด้านนั้น ๆ (สามารถเปรียบเทียบทั้งในภาพรวม และในระดับกิจกรรม)
 - 2) การแข่งขันกับองค์กรเอกชน เพื่อความอยู่รอดของส่วนราชการ เมื่อมีการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาแข่งขัน เช่น การเปิดโอกาสให้โรงพยาบาลเอกชนที่มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่าหรือคุณภาพดีกว่ามาให้บริการ เป็นต้น
- “สภาพการแข่งขันภายนอกประเทศ” อาจแบ่งเป็น
- 1) การแข่งขันกับองค์กรภาครัฐในต่างประเทศที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสากล เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. กับ Public Service Division (PSD) ประเทศสิงคโปร์ และประเทศอื่น เป็นต้น
 - 2) การแข่งขันในฐานะตัวแทนของประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ เช่น กรมส่งเสริมการส่งออก ต้องเพิ่มส่วนแบ่งตลาดสำหรับสินค้าไทยในตลาดโลก เป็นต้น
- (11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขัน รวมถึงข้อมูลจากกระบวนการจัดระดับเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Benchmarking) และการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน (Comparisons) แหล่งข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ ภายในและภายนอกประเทศ เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. Institution for Management Development (IMD), World Economic Forum (WEF) และ Doing Business (World Bank) เป็นต้น

หมายเหตุ 2 ข

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



หมวด 1 การนำองค์การ

ในหมวดการนำองค์การ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือชี้้นำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์การ วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ: ผู้บริหารของส่วนราชการนำองค์การอย่างไร

ให้อธิบายกิจกรรมที่ผู้บริหารทำด้วยตัวเอง ในการชี้้นำและทำให้ส่วนราชการยั่งยืน อธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการ สร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของส่วนราชการอย่างไร

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม

- การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรมอย่างไร
- ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างสภาพแวดล้อมในองค์การเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

(3) การสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืน
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้ได้อย่างไร
 - สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
 - สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมการมาใช้บริการของผู้รับบริการ
 - สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรม การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และความคล่องตัวขององค์การ
 - มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดการเรียนรู้ระดับองค์กร และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของส่วนราชการ

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

(4) การสื่อสาร

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร และกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางรวมทั้งการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ
- ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการจูงใจบุคลากร ซึ่งหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัล และยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดีและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(5) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์ปรับปรุงผลการดำเนินการ ส่งเสริมนวัตกรรม และบรรลุวิสัยทัศน์
- ในการกำหนดความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้บริหารของส่วนราชการพิจารณาถึงการสร้างความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างไม่

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม: ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลของส่วนราชการ และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ให้อธิบายแนวทางที่ส่วนราชการใช้กำกับดูแลและการปรับปรุงการนำองค์กร ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการสร้างความมั่นใจว่า มีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การกำกับดูแลองค์กร

(6) ระบบการกำกับดูแลองค์กร

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลที่สำคัญต่อไปนี้
 - ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
 - ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
 - การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(7) การประเมินผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารส่วนราชการ รวมทั้งระบบกำกับดูแลองค์กร
- ผู้บริหารส่วนราชการและระบบการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการนำองค์กรอย่างไร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

(8) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณชนที่มีต่อการบริการและการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร
- ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกอย่างไรถึงความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ
- ส่วนราชการมีกระบวนการ ตัดสิน และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตาม ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่า
- ส่วนราชการได้มีการกำหนดกระบวนการ ตัดสินและเป้าประสงค์ที่สำคัญเพื่อดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการ และการปฏิบัติงานของตนอย่างไร

(9) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติการทุกด้านของส่วนราชการมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- ส่วนราชการมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไร ในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มี การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- องค์การมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อหลักจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(10) ความผูกพันของสังคม

- ส่วนราชการคำนึงถึงความผูกพันและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร รวมถึงได้มีส่วนในการสร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจอย่างไร

(11) การสนับสนุนชุมชน

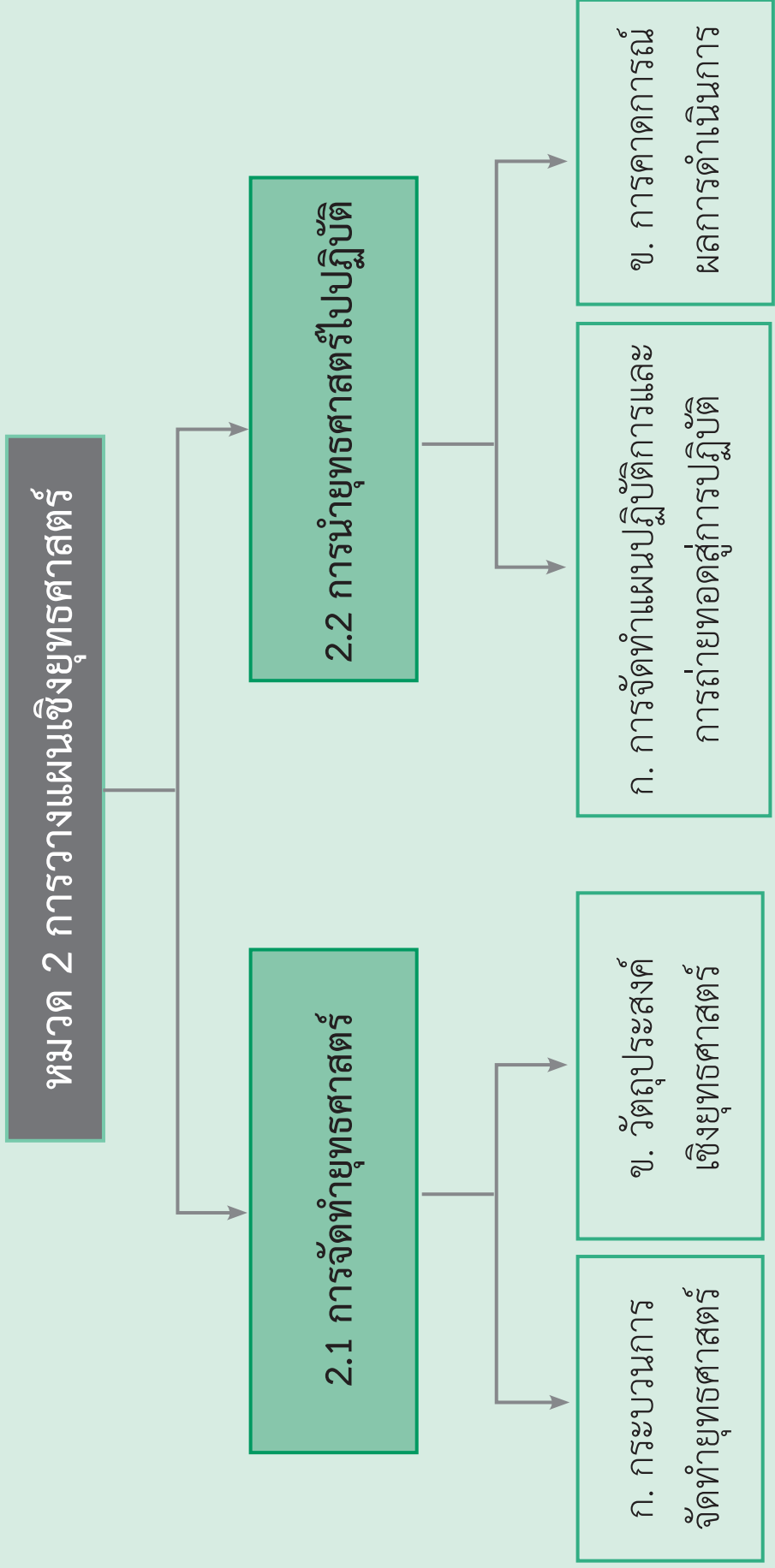
- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนชุมชนให้มีความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการ
- ชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนดังกล่าว รวมถึงวิธีการ กำหนดกิจกรรมที่ส่วนราชการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์ของสมรรถนะหลักของส่วนราชการ
- ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าวอย่างไร

หมายเหตุ 1.1

1.1	ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการควรรายงานในหัวข้อ 7.1 – 7.6 “ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง/สำนัก หรือเทียบเท่า
(1)	วิสัยทัศน์ของส่วนราชการควรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2
(2)	“ระบบการนำองค์การ” (Leadership System) หมายถึง วิธีการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ผู้บริหารส่วนราชการนำมาใช้ทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ การสื่อสาร และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรร และการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ “หลักนิติธรรม” หมายถึง หลักการบริหารที่ปฏิบัติตามหลักกฎหมาย ยอมรับกฎที่บัญญัติขึ้นโดยความยุติธรรม และมีผลบังคับใช้ต่อทุกคน ผู้บริหารของส่วนราชการที่ใช้หลักนิติธรรมในการปกครองต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักนิติธรรม ไม่มีความลำเอียง สร้างมาตรฐานที่ดีของความโปร่งใส และความมีจริยธรรม
(3)	“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการ ผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์การอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงินตามพันธกิจ “การสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน” หมายถึง องค์การที่สามารถตอบสนองต่อพันธกิจในปัจจุบันโดยใช้ความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และสามารถเตรียมองค์การให้พร้อมรับสภาพแวดล้อมทางภาระหน้าที่ และการปฏิบัติการในอนาคต - ส่วนราชการที่มีความยั่งยืนต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ที่เข้ามากระทบ ซึ่งในบริบทของความยั่งยืน แนวคิดเรื่องการปรับตัวที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในอนาคตนั้นรวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์การด้วย นอกจากนี้ส่วนราชการที่มีความยั่งยืนจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพที่ดีสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดอาจขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศ
(4)	“การสื่อสาร” หมายถึง การสื่อสารด้วยวาจา เอกสาร กริยาท่าทาง และการประพาดิตนเป็นแบบอย่างที่ดี “การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง” หมายถึง การสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งผู้สื่อสารและผู้รับสาร การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอาจรวมถึงการส่งข่าวสารเป็นระยะ ๆ ทั้งภายในและภายนอก ผ่านเว็บไซต์ (Website) ทวิต (Tweets) บล็อก (Bloggng) และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Forums) ของกลุ่มผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร
(5)	การมุ่งเน้นการปฏิบัติการอย่างจริงจังของผู้บริหารส่วนราชการต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ของส่วนราชการ ทั้งนี้จะรวมถึงการสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงผลิตภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งอาจบรรลุได้โดยการขจัดความสูญเปล่า (Waste) หรือลดรอบเวลา โดยอาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น PDCA, Six Sigma, Lean รวมถึงสิ่งที่ต้องให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ขององค์การ (ศึกษาหัวข้อ 2.2 ก (1))

หมายเหตุ 1.2

1.2	ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จตามพันธกิจขององค์กรไปใช้ประกอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1) และในการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ด้วย ควรรายงานผลลัพธ์สำคัญในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (หัวข้อ 7.4) ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย (รวมถึงผลลัพธ์การตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ) การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Technology) กิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากร การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ (Carbon Footprint) หรือวิธีการอื่น ๆ หรือการปรับปรุงผลกระทบต่อสังคม เช่น การปฏิบัติต่อผู้จ้างงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
(6)	ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ครอบคลุมถึงความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบกำกับดูแลองค์กรรวมทั้งเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร
(7)	การประเมินผลการนำองค์กรอาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน ผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สำหรับองค์การภาครัฐบางแห่ง คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารของส่วนราชการและระบบกำกับดูแลองค์กร
(8)	“การจัดการห่วงโซ่อุปทาน” ดูคำอธิบายในหมายเหตุท้ายหมวด 6
(9)	“การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของความถูกต้อง สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานของค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ ตัวอย่างหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอาจรวมถึงสัดส่วนของกรรมการอิสระของระบบกำกับดูแลองค์กร การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม การละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ผลสำรวจการรับรู้ของบุคลากรต่อจริยธรรมของส่วนราชการ โทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม ซึ่งอาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าส่วนราชการมีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรและระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนและการใช้เงินงบประมาณหรือกองทุนอย่างเหมาะสม
1.2 ค	เรื่องความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญในหัวข้อ 1.2 ค อาจรวมถึงสิ่งที่ส่วนราชการทำเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม (เช่น ความร่วมมือเพื่ออนุรักษ์สภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติ) สร้างความเข้มแข็งให้กับการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน และปรับปรุงการดำเนินการของการค้าธุรกิจ/กิจการของผู้ประกอบการ สำหรับส่วนราชการบางแห่งที่มีพันธกิจในการสร้างความผาสุกของสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว ควรอธิบายถึง “การทุ่มเทเป็นพิเศษ” (Extra Efforts) ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้น ๆ



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

(1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง
- กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว
- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้คำนึงถึงความต้องการของส่วนราชการในด้านความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการอย่างไร

(2) นวัตกรรม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์
- โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการคืออะไร (*)

(3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
 - ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
 - ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนของส่วนราชการ
 - จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และในสารสนเทศ
 - ความสามารถของส่วนราชการในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน ระบบงานที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตของส่วนราชการ

ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ให้ระบุกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลผลิตและบริการ ผู้รับบริการ และกลุ่มเป้าหมาย ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

(6) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสามารถตอบประเด็นต่อไปนี้ได้อย่างไร
 - ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
 - ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในผลผลิตและบริการ
 - ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และโอกาสในการสร้างสมรรถนะใหม่
 - สร้างสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว
 - สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ : ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอะไรบ้าง

(8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญเพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(9) การจัดสรรทรัพยากร

- ส่วนราชการทำอย่างไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านงบประมาณและด้านอื่น ๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน ส่วนราชการมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ
- ส่วนราชการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความสำเร็จของส่วนราชการ

(10) แผนด้านทรัพยากรบุคคล

- แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

(11) ตัววัดผลการดำเนินการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการ เสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

(12) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผน ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับแผน และนำแผนปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติได้โดยอย่างรวดเร็ว

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

(13) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

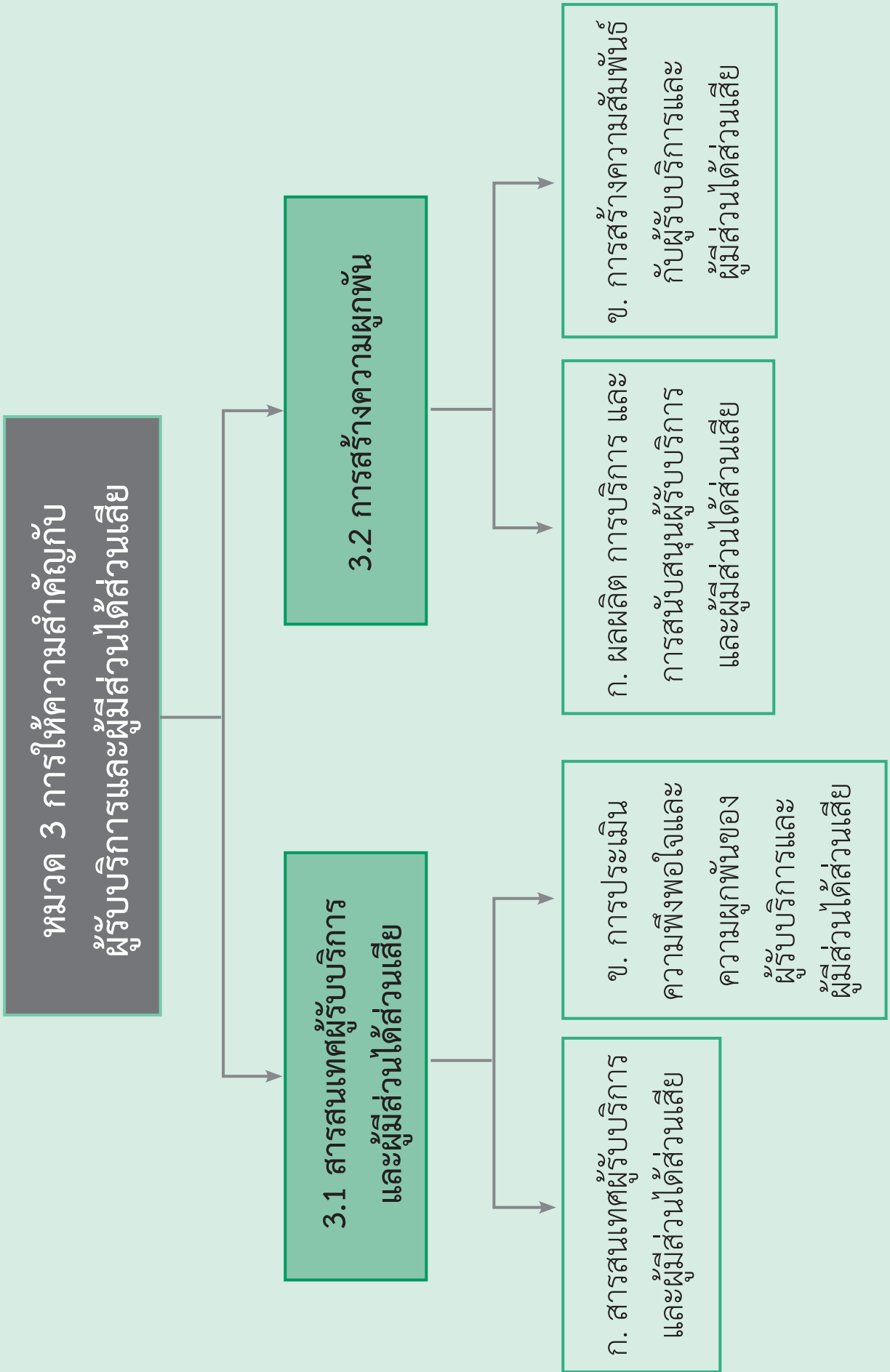
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 ก (11) มีอะไรบ้าง
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลที่คาดการณ์ของคู่แข่ง/คู่เทียบ หรือของส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ
- ส่วนราชการจะทำอย่างไรหากพบว่ามี ความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ หรือกับส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้

หมายเหตุ 2.1

- 2.1 หัวข้อนี้กล่าวถึงยุทธศาสตร์โดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในผลผลิต บริการ และ กระบวนการในการส่งมอบ อย่างไรก็ตามยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในการออกแบบผลผลิตและบริการ และการสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรไปนำเสนอในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 (*)
- “การจัดทำยุทธศาสตร์” (Strategy Development) หมายถึง แนวทางของส่วนราชการในการเตรียมการ สำหรับอนาคต การจัดทำยุทธศาสตร์อาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน ทางเลือก การจำลองสถานการณ์ องค์ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2 ก เกี่ยวกับความรู้ของส่วนราชการ) การวิเคราะห์หรือ แนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคตเพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำยุทธศาสตร์อาจ เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ตัวแทนการให้บริการ พันธมิตร และประชาชน
- “ยุทธศาสตร์” ควรตีความอย่างกว้าง ๆ ยุทธศาสตร์อาจเป็นผลจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลผลิตและ บริการใหม่ การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญใหม่ สมรรถนะหลักใหม่ของส่วนราชการ (New Core Competencies) การจัดเก็บรายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การหาพันธมิตรและ การสร้างความร่วมมือใหม่ รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ
- (2) โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากการคิดอย่างสร้างสรรค์ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จาก การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิด จากกระบวนการของงานวิจัยและนวัตกรรม จากการค้าการณ์อย่างฉีกแนว และแนวทางอื่น ๆ ที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรี โดยปราศจากการขัง จะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ การจะเลือกใช้โอกาส เชิงยุทธศาสตร์ใดนั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงินและอื่น ๆ เพื่อตัดสินใจเลือกด้วยสติปัญญา
- (3) ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ อาจเกี่ยวข้องกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคาดหวัง โอกาส สมรรถนะหลัก สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และผลการดำเนินการของส่วนราชการในปัจจุบัน และ ในอนาคตเมื่อเทียบกับค่าเปรียบเทียบหรือของคู่แข่ง/คู่เทียบ วงจรชีวิตของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง นวัตกรรม ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลต่อผลผลิตและบริการของส่วนราชการ ความต้องการด้าน ทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน สังคม จริยธรรม ข้อกฎหมาย เทคโนโลยี และ ความมั่นคง การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก และความสามารถในการเตรียมพร้อมและป้องกันภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน
- (4) การตัดสินใจเรื่องระบบงาน เป็นการตัดสินใจระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งจะรวมถึงการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา และการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ การตัดสินใจในเรื่องนี้จะส่งผลต่อการออกแบบ และโครงสร้าง ขนาด แหล่งที่ตั้ง ความสามารถในการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และความยั่งยืนของส่วนราชการ ตัวอย่างเช่น ส่วนราชการอาจกำหนดระบบงาน 3 ด้าน ด้านการออกแบบกระบวนการและการบริการ ด้านการส่งมอบ และด้านสนับสนุนการผลิต ส่วนราชการอาจพิจารณาให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในระบบ การส่งมอบบริการเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในระยะยาว
- 2.1ข วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือบริการตรงตามความต้องการ ของผู้รับบริการเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับพันธมิตร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การสร้างนวัตกรรมที่รวดเร็วหรือตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือ ระบบสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO การแสดงถึงความเป็นผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและผู้รับบริการผ่านสื่อสังคมออนไลน์และเว็บไซต์ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพ ของผลผลิตและการบริการ การตอบคำถามตามเกณฑ์ความมุ่งสนองตอบความท้าทาย ความได้เปรียบและ ลักษณะเฉพาะของส่วนราชการ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หมายเหตุ 2.2

2.2	<p>การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none">• หัวข้อ 1.1 การกำหนดและสื่อสารทิศทางของผู้บริหารของส่วนราชการ• หมวด 3 การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ• หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ• หมวด 5 การตอบสนองความต้องการของส่วนราชการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เรื่องการระบุความต้องการและการออกแบบระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร และเรื่องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ• หมวด 6 การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ• หัวข้อ 7.1 การบรรลุวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ
(11)	<p>ตัววัดและตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (หัวข้อ 2.2 ข) อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากภาระหน้าที่ใหม่ การสร้างคุณค่าใหม่ และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการ คำสั่งตามกฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมายหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และนวัตกรรมที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ด้านบริการและการใช้เทคโนโลยี</p>



หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการในระยะยาวอย่างไร รวมทั้งวิธีการในการค้นหาของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์ และการใช้สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในค้นหาสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มเป้าหมาย
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)
- วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทั่วถึง และสามารถนำไปใช้ในเรื่องคุณภาพของผลผลิต บริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคต

