

การพัฒนาคุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ

• คู่มือ

การนำองค์กร

เข้าสู่

การพัฒนาคุณภาพ

การบริหาร

จัดการภาครัฐ



การพัฒนาคุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ

• คู่มือ

การนำองค์ความรู้

เข้าสู่

การพัฒนาคุณภาพ

การบริหาร

จัดการภาครัฐ



คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ

พิมพ์ครั้งที่ 1

ตุลาคม 2548

จำนวนพิมพ์ 1,000 เล่ม

จัดพิมพ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

โทรสาร 0-2281-8169

ISBN : 978-974-9871-90-4

ออกแบบและจัดพิมพ์ที่

บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

481/561 จรัญสนิทวงศ์ 37 บางขุนศรี บางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700

โทรศัพท์ 02-864-5698, 02-864-5889

โทรสาร 02-864-5889

เจ้าของ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำหรือการนำข้อมูลทั้งหมด
ส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม จะต้องได้รับการยินยอม
เป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.

▶ คำนำ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
ระบบราชการไทย และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
พ.ศ.2546 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะยกระดับการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้มีระบบบริหารจัดการ
ที่เป็นเลิศ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเทียบเท่ามาตรฐานระดับสากล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานหลัก
ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ
และตอบสนองความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้มากยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ รวมทั้งจัดทำ “คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ”
เพื่อเสริมความเข้าใจ และเป็นแนวทางให้หน่วยงานต่างๆ สามารถนำเกณฑ์ดังกล่าว ไปใช้เป็น
เครื่องมือในการพัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้หน่วยงาน
สามารถนำคู่มือดังกล่าวไปปฏิบัติได้ด้วยตนเอง

นอกจากคู่มือเล่มนี้แล้ว ยังมีหนังสือที่ส่วนราชการควรจะศึกษาควบคู่ไป เพื่อเสริมสร้าง
ความเข้าใจยิ่งขึ้น คือ คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์
และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
คู่มือสำหรับหน่วยงานภาครัฐใช้ประเมินตนเอง (Self-Assessment)

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าส่วนราชการจะสามารถนำคู่มือเล่มนี้ ไปสู่แนวทาง
ปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับส่วนราชการต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
ส่วนที่ 1 การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	5
บทที่ 1 ความสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	7
บทที่ 2 การเตรียมความพร้อมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	14
บทที่ 3 การกำหนดทีมงานผู้รับผิดชอบ และแผนการดำเนินการ	19
ส่วนที่ 2 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	33
บทที่ 4 การประเมินองค์กรด้วยตนเอง	36
บทที่ 5 การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร การจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร การประเมินและปรับปรุง กระบวนการ	70
ส่วนที่ 3 การเตรียมการเพื่อเสนอขอรับรางวัล	91
บทที่ 6 การเขียนรายงานผลการดำเนินการ (Application Report) เพื่อเสนอขอรับรางวัล	94
บทที่ 7 แนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัล	98
บทที่ 8 การเตรียมความพร้อมเพื่อรับการตรวจประเมิน ณ ส่วนราชการ	106



บทนำ

หนังสือ “คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” นี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ส่วนราชการ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่ และวิธีการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ โดยเริ่มตั้งแต่การเตรียมความพร้อมขององค์กร การวางแผนปรับปรุงองค์กร และการสมัครขอรับรางวัล

คู่มือฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน หลักๆ ด้วยกัน คือ

- ส่วนที่ 1** การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ส่วนที่ 2** กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ส่วนที่ 3** การเตรียมการเพื่อเสนอขอรับรางวัล

ส่วนที่ 1 การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แบ่งออกเป็น 3 บท คือ

- บทที่ 1 >>> ความสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**
เป็นการกล่าวถึงที่มาและความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้นำแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของต่างประเทศและประเทศไทยมาปรับให้เหมาะสมกับบริบทราชการไทย
- บทที่ 2 >>> การเตรียมความพร้อมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**
เป็นการเตรียมส่วนราชการ การกำหนดทีมคณะผู้บริหาร รวมถึงบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) วิธีบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในส่วนราชการ
- บทที่ 3 >>> การกำหนดทีมงานผู้รับผิดชอบ และแผนการดำเนินการ**
เป็นการกำหนดกลุ่มผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งบทบาท หน้าที่ รวมถึงการกำหนดแผนการดำเนินการ

แบ่งออกเป็น 2 บท คือ

บทที่ 4 >>> การประเมินองค์กรด้วยตนเอง

เป็นการกล่าวถึงขั้นตอนหลักในการประเมินองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลักด้วยกัน คือ

4.1 การประเมินสถานะองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

4.1.1 การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

4.1.2 การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรตามเกณฑ์หมวด 1 ถึง หมวด 6

4.1.3 การประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามเกณฑ์หมวด 7

4.2 การวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงขององค์กร โดยจุดแข็ง หมายถึง การที่ส่วนราชการมีการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของเกณฑ์ โอกาสในการปรับปรุง หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรมีประเด็นตกหล่นไม่ครอบคลุมตามเกณฑ์

บทที่ 5 >>> การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

การจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร การประเมินและปรับปรุงกระบวนการ

เป็นการนำผลที่ได้จากบทที่ 4 มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร การนำแผนไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง

แบ่งออกเป็น 3 บท คือ

บทที่ 6 >>> การเขียนรายงานผลการดำเนินการ (Application Report) เพื่อสมัครขอรับรางวัล

เป็นการจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามรูปแบบมาตรฐานที่กำหนด เพื่อเสนอขอรับรางวัล

บทที่ 7 >>> แนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัล

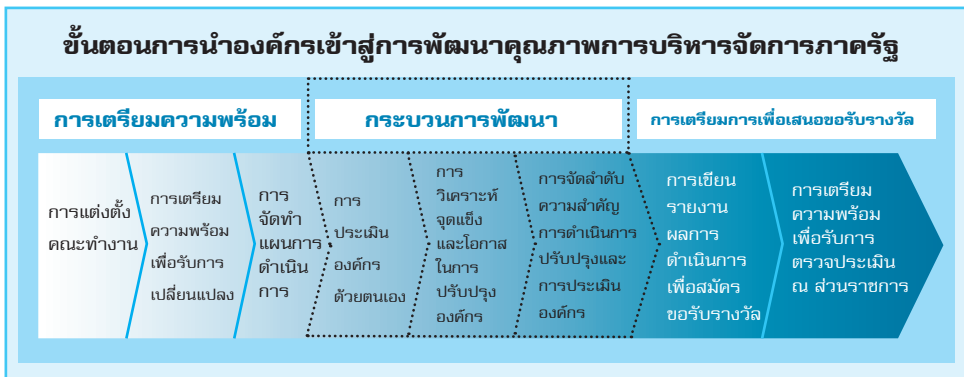
เป็นการอธิบายแนวทางการให้คะแนน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7)

บทที่ 8 >>> การเตรียมความพร้อมเพื่อรับการตรวจประเมิน ณ ส่วนราชการ

เป็นแนวทางให้ส่วนราชการเตรียมความพร้อมของเอกสารที่เกี่ยวข้องที่อาจจะได้รับการร้องขอในการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินรางวัล รวมทั้งเตรียมบุคลากรสำหรับตอบคำถามระหว่างรับการตรวจประเมิน ณ ส่วนราชการ

ส่วนราชการที่ได้พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจนพร้อมแล้ว สามารถยื่นสมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ โดยพิจารณาความพร้อมจากระดับคะแนนการประเมินตนเองที่ได้จากส่วนที่ 2 และเป้าประสงค์ของส่วนราชการนั้นๆ

ส่วนราชการที่สมัครขอรับรางวัลจะได้รับรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) จากคณะผู้ตรวจประเมินรางวัล ซึ่งจะระบุถึงจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง (OFIs; Opportunities for Improvement) เพื่อสามารถนำไปปรับปรุง และพัฒนาองค์กรได้ต่อไป



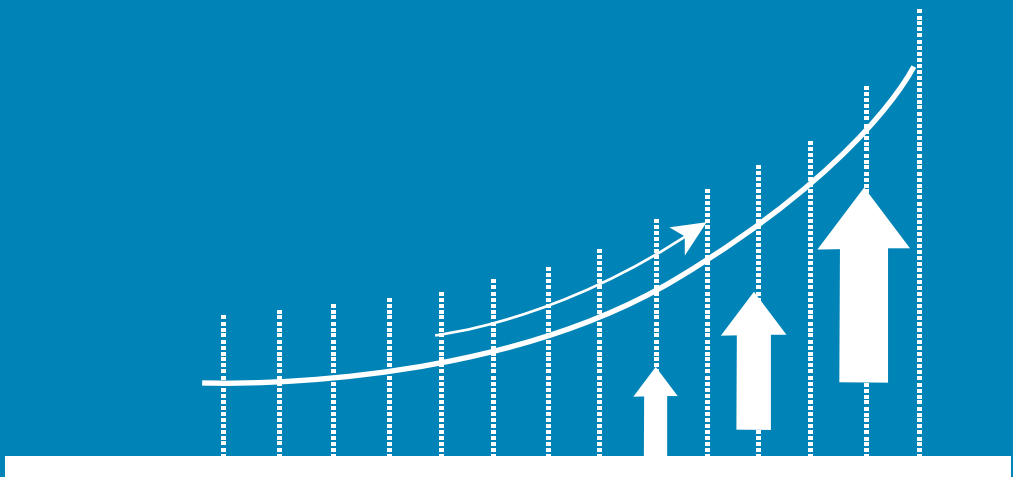
แผนภูมิแสดงขั้นตอนการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ส่วนที่ 1

การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ

- บทที่ 1 ความสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- บทที่ 2 การเตรียมความพร้อมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
- บทที่ 3 การกำหนดทีมงานผู้รับผิดชอบ และแผนการดำเนินการ



บทที่ 1

ความสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ทำไมจึงต้องมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศได้นำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประเทศดังกล่าวสามารถพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมั่นคงกลายเป็นผู้นำของโลกได้ตลอดมา เช่น ประเทศญี่ปุ่นมีระบบบริหารจัดการ และเกณฑ์เพื่อมอบรางวัลเดมมิง (Deming Prize) ประเทศสหรัฐอเมริกามีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่มีชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่างๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ เช่น

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

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของภาคราชการในต่างประเทศ

ภาคราชการในประเทศต่างๆได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โดยได้นำแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการมาใช้ในภาคราชการ อาทิ

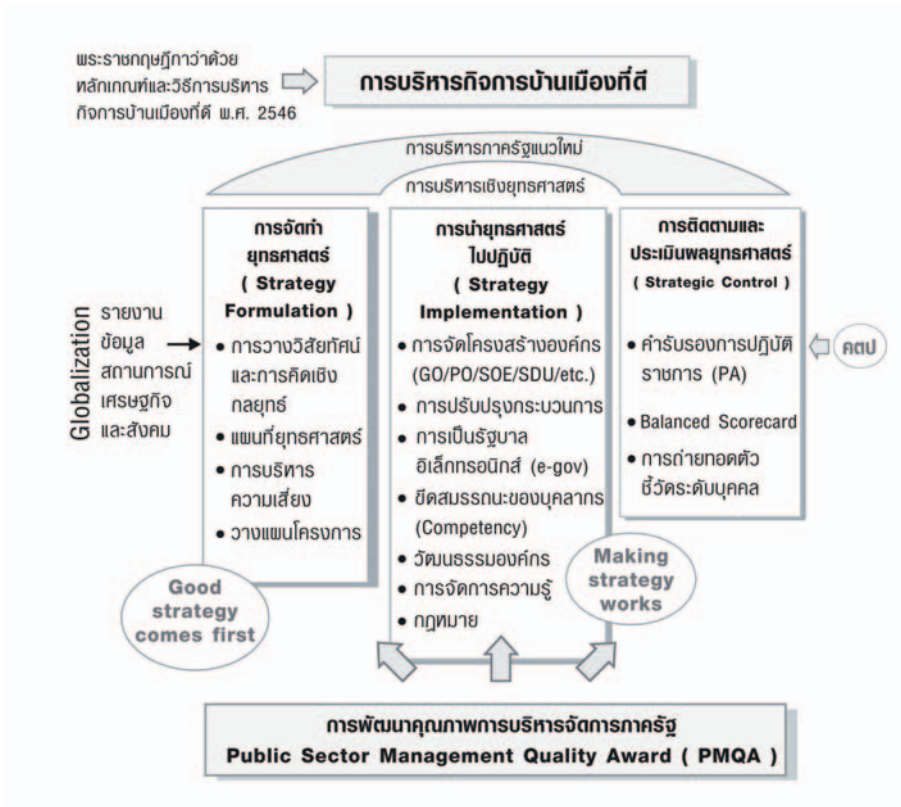
- กระทรวงกลาโหม และกองทัพเรือของสหรัฐอเมริกาได้ใช้แนวทาง Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)
- Inland Revenue North West, The Metropolitan Police Service และ Middlesbrough Council ของประเทศสหราชอาณาจักรได้ใช้แนวทาง European Foundation Quality Management (EFQM)
- หอสมุดแห่งชาติ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และ Central Provident Fund Board ของประเทศสิงคโปร์ ได้ใช้แนวทาง Singapore Quality Award (SQA)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในประเทศไทย

ประเทศไทยได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้กับภาคเอกชน โดยนำเทคนิคและกระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) มาปรับใช้ ซึ่งได้มีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา

สำหรับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในภาคราชการของประเทศไทยนั้น รัฐบาลได้สนับสนุนให้ดำเนินการโดยได้กำหนดเรื่องนี้ไว้ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 - 2551 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนากระบวนการ โดยกำหนดให้ภาคราชการเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการโดยให้ยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงานของภาครัฐเพื่อผลักดันให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน ดังนั้น เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐและเป็นการรองรับการพัฒนากระบวนการในขั้นต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548

ในการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อนำมาใช้ในภาคราชการไทยได้นำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทยตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550) การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย (ดังรูปที่ 1.1)



รูปที่ 1.1 แสดงความสอดคล้องของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย

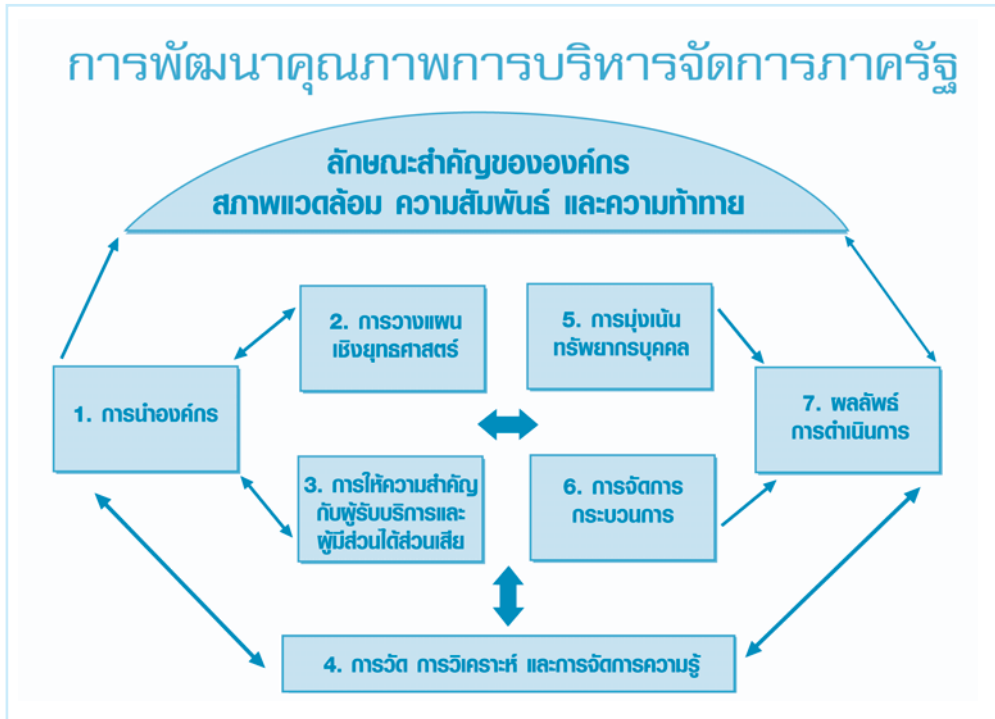
เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามแนวคิดดังกล่าวต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงจัดทำ **หลักเกณฑ์และแนวทางการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ** ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖
- 2) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล
- 3) เพื่อให้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์กรและเป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

- 1) ลักษณะสำคัญขององค์กร
- 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



รูปที่ 1.2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1 ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรเป็นการอธิบายภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีผลในการปฏิบัติภารกิจ รวมทั้งความท้าทายที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

- 1) เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย
 - หมวด 1 การนำองค์กร
 - หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
 - หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
 - หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
 - หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- 2) เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย
 - หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

สำหรับลักษณะสำคัญขององค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดให้เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ต้องเชื่อมโยงเข้าหาลักษณะสำคัญขององค์กรดังกล่าว

ส่วนเกณฑ์ได้มีการจัดกลุ่ม และมีความเชื่อมโยงภายในเกณฑ์ ดังนี้

- **ส่วนที่เป็นกระบวนการ** ซึ่งจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่
 - 1) กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย เกณฑ์หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 2) กลุ่มพื้นฐานของระบบบริหาร ประกอบด้วยเกณฑ์หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
 - 3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย เกณฑ์หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- **ส่วนที่เป็นผลลัพธ์** คือ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ระหว่างหมวดต่างๆ และระหว่างกลุ่ม เป็นการแสดงว่าการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

- ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางและนำองค์กร (หมวด 1) ด้วยการมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ (หมวด 2) ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งต้องมีปฏิสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลาแบบสองทาง เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อนโยบายของรัฐและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันเวลา (หมวด 3) ด้วยการใช้ข้อมูลจริงในการตัดสินใจ และการทบทวนผลการดำเนินงาน (หมวด 4)

- เมื่อส่วนราชการมีความชัดเจนในทิศทางและแผนการปฏิบัติงานแล้ว ส่วนราชการต้องมีระบบงาน และบุคลากรที่มีความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (หมวด 5) พร้อมทั้งจัดกระบวนการให้บริการและกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ (หมวด 6) ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรบุคคลและกระบวนการก็ต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลาจากเกณฑ์หมวด 4 เช่นเดียวกัน

หากส่วนราชการดำเนินการตามเกณฑ์หมวด 1 ถึงหมวด 6 อย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว ส่วนราชการนั้นจะบรรลุความสำเร็จในทุกมิติที่กำหนดไว้ในหมวด 7 ในบางส่วนราชการอาจจำเป็นต้องเข้าวงจรปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องหลายวงจรจึงจะบรรลุผล ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการที่ใช้ในการประเมินตนเองตามเกณฑ์ซึ่งจะอธิบายรายละเอียดในส่วนที่ 2 ต่อไป