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต อนาคต และของคู่แข่ง/คู่เทียบ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลผลิต บริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)
- การประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เห็นอกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างไรในระยะยาว

(4) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อส่วนราชการเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคู่แข่ง/คู่เทียบ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อส่วนราชการเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนราชการอื่นที่มีต่อผลผลิตหรือการบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของลักษณะงานประเภทอื่น

(5) ความไม่พึงพอใจ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างไร

3.2 การสร้างความผูกพัน : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างความผูกพัน และสร้างความสัมพันธ์

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดผลผลิต บริการ และกลไกการสื่อสารต่างๆเพื่อสนับสนุน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งอธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลผลิต การบริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(6) ผลผลิตและการบริการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผลผลิตและการบริการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและปรับผลผลิตและการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ) รวมทั้งวิธีการค้นหาและปรับผลผลิตและการบริการเพื่อเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ เพื่อดึงดูดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ รวมทั้งสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน (*)

(7) การสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงบริการจากส่วนราชการและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลผลิตและการบริการ
- รูปแบบและกลไกการสื่อสารที่สำคัญในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอะไรบ้าง รูปแบบและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความต้องการแตกต่าง
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(8) การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผลผลิตและการบริการเพื่อจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคตประกอบการพิจารณาตั้งกล่าว ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่า กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มเป้าหมายใดจะได้รับความสำคัญและมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีขึ้นโดยรวม

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(9) การจัดการความสัมพันธ์

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อ
 - ให้ได้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่และเพิ่มกลุ่มผู้รับบริการ
 - รักษาสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - เพิ่มความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับส่วนราชการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับส่วนราชการ

(10) การจัดการกับข้อร้องเรียน

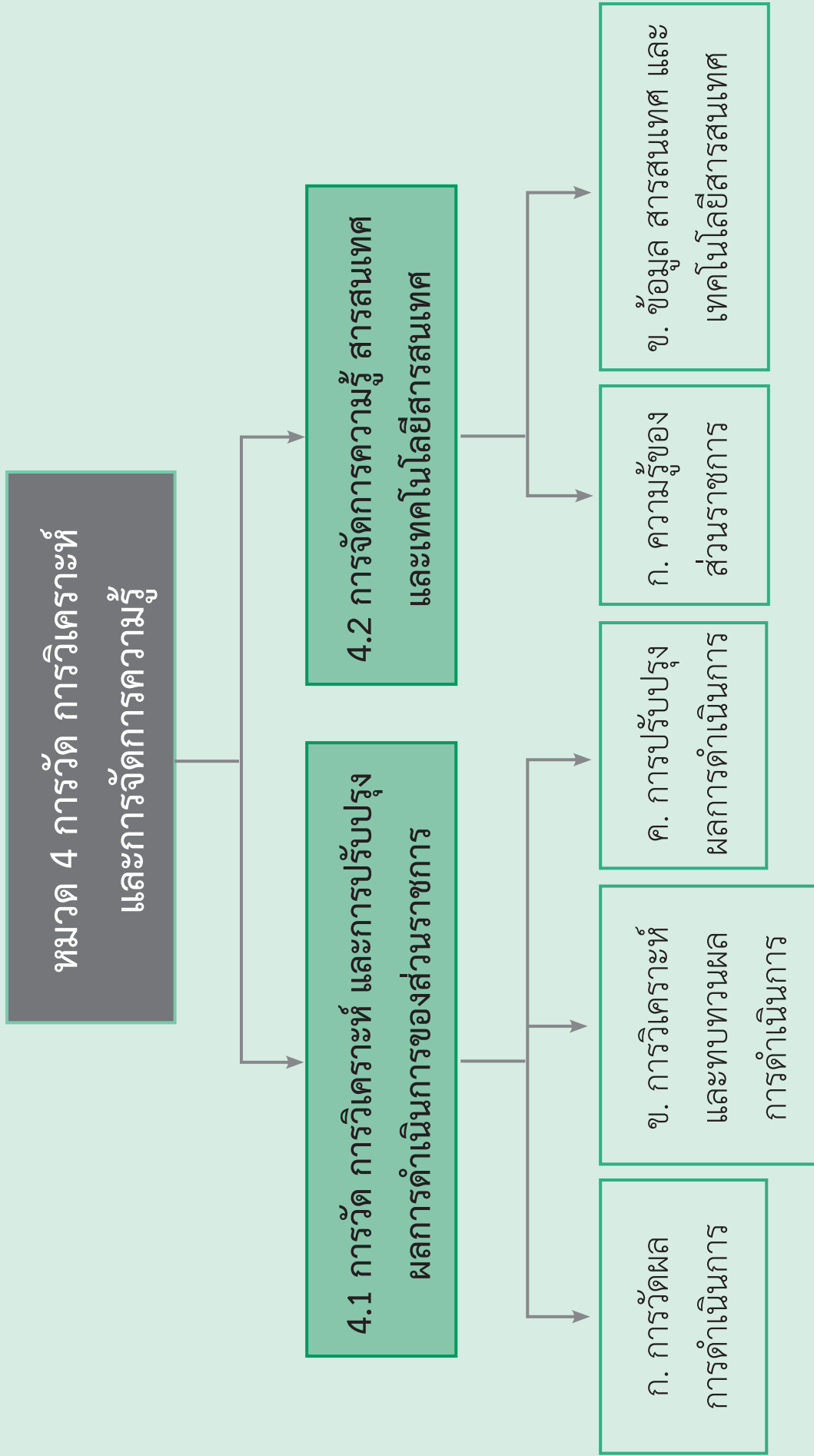
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล
- การจัดการข้อร้องเรียนของส่วนราชการสามารถเรียกความเชื่อมั่นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างไร

หมายเหตุ 3.1

3.1	<p>“สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการด้าน “สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพัน การค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Findings) ข้อมูลจากบล็อก (Blog Comments) และสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อื่น ๆ ข้อมูลการรับประกัน สารสนเทศด้านการเติบโตของตลาดและการบริการ และข้อมูลการร้องเรียนที่มีผลต่อการบริการและการสร้างสัมพันธ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญของส่วนราชการ ข้อ 1x (7)</p>
(1)	<p>สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ อินเทอร์เน็ต โลกออนไลน์ ทวิต บล็อก สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีบนเว็บไซต์ เป็นช่องทางที่ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกประเด็นที่ส่วนราชการเกี่ยวข้อง การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอาจรวมถึงบล็อกที่ส่วนราชการเป็นผู้ดูแล และช่องทางสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่ส่วนราชการไม่มีสิทธิ์ในการควบคุมได้ เช่น Wikis วงสนทนาออนไลน์ และบล็อกอื่น ๆ</p>
(2)	<p>“ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคต” รวมความถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เลิกมาใช้บริการ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจมีขึ้นในอนาคต และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เลิกจะไม่มาใช้บริการ แต่สมัครใจไปใช้บริการของหน่วยงานอื่น ตัวอย่างเช่น การท่องเที่ยว มีนักท่องเที่ยวต่างชาติบางกลุ่มที่เคยนิยมมาแต่ลดหายไป นักท่องเที่ยวในบางกลุ่มที่ยังไม่เคยมา และนักท่องเที่ยวที่นิยมไปยังประเทศเพื่อนบ้านแต่ไม่นิยมมาไทย ดังนั้น ส่วนราชการด้านการท่องเที่ยวต้องนำข้อมูลนักท่องเที่ยวทุกกลุ่มดังกล่าวมาวิเคราะห์ประกอบการพิจารณาเพื่อค้นหารูปแบบการบริการใหม่ ๆ การแก้ไขปัญหา และยุทธศาสตร์เพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ รวมทั้งเพื่อสร้างความพึงพอใจยิ่งขึ้น</p>
(3)	<p>การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้ การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ข้อมูลการให้บริการ ข้อร้องเรียนรายงานจากหน่วยบริการ การวิเคราะห์การได้หรือเสียผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแนะนำจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม ส่วนราชการอาจรวบรวมสารสนเทศผ่านเว็บไซต์ (การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม) หรือทางไปรษณีย์ ในการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ควรพิจารณาเพียงแค่อัตราความพึงพอใจที่ต่ำ แต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต</p> <p>“ความผูกพัน” หมายถึง การสนับสนุนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือศรัทธาที่มีต่อส่วนราชการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจแสดงออกด้วยการมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ความเต็มใจในการให้ความร่วมมือของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการของส่วนราชการ การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์กับส่วนราชการ รวมทั้งการกล่าวขวัญถึงในทางที่ดี</p>
(4)	<p>การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงเปรียบเทียบ อาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับส่วนราชการที่มีผลผลิตที่คล้ายคลึงกันแต่มีคู่แข่งเป็นคู่แข่งชั้น นอกจากนี้การประเมินความพึงพอใจเชิงเปรียบเทียบอาจรวมถึงการค้นหาสาเหตุว่าทำไมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความพึงพอใจกับหน่วยงานอื่นที่มีการลักษณะงานคล้ายกันมากกว่าส่วนราชการของตน</p>

หมายเหตุ 3.2

3.2	“การสร้างความผูกพัน” หมายถึง การสนับสนุนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือศรัทธาที่มีต่อส่วนราชการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจแสดงออกด้วยการมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ความเต็มใจในการให้ความร่วมมือของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการของส่วนราชการ การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์กับส่วนราชการ รวมทั้งการกล่าวขวัญถึงในทางที่ดี
(6)	“ผลผลิตและการบริการ” ในที่นี้ หมายถึง ผลผลิต โครงการ หรือบริการที่ส่วนราชการส่งมอบให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการกำหนดผลผลิตและการบริการ ส่วนราชการควรคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลผลิตและการบริการ รวมทั้งผลการดำเนินการตลอดทั้งวงจรชีวิตและห่วงโซ่คุณค่า จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษของผลผลิตและการบริการที่มีคุณค่าต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความผูกพัน ตัวอย่างเช่น ลักษณะพิเศษที่ทำให้ผลผลิตและการบริการของส่วนราชการมีความแตกต่างจากคู่แข่งหรือบริการของส่วนราชการอื่น ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงต้นทุนที่ต่ำกว่า ความน่าเชื่อถือ, คุณค่า การส่งมอบ ความทันกาล คุณลักษณะพิเศษของการบริการ ข้อมูลการใช้งาน การบริการข่าวสาร ความปลอดภัย การสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือการบริการด้านเทคนิค ลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลผลิตและการบริการ อาจพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น การรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการควรรายงานผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลผลิตในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นที่เกี่ยวกับมุมมองและการตอบสนองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้รายงานในหัวข้อ 7.2
(7)	เป้าประสงค์ของการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสะดวกที่จะทำติดต่อกับส่วนราชการทั้งเพื่อการขอรับบริการ การรับทราบข่าวสารข้อมูล และการให้ข้อมูลแก่ส่วนราชการ ส่งผลให้ส่วนราชการสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ ส่วนราชการมีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของส่วนราชการ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- ส่วนราชการมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้างทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับส่วนราชการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- ส่วนราชการมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

(3) ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ส่วนราชการมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

(4) ความคล่องตัวของการวัดผล

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดถึงทั้งภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

(5) การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ ส่วนราชการมีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการในการทบทวนเหล่านี้หรือไม่
- ส่วนราชการมีการวิเคราะห์เรื่องใดเพื่อสนับสนุนการทบทวนและมั่นใจได้อย่างไรว่าผลสรุปนั้นใช้ได้
- ส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการทบทวนเหล่านี้หรือไม่ในการประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
- ส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการทบทวนเหล่านี้หรือไม่ในการประเมินความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของส่วนราชการและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่ส่วนราชการดำเนินงานอยู่ (*)
- คณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (*)

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(7) ผลการดำเนินการในอนาคต

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1 ข) และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ/แข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต
- หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเหล่านี้กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (ที่ระบุใน 2.2 ข) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับแก้ความแตกต่างและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

(8) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุในหัวข้อ 4.1ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าว เพื่อให้คณะทำงานหรือกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปยังหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนราชการ (*)

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการและวิธีการเรียนรู้ ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความรู้ของส่วนราชการ

(9) การจัดการความรู้

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ
 - รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
 - ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่าย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ
 - แบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
 - รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

(10) การเรียนรู้ระดับองค์กร

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(11) คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศของส่วนราชการมีความแม่นยำ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ

(12) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับบุคลากร เครือข่าย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)

(13) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

(14) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

- ในกรณีฉุกเฉิน ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความจำเป็นทางภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ 4.1

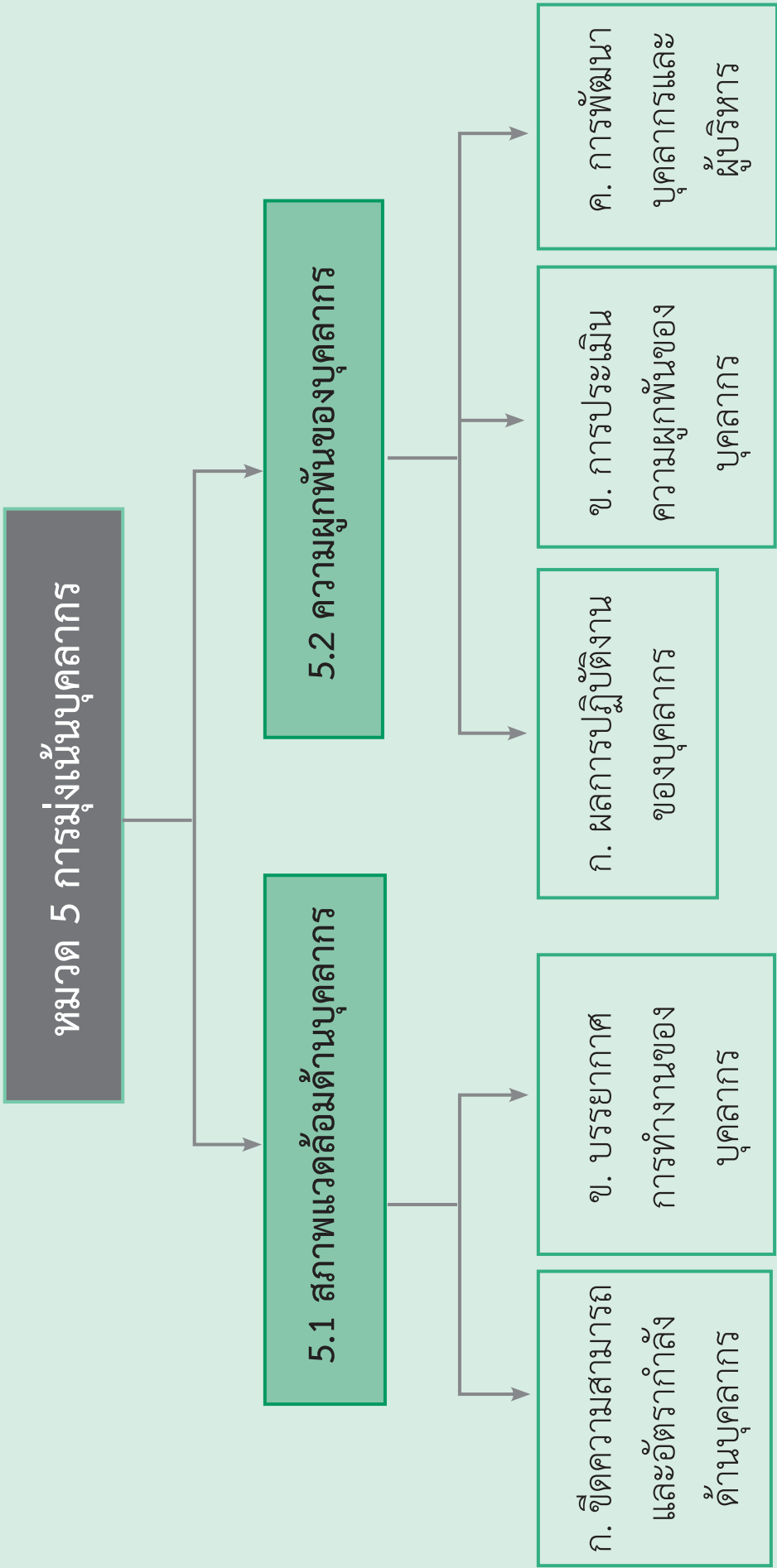
4.1	ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับส่วนราชการควรสนับสนุนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่อธิบายในหมวด 2 ควรรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6
(1)	<p>การวัดผลการดำเนินการ มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงเพื่อกำหนดทิศทางของส่วนราชการ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการปรับให้เกิดความสอดคล้องในกระบวนการหลัก ทั้งในระดับพื้นที่ หน่วยงานย่อย และระดับส่วนราชการ</p> <p>“การติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน” อาจเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน แล้วแต่ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของส่วนราชการนั้น</p> <p>“นวัตกรรม” (Innovation) หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุง ผลผลิต บริการ และ/หรือ กระบวนการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิตใหม่ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใหม่</p>
(2)	<p>ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์การอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียงและการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน</p> <p>กระบวนการเทียบเคียง (Benchmarking) เป็นการค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภาครัฐและเอกชน</p> <p>การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันเป็นการเทียบเคียงผลการดำเนินการระหว่างส่วนราชการกับหน่วยงานคู่แข่ง และส่วนราชการอื่นที่มีผลผลิตและการบริการที่คล้ายคลึงกัน แหล่งสารสนเทศนี้อาจมาจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเว็บไซต์</p> <p>“การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน” หมายถึง การเทียบเคียงผลการดำเนินการระหว่างส่วนราชการกับหน่วยงานคู่แข่ง (กรณีที่มีการแข่งขัน)</p>
(3)	“ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ควรเป็นส่วนหนึ่งของระบบตัววัดผลการดำเนินการ และสอดคล้องกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญตามที่อธิบายในลักษณะองค์การ และในหมวด 3
(5)	<p>การทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์การ ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับส่วนราชการและตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในการตอบหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์โดยอิงตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการตามทีระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และหัวข้อ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์คุณภาพในระบบต่าง ๆ เช่น ISO หรือ PMQA เป็นต้น</p> <p>การวิเคราะห์ผลการดำเนินการประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับส่วนราชการ ระดับภารกิจ และเทคโนโลยี ค่าเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการของผลผลิตและการบริการ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลการเงินและการเติบโต ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน การวิเคราะห์นี้อาจคำนึงถึงมาตรการบังคับจากภาครัฐด้วย</p>
(6)	<p>“วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” เป็นกระบวนการและแนวทางในการปฏิบัติที่ผ่านการทบทวน ปรับปรุง เรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า หรือจนได้รับความชื่นชมจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>“วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” อาจมีได้ในกระบวนการย่อยในระดับหน่วยงาน หรือกระบวนการหลักในระดับภารกิจของส่วนราชการ บทพิสูจน์ของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” อาจผ่านการประกวดและได้รับรางวัลทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ เช่น รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ รางวัล United Nations Public Service Awards ขององค์การสหประชาชาติ เป็นต้น</p>

หมายเหตุ 4.1

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นส่วนสำคัญในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ แต่อาจซ่อนเร้นอยู่ภายในองค์การ ส่วนราชการการจึงควรมีการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานภายในเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อขยายผลและต่อยอดให้เกิดการปรับปรุงในหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

หมายเหตุ 4.2

- 4.2 ก) สินทรัพย์ทางความรู้ หมายถึง ความรู้ที่สั่งสมอยู่ภายในองค์การ และเป็นสิ่งที่สามารถนำมาเพิ่มมูลค่าให้กับการทำงานของส่วนราชการ สินทรัพย์ทางความรู้ ได้แก่ คู่มือ แบบพิมพ์เขียว ต้นแบบ ผลงานวิจัย ตำรา สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้า ผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ เป็นต้น การจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงหมายถึงการรวบรวม ถ่ายทอด และนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ และเรียนรู้ต่อยอดให้องค์การมีขีดความสามารถที่สูงขึ้น
- 4.2 ข) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากการมีการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผ่าน Internet E-Business และ E-Commerce เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ Intranet ยังกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการสื่อสารในส่วนราชการ การเตรียมพร้อมเพื่อภาวะฉุกเฉิน (ดูหัวข้อ 6.1 ค) จึงควรคำนึงถึงความพร้อมใช้ของระบบข้อมูลและสารสนเทศ
- (12) “ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ” หมายถึง การจัดให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการใช้งานมีความพร้อม ในรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับบุคลากร สามารถเข้าถึงโดยส่วนราชการหรือบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้อง การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศอาจทำได้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือวิธีการอื่น ๆ



หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานและมีประสิทธิผล

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร เพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุน และมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ คุณวุฒิ และกำลังคนที่ส่วนราชการจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ

(2) บุคลากรใหม่

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง วัฒนธรรม และความคิดของบุคลากรที่ส่วนราชการจ้างและของชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)

(3) การทำงานให้บรรลุผล

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้
 - งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ
 - ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ
 - ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจ
 - มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าความคาดหวัง

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังจะเกิดขึ้น ความต้องการเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารอัตรากำลัง ความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ข. บรรยายภาพการทำงานของบุคลากร

(5) สภาพแวดล้อมการทำงาน

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ และความสะอาดในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรรวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้น
- มีการกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของบุคลากร และเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวแต่ละเรื่อง มีความแตกต่างที่สำคัญหรือไม่สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

(6) นโยบายและสวัสดิการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากร ส่วนราชการได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรตามประเภทและส่วนงานอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่ส่วนราชการจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

5.2 ความผูกพันของบุคลากร: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จในระดับส่วนราชการ และระดับบุคคล

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(7) องค์ประกอบของความผูกพัน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามประเภทและส่วนงานของบุคลากร

(8) วัฒนธรรมส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และความร่วมมือของบุคลากร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และมุมมองของบุคลากร

(9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและสร้างความร่วมมือของบุคลากรอย่างไร
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร

ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(10) การประเมินความผูกพัน

- ส่วนราชการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละประเภทและส่วนงานของบุคลากร
- ส่วนราชการใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับส่วนราชการ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

(11) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญของส่วนราชการตามที่รายงานไว้ในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากร และผลลัพธ์ของส่วนราชการ

ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

(12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเองของบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร อย่างไร
- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของส่วนราชการดำเนินการเรื่องต่อไปนี้อย่างไร
 - พิจารณาถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
 - สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการและการสร้างนวัตกรรม
 - สนับสนุนให้เกิดจริยธรรม และการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
 - ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังจะลาออกหรือเกษียณอายุ
 - ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