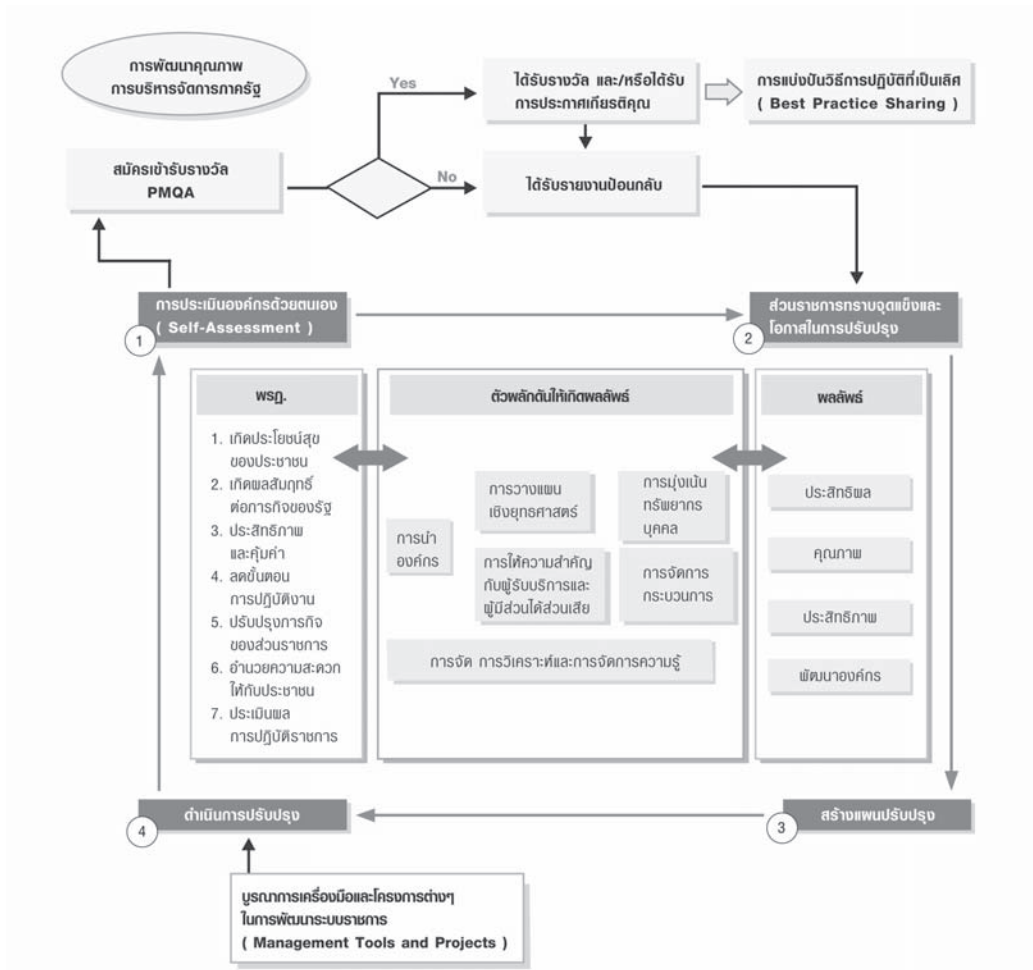
ประโยชน์ที่ส่วนราชการจะได้รับ

1. ส่วนราชการซึ่งนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้จะได้รับประโยชน์ กล่าวคือ การใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินตนเอง จะทำให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงเพื่อนำไปจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรของส่วนราชการ และดำเนินการปรับปรุงด้วยแนวทางและเครื่องมือการปรับปรุงที่เหมาะสมต่อไป

2. เมื่อส่วนราชการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องไประยะหนึ่งแล้ว ส่วนราชการนั้นก็จะมีบริหารจัดการที่มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งเมื่อส่วนราชการใดมั่นใจว่าได้พัฒนาตนเองตามเกณฑ์ให้ก้าวไปสู่ระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมแล้ว ก็อาจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ได้

3. เมื่อส่วนราชการสมัครขอรับรางวัล จะได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินรางวัล ซึ่งเมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินก็จะได้รับรางวัลตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด หากไม่ได้รับรางวัล ก็ยังจะได้รับประโยชน์โดยการได้รับรายงานป้อนกลับ (Feedback) จากการดำเนินการนั้น เพื่อนำไปปรับปรุงส่วนราชการตนเองต่อไป

4. ส่วนราชการที่ได้รับรางวัล จะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่ส่วนราชการอื่นๆ ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศแก่ส่วนราชการอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับการพัฒนาระบบราชการโดยรวม



รูปที่ 1.3 วงจรการดำเนินงานและประโยชน์ที่ส่วนราชการ จะได้รับในการนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้

บทที่ 2

การเตรียมความพร้อมขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ

การเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ การเตรียมความพร้อมของบุคลากร และการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

1. การเตรียมความพร้อมของบุคลากร

ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ ผู้บริหาร คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และบุคลากรในส่วนราชการ

ผู้บริหาร

>>> **ผู้บริหาร** หมายถึง

- ระดับกรม ได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง เป็นต้น
- ระดับอุดมศึกษา ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง เป็นต้น
- ระดับจังหวัด ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด นายอำเภอ เป็นต้น

>>> **บทบาท** ผู้บริหารมีบทบาทในการเป็นผู้ผลักดันและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างจริงจัง เป็นผู้สร้างบรรยากาศให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร และจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ

>>> **หน้าที่**

- 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อผลักดันให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และการดำเนินงานร่วมกัน
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการดำเนินการให้ชัดเจน

- 3) บริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างราบรื่น รวมทั้งคาดการณ์ผลกระทบของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อบุคลากรและระบบงาน เพื่อเตรียมขจัดปัญหาอุปสรรคดังกล่าว
- 4) สนับสนุนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในส่วนราชการ
- 5) สื่อสารกับบุคลากรในส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอและรับฟังความคิดเห็นบ่อนกลบอย่างจริงจัง แม้แต่ผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับการดำเนินการ
- 6) เป็นตัวอย่างที่ดีในการนำแนวทางของเกณฑ์มาดำเนินการและปฏิบัติ
- 7) จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการที่เพียงพอ เช่น งบประมาณ บุคลากร และเวลาในการดำเนินการให้เพียงพอ
- 8) มอบหมายบุคลากรเพื่อรับผิดชอบงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เช่น แต่งตั้งผู้ที่จะทำหน้าที่คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งให้การสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร เหล่านี้ให้มีความสามารถในการดำเนินงานดังกล่าว
- 9) ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงานและคณะทำงาน ซึ่งจะมิบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

>>> **คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้บริหารให้ทำหน้าที่ในการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการนั้นๆ

>>> **บทบาท** คณะทำงานฯ เป็นผู้ทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ทำให้เกิดการปรับปรุงในส่วนราชการอย่างเป็นระบบ

>>> **หน้าที่** ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการ ได้แก่ การเตรียมการ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาเกณฑ์และรับการฝึกอบรมเทคนิคการตรวจประเมินภายในองค์กร
- 2) ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในคณะทำงาน และสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในส่วนราชการ
- 3) ระบุผลกระทบของการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงต่อบุคลากรในองค์กรทุกด้าน เช่น กระบวนการทำงาน โครงสร้างงาน และวัฒนธรรมองค์กร
- 4) ระบุความต้องการการสนับสนุนด้านต่างๆ จากผู้บริหาร
- 5) ประเมินปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ
- 6) เตรียมความพร้อมด้านข้อมูล ความรู้และเทคนิคในการปรับปรุงที่เกี่ยวข้อง

บุคลากรในส่วนราชการ

>>> ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในส่วนราชการ ดังนั้น ส่วนราชการจะต้องสื่อสารให้บุคลากรในส่วนราชการ รับทราบและตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้ ทั้งนี้ ส่วนราชการควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่บุคลากร รวมทั้งกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม เช่น การให้ข้อมูล การมีส่วนร่วมในทีมคณะทำงานฯ หรือ ทีมปรับปรุงองค์กร เป็นต้น

2. การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

2.1 การสื่อสารภายในองค์กร (Communication)

การสื่อสารถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น ลดความกังวล และการต่อต้าน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องทำการสื่อสารให้กับบุคลากรในส่วนราชการในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- กล่าวถึงความสำคัญของการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากไม่ได้นำเกณฑ์ดังกล่าวมาปฏิบัติ
- สื่อสารให้ทราบถึงการปรับปรุงที่เคยดำเนินการมาแล้วในอดีต และส่งผลดีถึงปัจจุบัน โดยเชื่อมโยงให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร เช่น เรื่องของการปรับปรุงคุณภาพการบริการที่ดีขึ้น ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติมในอนาคต เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวทั้งหมดเกิดการบูรณาการอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร และมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

2.2 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

ความขัดแย้งในการทำงานเป็นปรากฏการณ์ปกติที่เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา เพราะความแตกต่างกันในด้านเป้าหมาย วิธีการทำงาน นำไปสู่การคิด ความรู้สึก การกระทำต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์กร ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเป็นธรรมดา

โทมัส กับคิลแมน (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann) ศึกษาพบว่าในกรณีที่พบกับความขัดแย้ง คนมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แนวทาง ดังนี้