(13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

- ส่วนราชการมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

(14) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

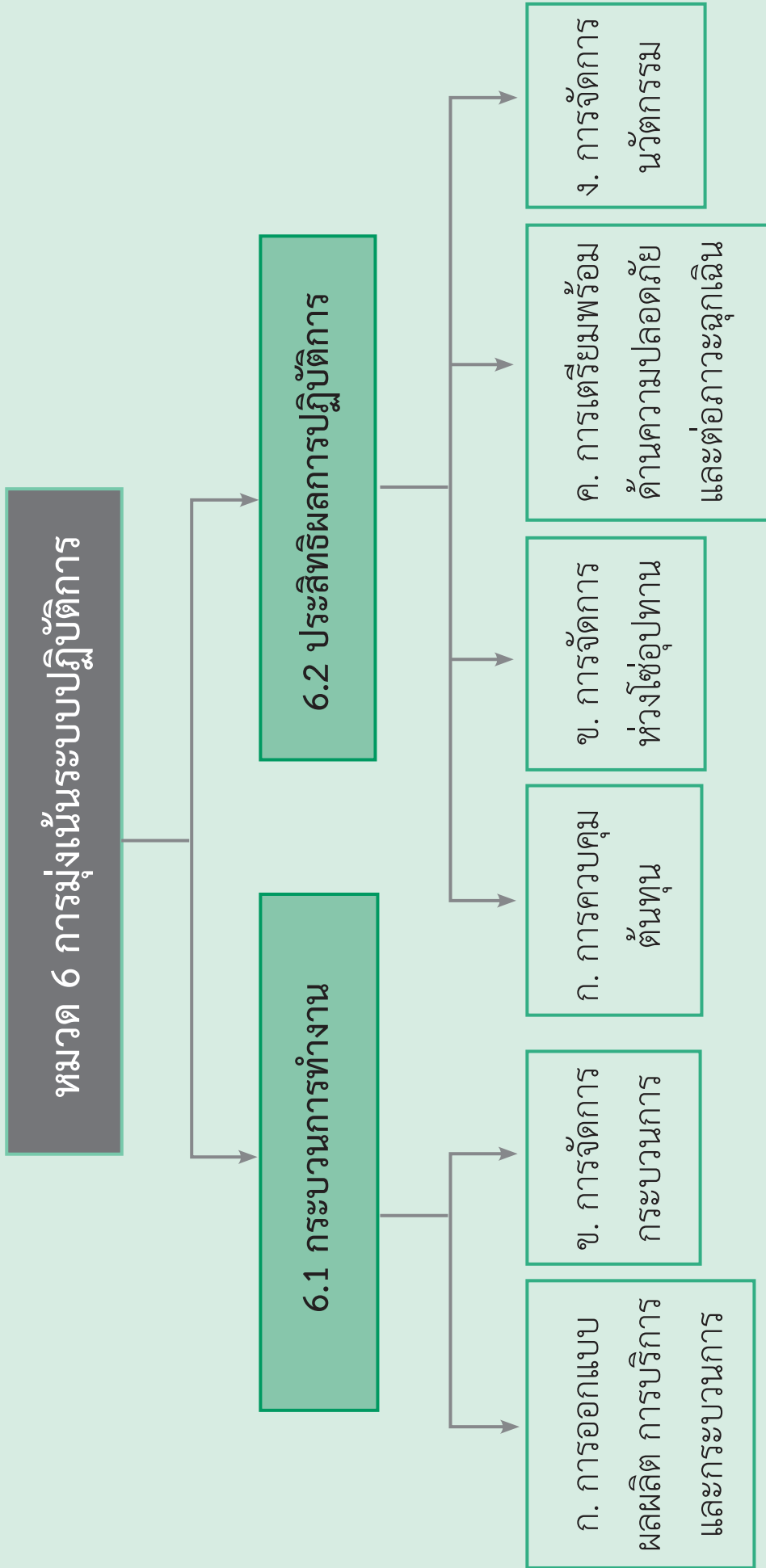
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างาน และผู้บริหาร อย่างมีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ 5.1

5.1	<p>“บุคลากร” หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานของส่วนราชการสำเร็จ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา และพนักงานจ้างตามสัญญาที่ส่วนราชการควบคุมดูแล นอกจากนี้ บุคลากรยังรวมถึงหัวหน้าทีม หัวหน้างานและผู้จัดการทุกระดับ สำหรับพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานและกระบวนการทำงานย่อยในของส่วนราชการควรอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ด้านระบบงานและการจัดการห่วงโซ่อุปทานสำหรับส่วนราชการที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครในการทำงาน ก็ควรรวมกลุ่มนี้ใน “บุคลากร” ด้วย</p>
(1)	<p>“ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานใหม่ การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรในแต่ละระดับในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการจัดการระดับบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงตามภาระงานในแต่ละช่วงเวลาหรือระดับความต้องการที่หลากหลาย</p>
	<p>การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรควรคำนึง ทั้งความจำเป็นในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ที่ระบุในหมวด 2</p>
(2)	<p>ข้อกำหนดของหัวข้อนี้กล่าวถึงบุคลากรใหม่เท่านั้น การรักษาบุคลากรที่มีอยู่ให้พิจารณา ในหัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร</p>
(4)	<p>การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังอาจครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาถึงการจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาด้านทักษะเกี่ยวกับอาชีพ รวมถึงการช่วยบุคลากรหาตำแหน่งงานใหม่ที่เหมาะสม และบริการอื่น</p>
(5)	<p>ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นด้วยการจัดอุปสรรคที่เกิดขวางกั้นการเพื่อให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อมต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้งทางกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (Attitudinally Accessible)</p>

หมายเหตุ 5.2

5.2	“องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง สิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่นทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ
(8)	ความเข้าใจลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากร
- (9)	ทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความสำเร็จของส่วนราชการ เป็นสิ่งสำคัญในการเข้าใจและสร้างความผูกพันของบุคลากร ส่วนราชการที่มีผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งที่คุณคและกลุ่มทำให้องค์การ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้าง ส่วนราชการ สมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competencies) งาน ลักษณะงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
(9)	การบริหารค่าตอบแทนของส่วนราชการอาจถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้นการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจควรมีการพิจารณาโดยอาศัยสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน การยกย่องชมเชยอาจเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดทั้งเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม
(11)	ในการระบุโอกาสในการปรับปรุง ส่วนราชการอาจพิจารณาจากผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่รายงานไว้ในหัวข้อ 7.3 และอาจรวมไปถึงผลลัพธ์ที่รายงานไว้ในหัวข้ออื่น ๆ ของหมวด 7
(12)	สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ส่วนราชการควรพิจารณาในเรื่องการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นในส่วนราชการ ส่วนราชการควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่ส่วนราชการจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานด้วย



หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

ในหมวดการมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน

6.1 กระบวนการทำงาน: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิต การบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

(1) แนวคิดในการออกแบบ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ของส่วนราชการ ความเป็นเลิศด้านผลผลิต และการบริการ และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นมาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้

(2) ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิตและการบริการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน
- กระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ให้ระบุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้

ข. การจัดการกระบวนการ

(3) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- มีตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงานอะไรบ้าง
- ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบอย่างไร

(4) กระบวนการสนับสนุน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติการของส่วนราชการ

(5) การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและเพื่ออนาคต

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ดูแลความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การควบคุมต้นทุน

(6) การควบคุมต้นทุน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ ส่วนราชการนำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในการควบคุมต้นทุนกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุน การประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้น้อยที่สุด (*)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (*)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

(7) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่ส่วนราชการเลือก มีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่วนราชการวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบอย่างไร
- ส่วนราชการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร
- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

(8) ความปลอดภัย

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการมีความปลอดภัย
- ระบบความปลอดภัยของส่วนราชการได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(9) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

ง. การจัดการนวัตกรรม

(10) การจัดการนวัตกรรม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการนวัตกรรม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการวางแผนยุทธศาสตร์
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามผลของโครงการ และพิจารณาปรับในเวลาที่เหมาะสม เพื่อลดความเสียหายและนำทรัพยากรไปสนับสนุนโครงการอื่นที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่า

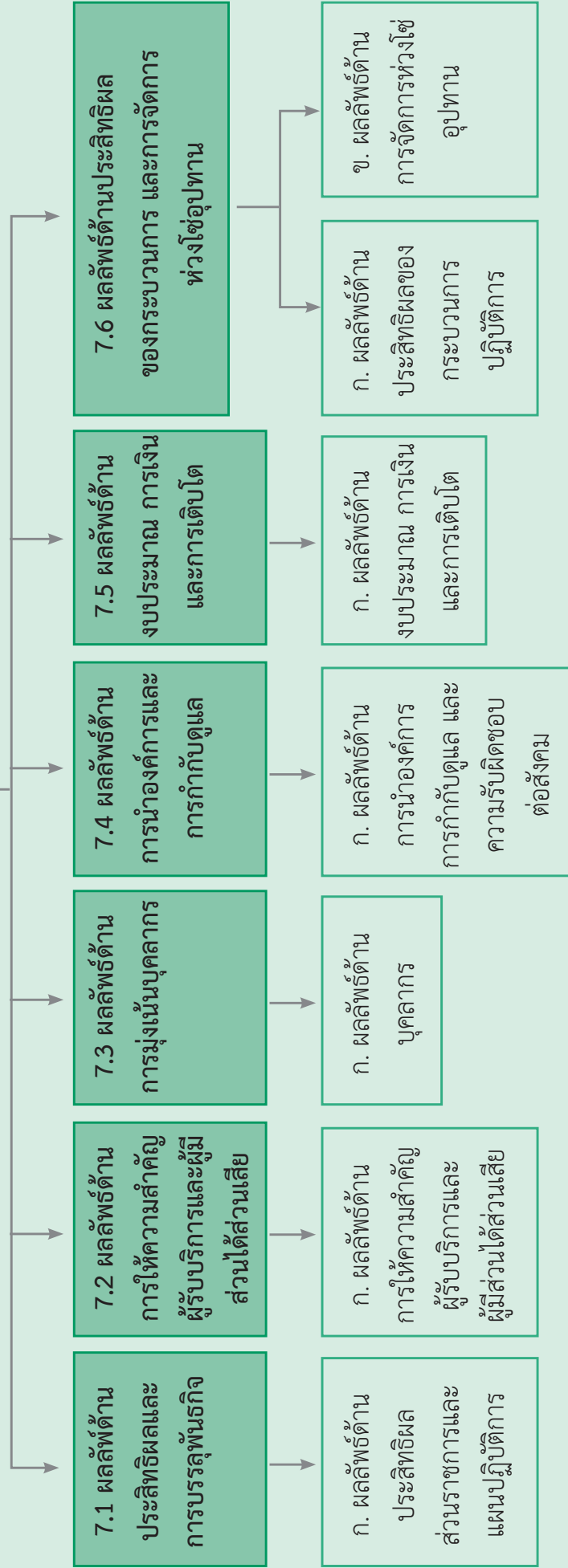
หมายเหตุ 6.1

6.1	ควรรายงานผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลผลิตและกระบวนการ ในหัวข้อ 7.1 และหัวข้อ 7.6
(2)	กระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ คือ กระบวนการสร้างคุณค่าภายในส่วนราชการที่สำคัญที่สุด ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบและส่งมอบผลผลิตและการบริการ การสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกระบวนการอื่น ๆ ที่สำคัญที่ปฏิบัติตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ
(4)	กระบวนการทำงานที่สำคัญ (หรือกระบวนการสร้างคุณค่า) ได้แก่ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการตามภารกิจ และสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานกำกับดูแล เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของส่วนราชการซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจของส่วนราชการ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการและการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการเหล่านี้อาจสนับสนุนผู้บริหารและบุคลากร อื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ในการออกแบบและส่งมอบผลผลิต การบริการ การปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารส่วนราชการ กระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงินบัญชีและงบประมาณ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป
(5)	การปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการ และลดความผิดพลาด ส่วนราชการอาจใช้แนวทางต่าง ๆ เช่น ระบบ Lean, วิธีการของ Six Sigma, ระบบคุณภาพมาตรฐานสากล (มาตรฐานต่าง ๆ ตาม ISO), แนวทาง PDCA, ศาสตร์แห่งการตัดสินใจ, หรือเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการแบบอื่น ๆ แนวทางเหล่านี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างส่วนราชการ ข้อ 2 ค

หมายเหตุ 6.2

- (6) การควบคุมต้นทุนเป็นส่วนสำคัญในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน แม้ว่าส่วนราชการมักจะมีต้นทุนในการผลิตและการบริการต่อหน่วยที่ถูกกว่าภาคเอกชนในหลายเรื่องก็ตาม แต่ความด้อยประสิทธิภาพในระบบงาน เช่น ความล่าช้า และระยะเวลาในการรอคอยจะส่งผลให้ต้นทุนโดยรวมเพิ่มขึ้น การควบคุมต้นทุนโดยรวมจึงเป็นมุมมองในมิติประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ ตั้งแต่การออกแบบกระบวนการทำงาน การเลือกใช้เทคโนโลยีทดแทนที่คุ้มค่า การลดต้นทุนด้านแรงงานในระยะยาว การออกแบบกระบวนการทำงานที่ลดรอบเวลาดลง กลไกการป้องกันความเสี่ยงที่ป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดของการปฏิบัติการ ตลอดจนความเพียรพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน (ดูข้อ 4.1 ค และ 6.1 ข)
- (7) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ครอบคลุมกลุ่มบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการส่งมอบ ที่เป็นส่วนสำคัญในกระบวนการสร้างคุณภาพและประสิทธิผลของระบบปฏิบัติการ
- การที่ส่วนราชการทบทวนสมรรถนะหลักของส่วนราชการ (Core Competencies) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้คำนึงถึงบทบาทของผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ ทั้งนี้กระบวนการที่เกี่ยวกับผู้ส่งมอบควรรองรับเจตจำนง 2 ประการ คือ ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและพันธมิตร และช่วยสนับสนุนการปรับปรุงระบบงานของส่วนราชการด้วย การจัดการห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ส่งมอบที่มีคุณภาพ การติดตามควบคุมงาน การสรุปผลงานและข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบ การสื่อสารระหว่างส่วนราชการกับผู้ส่งมอบและพันธมิตรควรเป็น การสื่อสารแบบสองทิศทางเพื่อให้บอกถึงสิ่งที่ต้องการได้
- (9) ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัย หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 4.2
- (10) กระบวนการจัดการนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่อธิบายในหัวข้อ 2.1 (2) ส่วนราชการใดที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกับการสร้างนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะมีแนวความคิดต่าง ๆ มากเกินกว่าทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งทำให้ส่วนราชการต้องมีจุดตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเด็นในวงจรการสร้างนวัตกรรม คือ (1) จัดลำดับความสำคัญของโอกาสต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อดำเนินโครงการที่มีโอกาสให้ผลตอบแทนสูงสุด และ (2) การประเมินว่าเมื่อไรจะยุติโครงการและจัดสรรทรัพยากรที่มีไปพัฒนาโครงการอื่นที่มีโอกาสจะประสบความสำเร็จหรือโครงการใหม่ต่อไป

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ



หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results)

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

ให้ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ: ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลตามพันธกิจเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจตามแผนปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลส่วนราชการและแผนปฏิบัติการ

(1) ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ดังกล่าวกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และ/หรือส่วนราชการอื่น ๆ ที่มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน (*)
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน (*)

(2) ด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักของส่วนราชการ (*)

7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงความพึงพอใจและการสร้างความสัมพันธ์ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลผลิต กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ดังกล่าวกับระดับความพึงพอใจของคู่แข่งและ/หรือส่วนราชการอื่นที่มีบริการที่คล้ายคลึงกัน (*)

(4) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการให้ความสำคัญและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายของแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

(5) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงกำลังคนของส่วนราชการ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร

(6) บรรยากาศการทำงาน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพการบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

(7) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับส่วนราชการและทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากร

(8) การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล: ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการและด้านการกำกับดูแลส่วนราชการ รวมทั้ง ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามหน่วยงานของส่วนราชการ (*)

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแลองค์การ และความรับผิดชอบต่อสังคม

(9) การนำองค์การ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการสื่อสารของผู้บริหารของส่วนราชการ และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติกรอย่างจริงจัง

(10) การกำกับดูแลองค์การ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลส่วนราชการและความรับผิดชอบต่อด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก

(11) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย

(12) การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และมีจริยธรรม
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้บริหารของส่วนราชการและต่อระบบการกำกับดูแลส่วนราชการ
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

(13) สังคมและชุมชน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต: ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต มีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต แสดงผลลัพธ์จำแนกตามพันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

(14) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านการบริหารงบประมาณ
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลตอบแทนจากโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินการด้านกองทุน (*)

(15) การเติบโต

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเติบโตของส่วนราชการ และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (คุณภาพ ประสิทธิภาพ ต้นทุน): ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลของกระบวนการและระบบปฏิบัติการ

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งผลลัพธ์ของการควบคุมคุณภาพ ประสิทธิภาพ และต้นทุน ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการเตรียมพร้อม เพื่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการจัดการนวัตกรรม แสดงผลลัพธ์จำแนกตาม พันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ

(16) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งคุณภาพ รอบเวลา การปรับปรุง การลดต้นทุน และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ

(17) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลของส่วนราชการในด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อม ต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

ข. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

(18) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทานของส่วนราชการ รวมทั้งการสนับสนุน ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

หมายเหตุ 7.1	
7.1	การนำเสนอผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ควรเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวิเคราะห์ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และการบรรลุพันธกิจหลักขององค์การ และควรเป็นพื้นฐานที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลลัพธ์ในหัวข้ออื่น ๆ
(1)	<p>ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ ควรเป็นตัววัดที่บอกผลลัพธ์ของการดำเนินการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น พันธกิจหลักของกรมสรรพากร คือ การจัดเก็บภาษีให้ได้ตามเป้าหมาย ตัววัดที่แสดงคือ อัตราภาษีที่จัดเก็บต่อเป้าหมายในแต่ละปี เป็นต้น</p> <p>ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการบูรณาการกับส่วนราชการอื่น ควรเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อส่วนราชการ หรือความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และควรสอดคล้องกับกระบวนการที่ระบุไว้ในหัวข้อ 6.1</p>
(2)	<p>ตัววัดหรือตัวบ่งชี้แสดงถึงความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ควรมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ระบุไว้ใน 2.1 ข (5) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2 ก (11) และ 2.2 ข ตามลำดับ</p> <p>ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักของส่วนราชการ ควรสอดคล้องกับแผนการลงทุนด้านทรัพยากร เทคโนโลยี และด้านบุคลากร (*)</p>

หมายเหตุ 7.2	
(3)	<p>ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มเป้าหมายที่ระบุไว้ในโครงสร้าง ส่วนราชการ ข้อ 1.ข (7) และหมวด 3 รวมทั้งวิธีการในการใช้ค้นหาสารสนเทศและข้อมูลตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.1</p> <p>ตัววัดและตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในผลผลิตและการบริการของส่วนราชการ เมื่อเปรียบเทียบกับของคู่แข่งและของส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้ อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคู่แข่ง/คู่เทียบ และจากส่วนราชการอื่น ๆ</p>
(4)	ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการให้ความสำคัญและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจรวมถึงการให้ความร่วมมือของภาคประชาชน ประสิทธิภาพของการสร้างเครือข่าย

หมายเหตุ 7.3

7.3	ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการของส่วนราชการและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2
	ส่วนราชการซึ่งต้องอาศัยอาสาสมัคร ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (*)
(5)	การตอบหัวข้อนี้ ควรรวมถึงผลลัพธ์ของตัววัดและตัวชี้วัดตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 5.2 ข

หมายเหตุ 7.4

7.4	การรายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1
	การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว
(11)	ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ควรเป็นผลลัพธ์ตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2 ข ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.6 ก (16) และหัวข้อ 7.3 ก (6)
(12)	ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2 ข (7)
(13)	การรายงานในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมตามที่รายงานในหัวข้อ 1.2 ข (8) และ 1.2 ค (10) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 1.2 ค (11) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคมอาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การลดปริมาณของเสียที่ปล่อยออกสู่ชั้นบรรยากาศ การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสีย และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล การพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนที่เกี่ยวข้อง

หมายเหตุ 7.5	
7.5	การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงตัววัดโดยรวมด้านประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ผลตอบแทนทางการเงิน ผลตอบแทนจากโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ ผลตอบแทนด้านการลงทุน การเติบโตในด้านการบริการ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ
(14)	ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน อาจรวมถึงตัววัดที่วัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (Performance to Budget) ทุนสำรอง (Reserve Funds) สัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านการบริหารต่องบประมาณที่ได้รับ การเติบโตของกองทุน ต้นทุนด้านการระดมทุนต่อทุนที่ระดมได้ เงินบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donations or Grants) รายได้ที่จัดเก็บได้ต่อหน่วยบริการ ประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (ROI)
(15)	ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเติบโตของส่วนราชการ และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน อาจรวมถึงตัววัดที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตของผู้มารับบริการและกลุ่มผู้รับบริการ อัตราการเติบโตของจำนวนและลักษณะการให้บริการ ความสามารถในการแข่งขันด้านการบริการและการผลิตผลผลิตในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งต้นทุน คุณภาพ และประสิทธิภาพ

หมายเหตุ 7.6	
(16)	ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ควรเชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญส่วนราชการ ข้อ 1 ข (7) โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในกระบวนการหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ปัจจัยต่างๆ ที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญของส่วนราชการ ข้อ 1 ข (7) และหัวข้อ 3.2 ก ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึงการลดของเสีย ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมของผลผลิต บริการ และกระบวนการ การลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน การปรับปรุงการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา
(17)	ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลของกระบวนการในด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินของส่วนราชการ เช่น อุบัติการณ์ของความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ประสิทธิภาพของการซ่อมรับภาวะฉุกเฉิน การประเมินผลระบบความปลอดภัย เป็นต้น
(18)	ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน อาจรวมถึงผลการตรวจสอบผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Supplier and Partner Audits) การส่งมอบที่ทันเวลา ผลการตรวจสอบจากภายนอกที่เป็นที่ยอมรับเกี่ยวกับด้านผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนเป็นรูปแบบของการประเมินระดับพัฒนาการของการดำเนินการของส่วนราชการ ตามแนวทางของ PMQA และเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา ผลการประเมินต่อการตอบข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อจึงขึ้นกับส่วนราชการและหน่วยงานกำกับในการนำไปใช้ประโยชน์

ในการประเมินระดับพัฒนาการตามแนวทางการดำเนินการที่ส่วนราชการได้ตอบข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อของเกณฑ์ ให้ประเมินใน 2 มิติ คือกระบวนการ (หมวด 1 - 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) โดยใช้แนวทางการให้คะแนนสำหรับหมวด 1 - 6 แนวทางการให้คะแนนสำหรับหมวด 7 ในหน้า 80 - 82 โดยพิจารณาสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของหัวข้อดังนี้

- ปัจจัยหลักในการดำเนินการของส่วนราชการซึ่งนำเสนอไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร
- ระดับพัฒนาการของแนวทางต่าง ๆ ความครอบคลุมของการไปสู่การปฏิบัติ ความเข้มแข็งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการปรับปรุง รวมทั้งของผลลัพธ์ที่นำเสนอ

มิติการให้คะแนน

กระบวนการ (หมวด 1-6)

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 - 6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการได้แก่ A (Approach) – แนวทาง D (Deployment) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ การรายงานป้อนกลับตามแนวทาง PMQA สะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 1 - 6 เป็นภาพรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม ภายใต้ปัจจัยทั้ง 4 ด้านของกระบวนการ (ADLI)

A (Approach) – “แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการของส่วนราชการ
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- ระดับของการที่แนวทางนั้นถูกนำไปใช้ซ้ำได้ และบนพื้นฐานของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

D (Deployment) – “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

L (Learning) – “การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดด โดยการใช้นวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ

ที่เกี่ยวข้องภายในส่วนราชการ

I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

• แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การและข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 ถึง หมวด 6

• การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการ และหน่วยงานต่าง ๆ ของส่วนราชการ

• แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและทุกหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์การ

ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1 - 6) พึงระลึกไว้เสมอว่า แนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และบูรณาการ มีความเชื่อมโยงกัน การอธิบายเกี่ยวกับแนวทางต้องระบุถึงการนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของหัวข้อและของส่วนราชการ เมื่อกระบวนการมีพัฒนาการมากขึ้น คำอธิบายควรครอบคลุมถึงวัฏจักรของการเรียนรู้ (ไปจนถึงการสร้างนวัตกรรม) ทั้งนี้ รวมถึงการบูรณาการกับกระบวนการ และหน่วยงานอื่น ๆ

ผลลัพธ์ (หมวด 7)

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของการดำเนินการของส่วนราชการ ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ Le (Level) – ระดับ T (Trends) – แนวโน้ม C (Comparisons) – การเปรียบเทียบ และ I (Integration) – การบูรณาการ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 7 เป็นภาพรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของผลลัพธ์ (LeTCI)

Le (Level) – “ระดับ” หมายถึง

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรการวัดที่สื่อถึงความหมายที่มีนัยสำคัญ

T (Trends) – “แนวโน้ม” หมายถึง

• อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง (เช่น ความลาดชันของจุดที่แสดงข้อมูลบนแกนของเวลา)

• ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่น ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการแบ่งปันบทเรียนอย่างกว้างขวาง)

C (Comparisons) – “การเปรียบเทียบ” หมายถึง

• ผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

- ผลการดำเนินการของส่วนราชการเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง หรือกับองค์การชั้นนำ

I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ตัววัดต่าง ๆ (จำแนกประเภท) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิตและบริการ กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การและหัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ (ในหมวด 1 ถึงหมวด 6)
- ผลลัพธ์รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการที่เชื่อถือได้
- ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ของส่วนราชการ

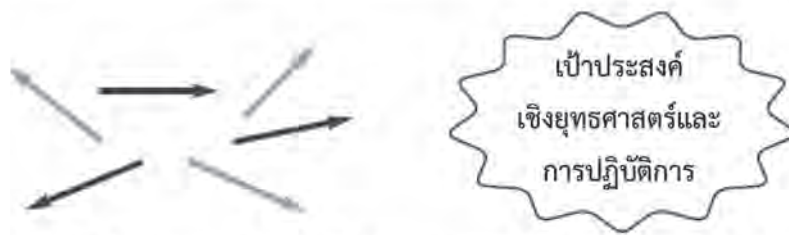
ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดผลลัพธ์ควรดูข้อมูลผลการดำเนินการที่มีระดับแนวโน้ม การเปรียบเทียบที่เหมาะสมสำหรับตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนดูความเชื่อมโยงกับความต้องการที่สำคัญ ของส่วนราชการด้วย นอกจากนี้ยังควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลของการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงและผลการเรียนรู้ระดับองค์การ หากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำไปถ่ายทอดและเผยแพร่อย่างกว้างขวางแล้ว ผลลัพธ์ที่ดีน่าจะต้องเกิดขึ้น

ขั้นตอนการพัฒนาไปสู่กระบวนการที่สมบูรณ์

เพื่อช่วยสนับสนุนการประเมินและให้คะแนนในหมวด 1- 6

1) ตั้งรับปัญหา

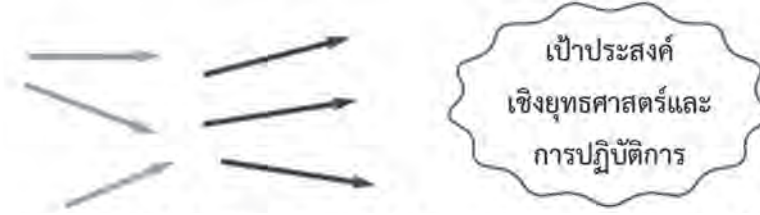
(0-25%)



การปฏิบัติการต่าง ๆ มีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

(2) แนวทางที่เริ่มเป็นระบบ

(30-45%)

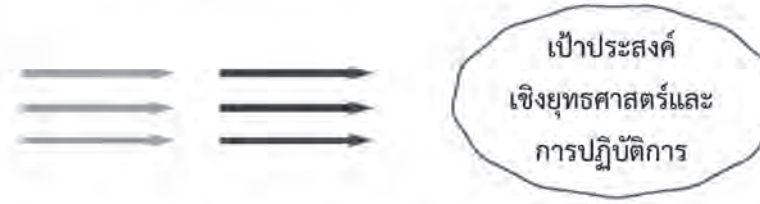


ส่วนราชการเพิ่งเริ่มต้นการปฏิบัติการต่าง ๆ ด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล มีการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ มีการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

(3) แนวทางสอดคล้องไปใน

ทิศทางเดียวกัน

(50-65%)

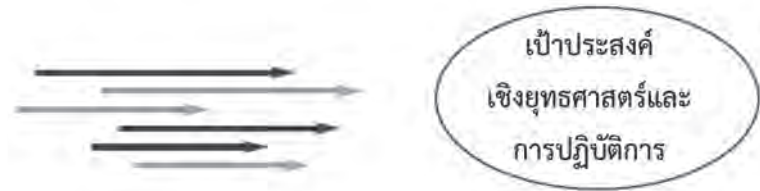


การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันการเรียนรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ กระบวนการตอบสนองยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

(4) แนวทางที่มี

การบูรณาการ

(70-100%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ มีการวิเคราะห์ การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์ที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์และของการปฏิบัติการ

“ความสำคัญ” องค์ประกอบสำคัญในการประเมิน

องค์ประกอบสำคัญอันหนึ่งในการประเมินตามเกณฑ์ PMQA คือต้องพิจารณาว่ากระบวนการและผลลัพธ์ที่รายงานไว้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการเพียงใด ส่วนราชการควรระบุเรื่องที่เห็นว่าสำคัญที่สุดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การและในหัวข้อต่าง ๆ เช่น 2.1, 2.2, 3.2, 5.1 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของผู้รับบริการ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ

ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

• การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ก่อนอื่นให้กำหนดว่า

- ช่วงคะแนนใดอธิบายระดับความสำเร็จของส่วนราชการได้ใกล้เคียงที่สุด (เช่น 50 – 65%) คำตอบในรายงานการประเมินตนเองของส่วนราชการ อาจยังมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้ การประเมินระดับความสำเร็จของส่วนราชการเป็นการประเมินภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการหรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ โดยไม่ได้เป็นการแจกน้ำหนักหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินทีละปัจจัย แม้ในช่วงคะแนนที่ใกล้เคียงที่สุดก็ยังมีบางมิติของการประเมินที่มีความแตกต่าง

• พิจารณาระดับคะแนนที่สูงขึ้นและต่ำกว่าอีกหนึ่งระดับ

- เมื่อกำหนดช่วงคะแนนแล้ว การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไร ให้พิจารณาว่าผลการประเมินในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงเพียงใด ในการให้คะแนนให้เข้าใจความหมายของค่ากลางดังนี้

- คะแนนร้อยละ 50 ของกระบวนการ แสดงว่า มีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานส่วนใหญ่ และได้ผ่านรอบของการปรับปรุงและการเรียนรู้มาบ้างแล้ว รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ หากจะได้คะแนนที่สูงกว่านี้ส่วนราชการต้องแสดงให้เห็นผลที่ดีขึ้น เช่น มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ/ชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น

- คะแนนร้อยละ 50 ของหมวด 7 แสดงว่า มีผลการดำเนินการในระดับที่ดีอย่างชัดเจน มีแนวโน้มที่ดีพร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกตัวในหัวข้อนั้น และที่มีความสำคัญต่อพันธกิจหรือภาระหน้าที่ของส่วนราชการ หากจะได้คะแนนสูงกว่านี้ส่วนราชการต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่เหนือชั้นขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุม และมีการบูรณาการกับข้อกำหนดหรือพันธกิจของส่วนราชการมากขึ้น

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1-6

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5%	<p>A : ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศไม่ชัดเจน</p> <p>D : ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย</p> <p>L : ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา</p> <p>I : ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ</p>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<p>A: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D : การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแคในชั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น</p> <p>L : แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดทั่วไปในการปรับปรุง</p> <p>I : มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา</p>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<p>A : แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D : มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในชั้นเริ่มต้น</p> <p>L : แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I : แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การและในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<p>A : แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ</p> <p>D : มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน</p> <p>L : มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I : แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การและในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>

คะแนน	คำอธิบาย
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<p>A : แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อไปปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มีความแตกต่างของการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ</p> <p>L : มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง มีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาอันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการเรียนรู้ระดับองค์กร</p> <p>I : แนวทางมีการบูรณาการกับความต้องการของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรและในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
90%, 95% หรือ 100%	<p>A : แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์</p> <p>D : มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ</p> <p>L : มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งองค์กร มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และแบ่งปัน</p> <p>I : แนวทางมีการบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรและในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5%	<p>Le : ไม่มีการรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</p> <p>T : ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือข้อมูลที่มีแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C : ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I : ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจและความต้องการของส่วนราชการ</p>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<p>Le : มีการรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการเพียงบางเรื่องที่สำคัญต่อส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง</p> <p>T : มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลน้อยเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C : ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I : มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจและความต้องการของส่วนราชการ</p>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<p>Le : มีการรายงานถึงระดับผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T : มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี</p> <p>C : แสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบในบางเรื่อง</p> <p>I : มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจและความต้องการของส่วนราชการ</p>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<p>Le : มีการรายงานถึงระดับผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T : แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ</p> <p>C : ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง</p> <p>I : มีการรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการ</p>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<p>Le : มีการรายงานผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</p> <p>T : สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ</p> <p>C : มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลลัพธ์การดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมาก หรือส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก</p> <p>I : มีการรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการและแผนปฏิบัติการ</p>
90%, 95% หรือ 100%	<p>Le : มีการรายงานผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</p> <p>T : สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ</p> <p>C : แสดงถึงความเป็นผู้นำและเป็นระดับเทียบเคียงให้ส่วนราชการอื่นในหลายเรื่อง</p> <p>I : มีการรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ</p>

แนวทางการตอบเกณฑ์ PMQA

แนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้ส่วนราชการ สามารถตอบข้อกำหนดทั้ง 18 หัวข้อในเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ควรดูระบบการให้คะแนนรวมทั้งขั้นตอนการพัฒนาไปสู่กระบวนการที่สมบูรณ์ควบคู่กันไป ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจการใช้เกณฑ์นี้และการประเมินระดับการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศและผลสำเร็จของส่วนราชการ

แนวทางทั่วไป

1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับเนื้อหาในส่วนต่างๆ ซึ่งจะให้ภาพทั้งหมดเกี่ยวกับเกณฑ์ดังนี้ :

- เนื้อหาและโครงสร้างของเกณฑ์
- ระบบการให้คะแนน
- คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ
- อภิธานศัพท์

2. ทำความเข้าใจวิธีอ่านและการตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ

ให้ทบทวนโครงสร้างของเกณฑ์และรูปแบบหัวข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นส่วนต่าง ๆ ของหัวข้อ และความสำคัญของแต่ละส่วน ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษกับข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่อยู่ในประเด็นที่ควรพิจารณาและหมายเหตุของแต่ละหัวข้อ

ข้อกำหนดโดยรวมคือเนื้อหาหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้องในหัวข้อนั้น ควรทำความเข้าใจกับข้อกำหนดโดยรวมก่อน เริ่มต้นอ่านเนื้อหาละเอียดของข้อคำถามในแต่ละประเด็น

ข้อกำหนดของหัวข้อในประเด็นที่ควรพิจารณาจะอยู่ในรูปแบบคำถาม ซึ่งบางข้อ (วงเล็บคำถาม) จะมีหลายคำถาม แต่ทุกคำถามจะสนับสนุนการตอบคำถามให้ครบถ้วนในข้อคำถามนั้น ทั้งนี้ส่วนราชการไม่จำเป็นต้องตอบคำถามแต่ละข้อแยกกัน คำถามต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยชี้แนะให้ความหมายของสารสนเทศที่ต้องตอบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ส่วนราชการอาจรวมตอบคำถามต่าง ๆ ภายใต้ประเด็นการพิจารณาเดียวกันตามความเหมาะสม เพื่อตอบเนื้อหาหลักของข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น

3. ทบทวนแนวทางการให้คะแนน

ในการเตรียมคำตอบของหัวข้อต่าง ๆ ส่วนราชการต้องพิจารณาทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ทั้งนี้เพราะแนวทางการให้คะแนนนั้นนอกจากจะเสริมข้อกำหนดในหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1 - 6) แล้ว ยังให้ความสำคัญกับระดับพัฒนาการของแนวทาง ความครอบคลุมของการนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติ ขอบข่ายของการเรียนรู้และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ในทำนองเดียวกันเพื่อเสริมข้อกำหนดในหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ยังเน้นถึงระดับผลลัพธ์การดำเนินการในปัจจุบัน ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้อง การบูรณาการกับองค์ประกอบสำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการ และความเข้มแข็งของการกระบวนการปรับปรุง

แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ

คำตอบของหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1 - 6) ช่วยให้ส่วนราชการหรือผู้ประเมินภายนอกของส่วนราชการสามารถวินิจฉัยกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดกับส่วนราชการ (ที่ส่งผลกระทบต่อปรับปรุงการดำเนินการมากที่สุด และมีผลกระทบต่อผลลัพธ์และการดำเนินการที่สำคัญ) เนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบในแต่ละหัวข้อมีผลอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัยและคุณภาพของข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้น ส่วนราชการจึงควรตอบหัวข้อต่าง ๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการสำคัญเป็นหลัก ตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. เข้าใจความหมายของคำว่า “อย่างไร”

คำถามที่ใช้คำว่า “อย่างไร” ส่วนราชการควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการสำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้และการบูรณาการ (ADLI) คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือให้เพียงแค่ว่าตัวอย่างจะถูกจัดอยู่ในกลุ่ม “สารสนเทศที่ไม่ชัดเจน” ดังระบุในแนวทางการให้คะแนน

- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบ

แนวทางที่เป็นระบบจะสามารถนำไปทำซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ แนวทางจะเป็นระบบได้ ถ้าสามารถประเมิน ปรับปรุง มีนวัตกรรมและแบ่งปันความรู้ จนนำไปสู่การพัฒนาอย่างสมบูรณ์ขึ้น

- แสดงให้เห็นว่ามี การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

ในการตอบคำถามควรสรุปให้เห็นว่าได้มีการนำแนวทางไปใช้ในส่วนต่าง ๆ ของส่วนราชการ

- แสดงหลักฐานให้เห็นว่ามี การเรียนรู้

แสดงหลักฐานว่ามีวงจรประเมินและปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม แสดงให้เห็นถึงการแบ่งปัน การปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ระดับองค์กร

- แสดงให้เห็นว่ามี การบูรณาการ

การบูรณาการเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและความกลมกลืนของกระบวนการ แผน วัตถุประสงค์ กิจกรรม และผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ

2. เข้าใจความหมายของคำว่า “อะไร”

คำถามที่ใช้คำว่า “อะไร” ในหัวข้อกระบวนการมีอยู่สองลักษณะ

- ลักษณะแรกเป็นการถามหาสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการสำคัญ ๆ และขั้นตอนการดำเนินการ แม้ว่าการระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนจะมีประโยชน์ แต่ถ้าขาดข้อมูลสำคัญอื่น ๆ ก็ไม่สามารถวินิจฉัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้

- ลักษณะที่สองเป็นการถามหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ของส่วนราชการ คำถามในลักษณะนี้จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถแสดงความสอดคล้องและการบูรณาการของระบบการจัดการผลการดำเนินการของตนเองได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อส่วนราชการระบุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไว้อย่างไร แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดของผลการดำเนินการรวมทั้งผลลัพธ์บางเรื่องที่น่าเสนอไว้ในหมวด 7 ก็ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ด้วย

3. แสดงให้เห็นว่ามีจุดเน้นและความคงเส้นคงวา

การแสดงให้เห็นว่ามีจุดเน้นและความคงเส้นคงวาของหัวข้อกระบวนการและการติดตามผลของตัววัดที่เกี่ยวข้องกันในหัวข้อผลลัพธ์ จะส่งผลให้ส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น คำตอบควรแสดงให้เห็นว่ามีจุดเน้นและความคงเส้นคงวาใน 4 เรื่องคือ

- ลักษณะสำคัญขององค์การควรระบุเรื่องที่มีความสำคัญต่อส่วนราชการไว้ให้ชัดเจน
- ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และสมรรถนะหลัก ควรระบุเรื่องที่ต้องการมุ่งเน้นที่สุด และควรอธิบายว่ามีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร
- อธิบายการวิเคราะห์และทบทวนผลในระดับองค์การ (หัวข้อ 4.1) โดยนำเสนอวิธีการที่ส่วนราชการใช้วิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อจัดลำดับความสำคัญ
- ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด 2) และหมวดการมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ (หมวด 6) ควรเน้นระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ

แนวทางในการตอบหัวข้อในหมวดผลลัพธ์

การนำเสนอคำตอบของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ควรเน้นตัววัด สารสนเทศ และตัวอย่างที่แสดงถึงการรายงานด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและสมบูรณ์ มีดังนี้

1. ให้น้ำหนักผลการดำเนินการที่สำคัญที่สุดของส่วนราชการ

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการที่เน้นไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ และในหมวดการนำองค์การ หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร และหมวดการมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

2. แสดงระดับ แนวโน้มและการเปรียบเทียบผลลัพธ์ และแสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ (LeTCI)

- ระดับของผลการดำเนินการ โดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน
- แนวโน้ม เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติโดยทั่วไปแล้วควรมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ช่วงเวลา เพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน ทั้งนี้ควรแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่ใช่ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ในอนาคต

ช่วงเวลาที่ใช้สำหรับข้อมูลแนวโน้มควรเหมาะสมกับตัววัดแต่ละตัวที่ได้รายงานไว้ สำหรับผลลัพธ์บางตัวอาจจะต้องแสดงแนวโน้มนานถึง 5 ปีหรือกว่านั้น สำหรับผลลัพธ์ที่มีความสำคัญควรรายงานข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่สามารถแสดงแนวโน้มหรือการเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจน ควรอธิบายสาเหตุของแนวโน้มที่แสดงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งที่ดีและไม่ดี

- การเปรียบเทียบ เพื่อแสดงว่าผลลัพธ์ของส่วนราชการเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ของส่วนราชการอื่นที่เหมาะสม
- การบูรณาการ โดยรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดพร้อมการจำแนกอย่างเหมาะสม (ตัวอย่าง เช่น ตามกลุ่มของผู้เรียนหรือกลุ่มผู้รับบริการอื่นที่สำคัญ บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มหลักสูตรและบริการ)

ตอบคำถามอย่างมีประสิทธิภาพ

1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

การตอบคำถามในแต่ละหัวข้อควรมีความสมบูรณ์ในตัวเองให้มากที่สุด และควรสนับสนุนคำตอบที่นำเสนอในหัวข้ออื่น ๆ ด้วยการอ้างอิงถึงคำตอบในหัวข้ออื่นแทนการกล่าวซ้ำ ดังนั้นสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการสำคัญ จึงควรระบุไว้กำกับหัวข้อที่เกี่ยวข้องโดยตรง ตัวอย่างเช่น ควรอธิบายรายละเอียดของระบบการพัฒนาบุคลากร และระบบการเรียนรู้ในหัวข้อ 5.2 เมื่อมีการกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้ในที่อื่น ๆ อีกในรายงานก็ควรอ้างอิงว่าได้อธิบายไว้แล้วในหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องให้รายละเอียดซ้ำ

2. ใช้รูปแบบที่กระชับ

ควรเขียนรายงานให้กระชับแต่ได้ใจความและอยู่ในกรอบของจำนวนหน้าตามเงื่อนไขของการตรวจประเมิน อาจใช้แผนภูมิ ตาราง และสัญลักษณ์ ในการนำเสนอสารสนเทศได้อย่างกะทัดรัด การจำกัดจำนวนหน้าเป็นความตั้งใจที่จะบีบให้ส่วนราชการพิจารณาว่าสิ่งใดที่สำคัญที่สุดในการบริหารส่วนราชการและในการรายงานผลลัพธ์

3. การใช้กราฟและตาราง

ควรใช้กราฟและตาราง เพื่อรายงานผลลัพธ์จำนวนมากอย่างกระชับ การแสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาระยะยาว หรือเปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่น ๆ ควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (การนำเสนอเมื่อมีปัจจัยด้านขนาดมาเกี่ยวข้อง เช่น การรายงานเป็นสัดส่วน) ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มด้านความปลอดภัย ในแง่ของ “จำนวนวันทำงานที่สูญหายไปเนื่องจากอุบัติเหตุต่อบุคลากร 100 คน” อาจมีความหมายที่ดีกว่าการรายงานเป็น “จำนวนวันทำงานที่สูญหายไปทั้งหมด” หากจำนวนบุคลากรมีการผันแปรในช่วงเวลานั้น หรือส่วนราชการมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับส่วนราชการอื่นที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกัน

เนื้อหาที่เปลี่ยนจากเกณฑ์ ปี พ.ศ. 2550

จากปีแรกที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น และได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำไปใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพในด้านต่าง ๆ นับเป็นเวลา 10 ปี การปรับเปลี่ยนเนื้อหาเกณฑ์ PMQA ฉบับปี พ.ศ. 2558 นี้เพื่อให้เนื้อหาเกณฑ์มีความทันสมัย และสามารถใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาในระบบราชการได้อย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงเกณฑ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เนื้อหาที่เหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการไทยและส่วนราชการที่อยู่ในกำกับ โดยอาศัยแนวปฏิบัติที่องค์กรด้านธุรกิจและอื่น ๆ ดำเนินการจนประสบความสำเร็จมาแล้ว และสามารถเป็นต้นแบบที่ดี เป็นแนวปฏิบัติที่นำไปสู่ความยั่งยืนและการแข่งขันได้ โดยใช้มุมมองที่เป็นระบบอย่างมีบูรณาการ

การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในฉบับนี้ยังคงเนื้อหาหลักใน 7 หมวด คือหมวด 1 – 6 เป็นกระบวนการ และหมวด 7 เป็นผลลัพธ์ โดยปรับหัวข้อในแต่ละหมวดกระบวนการให้มีเพียง 2 หัวข้อ แต่ได้ปรับจำนวนหัวข้อในหมวด 7 เป็น 6 หัวข้อ เพื่อเอื้อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดตัววัดผลการดำเนินการของตนเองได้อย่างเหมาะสม

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเกณฑ์ฉบับนี้มีจุดเน้นที่วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างนวัตกรรมและการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการและของประเทศ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะเป็นแก่นที่ผู้บริหารของทุกส่วนราชการใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อกำหนดเส้นทางเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุประสิทธิผลขององค์การ

มีการเพิ่มหัวข้อเรื่องในทุกคำถามย่อยเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจจุดเน้นของคำถาม และไม่หลงประเด็นในการตอบคำถามย่อย การปรับเปลี่ยนมีในทุกหมวด สามารถสรุปได้ดังนี้

บทนำ : ลักษณะสำคัญขององค์การ

มีการปรับจำนวนคำถามเหลือ 13 ข้อ

ส่วนที่ 1 ลักษณะขององค์การ เพิ่มคำถามเกี่ยวกับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจ สมรรถนะหลักของส่วนราชการ องค์ประกอบสำคัญในการทำงาน

ส่วนที่ 2 สภาพการณ์ขององค์การ เพิ่มเรื่องบทบาทของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับระบบงานของส่วนราชการ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ และนวัตกรรม ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ การประเมินโครงการ และกระบวนการหลัก ๆ ของส่วนราชการในองค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

หมวด 1 การนำองค์การ

หัวข้อ 1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ เน้นบทบาทของผู้บริหารของส่วนราชการในการสร้างความยั่งยืน สร้างบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมและมีผลการดำเนินการที่ดี บทบาทในการแสดงออกถึงค่านิยมขององค์การ บทบาทในการส่งเสริมให้เกิดการประพัตตามหลักนิติธรรมและมีจริยธรรม ทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังและบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และความคาดหวังในผลการดำเนินการ

หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม เน้นระบบการกำกับดูแลและการปรับปรุงระบบการนำองค์การ การดำเนินการตามกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อสังคม การพิจารณาความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หัวข้อ 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ หัวข้อนี้ได้ปรับเขียนขึ้นใหม่ โดยเพิ่มคำถามที่เกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนวัตกรรมและการค้นหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ คำถามอื่น ๆ จะเจาะลึกถึงกระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ ตลอดจนสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ และพันธมิตรว่ามีศักยภาพอย่างไร ได้มีการปรับประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้สามารถใช้แนวคิดใหม่ ๆ โดยไม่จำเป็นต้องยึดติดอยู่กับการวางแผนที่ใช้เครื่องมือเฉพาะเจาะจงบางอย่าง เช่น การวิเคราะห์ SWOT เป็นต้น การใช้ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์มากำหนดยุทธศาสตร์ การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ควรตอบประเด็นที่ครอบคลุมทุกด้านของส่วนราชการและสร้างสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หัวข้อ 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เน้นความสามารถในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ตั้งแต่ขั้นตอนการทำแผน การนำไปถ่ายทอด การจัดสรรทรัพยากรและความเสี่ยงด้านการเงินและแผนบุคลากรที่สอดคล้อง จนถึงการใช้ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามความสำเร็จของแผนและยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หัวข้อ 3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะถามถึงวิธีการได้มาของสารสนเทศและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน ซึ่งผลการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถือเป็นส่วนหนึ่งของสารสนเทศจึงได้ย้ายมาอยู่หัวข้อนี้

หัวข้อ 3.2 การสร้างความผูกพัน หัวข้อนี้เน้นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ โดยเริ่มต้นจากวิธีการในการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยากจะมาใช้บริการ และให้ความร่วมมือในเรื่องต่าง ๆ โดยผ่านสิ่งที่ส่วนราชการนำเสนอ และกลไกในการทำให้สะดวกในการติดต่อ รวมทั้งการใช้สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจำแนกกลุ่มให้ละเอียดหรือถูกกลุ่มเพื่อการเติบโต และมาใช้บริการหรือสร้างการบริการใหม่ ๆ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หัวข้อ 4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ มีการเพิ่มเนื้อหาให้ส่วนราชการระบุตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งตัววัดด้านการเงิน การใช้ผลการวิเคราะห์เพื่อทบทวนผลการดำเนินการ และไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุง และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หัวข้อ 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ หัวข้อนี้ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้และการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของความยั่งยืนของส่วนราชการ ระดับของการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์จนถึงการวางยุทธศาสตร์และสร้างนวัตกรรม

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ในหมวดนี้มีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาใหม่เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการประเมินลง ตัดคำว่า “ระบบงาน” ออกจากหัวข้อ แต่ยังคงเนื้อหาไว้ในหัวข้ออื่น รวมทั้งแยกหมวดการมุ่งเน้นบุคลากรออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนที่เป็นการบริหารงานบุคคล และส่วนของการสร้างความผูกพันและการพัฒนา

หัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร เป็นการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรในอดีตที่ผ่านมารวมทั้งอัตรากำลังที่เหมาะสมในแต่ละระดับ ซึ่งเป็นการกำหนดบริบทที่ส่วนราชการใช้ในการพิจารณาเชิงรุกเพื่อเตรียมให้สอดคล้องกับความต้องการบุคลากรในอนาคตและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์

หัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร หัวข้อนี้มุ่งเน้นให้ส่วนราชการค้นหาและทำความเข้าใจในองค์ประกอบและปัจจัยของการสร้างความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลให้ส่วนราชการบรรลุความสำเร็จ การประเมินระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารที่สนับสนุนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

หมวดนี้ได้เปลี่ยนความหมายจากการบริหารจัดการกระบวนการทำงานที่มองเพียงแค่ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนมาเป็นมุมมองเชิงระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อเน้นกระบวนการภายในและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ อันเป็นผลจากการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์เกี่ยวกับระบบงาน (หมวด 2) ได้มีการยุบรวมเนื้อหาในหัวข้อ 6.1 และ 6.2 เดิมมารวมกันในหัวข้อ 6.1 เพียงหัวข้อเดียว และได้เพิ่มมุมมองในภาพรวมของระบบปฏิบัติการที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรไว้ในหัวข้อ 6.2

หัวข้อ 6.1 ปรับเป็น “กระบวนการทำงาน” โดยครอบคลุมการออกแบบ การบริหารจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อส่งมอบผลผลิตและบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

หัวข้อ 6.2 “ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ” ซึ่งจะเน้นการควบคุมต้นทุน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน และการจัดการนวัตกรรม แยกหัวข้อเหล่านี้ออกมาเป็นประเด็นเพื่อพิจารณาต่างหาก เป็นการเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนของการปฏิบัติการและของส่วนราชการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

การปรับเปลี่ยนหัวข้อต่าง ๆ ในหมวดนี้ เพื่อครอบคลุมตัววัดของผลการดำเนินการของส่วนราชการให้ครบถ้วน เพื่อให้มองผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ เนื่องจากผลลัพธ์ในแต่ละหัวข้อ มักจะเกิดจากกระบวนการในหมวดต่าง ๆ มากกว่าเพียงหมวดใดหมวดหนึ่ง

หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ หัวข้อนี้คือหัวข้อ 7.1 เดิม แต่ได้เพิ่มตัววัดผลลัพธ์ด้านผลผลิตและบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ

หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หัวข้อนี้คือหัวข้อ 7.2 เดิม แต่ได้ตัดตัววัดผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการบริการที่เพิ่มขึ้นออก

หัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ได้เพิ่มตัววัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ได้เพิ่มตัววัดด้านการสื่อสารของผู้บริหารของส่วนราชการ และตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต ได้เพิ่มตัววัดด้านการเติบโต

หัวข้อ 7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการแล้ว ยังได้เพิ่มตัววัดเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นประเด็นเพื่อพิจารณาต่างหาก เพราะเป็นการแสดงถึงการพิจารณาห่วงโซ่อุปทานในองค์ประกอบของระบบงานที่เพิ่มความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อส่วนราชการหลายแห่ง รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ส่วนที่ 3

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ

คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ

P ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้นและเพื่อชี้แนะ และจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่ส่วนราชการนำเสนอในหัวข้อในหมวด 1 - 7

ลักษณะสำคัญขององค์กรจะทำให้ส่วนราชการเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สภาพแวดล้อมในการแข่งขันและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ มีผลกระทบต่อแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินงานของส่วนราชการ

1. ลักษณะองค์กร

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงคุณลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมของส่วนราชการ และยังคงกล่าวถึงระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการ

เจตจำนงของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับส่วนราชการและสำหรับการตอบ ข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1 - 7

ข้อสังเกต

- **เข้าใจส่วนราชการ** การใช้ศัพท์ต่างๆ เช่น “เจตจำนง” “วิสัยทัศน์” “พันธกิจ” “ค่านิยม” และ “สมรรถนะหลัก” มีความแตกต่างกันไป บางส่วนราชการอาจไม่ใช้ศัพท์ดังกล่าวบางคำ อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงแก่นสารที่สำคัญของตนเอง การกิจหลักที่ต้องทำและเป้าหมายที่ต้องการก้าวไปถึงในอนาคต ความชัดเจนในเรื่องนี้จะช่วยให้ส่วนราชการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่มีผลต่ออนาคต และนำไปปฏิบัติต่อได้
- **เข้าใจสมรรถนะหลักของส่วนราชการ** หัวใจของความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการคือการกำหนดสมรรถนะหลักที่ชัดเจนและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องดังกล่าว การนำสมรรถนะหลักไปใช้ให้เหมาะสมจะสร้างความแตกต่างในการบริหาร การรักษาสมรรถนะหลักของส่วนราชการให้ทันต่อทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลักจะทำให้เกิดความยั่งยืน
- **เข้าใจสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับของส่วนราชการ** สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ เป็นตัวกำหนดข้อกำหนดต่าง ๆ ของการดำเนินการของส่วนราชการและวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการบริหารจัดการ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญเพราะนอกจากจะทำให้สามารถตัดสินใจในเชิงยุทธศาสตร์และในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังทำให้ส่วนราชการเห็นว่าได้ดำเนินการเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือดำเนินการได้ดีกว่าข้อกำหนด ซึ่งเป็นเครื่องหมายบ่งบอกถึงความเป็นส่วนราชการที่ขึ้นนำสังคม

- **ระบุบทบาทและความสัมพันธ์ด้านการกำกับดูแล** ส่วนราชการที่ดีจะมีระบบการกำกับดูแลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี โดยระบุชั้นการรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดหน้าที่ของผู้นำระดับสูง และระบบการกำกับดูแลไว้อย่างชัดเจน ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของคณะกรรมการมักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างระบบการกำกับดูแลดังกล่าว
- **เข้าใจบทบาทของผู้ส่งมอบ** ผู้ส่งมอบอาจมีบทบาทอย่างยิ่งในกระบวนการที่สำคัญต่อการดำเนินการ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถรักษาระดับหรือบรรลุถึงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน ข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันการพอดี ความยืดหยุ่น การจัดบุคลากรที่ผันแปรได้ ความสามารถในการวิจัยและออกแบบ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมของกระบวนการและบริการอื่น ๆ รวมถึงบริการตามความต้องการเฉพาะราย

2. สภาวะการดำเนินงาน

เจตจำนง

หัวข้อนี้ กล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่ส่วนราชการดำเนินงานอยู่ ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการ และยังกล่าวถึงแนวทางที่ส่วนราชการ ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและทำให้เกิดการเรียนรู้ เจตจำนงของหัวข้อนี้ คือการช่วยให้ส่วนราชการทำความเข้าใจความท้าทายที่สำคัญของส่วนราชการ และระบบการทำงาน เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ข้อสังเกต

- **รู้จักคู่แข่ง จุดเปราะบาง และโอกาสของส่วนราชการ** ความรู้ในเรื่องจุดแข็ง จุดเปราะบาง และโอกาสในการปรับปรุงและการเติบโตของส่วนราชการ มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของส่วนราชการ ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยให้ส่วนราชการสามารถกำหนดผลผลิตและบริการกระบวนการทำงาน สมรรถนะ และคุณลักษณะที่แสดงผลการดำเนินการซึ่ง
 - เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของส่วนราชการ
 - สร้างความแตกต่างในประสิทธิผล
 - ช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน
- **รู้จักคู่แข่ง** ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่ราย และมีคุณลักษณะที่สำคัญอย่างไร เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของส่วนราชการและของประเทศ ส่วนราชการควรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึง การเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ ที่เกิดขึ้น

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันอาจรวมถึงวารสารทางวิชาการและสิ่งตีพิมพ์อื่น ๆ รายงานระดับชาติ ภูมิภาค และท้องถิ่น การประชุมสัมมนา เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ แหล่งข้อมูลเปรียบเทียบอื่น ๆ อาจได้จากการเทียบเคียง เช่น ค่ามาตรฐานของของประเทศหรือภูมิภาค เครือข่ายความร่วมมือการเทียบเคียงในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาค หรือกลุ่ม/หน่วยงานระดับชาติหรือนานาชาติที่ดำเนินงาน

- **เข้าใจความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ** การดำเนินการของส่วนราชการในบรรยากาศปัจจุบันที่มีการแข่งขัน หมายถึง ส่วนราชการกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการคงผลการดำเนินงานไว้และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น

การเป็นผู้นำด้านการสร้างเครือข่าย การบริการที่มีเอกลักษณ์ หรืออัตราส่วนของการให้บริการที่เหมาะสม ความท้าทายเหล่านี้อาจจะรวมถึง

- ต้นทุนการดำเนินการที่เพิ่มขึ้น
- การเพิ่มหรือลดจำนวนผู้มารับบริการ
- การปรับฐานการจัดเก็บภาษี หรือการจัดสรรงบประมาณที่ลดลง
- การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรและสภาพการแข่งขัน
- การนำเสนอโครงการ และการบริการใหม่หรือเพื่อทดแทน
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี
- การมีคู่แข่งในการให้บริการ
- การเปลี่ยนแปลงระเบียบข้อบังคับของรัฐหรือท้องถิ่น
- ความพร้อมของบุคลากรที่มีทักษะ
- การเกษียณของบุคลากร

เตรียมพร้อมรับการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน การไม่ได้เตรียมพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน จัดเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือการเติบโตของส่วนราชการ ตัวอย่างในอดีตของการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างพลิกผันดังกล่าว ได้แก่ คอมพิวเตอร์พีซีที่มาแทนเครื่องพิมพ์ดีด โทรศัพท์มือถือที่กำลังมาแทนที่โทรศัพท์บ้านและโทรศัพท์สาธารณะ เครื่องโทรสารที่แย่งธุรกิจจากบริการการส่งเอกสารข้ามคืน และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่มาแทนที่วิธีการติดต่อประเภทอื่น ๆ ทั้งหมด ปัจจุบันส่วนราชการต้องมีการสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นได้เร็ว ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กรกล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำส่วนราชการ และวิธีการที่ระบบธรรมาภิบาลของส่วนราชการ ชี้นำและทำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืน

1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหารของส่วนราชการ

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารโดยมีเป้าหมายคือความยั่งยืนของส่วนราชการ

ข้อสังเกต

- **บทบาทของผู้บริหารของส่วนราชการ** ผู้นำระดับสูงมีบทบาทหลักในการกำหนดค่านิยมและทิศทางการสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดสมดุลระหว่างคุณค่าสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และทำให้ส่วนราชการเกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ความสำเร็จของส่วนราชการต้องอาศัยการมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการสร้างความยั่งยืนของส่วนราชการ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ

- **ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นต้นแบบ** ในส่วนราชการที่ได้รับการยอมรับ ผู้นำระดับสูงจะมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พัฒนาผู้นำในอนาคตของส่วนราชการ ให้รางวัลและยกย่องชมเชยผลงานของบุคลากร ผู้นำระดับสูงต้องสร้างความผูกพันด้วยตนเองกับผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน รวมทั้งยกระดับทักษะด้านการนำของตนเอง เข้าร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนระบบการพัฒนาผู้นำในอนาคต และการเข้าร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่าง ๆ ในการยกย่องชมเชยบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคตอาจรวมถึงการสอนงาน หรือการเข้าร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำส่วนราชการ

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบการกำกับดูแล รวมถึงการปรับปรุงการนำองค์กร วิธีการที่ ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งวิธีการที่ทำให้ส่วนราชการบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ข้อสังเกต

- **การกำกับดูแลของส่วนราชการ** หัวข้อนี้เน้นว่าส่วนราชการต้องมีระบบการกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาลที่รับผิดชอบต่อหน้าที่ รับผิดชอบต่อสังคม มีความโปร่งใส รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้ ระบบดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบส่วนราชการ รวมทั้งการประเมินผลโดยการตรวจติดตามผลการดำเนินการของส่วนราชการ และผู้บริหารของส่วนราชการ
- **การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และความเสี่ยง** ในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการนั้น จำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน
 - (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
 - (2) การปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน
 - (3) ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ

การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น ส่วนราชการต้องกำหนดตัววัด หรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้บริหารส่วนราชการใช้ในการติดตามดู นอกจากนี้ส่วนราชการควรไวต่อความกังวลของสังคม ไม่ว่าจะประเด็นดังกล่าวจะถูกกำหนดไว้ในกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับหรือไม่ ส่วนราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายามทำให้ดีกว่าข้อกำหนดและมีความเป็นเลิศด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมในด้านต่าง ๆ
- **ความกังวลของสังคม** ส่วนราชการควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม ซึ่งรวมถึงต้นทุนของการบริหารและการบริการ และระบบปฏิบัติการ ความเท่าเทียมและการเข้าถึงได้อย่างทันการณ รวมทั้งมุมมองของสังคมต่อการดูแลทรัพยากรของส่วนราชการ
- **การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ** การอนุรักษ์อาจดำเนินการโดยการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การลดของเสีย การทดแทนสารเคมีอันตรายด้วยสารที่ละลายน้ำได้ การอนุรักษ์พลังงาน และการใช้พลังงานแหล่งสะอาด หรือการนำผลิตภัณฑ์พลอยได้ (by product) หรือของเสียกลับมาใช้ใหม่

- ความรับผิดชอบต่อสังคม มีความหมายมากกว่าการทำตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น ส่วนราชการไม่ว่าขนาดใหญ่หรือเล็กมีโอกาสที่จะมุ่งเน้นและส่งเสริมระบบที่ดีทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ที่ส่วนราชการอาจช่วยเหลือได้ รวมทั้งมีโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ระดับและขอบเขตของการช่วยเหลือจะขึ้นกับขนาดและความสามารถของส่วนราชการ ในปัจจุบันการตัดสินใจที่จะทำงานร่วมกับองค์กรใด ๆ มีแนวโน้มที่จะพิจารณาถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นมากขึ้น
- การสนับสนุนชุมชน ส่วนราชการควรพิจารณาการเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของส่วนราชการ ตัวอย่างเช่น
 - การที่ส่วนราชการร่วมมือกับภาคธุรกิจและองค์กรอื่น ๆ ในชุมชน เพื่อเพิ่มโอกาสทางให้ ความรู้ การพัฒนาอาชีพ การเสริมสร้างรายได้ และการส่งเสริมสุขภาพ
 - ความพยายามของส่วนราชการ ผู้บริหาร และบุคลากร ในการเสริมสร้างความเข้มแข็ง และปรับปรุงการบริการชุมชน สภาพแวดล้อม และสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดนี้ กล่าวถึงวิธีที่ส่วนราชการพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ นำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการปรับเปลี่ยนเมื่อเกิดความจำเป็นและวัดความก้าวหน้า

หมวดนี้เน้นว่า ความยั่งยืนของส่วนราชการในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวมการดำเนินการของส่วนราชการ การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของส่วนราชการเป็นอีกเรื่องที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของส่วนราชการ ดังนั้น การตัดสินใจดังกล่าว จึงเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

ในขณะที่ส่วนราชการทั้งหลายมีความชำนาญในการวางแผนยุทธศาสตร์มากขึ้น แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานการณ์ที่สาธารณชนผลักดันให้ส่วนราชการมีความคล่องตัวและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มีได้คาดคิด เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน หรือเทคโนโลยีที่พลิกผันซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้กับผลการดำเนินการซึ่งเคยคาดการณ์ไว้ หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความจำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผน และขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนของส่วนราชการ

เกณฑ์ PMQA นี้เน้นความเป็นเลิศ 3 ด้านหลักซึ่งมีความสำคัญต่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นมุมมองเชิงยุทธศาสตร์ของความเป็นเลิศประการหนึ่ง