1. **การแข่งขัน (Competition)** พฤติกรรมที่มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยใช้อิทธิพล หรือวิธีการ ช่องทางต่างๆ เพื่อที่จะให้คู่กรณียอมแพ้ให้ได้

2. **การยอมให้ (Accommodation)** พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น โดยมุ่งสร้างความพอใจให้กับคู่กรณี เนื่องจากไม่ต้องการสร้างความบาดหมางระหว่างกัน โดยตนเองจะยอมเสียสละ

3. **การหลีกเลี่ยง (Avoiding)** พฤติกรรมที่ไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง

4. **การร่วมมือ (Collaboration)** พฤติกรรมที่มุ่งจัดการกับความขัดแย้งโดยต้องการจะให้เกิดความพอใจแก่ทั้งตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

5. **การประนีประนอม (Compromising)** พฤติกรรมที่มุ่งให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง

นอกเหนือจากการเรียนรู้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแล้ว การศึกษาหรือเรียนรู้ ถึงสาเหตุการเกิดความขัดแย้งเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เป็นอันตรายต่อหน่วยงาน

ในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร เป็นความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร ทุกคนควรเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารกันในทุกระดับทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ และมีส่วนร่วมในการช่วยกันแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการ ทำงานร่วมกัน

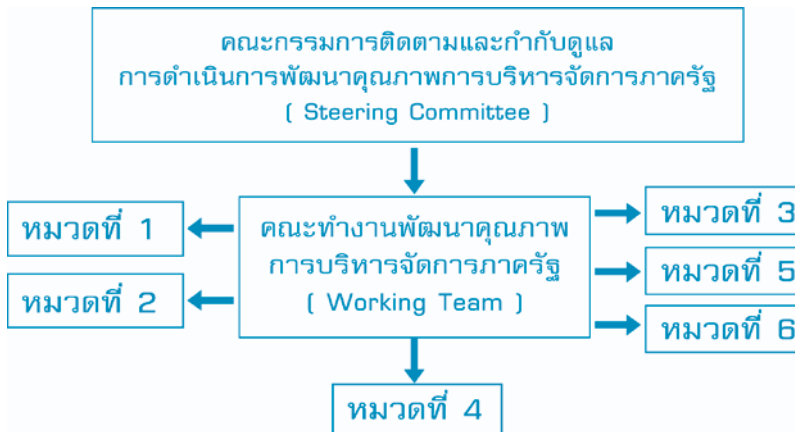
บทบาทของผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้ง คือ สร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรถึงสิ่งที่กำลังดำเนินการในองค์กร สื่อสารอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายและความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร สังเกตการณ์สภาพแวดล้อมและความขัดแย้งในองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถแทรกแซงและจัดระเบียบความขัดแย้งให้เหมาะสมได้

ดังนั้น หากส่วนราชการใดเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงานเกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและดำเนินการบริหารความขัดแย้งดังกล่าวให้ได้ข้อยุติ เพื่อบุคลากรในส่วนราชการจะได้ร่วมมือกันดำเนินการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ 3

การกำหนดทีมงานผู้รับผิดชอบ และแผนการดำเนินการ

ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จนถึงขั้นนำองค์กรเสนอขอรับรางวัลนั้น ส่วนราชการจำเป็นต้องสรรหา และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมให้เหมาะสม บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการในแต่ละกิจกรรมจะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการ ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแล และการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ซึ่งอาจกำหนดให้มีโครงสร้าง ดังนี้



หมายเหตุ : สำหรับการดำเนินการในหมวด 7 จะเป็นความร่วมมือกันของทีมงานทั้ง 6 หมวด

3.1 การกำหนดทีมงานผู้รับผิดชอบ

3.1.1 คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee)

>>> **หน้าที่**

- 1) กำหนดนโยบาย กรอบแนวทาง และทิศทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ
- 2) ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่างๆ ของคณะทำงาน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกรอบแนวทางและทิศทางที่กำหนด

- 3) ติดตาม เร่งรัด ให้การดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กรบังเกิดผลทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

>>> องค์ประกอบ

ประกอบไปด้วยผู้บริหารในระดับต่างๆ ของส่วนราชการ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานในระดับกองหรือสำนัก เป็นต้น

ระดับกรม อาจประกอบด้วย	
1) อธิบดี	ประธานกรรมการ
2) รองอธิบดี (ที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดี 1 คน)	รองประธานกรรมการ
3) รองอธิบดี (ทุกท่าน)	กรรมการ
4) หัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย	กรรมการ
5) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย	กรรมการและเลขานุการ

ระดับสถาบันอุดมศึกษา อาจประกอบด้วย	
1) อธิการบดี	ประธานกรรมการ
2) รองอธิการบดี (ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี 1 คน)	รองประธานกรรมการ
3) รองอธิการบดี (ทุกท่าน)	กรรมการ
4) หัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย	กรรมการ
5) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	กรรมการและเลขานุการ

ระดับจังหวัด อาจประกอบด้วย	
1) ผู้ว่าราชการจังหวัด	ประธานกรรมการ
2) รองผู้ว่าราชการจังหวัด (ที่ได้รับมอบหมายจากผู้ว่าราชการจังหวัด 1 คน)	รองประธานกรรมการ
3) รองผู้ว่าราชการจังหวัด (ทุกท่าน)	กรรมการ
4) หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ที่ได้รับมอบหมาย	กรรมการ
5) นายอำเภอที่ผู้ว่าราชการจังหวัด มอบหมาย	กรรมการ
6) หัวหน้าสำนักงานจังหวัด	กรรมการและเลขานุการ

3.1.2 คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)

>>> หน้าที่

- 1) จัดเตรียมข้อมูลและสนับสนุนองค์กรในเรื่องต่างๆ เพื่อประกอบการดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- 2) ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 3) ดำเนินการประเมินและวิเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงองค์กร
- 4) ดำเนินการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรและติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงตามแผน
- 5) จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเสนอแผนปรับปรุงองค์กรต่อคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลฯ เพื่อให้ความเห็นชอบ

>>> องค์ประกอบ

ประกอบด้วยรองหัวหน้าส่วนราชการที่ทำหน้าที่รองประธานของคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลฯ (Steering Committee) ทำหน้าที่ประธานในคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) และเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพในแต่ละหมวด (Category Champion) และทีมงานในแต่ละหมวด ครอบคลุมทั้ง 6 หมวด ซึ่งอาจประกอบด้วย

1) รองอธิบดี /รองอธิการบดี/ รองผู้ว่าราชการจังหวัด (ที่ได้รับมอบหมาย)	หัวหน้าคณะทำงาน
2) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เป็น เจ้าภาพ ในแต่ละหมวด หมวด 1-6 (Category Champion)	คณะทำงาน
3) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นทีม ในแต่ละหมวด (หมวด 1-6)	คณะทำงาน
4) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย	คณะทำงานและเลขานุการ

คณะทำงานของทั้ง 6 หมวด ต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้เป็นอย่างดีในงานขององค์กรและงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละหมวดที่มีหน้าที่รับผิดชอบ สำหรับการดำเนินการในหมวด 7 จะเป็นความร่วมมือกันของทีมงานทั้ง 6 หมวด



รูปที่ 3.1 ตัวอย่างการจัดตั้ง
คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)

โดยปกติ หัวหน้าคณะทำงานจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ และตัดสินใจในเชิงเทคนิคกับเจ้าภาพในแต่ละหมวด แต่หากมีความจำเป็นสามารถว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมาถ่ายทอดประสบการณ์ และช่วยเป็น Facilitator ให้แก่องค์กรได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีผู้ประสานงานและเลขานุการของหมวด เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและรวบรวมข้อมูล หรือติดต่อสมาชิกของหมวดต่างๆ เพื่อให้เกิดการสื่อสารข้อมูลอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ อาจมีการจัดตั้งทีมงานสมทบและทีมงานสนับสนุน เป็นทีมงานย่อยที่ช่วยการดำเนินงานต่างๆ เป็นการเฉพาะกิจเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น

แนวทางในการดำเนินการของคณะทำงานฯ

เพื่อให้การดำเนินงานของคณะทำงานฯ มีความชัดเจน สอดคล้องกับแนวทางการทำงานของส่วนราชการ ควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มคณะทำงานฯ แต่ละหมวด ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหมวด ทีมงาน และเลขานุการ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มคณะทำงานฯ ในแต่ละหมวด

คณะทำงาน			เกณฑ์	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง			
เจ้าภาพของหมวด	ทีมงาน	เลขานุการ		ก	ข	ค	ง
ศรีสมร	ลัดดา	สมหญิง	หมวด 1	●		○	
จาพนม	นิกร	คำสร้อย	หมวด 2	○	●		
			หมวด 3			●	
			หมวด 4				

- = หน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับหมวดนั้นๆ
- = หน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับหมวดนั้นๆ

ตารางที่ 3.2 ตัวอย่างการกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มคณะทำงานฯ