- โดยมุ่งเน้นกลไกในการผลักดันให้เกิดความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเติบโต ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของส่วนราชการ
- การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรม ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- การควบคุมต้นทุน และการเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ เช่น ความรวดเร็ว ความฉับไวในการตอบสนอง และความยืดหยุ่น นั้น เป็นการลงทุนที่เสริมความพร้อมให้กับส่วนราชการ
- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่วนราชการจำเป็นต้องดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับส่วนราชการและระดับบุคคล เกณฑ์นี้เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน ความสำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การทำให้ระบบงานและโครงการริเริ่มที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งหลายสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับ

ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ด้วยวิธีนี้จึงจะทำให้มั่นใจได้ว่า การปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมและเสริมสร้างส่วนราชการให้พร้อมรับมือกับเรื่องที่มีความสำคัญ

หมวดนี้กล่าวถึงวิธีที่ส่วนราชการดำเนินการในเรื่อง

- การพิจารณาองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้ง โอกาส ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและผ่านการเตรียมความพร้อมอย่างดีมีจำนวนพอเพียง การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจรวมถึงการลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบและการสร้างผู้ให้ความร่วมมือรายใหม่
- การทำให้มั่นใจว่าการนำแผนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและทำให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
 - (1) ระดับส่วนราชการและผู้บริหารระดับสูง
 - (2) ระดับของระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ
 - (3) ระดับหน่วยงาน พื้นที่ และระดับบุคลากร

ข้อกำหนดในหมวดนี้ กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นของส่วนราชการ ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีความฝ่ายวางแผน หรือวงรอบของการวางแผนที่จำเพาะเจาะจง รวมทั้งไม่ได้หมายความว่า การปรับปรุงที่ดีขึ้นของส่วนราชการ ต้องหรือควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าได้ทั้งหมด ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบและความเข้มข้นของการมีส่วนร่วม ซึ่งต้องมีแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำกัดให้กับแผนการปรับปรุงที่หลากหลาย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่หรือนวัตกรรม ส่วนใหญ่ การจัดลำดับความสำคัญมักคำนึงถึงความสมเหตุสมผลด้านต้นทุน โอกาส และภัยคุกคามเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการยังอาจมีข้อกำหนดที่มีความสำคัญอื่น เช่น ความต้องการจำเพาะของกลุ่มผู้รับบริการหรือความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งไม่ได้ขึ้นกับการพิจารณาเพียงต้นทุนอย่างเดียว

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการวางยุทธศาสตร์เพื่อตอบโจทย์เรื่องความท้าทายโดยใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของตนและวิธีที่ส่วนราชการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานสำคัญและสมรรถนะหลัก

หัวข้อนี้ยังกล่าวถึงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สำคัญและเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการดำเนินการโดยรวม และความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จในอนาคต

ข้อสังเกต

- **บริบทในการจัดทำยุทธศาสตร์** หัวข้อนี้กำหนดให้ส่วนราชการมีสารสนเทศพื้นฐานในกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ

โดยการมองการณ์ไกลอย่างเหมาะสม และที่เป็นไปได้จากมุมมองของส่วนราชการ หรือระดับประเทศ แนวทางนี้เน้นให้พิจารณาบริบทของส่วนราชการอย่างรอบคอบและเป็นจริงในการจัดทำยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการบริหารจัดการโดยรวม

- **การวางฐานสู่การปฏิบัติที่มุ่งเน้นอนาคต** หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมส่วนราชการทุกประเภท ทั้งนโยบายและบริการ สถานะการแข่งขัน ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ แนวทางการวางแผนและแผนงาน ข้อกำหนดนี้กล่าวอย่างชัดเจนให้วางฐานสู่การไปปฏิบัติที่มุ่งเน้นอนาคต แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีวงรอบการวางแผนที่กำหนดตายตัว หรือการระบุวิธีการเฉพาะในการทำนายอนาคต เพราะแม้แต่ส่วนราชการที่กำลังจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อนำมาใช้กำหนดและชี้แนะประเด็นที่สำคัญต่อวิถีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่จำเป็นของส่วนราชการ
- **ความเป็นผู้นำในการแข่งขัน** หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่ส่วนราชการพัฒนาเพื่อความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งมักขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีมุมมองของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ขอบข่ายการบริการ แต่ต้องรวมถึงวิธีการที่นำมาใช้แข่งขันด้วย วิธีการดังกล่าวมีหลายทางเลือกและส่วนราชการต้องเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของส่วนราชการเองและของคู่แข่ง

การตัดสินใจว่าจะแข่งขันอย่างไรจะรวมถึงการตัดสินใจพิจารณาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์เพื่อช่วงชิงหรือรักษาความเป็นผู้นำในการแข่งขันให้ได้ ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาไว้อย่างชัดเจน แต่หัวข้อนี้ผลักดันให้คงความเป็นผู้นำที่สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ระบบงาน ระบบงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพต้องอาศัยเรื่องต่อไปนี้

- การออกแบบที่มีประสิทธิผล
- การมุ่งเน้นการป้องกัน
- ความเชื่อมโยงกับผู้รับบริการ ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ
- การเน้นการสร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ การลดรอบเวลา และการประเมินผล รวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ของส่วนราชการ

ระบบงานจำเป็นต้องได้รับการออกแบบให้ส่วนราชการมีความคล่องตัวและสามารถปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาด้วย อีกนัยหนึ่ง ก็คือ ความคล่องตัวที่แสดงถึงความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิผล สอดรับกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของยุทธศาสตร์และสภาวะการณ์ของส่วนราชการ ความคล่องตัวอาจหมายถึงความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วต่อความต้องการหรือสภาวะของกลุ่มผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือจัดบริการหลากหลายประเภทตามความต้องการเฉพาะของผู้รับบริการได้ ความคล่องตัวและการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาอาจทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจเรื่องการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก การทำความตกลงกับผู้ส่งมอบหลัก และการจัดการให้มีความร่วมมือใหม่ ๆ ด้วย

2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์

ข้อสังเกต

- **การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ** ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากร ตัววัดผลการดำเนินการและความสอดคล้องไปในแนวเดียวกันของแผนพัฒนาของแต่ละหน่วยงาน ผู้ส่งมอบและผู้ให้ความร่วมมือ

หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและไปในทางเดียวกัน อย่างคงเส้นคงวา เช่น ผ่านระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดหลัก เป็นต้น การดำเนินการดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมปรับปรุงงานที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำในทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลเหล่านั้นยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ

- **การวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากร** ส่วนราชการอาจใช้การวิเคราะห์ได้หลายรูปแบบ เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรทางการเงินมีเพียงพอเพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการพร้อม ๆ กับการตอบสนองข้อผูกพันที่มีอยู่อีกด้วย

ทั้งนี้ วิธีการวิเคราะห์ที่จะใช้นั้น จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของส่วนราชการแต่ละแห่ง การวิเคราะห์เหล่านี้ จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถประเมินแนวโน้มของสถานะด้านการเงินและความเสี่ยงที่อาจจะเป็นผลจากโครงการริเริ่มตามแผนปฏิบัติการด้วย

- **แผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร** แผนปฏิบัติการควรครอบคลุมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนยุทธศาสตร์โดยรวมของส่วนราชการตัวอย่าง องค์ประกอบของแผน เช่น
 - การจัดโครงสร้างหรือกลุ่มงานใหม่ เพื่อเพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
 - โครงการที่ริเริ่มเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความจำเป็นในด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในอนาคต
 - โครงการริเริ่มที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับส่วนราชการ
 - การพิจารณาว่าจ้างให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่มีอยู่และการเรียนรู้ใหม่
 - การปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย
 - โครงการริเริ่มด้านการศึกษาและฝึกอบรม เช่น โครงการพัฒนาผู้นำในอนาคต การสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อให้ความมั่นใจว่าบุคลากรมีความรู้และทักษะที่ต้องการ จัดโครงการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของบุคลากรและภาระงาน
- **การคาดการณ์สถานะแวดล้อมในอนาคต** องค์ประกอบที่ยังมีความสำคัญมากขึ้นต่อการวางแผนยุทธศาสตร์คือการคาดการณ์สถานะแวดล้อมในอนาคตด้านการแข่งขันและการสร้างความร่วมมือ โดยจะรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต ทั้งของส่วนราชการ และของคู่แข่ง/คู่เทียบ

การคาดการณ์ดังกล่าว จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถ

- ตรวจสอบ และลดภัยคุกคามที่อาจเกิดจากการแข่งขัน
- ลดเวลาในการแก้ไขปัญหา
- สามารถระบุโอกาสต่าง ๆ

ทั้งนี้ ส่วนราชการควรคำนึงถึงความจำเป็นที่จะต้องมีความพร้อมที่อาจต้องมีในอนาคต การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก (เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร) หรือปัจจัยภายใน (เช่น ขีดความสามารถและความต้องการของบุคลากร) และมีมาตรการแข่งขัน (เช่น ราคาสินค้า หรืออัตราการสร้างนวัตกรรม) ตามความเหมาะสม

- **การคาดการณ์และเปรียบเทียบผลการดำเนินการ** การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้ มุ่งหวังเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการริเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือนวัตกรรมบริการ หรือแผนขับเคลื่อนทางยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่อาจต้องมีความเสี่ยงในระดับหนึ่ง โดยใช้กระบวนการติดตามดังกล่าว ส่วนราชการจะมีความพร้อมยิ่งขึ้นที่จะพิจารณาความสามารถในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรที่เทียบเคียงได้ และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ ที่ท้าทายของส่วนราชการ กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่สำคัญที่จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจที่จะลงมือทำ เร่งดำเนินการ หรือยกเลิกโครงการที่ริเริ่มไว้

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวดของการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ กล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จ รวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หมวดนี้ต้องการแสดงให้เห็นว่าการให้ความสำคัญดังกล่าวเป็นผลลัพธ์สำคัญอันหนึ่งของการเรียนรู้และยุทธศาสตร์ที่มุ่งความเป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะให้สารสนเทศที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อส่วนราชการที่จะทำความเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในหลายกรณีข้อมูลดังกล่าวจะให้สารสนเทศไม่เพียงแต่มุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น แต่รวมถึงพฤติกรรมการใช้บริการด้วย และผลกระทบที่อาจมีต่อความยั่งยืนของส่วนราชการ

3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการตอบสนองให้เกินคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ข้อสังเกต

- **สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** การเลือกกลวิธีในการรวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักที่สำคัญของส่วนราชการ ส่วนราชการต่าง ๆ รวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้วิธีการที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น วิธีการที่ใช้กันบ่อย ๆ ได้แก่
 - การสนทนากลุ่มกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - การสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สูญเสียที่ไม่พึงพอใจจนไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ ในประเด็นเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับการมารับบริการ
 - ข้อคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสื่อสังคมออนไลน์ การวิเคราะห์การได้หรือเสียผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือส่วนราชการอื่นที่ให้บริการในลักษณะเดียวกัน
 - สารสนเทศจากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับ
- **สารสนเทศที่สามารถนำไปดำเนินการต่อได้** หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่ส่วนราชการได้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศดังกล่าวสามารถนำไปเชื่อมโยงกับบริการและกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งใช้ในการประเมินต้นทุนและผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดจากการกำหนดเป้าประสงค์ ในการปรับปรุงที่เฉพาะเจาะจงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
- **การรับฟัง/การเรียนรู้ และยุทธศาสตร์** ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อความคาดหวัง ความภักดี และการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพการเรียนรู้และรับฟังจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับยุทธศาสตร์โดยรวมของส่วนราชการ
- **ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่ม** ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มและประเภทของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่ม รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีตและอนาคต ช่วยให้ส่วนราชการสามารถ
 - จัดบริการรวมทั้งการสนับสนุนและกำหนดยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับความต้องการแต่ละกลุ่ม
 - สร้างวัฒนธรรมในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น
 - สร้างการบริการและช่องทางใหม่ๆ
 - ทำให้มั่นใจได้ว่าส่วนราชการจะมีความยั่งยืน
- **ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อคู่แข่ง** ในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น แง่มุมที่สำคัญหนึ่งคือการเปรียบเทียบความพึงพอใจกับของส่วนราชการอื่น หรือองค์การที่ให้บริการที่เหมือนกัน (competing) หรือบริการทางเลือก (alternative offerings) หรือส่วนราชการที่ให้บริการที่คล้ายคลึงกัน สารสนเทศเหล่านี้ อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยส่วนราชการเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่ส่งผลถึงความชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปรับปรุงการบริการและความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันระยะยาวและความยั่งยืนของส่วนราชการ

3.2 การสร้างความผูกพัน

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงกระบวนการค้นหาและจัดการบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม และช่วยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถสืบค้นสารสนเทศ และขอรับการสนับสนุนจากส่วนราชการได้ รวมถึงการใช้เพื่อกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและระดับของกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ยังกล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดการข้อร้องเรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการให้บริการ สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น รวมทั้งเพิ่มพูนการมาใช้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อสังเกต

- **การให้ความสำคัญเป็นการดำเนินการในเชิงยุทธศาสตร์** การทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพัน เป็นการดำเนินการในเชิงยุทธศาสตร์โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างเชื่อมั่นจนถึงระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความร่วมมือกับส่วนราชการ การจะสร้างเชื่อมั่นในระดับดังกล่าวต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ รวมทั้งพฤติกรรมและความชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **ยุทธศาสตร์ด้านความสัมพันธ์** แต่ละยุทธศาสตร์อาจใช้ได้ผลกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มแต่ไม่ได้ผลกับบางกลุ่ม ดังนั้นยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการใช้ต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม และแต่ละระดับของกลุ่มเป้าหมาย และในแต่ละช่วงที่มีการสานสัมพันธ์กับส่วนราชการ
- **การจัดการข้อร้องเรียน** การรวบรวม การวิเคราะห์ และการบ่งชี้ถึงต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหาของข้อร้องเรียน ควรจะนำไปสู่การกำจัดต้นเหตุของการเกิดข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและบริการ ส่วนราชการจะต้องถ่ายทอดผลสำเร็จนี้ให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งส่วนราชการ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดนี้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ กล่าวคือหมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลางในการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพ หมวดนี้ได้ครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวไว้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการ หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ ในการวัดผลการดำเนินการ และระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ เจตจำนงของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการของส่วนราชการให้บรรลุผลลัพธ์ของส่วนราชการและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดหรือการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ รวมถึงเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่อาจนำมาแลกเปลี่ยนกัน

ข้อสังเกต

- การทำให้ระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการดังกล่าวและตัววัดไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ เกณฑ์มองว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งาน เพื่อให้ตรงกับความเป็นในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อจัดทำและนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการ และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งส่วนราชการ นอกจากนี้ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ อาจหมายรวมถึงวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการถ่ายทอดรายละเอียดของตัววัดผลการดำเนินการลงไปยังจนถึงระดับกลุ่มงานและกระบวนการ เพื่อใช้ติดตามผลงานที่ส่งผลต่อการบรรลุผลลัพธ์ในระดับส่วนราชการหรือเพื่อการปรับปรุง

- การใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกส่วนราชการ เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้
 - ส่วนราชการจำเป็นต้องรู้ระดับผลการดำเนินการของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
 - สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (Breakthrough)
 - การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักทำให้ส่วนราชการเข้าใจกระบวนการและผลการดำเนินการของตนเองดีขึ้น
 - การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่ง อาจทำให้ส่วนราชการเห็นถึงความได้เปรียบและความท้าทายที่จำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นนอกจากนี้ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบยังอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจในเรื่องสมรรถนะหลัก การสร้างความร่วมมือ และการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน
- การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการต้อง

- กำหนดความต้องการและลำดับความสำคัญ
- กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบกับที่เหมาะสม
- ใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อยุทธศาสตร์เชิงแข่งขันของส่วนราชการ
- **การทบทวนผลการดำเนินการ** การทบทวนระดับองค์การในหมวดนี้ มีเจตจำนงให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกด้านทั้งในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต ทั้งนี้ผลการทบทวนจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อถือได้ว่าจะนำไปสู่การปรับปรุงและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ สมรรถนะหลัก และตัววัดความสำเร็จ ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการทบทวนระดับองค์การ คือ การแปลงผลการทบทวนไปสู่การกระทำอย่างทั่วถึงทั้งส่วนราชการ และถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เหมาะสม ตลอดทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- **การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ** การวิเคราะห์ที่ส่วนราชการทำเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติการที่จำเป็น อาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และปัจจัยอื่น ๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่
 - การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพการบริการและการบริการใหม่ กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และการเติบโต
 - ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก ต่อผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ
 - ความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประสิทธิผลของการแก้ไขปัญหา
 - การตีความการเปลี่ยนแปลงของการเพิ่มหรือสูญเสียผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต่อการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความผูกพัน
 - ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับส่วนราชการ กับความสามารถในการแก้ไขปัญหาของส่วนราชการ
 - ผลลัพธ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่วัดได้และสัมพันธ์กับการปรับปรุงด้านความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของบุคลากร
 - ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้จากการจัดการศึกษา การฝึกอบรมสำหรับบุคลากร รวมถึงการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และโอกาสในการเรียนรู้ทางไกลแบบอื่นด้วย
 - ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้จากการปรับปรุงการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม
 - ตัววัดเดียวหรือตัววัดเชิงรวมของผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของส่วนราชการที่เทียบเคียงกันได้
 - แนวโน้มต้นทุนของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแนวโน้มของส่วนราชการที่เทียบเคียงได้หรือคู่แข่ง
 - การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่างๆ โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ประโยชน์ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม

- ต้นทุนที่ประหยัดได้ จากผลการปรับปรุงด้านคุณภาพ ด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร
 - การเปรียบเทียบ ระหว่างหน่วยงานในส่วนราชการที่แสดงให้เห็นถึงผลของการดำเนินการด้านคุณภาพและปฏิบัติการ ต่อผลด้านการเงินและงบประมาณ
 - การเติบโตของการบริการเทียบกับต้นทุนการบริการต่อหน่วย
 - แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความยั่งยืนของส่วนราชการ
- **การสร้างความสอดคล้องระหว่างการวิเคราะห์** การทบทวนผลการดำเนินการ และการวางแผน ตัวเลขและข้อมูลเดี่ยว ๆ มักไม่เพียงพอต่อการจัดลำดับความสำคัญของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และกับการวางแผน ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์และการทบทวนนั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และสร้างความมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผลการดำเนินการในอดีตของส่วนราชการ ประกอบกับสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกที่จะเกิดขึ้น ช่วยให้ส่วนราชการสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการได้ ซึ่งการคาดการณ์เหล่านี้อาจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผน **เข้าใจความเชื่อมโยงของเหตุและผล** การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ การตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ส่วนราชการจะต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมมีจำกัด

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็น มีคุณภาพ และมีความพร้อมใช้งาน ทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมของส่วนราชการ

ข้อสังเกต

- **การจัดการความรู้** การจัดการความรู้ของส่วนราชการต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการ และการบริการ รวมถึงการพัฒนาทางเลือกที่แปลกใหม่ ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ
- **การเรียนรู้ระดับส่วนราชการ** การบริหาร ใช้ ประเมิน และแบ่งปันความรู้ของส่วนราชการซึ่งเพิ่มมากขึ้น เป็นเรื่องหนึ่งซึ่งส่วนราชการต้องเผชิญในปัจจุบัน ส่วนราชการได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ เครือข่าย ซึ่งร่วมกันผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ระดับส่วนราชการและการสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ในระดับส่วนราชการดังกล่าวส่งผลให้การปฏิบัติการต่าง ๆ มีการปรับปรุงและมีการพัฒนาที่ดีขึ้น และต่อยอดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในองค์กร

- **การจัดการสารสนเทศ** การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากร เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศมีเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการของส่วนราชการ ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ของส่วนราชการ ผ่านเว็บและสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการสื่อสารระหว่างส่วนราชการกับส่วนราชการ การสื่อสารระหว่างส่วนราชการกับบุคคลภายนอกทุกกลุ่ม ตั้งแต่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่ายผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ เป็นเรื่องท้าทายความสามารถของส่วนราชการในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้ง่าย และตอบสนองความต้องการของต่างกลุ่ม
- **ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ** ข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างส่วนราชการ ผู้ให้ความร่วมมือ และกับชุมชน ส่วนราชการควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว และประกันความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล
- **ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน** ส่วนราชการควรวางแผนอย่างรอบคอบในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือด้วยฝีมือมนุษย์ แผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดของส่วนราชการ รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ส่งมอบ นอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง (หมวด 6.2)

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หมวดนี้เน้นการปฏิบัติการด้านบุคลากรที่สำคัญ การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้างคุณภาพของบุคลากรของส่วนราชการ เพื่อให้บุคลากรและองค์การปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม เกณฑ์ PMQA จึงได้รวมเอาการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ด้วย (หมวด 2)

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร วิธีการที่ส่วนราชการตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้เพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผล และทำให้มั่นใจว่ามีบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานที่ดี เป้าหมาย คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานของส่วนราชการบรรลุความสำเร็จและสนับสนุนบุคลากร

ข้อสังเกต

- ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ส่วนราชการมักสับสนระหว่างแนวคิดเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลัง โดยเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีทักษะที่ไม่ตรงกับความต้องการเพื่อชดเชยการขาดแคลนของบุคลากรที่มีทักษะ หรือคิดไปว่าการใช้บุคลากรที่มีทักษะสูงเพียงไม่กี่คนสามารถทดแทนบุคลากรจำนวนมากในงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะสูงหรือใช้ทักษะต่างด้าน

การมีอัตรากำลังและทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ การคาดการณ์ความต้องการเหล่านี้ในอนาคตช่วยให้มีเวลาในการเตรียมการเพื่อการฝึกอบรม สรรหา จ้าง หรือโยกย้าย

- **การสนับสนุนบุคลากร** ส่วนราชการมีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากร ด้วยการจัดให้มีบริการ สิ่งอำนวยความสะดวก และกิจกรรมส่งเสริมต่าง ๆ โอกาสเหล่านี้ ได้แก่
 - การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและด้านอาชีพ
 - การบริการเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพและศักยภาพในงาน
 - กิจกรรมสันทนาการหรือด้านวัฒนธรรมประเพณีต่าง ๆ
 - การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
 - การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่
 - การบริการดูแลบุตรและผู้สูงอายุ
 - การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อภาระทางครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน
 - ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและสิทธิประโยชน์รูปแบบต่าง ๆ
 - การให้บริการด้านสวัสดิการและการลดค่าครองชีพ
 - และสิทธิประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายระยะเวลาคุ้มครองการรักษาพยาบาลและการใช้บริการต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงระบบของส่วนราชการในการจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้ต้องเกื้อหนุนให้เกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น มีการนำสมรรถนะหลักของส่วนราชการมาใช้ และเพื่อให้บรรลุแผนปฏิบัติการและสร้างความยั่งยืนของส่วนราชการ

ข้อสังเกต

- **การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่โดดเด่น** จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือ การสร้างขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อให้ได้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น คุณลักษณะของการทำงานที่โดดเด่น คือ
 - มีความยืดหยุ่น
 - เกิดนวัตกรรม
 - มีการแบ่งปันทักษะและความรู้
 - มีการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี
 - มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ
 - มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ
 - ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการของส่วนราชการและประชาชนที่กำลังเปลี่ยนแปลง
- **ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** จากผลจากการศึกษา พบว่า เมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรในระดับที่สูง จะทำให้ผลดำเนินการขององค์กรดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันแสดงออกในลักษณะดังนี้ การสร้างผลงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย เข้าใจทิศทางของส่วนราชการอย่างชัดเจนและรับผิดชอบต่อผลงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัย

- ไว้เนื้อเชื่อใจ มีประสิทธิภาพ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ในส่วนราชการการ บุคลากรและอาสาสมัคร มีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เพราะงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง
- **ปัจจัยของความผูกพันของบุคลากร** แม้ว่าความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนและการเพิ่มค่าตอบแทนจะมีความสำคัญ แต่สองปัจจัยดังกล่าวไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความผูกพันกับส่วนราชการ และสร้างผลงานที่โดดเด่น ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น
 - การแก้ไขปัญหาและข้อร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ
 - โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ
 - บรรยากาศในการทำงานและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร
 - สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีการป้องกันภัย
 - ภาระงานที่เหมาะสมและท้าทาย
 - การสื่อสาร ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
 - ระดับของการได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ
 - ความมั่นคงของงาน
 - การตระหนักถึงความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย
 - การสนับสนุนของส่วนราชการในการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - **ปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน** ส่วนราชการควรเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน การสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน การสนทนากลุ่ม Blog หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก จะช่วยให้ส่วนราชการเข้าใจปัจจัยดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น
 - **ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย** ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงาน และเพื่อให้ระบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพ การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะหรือความสามารถที่วัดได้อย่างชัดเจน แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการจัดสรรเงินรางวัล วิธีการแสดง “ความขอบคุณ” รางวัลสำหรับทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลงานโดดเด่น ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเหล่านี้ ควรเชื่อมโยงกับตัววัดด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ หรือ วัตถุประสงค์ที่สำคัญอื่น ๆ ของส่วนราชการ
 - **ตัวชี้วัดอื่นด้านความผูกพันของบุคลากร** นอกเหนือไปจากตัววัดโดยตรงของความผูกพันของบุคลากร ผ่านทางการสำรวจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการประท้วง เป็นต้น
 - **ความต้องการของการพัฒนาของบุคลากร** ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรอาจมีความแตกต่างกันได้อย่างมาก ขึ้นกับลักษณะการทำงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับพัฒนาการของส่วนราชการและบุคลากร ความต้องการเหล่านี้ อาจรวมถึงการสร้างทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหา การแปลผลและการใช้ข้อมูล การตอบสนองที่เหนือกว่าความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์และปรับกระบวนการให้ชัดเจนขึ้น การลดการสูญเสียและรอบเวลา ความร่วมมือและสร้างแรงจูงใจกับอาสาสมัคร ความต้องการทางการศึกษาอาจรวมถึงทักษะขั้นสูงในการใช้เทคโนโลยีหรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ทักษะทางภาษา การคำนวณ และทักษะทางคอมพิวเตอร์

- **สถานที่ในการเรียนรู้และการพัฒนา** โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาอาจจะเกิดขึ้นภายในหรือภายนอกส่วนราชการ และอาจเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน ในห้องเรียน e-learning หรือการเรียนรู้แบบทางไกล รวมถึง การมอบหมายงานเพื่อสร้างพัฒนาการ การสอนงานหรือการเป็นพี่เลี้ยง
- **ความต้องการด้านการเรียนรู้และพัฒนาของแต่ละบุคคล** เพื่อช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ส่วนราชการหลายแห่งมีการเตรียมแผนพัฒนารายบุคคลที่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของบุคคลนั้น
- **การฝึกอบรมด้านการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ถึงแม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้เจาะจงให้ส่วนราชการต้องฝึกอบรมบุคลากรที่ทำหน้าที่ติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่การฝึกอบรมดังกล่าวเป็นเรื่องปกติและมีความสำคัญ ซึ่งมีครอบคลุมถึงการเรียนรู้ทักษะและความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับการบริการ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการรวบรวมสารสนเทศ วิธีการแก้ไขปัญหาและลดการสูญเสีย และวิธีการที่จะบริหารจัดการและตอบสนองที่เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ
- **การถ่ายทอดความรู้** ระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการควรมีกลไกสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรและของส่วนราชการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการคงไว้ซึ่งผลการดำเนินการของการทำงานที่โดดเด่นแม้ในระหว่างการปรับเปลี่ยน ส่วนราชการแต่ละแห่งควรกำหนดว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานและควรมีกระบวนการที่เป็นระบบสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรแต่ละคน
- **ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา** ตัววัดในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารของส่วนราชการ ระบบการเรียนรู้ควรพิจารณาถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินการระดับบุคคล หน่วยงาน และส่วนราชการ รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น และต้นทุนต่อผลตอบแทน

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

ในหมวดนี้กล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การออกแบบ และการส่งมอบผลผลิตและการบริการ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุความสำเร็จ และเพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการ

6.1 กระบวนการทำงาน

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงการบริหารจัดการกระบวนการเพื่อการบรรลุพันธกิจและการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ ๆ ของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อบรรลุความสำเร็จและสร้างความยั่งยืนให้ส่วนราชการ

ข้อสังเกต

- **การออกแบบกระบวนการทำงาน** ส่วนราชการจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับการทำงาน การส่งมอบ และการบริการ ตั้งแต่ขั้นตอนของการออกแบบกระบวนการทำงาน โดยทั่วไปแล้วการออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในห่วงโซ่คุณค่า หากส่วนราชการมีโครงการที่ต้องออกแบบคู่ขนานกัน หรือมีบริการที่ต้องใช้บุคลากร เครื่องมือ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ร่วมกัน การประสานงานเพื่อการใช้ทรัพยากรอาจเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญ แต่ก็อาจเป็นแนวทางให้สามารถลดต้นทุนต่อหน่วยและรอบเวลาในการออกแบบและการบริการใหม่
- **ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน** แนวทางในการออกแบบกระบวนการและการบริการของส่วนราชการอาจมีความแตกต่างกันอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการเริ่มต้นใหม่ ปรับเปลี่ยนจากเดิม หรือกระบวนการพิเศษเฉพาะ หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานทั้งใหญ่และเล็ก ทั้งนี้ขึ้นกับบริบทของส่วนราชการและภาระหน้าที่

สำหรับแนวทางในการออกแบบนั้น ส่วนราชการควรพิจารณาถึงข้อกำหนดสำคัญ ๆ ของกฎหมาย ภาระหน้าที่และการบริการ ปัจจัยที่อาจต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงาน ได้แก่ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ ชีตความสามารถของบุคลากร ชีตความสามารถในการวัดและประเมินผล ความแตกต่างในความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบหรือผู้ให้ความร่วมมือ การบริหารความปลอดภัยและการจัดการความเสี่ยง และผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมของส่วนราชการ และยุทธศาสตร์ของการแข่งขัน

การออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องพิจารณารอบเวลาและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการส่งมอบด้วย ซึ่งอาจต้องนำเอากระบวนการให้บริการมาทำการวิเคราะห์อย่างละเอียด และอาจต้องออกแบบกระบวนการเหล่านี้เสียใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งตอบโจทยความต้องการที่ปรับเปลี่ยนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- **กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่และการบริการที่สำคัญ** กระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการได้แก่ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบรรลุปันธกิจและภาระหน้าที่ตามกฎหมาย รวมทั้งกระบวนการให้บริการซึ่งส่วนราชการเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อความสำเร็จของส่วนราชการ กระบวนการเหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จของส่วนราชการ กระบวนการที่สำคัญอาจรวมถึง การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ การบริหารโครงการ ศูนย์บริการข้อมูล และการรับข้อร้องเรียน สำหรับส่วนราชการบางแห่ง กระบวนการที่สำคัญอาจรวมถึงการระดมทุน การสร้างสัมพันธ์กับเครือข่าย และการสนับสนุนนโยบายภาครัฐ เนื่องจากสภาพความหลากหลายของกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ ข้อกำหนดและคุณลักษณะของการดำเนินการของต่างกระบวนการกันจึงอาจแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง
- **ตัววัดในกระบวนการ** หัวข้อนี้เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมและการวัดในกระบวนการ การวัดเหล่านี้จำเป็นต้องมีการระบุจุดวิกฤติสำหรับการวัดและการสังเกตการณ์ในกระบวนการ ซึ่งควรเป็นช่วงต้นที่สุดของกระบวนการเพื่อลดปัญหาและต้นทุนที่อาจเป็นผลตามมาจากดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง

- **กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ** กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของส่วนราชการหมายถึงกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน และสนับสนุนการปฏิบัติการและการบริหาร แต่มักไม่ได้ถูกออกแบบมาพร้อมกันกับกระบวนการหลัก ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนจึงมักไม่จำเป็นต้องขึ้นกับคุณลักษณะของผลผลิตและบริการ แต่มักขึ้นกับความต้องการภายในและต้องมีการประสานงานและการบูรณาการกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการและความเชื่อมโยง กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึงกระบวนการด้านการเงินและบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก การบริการด้านกฎหมาย การบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานธุรการอื่น ๆ
- **ผลการดำเนินการของกระบวนการ** การบรรลุผลการดำเนินการของกระบวนการตามที่คาดหวังมักต้องการ การตั้งค้ำระดับผลการดำเนินการหรือค่ามาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ ต้องมีมาตรการการแก้ไขเพื่อปรับให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามคุณลักษณะที่ออกแบบไว้ เมื่อเกิดความคลาดเคลื่อนขึ้น มาตรการการแก้ไขนี้อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี และ/หรือบุคลากร ขึ้นกับธรรมชาติของกระบวนการ มาตรการการแก้ไขที่ถูกต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนที่ต้นตอหรือสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และควรลดโอกาสที่ปัญหาลักษณะเดียวกันจะเกิดซ้ำทั้งที่เดิมและที่อื่น ๆ ภายในองค์การ
- **การปรับปรุงกระบวนการ** หัวข้อนี้ต้องการสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้การบริการ และผลการดำเนินการของกระบวนการดีขึ้น ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นไม่ได้หมายความว่าถึงเพียงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น แต่ยังรวมถึงงบประมาณ การเงิน และผลการปฏิบัติการ (เช่น ประสิทธิภาพ) ที่ดีขึ้นในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ตัวอย่างแนวทางที่มีใช้ทั่วไปในการปรับปรุงกระบวนการ ได้แก่
 - การใช้ผลจากการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ
 - การแบ่งปันยุทธศาสตร์ที่ใช้ได้ผลภายในส่วนราชการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม
 - การวิเคราะห์และวิจัยผลการดำเนินการของกระบวนการ (เช่น การวิเคราะห์กระบวนการ การทดลองเพื่อหาค่าเหมาะสมที่สุด การสร้างกลไกการป้องกันความผิดพลาด)
 - การวิจัยและพัฒนาด้านเทคนิคและด้านการให้บริการ
 - ใช้เครื่องมือการปรับปรุงคุณภาพ เช่น Plan-Do-Check -Act หรือ PDCA
 - กระบวนการเทียบเคียง (Benchmarking)
 - การใช้เทคโนโลยีทางเลือก
 - การใช้สารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในส่วนราชการและต่างส่วนราชการ

แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการอาจอาศัยข้อมูลจากงบประมาณหรือการเงินเพื่อประเมินทางเลือกและกำหนดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเหล่านี้จะช่วยให้ส่วนราชการมีโอกาสในการปรับปรุงที่หลากหลาย รวมถึงการออกแบบกระบวนการใหม่โดยสิ้นเชิง (Reengineering)

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยของสถานที่ทำงานและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลมักขึ้นกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต

ข้อสังเกต

- **การควบคุมต้นทุน** การลดต้นทุนและรอบเวลาอาจดำเนินการผ่านยุทธศาสตร์การจัดการกระบวนการแบบ Lean การลดของเสียหรือการเพิ่มผลตอบแทนอาจเกี่ยวกับโครงการ Six Sigma หรือ PDCA การควบคุมต้นทุนนี้จำเป็นต้องมีตัววัดสำคัญเพื่อใช้ติดตามการจัดการระบบปฏิบัติการในทุกแง่มุม
- **การจัดการห่วงโซ่อุปทาน** ในหลายส่วนราชการ การจัดการห่วงโซ่อุปทานได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุประสิทธิภาพของการควบคุมต้นทุน เพิ่มผลผลิต และบรรลุเป้าหมายด้านการให้บริการ และความสำเร็จโดยรวมของส่วนราชการ ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีความสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้นเมื่อส่วนราชการย้อนกลับมาทบทวนสมรรถนะหลักของตนเอง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบควรตอบสนองเจตจำนงสองประการ คือ
 - ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและผู้ให้ความร่วมมือ และ
 - ช่วยให้การดำเนินการของพวกเขาสนับสนุนการปฏิบัติการของส่วนราชการโดยรวมดีขึ้นการจัดการห่วงโซ่อุปทานอาจรวมกระบวนการในการ
 - คัดเลือกผู้ส่งมอบเพื่อเป้าหมายในการลดจำนวนผู้ส่งมอบโดยรวม และ
 - เพิ่มความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ และผู้ให้ความร่วมมือที่ดี
- **ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน** ทุกองค์การไม่ว่าใหญ่หรือเล็ก ต้องดำเนินการตามมาตรฐานข้อบังคับขั้นพื้นฐานด้านความปลอดภัยของอาคารสถานที่และของบุคลากร อย่างไรก็ตามส่วนราชการที่ดีจะมีกระบวนการที่ทำได้ดีกว่ามาตรฐานขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้อาจรวมการออกแบบกระบวนการในเชิงรุกโดยมีข้อมูลนำเข้าจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัย
- **การเตรียมพร้อมเพื่อภาวะฉุกเฉิน** ความพยายามในการสร้างความต่อเนื่องของการปฏิบัติการในภาวะฉุกเฉิน ส่วนราชการควรพิจารณาทุกแง่มุมโดยรอบทางด้านปฏิบัติการที่จำเป็นในการทำงานและการบริการ ระดับของการเตรียมพร้อมของการปฏิบัติการขึ้นอยู่กับพันธกิจของส่วนราชการ รวมทั้งความต้องการและความจำเป็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการควรประสานความพยายามในการสร้างความต่อเนื่องของการปฏิบัติการกับความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศ (หัวข้อ 4.2)
- **การจัดการนวัตกรรม** ในองค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรมจะมีโอกาสในการเกิดความคิดมากกว่าองค์การที่ใช้เพียงทรัพยากร ทั้งนี้จุดสำคัญในการตัดสินใจในวัฏจักรของนวัตกรรม คือ
 - (1) ภายใต้อุปสรรคที่ใช้เท่ากัน จัดลำดับความสำคัญของโอกาสเพื่อนำโอกาสที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ไปดำเนินการต่อ
 - (2) ตระหนักรู้ว่าเมื่อใดที่ควรยกเลิกโครงการและผันทรัพยากรไปต่อยอดการพัฒนาโครงการอื่นที่ประสบความสำเร็จหรือไปยังโครงการใหม่

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

หมวดผลลัพธ์นี้ แสดงถึงการมุ่งเน้นระบบที่ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่จำเป็น ต่อการสร้างความยั่งยืนของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และธรรมาภิบาล ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ด้วยการมุ่งเน้นที่เป็นตามเจตนารมณ์ของเกณฑ์นี้เอง ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เยี่ยมกว่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และในการบรรลุตามพันธกิจ ผลลัพธ์ที่เยี่ยมนี้ปรากฏตามตัวชี้วัดด้านการประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ รวมทั้งผลลัพธ์ตามภาระหน้าที่หลักอื่น ๆ ของส่วนราชการ และส่วนราชการสามารถที่จะอ้างการเรียนรู้ขององค์การและของบุคลากรไว้

หมวด 7 จึงเป็นการนำเสนอสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเพื่อการประเมิน ปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการ โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์โดยรวมของส่วนราชการ แม้หมวด 7 จะกล่าวถึงผลลัพธ์ในเชิงกว้าง ๆ แต่ส่วนราชการควรกำหนดระดับคุณภาพขั้นสูงเพื่อใช้ติดตามผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติการ และเพื่อใช้เป็นตัวคาดการณ์ของผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงผลลัพธ์สำคัญด้านผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ซึ่งแสดงถึงคุณภาพของผลผลิตตามพันธกิจและคุณภาพการบริการ รวมทั้งคุณค่าที่นำไปสู่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเติบโต

ข้อสังเกต

- **ตัววัดด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ** หัวข้อนี้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ ตัววัดเหล่านี้ควรมุ่งเน้นในมุมมองและการตัดสินใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับส่วนราชการในอนาคต ๆ และควรสัมพันธ์กับสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 สำหรับส่วนราชการที่ไม่ได้มุ่งเน้นการให้บริการ ควรกำหนดตัววัดที่แสดงประสิทธิผลของการบรรลุพันธกิจและภาระหน้าที่ตามกฎหมาย ตัวอย่างเช่น จำนวนข้อแนะนำเชิงนโยบายที่นำไปสู่การใช้งาน อัตราสำเร็จของการปรับปรุงมาตรฐานด้านต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนราชการที่มีการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน อาจกำหนดตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิผลรวมของกระบวนการบูรณาการนั้น เช่น ระยะเวลาในการต่ออายุใบอนุญาตการทำงานของแรงงานต่างด้าว เป็นต้น
- **ตัววัดด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ** เนื่องจากส่วนราชการจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม การวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามยุทธศาสตร์จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างยิ่ง ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าวได้มาจากการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จสุดท้ายตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในระหว่างทางให้ชัดเจน

7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่าง ๆ และสร้างความสัมพันธ์

ข้อสังเกต

- **ตัวชี้วัดที่สำคัญของด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของส่วนราชการในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องอาจรวมเรื่องต่อไปนี้
 - ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ข้อร้องเรียน การจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสิทธิภาพของการแก้ไขข้อร้องเรียน
 - คุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบนพื้นฐานด้านคุณภาพ ผลลัพธ์แก่ผู้รับบริการ และความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการรับบริการ
 - การประเมินของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการเข้าถึงและความสะดวกในการใช้บริการ (รวมถึงการมีอัตยาศัยและใส่ใจในการบริการ)
 - รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจากองค์การจัดอันดับอิสระ
- **ตัวชี้วัดด้านการให้ความสำคัญและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
ส่วนราชการควรใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สัมพันธ์โดยตรงกับกระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์ เช่น อัตราการร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภาคประชาชน การให้ความสนับสนุนต่อภารกิจและการบริการอื่น ๆ ของส่วนราชการโดยผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ จำนวนการบริการใหม่ที่เพิ่มขึ้น นวัตกรรมในการให้บริการที่ได้รับการตอบรับ เป็นต้น

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินการที่มุ่งเน้นบุคลากรของส่วนราชการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงว่าส่วนราชการทำได้ดีเพียงใดในการสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ดี มีการเอาใจใส่ การสร้างความผูกพัน และการเรียนรู้สำหรับบุคลากรทุกคน

ข้อสังเกต

- **ปัจจัยของผลลัพธ์ด้านบุคลากร** ผลลัพธ์ที่รายงานควรรวมถึงปัจจัยทั่วไปและปัจจัยเฉพาะ ปัจจัยทั่วไปอาจรวมถึง ความปลอดภัย การขาดงาน การขออนุญาต การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงาน การขออนุญาต และการลาออก อาจมีความเหมาะสมในการที่จะเทียบเคียงกับพื้นที่เดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ปัจจัยที่เฉพาะกับส่วนราชการ ได้แก่

ปัจจัยที่ส่วนราชการใช้ในการประเมินเพื่อป้องกันภัยถึงบรรยากาศและความผูกพันของบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึงขอบข่ายของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ การฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อตอบสนองต่อ ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ความสำเร็จของการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือความเกี่ยวข้องของอาสาสมัครในกระบวนการและกิจกรรมโครงการต่าง ๆ

- **ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร** ผลลัพธ์ที่รายงานสำหรับตัวบ่งชี้ขีดความสามารถและ อัตรากำลังของบุคลากรครอบคลุมถึง ระดับความสามารถของบุคลากรในการทำงานข้ามหน่วยงาน และจำนวนผู้ได้รับประกาศนียบัตรที่ตอบสนองความต้องการด้านทักษะ ปัจจัยเพิ่มเติมอาจรวมถึง การปรับโครงสร้างส่วนราชการ รวมถึงการหมุนเวียนหน้าที่งานที่ได้ออกแบบเพื่อให้บรรลุทิศทาง ยุทธศาสตร์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **ความผูกพันของบุคลากร** ตัววัดของผลลัพธ์ที่รายงานสำหรับตัวบ่งชี้ความผูกพันและความพึงพอใจ ของบุคลากรครอบคลุมถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ของบุคลากร นอกจากนี้อาจพิจารณาแรงจูงใจอื่น ๆ เช่น ค่าตอบแทน แรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ตัวอย่างของตัววัดผลการดำเนินการอาจได้แก่ อัตราการคงอยู่ของบุคลากรจาก โครงการการยกย่องผู้ร่วมงาน หรือ จำนวนของการเลื่อนตำแหน่งงานที่เป็นผลมาจากโครงการพัฒนา บุคลากรของส่วนราชการ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลส่วนราชการ

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารและการกำกับดูแลส่วนราชการ เพื่อแสดงถึง ความมีจริยธรรมของส่วนราชการ สถานะการเงินที่โปร่งใส และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ข้อสังเกต