ตำแหน่ง	หน้าที่รับผิดชอบ
เจ้าภาพของหมวด	<ul style="list-style-type: none"> • เสนอแนะแนวทางและกำกับดูแลการดำเนินการจนบรรลุเป้าประสงค์ • ควบคุมประเด็นของการอภิปราย ดำเนินการประชุม และบริหารเวลาให้เป็นไปตามกำหนดการ • รวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และตอบคำถามตามที่ได้รับมอบหมาย อภิปรายในประเด็นการประชุม รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และเข้าร่วมประชุมอย่างต่อเนื่อง และตรงต่อเวลา
ทีมงาน	<ul style="list-style-type: none"> • รวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และตอบคำถามตามที่ได้รับมอบหมาย อภิปรายในประเด็นการประชุม รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และเข้าร่วมประชุมอย่างต่อเนื่องและตรงต่อเวลา
เลขานุการ	<ul style="list-style-type: none"> • บันทึกมติและประเด็นของการประชุม จัดทำรายงานการประชุม และรายงานการประชุม • รวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และตอบคำถามตามที่ได้รับมอบหมาย อภิปรายในประเด็นการประชุม รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และเข้าร่วมประชุมอย่างต่อเนื่อง และตรงต่อเวลา

เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการบรรลุผลตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับนโยบายของส่วนราชการ ควรจัดให้คณะทำงานฯ ทุกหมวดประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจและรับทราบถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน นอกจากนั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คณะทำงานฯ ควรกำหนดแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการร่วมกัน ซึ่งระบุรายละเอียด เช่น หลักการและเหตุผลที่มา วัตถุประสงค์ กิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ เป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาในการดำเนินการ เป็นต้น

นอกจากนั้น คณะทำงานฯ ที่รับผิดชอบเกณฑ์แต่ละหมวดควรทำงานประสานกัน เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันได้ เนื่องจากเกณฑ์ทุกหมวดมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้น ข้อมูลที่คณะทำงานฯ แต่ละหมวดได้รับมาจะสามารถนำไปเป็นประโยชน์ให้กับหมวดอื่นๆ ได้เช่นกัน

กรณีที่ส่วนราชการต้องการตรวจประเมินองค์การโดยการเทียบเคียงกับเกณฑ์การพิจารณา รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐนั้น การตรวจประเมินอาจใช้วิธีการให้คณะทำงานฯ ของแต่ละหมวดตรวจรายงานผลการดำเนินการสลับหมวดระหว่างกัน เช่น คณะทำงานฯ หมวด 6 ตรวจรายงานผลคณะทำงานฯ หมวด 5 เป็นต้น เพื่อหาจุดแข็ง โอกาสในการปรับปรุง และให้คะแนนตามเกณฑ์อย่างเป็นอิสระ แล้วจึงทำการประชุมเพื่อสรุปผลร่วมกัน

3.2 แผนการดำเนินการ

หลังจากส่วนราชการได้กำหนดขอบเขตการดำเนินการ รวมทั้งกำหนดกลุ่มคณะทำงานฯ แล้ว หน้าที่แรกของคณะทำงานฯ คือ จะต้องประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแผนการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. กำหนดกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ
2. กำหนดกลุ่มผู้รับผิดชอบ
3. กำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินการ

ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ

คณะทำงานฯ จะต้องร่วมกันกำหนดกิจกรรมหลักๆ ทั้งหมดที่จะต้องทำตลอดระยะเวลาของการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งกิจกรรมอื่นๆ ที่อาจมีความจำเป็นต้องกำหนด เช่น วิธีการเลือกรูปแบบการประเมินว่าจะดำเนินการประเมินแบบอภิปราย (Oral Discussion) ประเมินแบบสรุปประเด็น (Bullet Report) หรือประเมินแบบเขียนรายงานเต็มรูปแบบ (Full Written Report) เพราะรูปแบบการประเมินแต่ละแบบจะมีความแตกต่างกัน ดังนี้

ตาราง 3.3 การประเมินในรูปแบบต่าง ๆ

	ประเมินแบบอภิปราย	ประเมินแบบสรุปประเด็น	ประเมินแบบเขียนรายงานเต็มรูปแบบ
กิจกรรม	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	โครงการ	โครงการ
บุคลากร	บุคลากรในองค์กร ที่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเกณฑ์มาแล้วบ้าง	บุคลากรในองค์กรที่ผ่านการฝึกอบรมเป็นคณะทำงาน ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	บุคลากรในองค์กรที่ผ่านการอบรมเป็นคณะทำงาน ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และผู้ตรวจประเมินรางวัล
การเก็บข้อมูล	เก็บข้อมูลเพิ่มเติมอีกไม่มากนัก	มีการวางแผนการเก็บข้อมูล	มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างดี
ข้อมูลป้อนกลับ	ได้รับข้อมูลป้อนกลับทันที	มีรายงานการตรวจประเมินที่เป็นทางการ	มีรายงานผลการดำเนินการขององค์กร และรายงานการตรวจประเมินที่เป็นทางการ
ความลึกของการประเมิน	อยู่ที่ระดับหัวข้อของเกณฑ์	ครอบคลุมประเด็นพิจารณาและลงลึกในบางคำถาม	ลงลึกทุกคำถามของเกณฑ์
ข้อดี	- เร็ว ง่าย ค่าใช้จ่ายน้อย - เหมาะสำหรับผู้เริ่มต้น	- ตรวจประเมินเชิงลึก - ใช้ข้อมูลและหลักฐานประกอบ	- ความน่าเชื่อถือของการประเมิน - ให้ประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร
ข้อด้อย	เป็นความคิดเห็นมากกว่าข้อมูล	ขาดมุมมองของบุคคลภายนอก	ใช้เวลา และค่าใช้จ่ายมาก

ดังนั้น เพื่อความครบถ้วนของการกำหนดกิจกรรมหลักที่ต้องทำให้คณะทำงานฯ ร่วมกันระดมสมองเพื่อค้นหาประเด็นของกิจกรรมที่จำเป็นต้องทำทั้งหมด ให้ครอบคลุมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อจะได้สามารถคาดการณ์ระยะเวลาของการดำเนินการทั้งหมดได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้ การกำหนดกิจกรรมดังกล่าวคณะทำงานฯ จะสามารถดำเนินการ โดยการตั้งคำถามกับคณะทำงานฯว่า **“มีกิจกรรมอะไรบ้างที่จะต้องทำระหว่างดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ”** และนำกิจกรรมที่ได้จากการระดมสมองทั้งหมด มาจัดเรียงลำดับเบื้องต้นว่าอะไรต้องทำก่อน อะไรต้องทำหลัง และกิจกรรมใดสามารถที่จะดำเนินการไปพร้อมๆ กันได้บ้าง โดยที่ยังไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงกรอบระยะเวลาในชั้นตอนนี้ แต่สิ่งที่จะต้องตระหนักถึงในแต่ละกิจกรรมก็คือ **“ในกิจกรรมแต่ละขั้นตอนเราคาดหวังว่าจะได้อะไรบ้าง”**

การกำหนดสิ่งที่ควรจะได้รับ (Output) ในแต่ละกิจกรรม เพื่อเป็นการยืนยันว่า จะต้องทำกิจกรรมใดให้เสร็จก่อน จึงจะเริ่มกิจกรรมต่อไปได้ และนอกจากนี้ ในเวลาปฏิบัติจริง จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่า ก่อนจะข้ามไปยังกิจกรรมถัดไป ส่วนราชการได้ทำกิจกรรมก่อนหน้าได้สมบูรณ์ตามที่คาดหวังแล้วหรือยัง

2. กำหนดกลุ่มผู้รับผิดชอบ

เมื่อได้กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการแล้ว ขั้นตอนถัดไปจะเป็นการหากกลุ่มผู้รับผิดชอบ ซึ่งอาจจะมีกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มคณะทำงานฯ และกลุ่มงานที่จะต้องปรับปรุง ดังแสดงในตารางที่ 3.4 เพื่อจะได้ทราบว่าในแต่ละขั้นตอนหลักๆ ขั้นตอนไหนเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของใคร

หากส่วนราชการสามารถระบุชื่อผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม หรือส่วนงานได้อย่างเฉพาะเจาะจง ก็จะได้ประโยชน์เพิ่มเติมในการระบุเวลาเริ่ม และเวลาแล้วเสร็จของแต่ละกิจกรรมในขั้นตอนถัดไปได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3. กำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินการ

หลังจากที่ได้กลุ่มผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมแล้ว ขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด โดยการจำแนกเป็นรายกิจกรรม

การกำหนดระยะเวลาดำเนินการนี้ จะมีความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการกำหนดกิจกรรมและกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างยิ่ง เนื่องจากการบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงการจัดลำดับงานเป็นสำคัญว่า งานใดต้องดำเนินการให้เสร็จก่อน แล้วจึงจะเริ่มทำอีกงานหนึ่งได้ งานใดที่สามารถทำไปได้พร้อมๆ กัน และงานที่คิดว่าสามารถทำไปได้

พร้อมกันนั้น มีทรัพยากรเพียงพอหรือไม่ ซึ่งจะทำให้สามารถประมาณการทรัพยากรต่างๆ รวมถึงทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ถ้าสามารถที่จะกำหนดชื่อหรือหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบตามที่ได้ระบุไว้

นั่นหมายความว่า กิจกรรมที่ต้องดำเนินการที่ได้ระบุไว้ในขั้นตอนการกำหนดกิจกรรมนั้น อาจจะมึงานบางอย่างที่สามารถดำเนินการไปพร้อมๆ กันได้ แต่งานสองงานนี้มีเพียงคนในกลุ่ม คณะทำงานฯ ที่สามารถดำเนินการได้เพียงผู้เดียว ก็จะทำให้การกำหนดกรอบระยะเวลา ของงานสองงานนี้จะต้องเป็นแบบต่อกัน (เป็นแบบอนุกรม) คือ ต้องรองานหนึ่งเสร็จ จึงจะเริ่มทำอีกงานหนึ่งได้ แทนที่จะสามารถทำทั้งสองงานไปได้พร้อมๆ กัน

เมื่อส่วนราชการกำหนดผู้รับผิดชอบ และผู้รับผิดชอบในคณะต่างๆ เข้าใจในบทบาท หน้าที่และมีความเข้าใจเกณฑ์ในระดับหนึ่งแล้ว จะต้องร่วมกันกำหนดแผนการดำเนินการ เพื่อใช้ในการทำงานร่วมกันและใช้ในการติดตามประเมินผลโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนด โดยสามารถกำหนดแผนการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

ตารางที่ 3.4 ตัวอย่างแผนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกิจกรรม

กิจกรรม	สิ่งที่จะได้รับ (Output)	กลุ่มผู้รับผิดชอบ			ระยะเวลา	เดือนที่												
		A	B	C		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. กำหนดขอบเขตการประเมิน	<ul style="list-style-type: none"> ได้ขอบเขตที่นำมาประเมินองค์กร 	●			1 สัปดาห์													
2. กำหนดกลุ่มคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) - จัดอบรมเกณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> มีการแต่งตั้งกลุ่มคณะทำงานฯ กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานฯ 	●	●		1 สัปดาห์													
3. กำหนดแผนการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> ได้แผนการดำเนินการ (กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ตลอดโครงการ และผลผลิตในแต่ละขั้นตอน) ได้รูปแบบการประเมิน (โดยอาจกำหนดกิจกรรมย่อยเพิ่มเติม) 	●			2 สัปดาห์													

กิจกรรม	สิ่งที่จะได้รับ (Output)	กลุ่มผู้รับ พิชิตชอบ			ระยะเวลา	เดือนที่													
		A	B	C		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
4. จัดทำลักษณะ สำคัญขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ลักษณะสำคัญขององค์กรที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหาร 	●			4 สัปดาห์		■												
5. พิกะประเมินองค์กร ด้วยตนเอง	<ul style="list-style-type: none"> คณะทำงานฯ มีความรู้ความเข้าใจ ในหลักเกณฑ์การประเมินองค์กร 	●			2 สัปดาห์		■												
6. จัดตั้งทีมงาน เพื่อเก็บข้อมูล (ตามความจำเป็น)	<ul style="list-style-type: none"> ได้ทีมงานเพิ่มเติมในแต่ละหมวดเพื่อช่วยคณะทำงาน (Working Team) ในการเก็บข้อมูล 	●			1 สัปดาห์		■												
7. ดำเนินการ ประเมินองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ได้จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง ได้รายงานผลการดำเนินการเบื้องต้น 	●			12 สัปดาห์									■					

กิจกรรม	สิ่งที่จะได้รับ (Output)	กลุ่มผู้รับผิดชอบ			ระยะเวลา	เดือนที่																	
		A	B	C		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
8. วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)	<ul style="list-style-type: none"> ได้โอกาสในการปรับปรุงที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลฯ (Steering Committee) 	•	•	•	2 สัปดาห์										—								
9. ทำแผนปรับปรุงองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ได้แผนปรับปรุงองค์กรที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลฯ (Steering Committee) 	○	•	•	2 สัปดาห์											—							
10. ปรับปรุงกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ได้ผลการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร 	○	○	•	6 เดือน																		

A = คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลฯ (Steering Committee) B = คณะทำงาน (Working Team) C = ผู้รับผิดชอบงานที่ต้องปรับปรุงฯ

• = ผู้รับผิดชอบหลัก ○ = ผู้มีส่วนร่วม

หมายเหตุ : ตัวอย่างในตารางที่ 3.4 เป็นตัวอย่างของแผนการดำเนินการโดยระบุกิจกรรมตั้งแต่เริ่มจนได้แผนปรับปรุงองค์กรนำไปปรับปรุง ถือเป็นรอบของวงจรปรับปรุงสำหรับระยะเวลาในแต่ละกิจกรรมขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งส่วนราชการจะต้องดำเนินการเช่นนี้อย่างต่อเนื่องทุกปี นอกจากนี้ ส่วนราชการควรกำหนดแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสมัครเข้ารับรางวัลด้วย

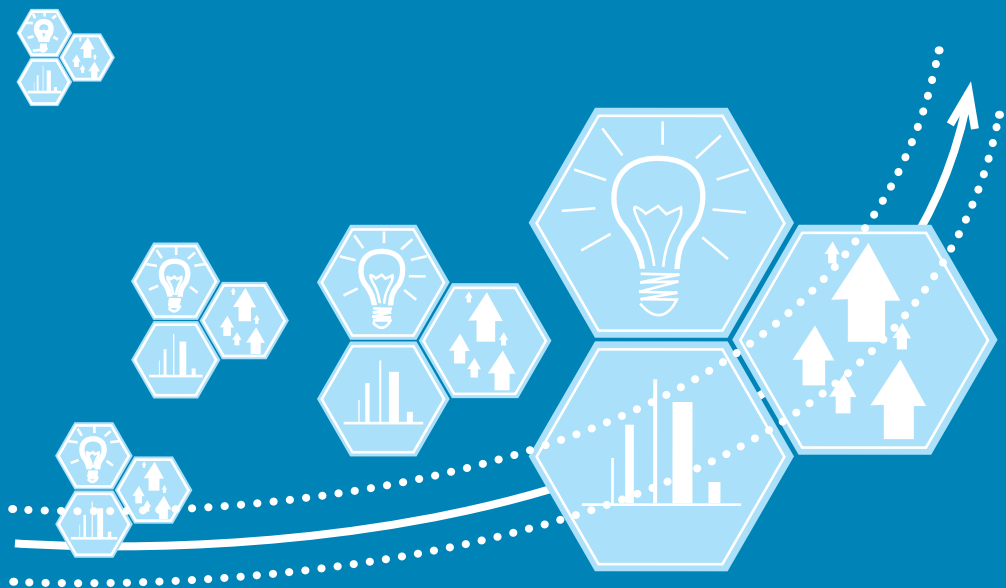
หลังจากที่ได้ทำแผนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแล้ว ก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นตอนถัดไป คณะทำงานฯ จะต้องนำเสนอแผนดังกล่าวให้กับคณะผู้บริหารหรือคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) เพื่อทบทวนถึงกิจกรรม สิ่งที่จะได้รับ ผู้รับผิดชอบ รวมทั้งความเหมาะสมของระยะเวลาอีกครั้งหนึ่ง เพราะนอกจากจะเป็นการขอความคิดเห็นเพิ่มเติมจากคณะผู้บริหารแล้ว ขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้คณะทำงานฯ สามารถใช้เป็นช่องทางการสื่อสารกับคณะผู้บริหารได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารรับทราบความก้าวหน้าของการดำเนินการ และเตรียมการต่างๆ เพื่อสนับสนุนคณะทำงานฯ ได้



ส่วนที่ 2

กระบวนการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

- บทที่ 4 การประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- บทที่ 5 การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร
การจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร
การประเมินและปรับปรุงกระบวนการ



หลังจากผู้บริหารและบุคลากรในส่วนราชการ เห็นถึงความสำคัญของการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความมุ่งมั่นพัฒนา มีความพร้อม และรับทราบบทบาทหน้าที่ และกิจกรรมที่ต้องมี ตามที่ได้อธิบายไว้ในส่วนที่ 1 แล้ว ในส่วนที่ 2 นี้จะกล่าวถึงกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การประเมินองค์กรด้วยตนเองเป็นกิจกรรมที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถสำรวจสภาพการดำเนินการปัจจุบันขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีเพียงใด วิธีการประเมินนั้นจะนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นกรอบนำทางให้กับส่วนราชการด้วยคำถามที่มีในแต่ละหมวด เพื่อที่จะนำมาประเมินตนเองโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานระดับสากล และจะทำให้ทราบถึง **>>จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงขององค์กร<<** ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการที่จะนำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงองค์กร เพื่อให้ส่วนราชการสามารถยกระดับขีดความสามารถ รวมถึงมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลได้

การดำเนินการเช่นนี้ จะทำให้ส่วนราชการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการดียิ่งขึ้น องค์กรเกิดการพัฒนา และสามารถตอบสนองประสิทธิภาพได้ตามพันธกิจ นอกจากนี้ยังทำให้ส่วนราชการดังกล่าวสามารถส่งมอบผลผลิตและบริการที่มีคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 4

การประเมินองค์กรด้วยตัวเอง

การประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ใช้สำหรับ ทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ใน ปัจจุบันหรือผลของการดำเนินการขององค์กรเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ในการประเมินองค์กรคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ที่ส่วนราชการจัดตั้งไว้ จะเป็นผู้ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย โดยอาจเลือกใช้รูปแบบในการ ประเมินองค์กรต่างๆ เช่น แบบอภิปราย แบบสรุปประเด็น หรือแบบเขียนรายงานเต็มรูปแบบ ดังรายละเอียดในบทที่ 3

การประเมินองค์กรด้วยตนเอง จะทำให้องค์กรทราบถึงสภาพขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทราบว่าองค์กรของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด ซึ่งองค์กรสามารถนำไปกำหนดวิธีการและเป้าหมาย ที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป ทั้งนี้ องค์กรต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นจริง เพื่อให้ส่วนราชการสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงขององค์กร ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