- **ความสำคัญของมาตรฐานจริยธรรม** ไม่ว่าสังคมจะมีการเพ่งเล็งมากขึ้นในประเด็นของธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้นำหรือไม่ก็ตาม เป็นหน้าที่ของ ส่วนราชการที่จะต้องทำและแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในทุกเรื่องมีมาตรฐานสูง ระบบการกำกับ ดูแลของผู้บริหารของส่วนราชการควรมีการติดตามดูตัววัดผลการดำเนินการที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ และเน้นย้ำผลของตัววัดดังกล่าวไปสู่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้
- **ผลลัพธ์ที่รายงาน** ผลลัพธ์ที่รายงานควรครอบคลุมถึงการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎหมาย ระเบียบ และ การรับรองมาตรฐาน ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่ กำกับดูแล และความสำเร็จที่โดดเด่นของส่วนราชการในเรื่องดังกล่าว (*) รวมทั้งการที่ส่วนราชการมี ส่วนช่วยให้เกิดความผาสุกและคุณประโยชน์ต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความไว้วางใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม ความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร และการบริการ

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการเงิน การบริหารงบประมาณ และการเติบโต เพื่อให้เข้าใจถึงประสิทธิภาพด้านการบริหารงบประมาณและความคุ้มค่า รวมทั้งความท้าทายของส่วนราชการ

ข้อสังเกต

ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการด้านการเงิน ประสิทธิภาพของการบริหารงบประมาณ และการเติบโตของส่วนราชการ

- **ตัววัดที่เหมาะสมสำหรับการรายงาน** ตัววัดที่เหมาะสมเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน อาจรวมถึงตัววัดผลด้านการจัดเก็บรายได้ของรัฐ ประสิทธิภาพของการบริหารงบประมาณและการเบิกจ่าย การคืนทุนของโครงการต่าง ๆ สัดส่วนของการบริการที่เพิ่มขึ้นในกลุ่มต่าง ๆ การขยายขอบข่ายของการให้บริการ และพื้นที่ การจัดอันดับที่ดีขึ้นใน ระดับประเทศ หรือในระดับนานาชาติ

7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน

ข้อสังเกต

- **ตัววัดผลการดำเนินการของส่วนราชการและระบบปฏิบัติการ** หัวข้อนี้ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาและรวบรวมตัววัด เพื่อใช้ติดตามกระบวนการสำคัญและเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติการ ตัววัดนี้ควรพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างผลของการปฏิบัติการกับคุณภาพของการบริการ ผลการดำเนินการที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการและของระบบปฏิบัติการ รวมถึงด้านการเตรียมพร้อมเพื่อภาวะฉุกเฉิน ควรถูกประเมินด้วยตัววัดที่สำคัญและเหมาะสมกับส่วนราชการ

หัวข้อนี้กระตุ้นให้ส่วนราชการพัฒนาและใช้ตัวชี้วัดที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแปลกใหม่ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและใช้การปรับปรุงการปฏิบัติการ ส่วนราชการควรมีการประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและการปฏิบัติการทั้งหมดโดยใช้ตัวชี้วัด ที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ

- **ตัววัดด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ** ตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการอาจรวมถึง
 - ตัววัดผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงให้เห็นผลของการลดต้นทุน หรือการควบคุมต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้
 - การลดการใช้พลังงาน หรือการลดการปล่อยของเสียสู่ชั้นบรรยากาศ
 - การลดการปล่อยน้ำเสีย การใช้ผลผลิตพลอยได้ และการนำกลับมาใช้ซ้ำ
 - ตัวบ่งชี้ด้านการตอบสนองภายใน เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต ระยะเวลาจัดส่ง ระยะเวลาในการจัดเตรียม และการใช้เวลาตั้งแต่ออกแบบจนถึงส่งมอบผลผลิตและบริการ

- การปรับปรุงผลการทำงานของส่วนงานบริหารและสายสนับสนุนอื่น ๆ
- ตัวบ่งชี้เฉพาะด้านกระบวนการ เช่น อัตราการสร้างนวัตกรรม และผลจากโครงการริเริ่มต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปรับปรุงการบริการ นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ เป็นต้น
- ตัวชี้วัดด้านความปลอดภัย เช่น อัตราการซ่อม ระดับความพร้อมของการเตรียมการ
- ตัวบ่งชี้ด้านห่วงโซ่อุปทาน เช่น การลดลงของปริมาณคงคลังหรือการตรวจรับ คุณภาพและผลผลิตที่ดีขึ้น การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- ผลลัพธ์การประเมินโดยส่วนราชการภายนอก

ภาคผนวก 2 อภิธานศัพท์

อภิธานศัพท์

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความและคำอธิบายอย่างย่อของคำต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการการดำเนินการของส่วนราชการ

กระบวนการ (Process)

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

ในบางสถานการณ์กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยมีระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน ในกรณีที่เป็นบริการ “กระบวนการ” จะมีในลักษณะกว้าง ๆ เช่น บอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจรวมถึงขั้นตอนที่พึงประสงค์หรือคาดหวัง หากขั้นตอนนั้นสำคัญอย่างยิ่ง การให้บริการต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนด้วย และต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินการที่มีสมรรถภาพ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ขั้นตอนอาจเกิดขึ้นหลังจากที่มีความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้ว

ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะมีการตรวจประเมินถึงระดับความสำเร็จของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐานของปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ใช้ประเมินแต่ละกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ ได้แก่ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมใน “ระบบการให้คะแนน”

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)

“การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร การกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลให้การตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจ จะต้องมีความรู้และสารสนเทศเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และมีประโยชน์

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคตการคาดการณ์อาจอิงกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการของคู่แข่งที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต

การคาดการณ์ต้องคำนึงถึงการคาดคะเนอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการด้วยการคาดการณ์ใช้ในการชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทาง ไปดำเนินการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้างและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งส่วนราชการ

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)

“การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของส่วนราชการและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงผลดำเนินการด้านคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตรานวัตกรรม และรอบเวลา การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ส่งผลให้การให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบจูงใจ ที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มักประกอบด้วยการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การรับผิดชอบด้วยตนเองและการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร ปัจจัยนำเข้าของบุคลากรในการวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับส่วนราชการและบุคคล การเรียนรู้จากส่วนราชการอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างส่วนราชการแบบไม่ซับซ้อน (Flattened Organizational Structure) ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปรียบเทียบ

ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งทีบุคลากรและทีมทำให้ส่วนราชการ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างส่วนราชการ งานการพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

การบูรณาการ (Integration)

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

การบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

ดูคำจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)

“การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของส่วนราชการ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการดำเนินการอย่างมี จริยธรรม หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในส่วนราชการ ตั้งแต่บุคลากรจนถึงผู้บริหาร และจำเป็นต้องสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบผลผลิตและการบริการ และชุมชนท้องถิ่นของส่วนราชการ

บางส่วนราชการอาจเห็นว่าจริยธรรมเป็นขอบเขตของเงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัด แต่หลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้ทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชื่อมั่น

การเรียนรู้ (Learning)

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

การเรียนรู้ของส่วนราชการ ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบแข่งขันของส่วนราชการและบุคลากร

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 คู่มืออธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การวิเคราะห์ (Analysis)

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับส่วนราชการโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุ ผลลัพธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

แม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

การสร้างคุณค่า (Value Creation)

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

ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดโดยรวมครอบคลุมถึงคุณลักษณะที่มีนัยสำคัญที่สุดของข้อกำหนดของหัวข้อนั้น ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคที่เป็นตัวอักษรหนา

ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)

“ข้อกำหนดต่าง ๆ” หมายถึง คำกล่าวแต่ละคำกล่าวที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำกล่าวเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ

ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)

“ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้น ๆ ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

ขีดความสามารถของบุคลากร (Workforce Capability)

คำว่า “ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการที่จะทำงานให้สำเร็จตามกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร

ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งตอบสนองภารกิจ และความต้องการของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการ

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

คำว่า “ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าส่วนราชการจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จในการแข่งขันเมื่อเทียบกับส่วนราชการอื่นที่ทำหน้าที่คล้ายคลึงกัน ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก (1) สมรรถนะหลัก ที่เน้นที่การสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในส่วนราชการ และ (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการกำหนดและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ผ่านความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

เมื่อส่วนราชการเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 2 แหล่ง ก็สามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งของความสามารถเฉพาะของตนได้ โดยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เสริมกันที่มาจากองค์การอื่น ๆ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” และ “วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์” เพื่อให้เข้าใจความเชื่อมโยงของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ซึ่งส่วนราชการกำหนดเพื่อตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการต้องเอาชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก ส่วนราชการอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในส่วนราชการเอง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยีรวมถึง ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน อาจเกี่ยวกับความสามารถของส่วนราชการหรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ

คู่มือจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่วนราชการระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึงระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านความรู้สึกลงและสติปัญญา เพื่อให้งาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการบรรลุผล ส่วนราชการที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังเพื่อผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสำเร็จของส่วนราชการ

บุคลากรในส่วนราชการรู้สึกมีความผูกพัน เมื่อพวกเขาพบว่าได้ทำในสิ่งที่ต้องการ และได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เมื่อเขาได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน และจากสถานที่ทำงาน ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากรคือทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ร่วมกันปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ดี การรับและให้ข้อมูลมีความคล่องตัว การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน รวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน ระบบการยกย่องชมเชย และระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสและการดูแลที่เท่าเทียมกันและการมีมิตรไมตรีกับครอบครัวของบุคลากร

ความยั่งยืน (Sustainability)

“ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการในการตอบสนองต่อความจำเป็นต่อการดำเนินการในปัจจุบัน และมีความคล่องตัวและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้ส่วนราชการมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและพร้อมต่อสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในอนาคต ส่วนราชการจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายในซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยระดับประเทศทั้งหมดและปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงของส่วนราชการ

ความยั่งยืนอาจพิจารณาจากขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความพร้อมของทรัพยากร เทคโนโลยี ความรู้ ความสามารถพิเศษ ระบบงาน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ ความยั่งยืนยังมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมตัวสำหรับภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้นจริง หรือภาวะฉุกเฉินในระยะสั้นด้วย

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

คำว่า “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ และการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความ เข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมถึงการใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เกื้อหนุนกัน เพื่อใช้ในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับคือ ระดับส่วนราชการ ระดับกระบวนการที่สำคัญ และ ระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “การบูรณาการ : Integration” ประกอบ

ความหลากหลาย (Diversity)

“ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากร ซึ่ง ครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง 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 รวมทั้งสร้างความภักดีของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร

ค่านิยม (Values)

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยม สะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและขึ้นนำการตัดสินใจของบุคลากร ทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ ทุกกรณี การทำให้เหนือกว่า ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดล้อม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุก ๆ วัน

คุณค่า (Value)

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลผลิต บริการ กระบวนการ สิทธิประโยชน์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับ ค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

ส่วนราชการควรพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากผลผลิตและบริการต่าง ๆ ส่วนราชการจำเป็นต้องเข้าใจว่า คุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นก็ส่งมอบคุณค่าให้แต่ละกลุ่มนั้น ทั้งนี้ ส่วนราชการต้อง ทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย

เจตจำนง (Purpose)

“เจตจำนง” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่ส่วนราชการดำรงอยู่ บทบาทหลักของเจตจำนง คือ การกระตุ้น และขึ้นนำส่วนราชการในการกำหนดค่านิยม

โดยปกติ เจตจำนงจะกว้างและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการที่มีภารกิจต่างกัน อาจมีเจตจำนง คล้ายคลึงกัน ในขณะที่ส่วนราชการที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันอาจมีเจตจำนงต่างกัน

ตัวชี้วัด (Indicator)

“ตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผล การดำเนินการ ของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้ จากการวัดแต่ละครั้ง หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

ที่สำคัญ (Key)

“ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของส่วนราชการ ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึง ความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อ ความสำเร็จของส่วนราชการ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

นวัตกรรม (Innovation)

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผล ของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็น ของใหม่หรือนำมา ปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับส่วนราชการ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลาย ขั้นตอน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญของ ส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุง อย่างก้าวกระโดด หรือการ เปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างส่วนราชการ ให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แนวทาง (Approach)

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ แนวทาง หมายถึงรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

แนวโน้ม (Trends)

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ ของส่วนราชการ แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของส่วนราชการตามลำดับช่วงเวลาที่ยาวนาน

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลอย่างน้อย 3 จุด และหากต้องการให้มีความ เชื่อถือได้ทางสถิติ ต้องมีข้อมูลมากกว่านั้น รอบเวลาในการวัดกระบวนการจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาของการแสดงแนวโน้ม รอบเวลา ที่สั้นกว่าทำให้ต้องมีการวัดบ่อยกว่า ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลานานกว่าจึงจะทราบแนวโน้ม ที่ชัดเจนได้

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการในหมวด 7

บุคลากร (Workforce)

“บุคลากร” หมายถึง บุคคลทุกคนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับการที่จะทำให้งานของส่วนราชการประสบความสำเร็จ รวมทั้งบุคลากรที่ส่วนราชการจ่ายค่าตอบแทน (เช่น เจ้าหน้าที่ประจำ เจ้าหน้าที่ชั่วคราวและเจ้าหน้าที่ที่ทำงานผ่านโทรศัพท์ รวมทั้งลูกจ้างตามสัญญาที่ส่วนราชการดูแลและ ควบคุม) และอาสาสมัคร (ถ้ามี) ตามความเหมาะสม โดยรวมถึงผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการในทุกระดับ

ประสิทธิผล (Effectiveness)

“ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใด ๆ สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้

การประเมินประสิทธิผล ต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

เป้าประสงค์ (Goals)

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้้นำการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง” (Stretch Goals) หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนราชการ

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

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

ผลการดำเนินการ (Performance)

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐานผลลัพธ์ที่ผ่านมา และส่วนราชการอื่น ๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ครอบคลุมผลการดำเนินการ 6 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ
- (2) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- (4) ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล
- (5) ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต
- (6) ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้

ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

(1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการ

(2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถของส่วนราชการโดยรวม

(3) การเรียนรู้ของส่วนราชการและบุคลากร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและ เครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

ผลลัพธ์ (Results)

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

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการ

ดูอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)

“ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงสุดของส่วนราชการ โดยทั่วไปประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง/สำนัก หรือเทียบเท่า

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากร ในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

ผู้รับบริการ (Customer)

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

ผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborator)

“ผู้ให้ความร่วมมือ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับส่วนราชการในการสนับสนุน การปฏิบัติการหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ที่ให้ความร่วมมือเป็นครั้งคราว โดยมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกัน หรืออย่างเดียวกัน การร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูความจำกัดความของคำว่า “พันธมิตร (Partners)”

แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลา ที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการระดับจังหวัดที่มีการแข่งขันสูงอาจเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจและรายได้ของประชาชนในจังหวัด มีการตั้งเป้าให้เพิ่มรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือน 10% ต่อปี แผนปฏิบัติการอาจรวมถึงการวิเคราะห์ว่าองค์ประกอบของรายได้กลุ่มใดที่ยังต่ำอยู่ และแนวทางในการเพิ่มรายได้เฉพาะกลุ่มนั้นขึ้นมาได้ ในการนำแผนไปปฏิบัติอาจต้องมีการฝึกอบรมทักษะของการประกอบอาชีพเสริม กิจกรรมการส่งเสริม และการกระตุ้นให้เกิดการซื้อขายและตลาด

คู่มือจำกัดความของคำว่า “วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)” ประกอบด้วย

พฤติกรรมที่มีจริยธรรม (Ethical Behavior)

“พฤติกรรมที่มีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้นับใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการด้านวิชาชีพของส่วนราชการ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสินใจ “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้บริหารของส่วนราชการควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของพฤติกรรมที่มีหลักการ หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในส่วนราชการ และจำเป็นต้องสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าจะไม่มีรูปแบบที่เป็นสากลของพฤติกรรมที่มีจริยธรรมก็ตาม ผู้บริหารของส่วนราชการควรทำให้นับใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม พฤติกรรมที่มีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งผู้ส่งมอบและชุมชนท้องถิ่นของส่วนราชการ

บางส่วนราชการอาจเห็นว่าหลักจริยธรรมเป็นขอบเขตของเงื่อนไขที่จำกัดพฤติกรรม แต่หลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนควรเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้ทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชื่อมั่นอย่างยิ่ง

พันธกิจ (Mission)

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

พันธมิตร (Partners)

คำว่า “พันธมิตร” หมายถึง องค์กร หรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญอื่นๆ ซึ่งทำงานร่วมกับส่วนราชการ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปจะมีความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เช่น การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หรือการส่งมอบบริการ

พันธมิตรที่มีความร่วมมืออย่างเป็นทางการมักมีกำหนดช่วงเวลาของความร่วมมือและต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ของ ทั้งสองฝ่าย

คู่มือจำกัดความของคำว่า “ผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborators)”

สารสนเทศน้อย/ไม่ชัดเจน (Anecdotal)

“มีสารสนเทศน้อย/ไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวชี้วัด กลไกการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน / การปรับปรุง / การเรียนรู้

การใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบจะถูกประเมินว่ามีสารสนเทศน้อยหรือไม่ชัดเจน

ตัวอย่างในการตอบคำถามของเกณฑ์ เรื่องวิธีการที่ผู้บริหารส่วนราชการใช้ในการสื่อความคาดหวังต่อผลการดำเนินการของบุคลากร การตอบโดยใช้ข้อมูลลึกลับย่ออาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้บริหารของส่วนราชการบางคนได้ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ต่าง ๆ ของส่วนราชการซึ่งเกิดขึ้นเพียงประปราย แต่การตอบในเชิงระบบ ควรอธิบายถึงวิธีการสื่อสารที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้อย่างสม่ำเสมอเพื่อสื่อสารกับหน่วยงานในทุกที่ตั้งและบุคลากรระดับถึงความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงาน รวมถึงตัววัดซึ่งใช้ประเมินประสิทธิผลของวิธีการดังกล่าว ตลอดจนเครื่องมือและเทคนิคซึ่งใช้ประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ

รอบเวลา (Cycle Time)

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ การวัดด้านเวลา มีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถของส่วนราชการ

รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลา อาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการนำเสนอบริการใหม่ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการตอบสนองผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ

ระดับ (Levels)

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการของส่วนราชการ อยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่ชัดเจน

ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

ระบบกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)

“ระบบกำกับดูแลองค์กร” หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่าง ๆ ที่ใช้ในส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของหัวหน้าส่วนงาน คณะกรรมการบริหาร และของผู้บริหารของส่วนราชการ

กฎระเบียบที่บังคับใช้ (By-laws) และนโยบายของส่วนราชการจะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ
- (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติงาน
- (3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลอาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการ การกำหนดคำตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงินและการปฏิบัติการ การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การทำให้มั่นใจว่าระบบการกำกับดูแลมีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของส่วนราชการ

ระบบการนำองค์การ (Leadership System)

“ระบบการนำองค์การ” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำมาใช้ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสาร และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์การสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมของส่วนราชการ ระบบการนำองค์การกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามเจตจำนงและหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน

ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิผล ต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง รวมทั้งการมีกลไกที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการตรวจสอบประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง

ระดับเทียบเคียง (Benchmark)

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการณ์และผลดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ บางครั้งอาจเป็นการรวบรวมโดยบุคคลที่สาม ส่วนราชการอาจเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

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

ส่วนราชการออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์ประกอบของส่วนราชการ เพื่อกระตุ้นและทำให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

“วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขัน หรือประเด็นทางสังคม และข้อได้เปรียบของส่วนราชการ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มีมุมมองเน้นทั้งภายนอกและภายในส่วนราชการ และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์) ถ้าจะกล่าวอย่างกว้างๆก็คือ สิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการ และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

ดูคำจำกัดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

วิสัยทัศน์ (Vision)

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

ส่วน (Segment)

“ส่วน” หมายถึง ส่วนหนึ่งของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของผลผลิตหรือบริการ หรือของบุคลากร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุมีผล

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

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลผลิตบริการ และโปรแกรมเป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ช่องทางการให้บริการ ขนาด หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

คำว่า “สมรรถนะหลัก” หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด สมรรถนะหลักขององค์การเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้สร้างรายได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของการบริการ หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็น อาจส่งผลอย่างมีนัยยะสำคัญต่อความท้าทาย หรือความเสียเปรียบของส่วนราชการในการแข่งขัน และการสร้างความยั่งยืน

สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในส่วนราชการ โดยเป็นความรู้ที่ทั้งส่วนราชการและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งความสามารถต่าง ๆ

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 หากมีการประเมินการปรับปรุง และการแลกเปลี่ยนรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “อย่างเป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน”

อย่างไร (How)

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

โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Opportunities)

“โอกาสเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึงช่องทางที่เห็นจากการคิดนอกกรอบ การระดมความคิด ผลดีที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์อย่างฉีกแนวหรือแนวทางอื่น ๆ เพื่อสร้างภาพในอนาคตที่แตกต่างออกไป

บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรี โดยปราศจากการชี้หน้า จะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ใดนั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงินและอื่น ๆ เพื่อตัดสินใจเลือกได้อย่างรอบคอบ

ภาคผนวก 3
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุง
เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ที่ ๑ /๒๕๕๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตามที่ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มีคำสั่งที่ ๗/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๔ แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำ ข้อเสนอแนะ การติดตามและประเมินผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้มีการดำเนินงานตามแนวทาง มาตรการ และวิธีการที่กำหนด นั้น

เพื่อให้การดำเนินการปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความเหมาะสม และทันสมัยสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป อาศัยอำนาจตามคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ ๗/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๔ จึงแต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

๑) ศ.ดร.ปรัชญา เวสารัชช์	ประธานคณะกรรมการ
๒) นายจาตุร อภิชาติบุตร	รองประธานคณะกรรมการ
๓) นางอารีย์พันธ์ เจริญสุข	คณะกรรมการ
๔) รศ.รัชต์วารณ กาญจนปัญญาคม	คณะกรรมการ
๕) นางสาววิริยา เนตรน้อย	คณะกรรมการ
๖) นางชนิษฐา งามวงศ์สถิต	คณะกรรมการและเลขานุการ
๗) นางสาวอรุณฉวี สุนทรรัช	คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

๒. อำนาจหน้าที่

- ๑) ศึกษาและปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ๒) ศึกษาและปรับปรุงกลไกและแนวทางการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ๓) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๗

(นายชัยณรงค์ อินทรมีทรัพย์)

ประธานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

P M Q A



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถนนพหลโยธิน เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0 2356 9999

www.opdc.go.th