การประเมินองค์กรด้วยตนเองสามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลักด้วยกัน คือ การประเมินสถานะองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการนำผลจากการประเมิน มาวิเคราะห์เพื่อสรุปหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงองค์กร และหลังจากนั้นจะได้นำมาจัดลำดับ ความสำคัญเพื่อใช้ในการวางแผนปรับปรุงองค์กร ซึ่งจะมีการแสดงวิธีการดังกล่าวในบทที่ 5 ต่อไป

4.1 การประเมินสถานะองค์กร

การประเมินสถานะองค์กร เป็นการประเมินสถานะของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ทราบถึงสภาพของหน่วยงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่แท้จริงอย่าง ชัดเจนในทุกด้าน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

- 4.1.1 การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
- 4.1.2 การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรตามเกณฑ์หมวด 1 ถึง หมวด 6
- 4.1.3 การประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามเกณฑ์หมวด 7

4.1.1 การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

1) ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้ง แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานในการที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไปได้

ลักษณะสำคัญขององค์กร ประกอบด้วย 15 คำถาม โดยเป็นคำถามประเภท **“อะไร”** เพื่อให้ส่วนราชการให้ข้อมูลในภาพรวมถึงสิ่งที่ส่วนราชการเป็นอยู่ในปัจจุบัน

ข้อมูลที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรจะช่วยให้บุคลากรของส่วนราชการ มีความเข้าใจองค์กรตรงกัน และเป็นจุดเริ่มต้นในการตรวจประเมินองค์กร

“ลักษณะสำคัญขององค์กร” ถือเป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้คณะทำงานฯ มีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ โดยรับทราบถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ รวมถึงความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

นอกจากนั้น ยังทำให้คณะทำงานฯ ได้ทราบถึงความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ รวมทั้งระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการด้วย และเพื่อที่จะให้คณะทำงานฯ มีความเข้าใจที่ถูกต้องถึงลักษณะสำคัญดังกล่าวขององค์กร **“ผู้นำองค์กร และคณะผู้บริหารจะต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการจัดทำ และอธิบายถึงสิ่งเหล่านั้นให้กับคณะทำงานฯ รับทราบ”** รวมทั้งจุดหมายที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปด้วย หากในขั้นตอนนี้ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้นำองค์กรและคณะผู้บริหาร การที่จะประเมินองค์กรให้มีประสิทธิภาพครบทุกชั้นตอนก็จะเป็นเรื่องยากมาก หรืออาจจะเป็นไปไม่ได้เลย เพราะ **“หากคณะทำงานฯ ผู้ทำหน้าที่ประเมินองค์กรไม่เข้าใจภาพรวมขององค์กรตั้งแต่ต้นแล้ว ก็จะไม่สามารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนงาน รวมทั้งไม่สามารถสร้างความเชื่อมโยงในเกณฑ์แต่ละหมวดได้”**

ในการจัดทำ “ลักษณะสำคัญขององค์กร” นั้น ทุกคนในคณะทำงานฯ ควรมีส่วนร่วมในการจัดทำตั้งแต่ต้น ควบคู่ไปกับผู้นำองค์กรและคณะผู้บริหาร เนื่องจากลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการ เป็นภาพเชิงลึกที่สำคัญอย่างยิ่งของส่วนราชการในเรื่องปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญที่ส่งผลต่อลักษณะสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ปัจจัยเหล่านี้ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ มีผลต่อแนวทางการดำเนินงานและการตัดสินใจของส่วนราชการ ดังนั้น ลักษณะสำคัญขององค์กรจะช่วยเป็นบริบทให้กับการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในทุกๆ หมวดต่อไป

2) แนวทางการจัดทำ “ลักษณะสำคัญขององค์กร”

เพื่อความเข้าใจถึงการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ให้คณะผู้บริหาร (ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานในระดับกองหรือสำนัก) คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐควบคู่ไปด้วยเพื่อเสริมความเข้าใจ

วิธีการอธิบายลักษณะสำคัญขององค์กร อาจใช้รูปแบบของการพรรณนา โดยอ่านคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แล้วเริ่มอธิบายหรืออาจนำเสนอโดยใช้รูปแบบของตารางเพื่อตั้งประเด็นหลักออกมาก่อน แล้วจึงนำไปขยายความต่อในภายหลัง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

ตัวอย่างต่อไปนี้เป็น การตอบประเด็นสำคัญต่างๆ ของลักษณะสำคัญขององค์กร ทั้งในรูปแบบของการพรรณนาและรูปแบบของตาราง



คำถาม

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง
- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ



คำตอบแบบพรรณนา



กรมมีพันธกิจในการศึกษา วิจัย พัฒนา องค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการ ส่งเสริม ป้องกัน บำบัด รักษา และฟื้นฟูสมรรถภาพด้านสุขภาพจิต มีบทบาทในการ ศึกษาวิจัยเพื่อส่งมอบองค์ความรู้ เทคโนโลยีให้แก่หน่วยงาน ภาครัฐ และองค์กรเอกชน โดยผ่านทางการประชุมวิชาการ และเอกสารวิชาการต่างๆ



คำตอบในรูปแบบตาราง

พันธกิจ	บทบาท	ผู้รับบริการ	บริการที่ให้	แนวทางและวิธีการ ในการให้บริการ
ศึกษา วิจัย พัฒนาองค์ความรู้ และเทคโนโลยี ด้านการส่งเสริม ป้องกัน บำบัดรักษา และฟื้นฟู สมรรถภาพ ด้านสุขภาพจิต	ศึกษาวิจัย	หน่วยงาน ภาครัฐ และ องค์กรเอกชน	- องค์ความรู้ - เทคโนโลยี	ผ่านทาง การประชุมวิชาการ และเอกสารวิชาการ

คำถาม

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น



คำตอบแบบพรรณนา

กรมมีบุคลากรรวมจำนวนทั้งสิ้น 4,700 คน แบ่งประเภทของบุคลากรตามลักษณะการจ้างงานเป็นข้าราชการ 3,000 คน และลูกจ้างประจำ 1,700 คน บุคลากรทั้งหมดแบ่งเป็นเพศหญิง 3,400 คน เพศชาย 1,300 คน บุคลากรจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี 3,000 คน ปริญญาตรี 1,450 คน และปริญญาโท 250 คน บุคลากรส่วนใหญ่ 3,000 คนอยู่ในระดับตำแหน่ง 3-5 รองลงมาคือระดับ 6-8 จำนวน 1,800 คน และส่วนน้อย 800 คนอยู่ในระดับตำแหน่ง 1-2 และอีก 100 คนอยู่ในระดับตำแหน่ง 9 ขึ้นไป บุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในสายงานหลัก จำนวน 2,700 คน ซึ่งมีข้อกำหนดพิเศษในการเข้ารับการตรวจหารังสีทุก 6 เดือน

คำตอบในรูปแบบตาราง



บุคลากร	จำนวนรวม	เพศ		ระดับการศึกษา			ระดับตำแหน่ง				ประเภทสายงาน		ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน
		หญิง	ชาย	ต่ำกว่าป.ตรี	ป.ตรี	ป.โท	1-2	3-5	6-8	9 ขึ้นไป	สายงานหลัก	สายงานสนับสนุน	
ข้าราชการ	3,000	2,500	500	2,000	800	200	100	2,000	1,800	100	2,500	500	สายงานหลัก
ลูกจ้างประจำ	1,700	900	800	1,000	650	50	700	1,000	-	-	200	1,500	ตรวจหารังสีทุก 6 เดือน
รวม	4,700	3,400	1,300	3,000	1,450	250	800	3,000	1,800	100	2,700	2,000	

ผู้ที่ต้องการประเมินองค์กรด้วยตัวเอง

จำเป็นที่จะต้องอ่านคำถามทุกข้อ

และพยายามตอบคำถามทุกข้อ แต่ถ้ามีคำถามข้อใดไม่สามารถตอบได้
ก็อย่าเพิ่งข้ามไป ขอให้มอบงานให้ทีมงานไปร่วมกันหาข้อมูลจริงเสียก่อน

ถ้าพบว่าไม่มีข้อมูลจริงๆ ให้ข้ามข้อนั้นไป

สิ่งที่สำคัญคืออย่าใช้ข้อมูลที่ไม่เป็นจริงมาใส่ในตาราง

หรือเขียนบรรยายเด็ดขาด เพราะจะทำให้องค์กรไม่มราบสภาพที่แท้จริงของตนเอง
หรือไม่สามารถหาโอกาสในการปรับปรุงนั่นเอง

4.1.2 การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรตามเกณฑ์หมวด 1 ถึง หมวด 6

ในการประเมินเพื่อสำรวจประสิทธิภาพขององค์กรนั้นจะต้องตอบคำถามทุกข้อตามเกณฑ์ โดยประกอบไปด้วยเกณฑ์ 6 หมวด 13 หัวข้อ 26 ประเด็นพิจารณา 75 คำถาม ซึ่งแสดงความหมายของแต่ละหมวดดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

ประกอบด้วย 2 หัวข้อ 6 ประเด็นพิจารณา 12 คำถาม

ในหมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ประกอบด้วย 2 หัวข้อ 4 ประเด็นพิจารณา 9 คำถาม

ในหมวดของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประกอบด้วย 2 หัวข้อ 3 ประเด็นพิจารณา 11 คำถาม

ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ประกอบด้วย 2 หัวข้อ 4 ประเด็นพิจารณา 10 คำถาม

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ประกอบด้วย 3 หัวข้อ 7 ประเด็นพิจารณา 21 คำถาม

ในหมวดของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลนี้ เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ประกอบด้วย 2 หัวข้อ 2 ประเด็นพิจารณา 12 คำถาม

ในหมวดการจัดการกระบวนการเป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

1) การตอบเกณฑ์หมวด 1-6

การตอบเกณฑ์ในหมวด 1-6 จำเป็นที่ผู้ตอบต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงจากลักษณะสำคัญขององค์กรไปสู่การดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์ในหมวด 1-6 และเชื่อมโยงระหว่างหมวดกันเอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของเกณฑ์ที่จะแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการของการบริหารจัดการที่ดี

ในการพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์ในแต่ละหมวด มีแนวทางและตัวอย่าง ดังนี้ ความเชื่อมโยงลักษณะสำคัญขององค์กรกับหมวดต่างๆ หมายความว่า การตอบคำถามในแต่ละหมวดจะต้องสัมพันธ์กับลักษณะสำคัญขององค์กรที่กล่าวไว้ เช่น คำถาม 1(8) ถามว่า กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของส่วนราชการคือใครบ้าง ในการตอบคำถามหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น คำถาม (1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องอ้างอิงถึงกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบถ้วนตามกลุ่มที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร

ความเชื่อมโยงระหว่างลักษณะสำคัญขององค์กรกับหมวดต่างๆ ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

หมวด	1	2	3	4	5	6	7
1. ลักษณะองค์กร							
ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ							
(1) - พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของ ส่วนราชการคืออะไรบ้าง - มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการ ให้บริการแก่ผู้รับบริการ	X		X			X	
(2) - วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร - เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร - วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร - ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร	X	X			X		
(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการ เป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น		X		X	X		
(4) ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และ สิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้างในการ ให้บริการและการปฏิบัติงาน				X		X	
(5) ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง	X				X	X	

หมวด	1	2	3	4	5	6	7
ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร							
(6) โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด	X						
(7) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน มีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน				X		X	
- ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีอะไรบ้าง				X		X	
- มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร				X		X	
(8) - กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของส่วนราชการคือใครบ้าง			X			X	
- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง			X			X	
- แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร			X			X	

หมวด	1	2	3	4	5	6	7
2. ความท้าทายต่อองค์กร							
ก. สภาพการแข่งขัน							
(9) - สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด(*) - ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งแข่งขันในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด - ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร		X	X				
10) - ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร - ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร		X	X			X	
(11) - ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง		X		X			
(12) - ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)		X		X			

หมวด	1	2	3	4	5	6	7
ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์							
(13) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ คืออะไร - ความท้าทายตามพันธกิจ - ความท้าทายด้านปฏิบัติการ - ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล		X X X			X	X X	
(14) - แนวทางและวิธีการในการปรับปรุง ประสิทธิภาพของส่วนราชการเพื่อให้เกิด ผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง อะไรบ้าง	X	X	X	X	X	X	
(15) - ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร	X	X	X	X	X	X	

ความเชื่อมโยงระหว่างหมวดต่างๆ ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

	หมวด 1		หมวด 2		หมวด 3		หมวด 4		หมวด 5			หมวด 6		หมวด 7				
	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	7.1	7.2	7.3	7.4	
หัวข้อ																		
หมวด 1 การนำองค์กร																		
1.1 การนำองค์กร	O	X	X	X	X	X	X		X	(X)		(X)	(X)	(X)	X	X	X	X
1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม	X	O	X						(X)	X		(X)	(X)					X
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์																		
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์	X	X	O	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ			X	O			(X)	(X)	X	X	X	X	X	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย																		
3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	X		X		O	X						X	X		X			
3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	X		X		X	O	X					X	X		X			

หัวข้อ	หมวด 1		หมวด 2		หมวด 3		หมวด 4		หมวด 5			หมวด 6			หมวด 7			
	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	7.1	7.2	7.3	7.4	
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้																		
4.1 การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการของส่วนราชการ	X	X	X	X	X	X	O	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้	X	X	X	X	X	X	X	O	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล																		
5.1 ระบบงาน	X	(X)	(X)	X		X			O	X	X	X	X				X	X
5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ	(X)	(X)	(X)	X		(X)	(X)		X	O	X	X	X				X	X
5.3 การสร้างความพึงพอใจและความพึงพอใจแก่บุคลากร	(X)		(X)	X			X		X	X	O						X	
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ																		
6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า	(X)	(X)	(X)	X	X	X	X		X	X	X	O	X			X		X
6.2 กระบวนการสนับสนุน	(X)	(X)	(X)	X	X	X	(X)		X	X		X	O			X		X

หมายเหตุ : O หมายถึง เข้าภาพของหัวข้อ
X หมายถึง หัวข้อที่มีความเชื่อมโยงกันโดยตรง
(X) หมายถึง หัวข้อที่มีความเชื่อมโยงกันโดยอ้อม

2) แนวทางการตอบคำถามในหมวด 1-6

ในการตอบคำถามในแต่ละหัวข้อของเกณฑ์หมวด 1-6 ซึ่งเป็นเกณฑ์ในกลุ่มที่เป็นกระบวนการ ต้องแสดงถึงปัจจัยที่แสดงให้เห็นว่าส่วนราชการมีแนวทางที่เป็นระบบ มีการถ่ายทอดแนวทางดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ และมีการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการทบทวนและปรับปรุง ตลอดจนบูรณาการส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวสามารถจำแนกได้ดังนี้

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

แนวทาง (Approach – A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ของส่วนราชการ
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

การนำไปปฏิบัติ (Deployment – D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา (Consistent)
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

การเรียนรู้ (Learning – L) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง โดยใช้นวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในส่วนราชการ

การบูรณาการ (Integration – I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

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

คำถามในหมวด 1-6 มีจุดประสงค์ที่จะวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการได้รวดเร็วและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการ การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบของคำถามนั้นๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้น การให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญในการตอบคำถามเหล่านี้จึงมีความสำคัญ ซึ่งในการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังกล่าว ต้องมีความเข้าใจความหมายของคำถาม ในการเขียนและทบทวนคำตอบต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญดังกล่าวข้างต้น (A-D-L-I)

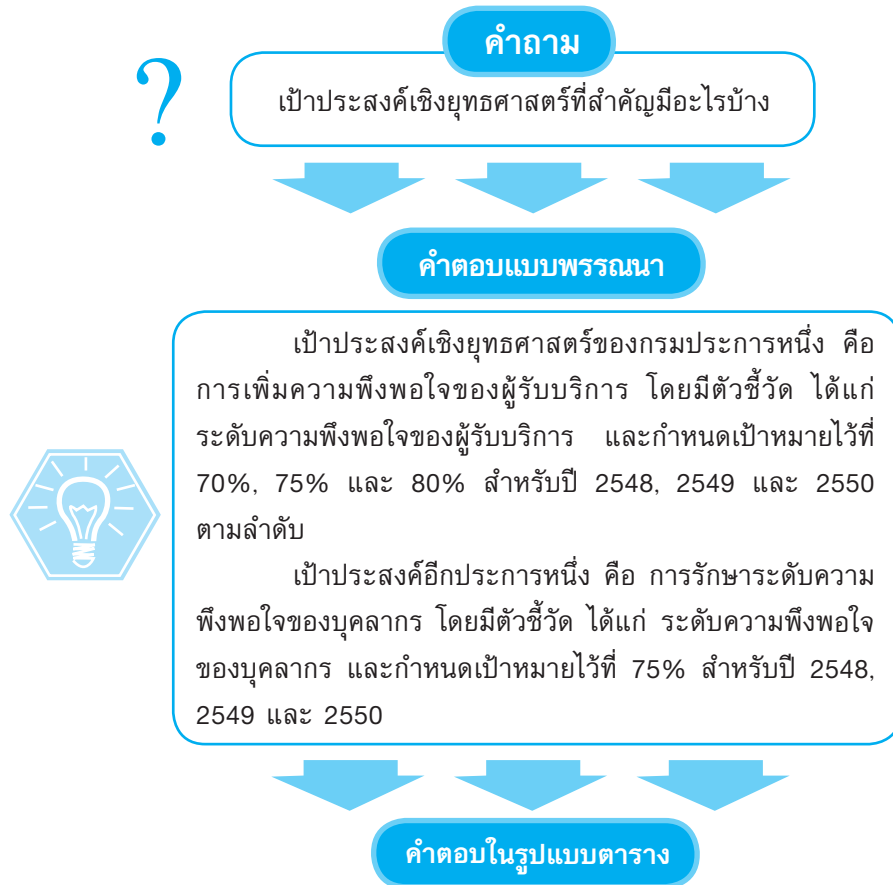
คำถามในหมวด 1-6 มี 2 ลักษณะ คือ คำถามที่ถามว่า “อะไร” และ คำถามที่ถามว่า “อย่างไร” ส่วนราชการสามารถตอบคำถามในรูปแบบของการพรรณนาหรือรูปแบบของตารางเช่นเดียวกันกับการอธิบายลักษณะสำคัญขององค์กรโดยมีแนวทางการตอบ ดังนี้

■ การตอบคำถาม “อะไร”

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

- **แบบที่ 1** เป็นคำถามเพียงเพื่อต้องการทราบว่า ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดที่สำคัญของส่วนราชการ คือ “อะไร” เช่น คำถามในหัวข้อ 2.2 (8) ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง คำตอบ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการระยะเวลาในการให้บริการ เป็นต้น
- **แบบที่ 2** เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ซึ่งคำถามนี้ต้องการคำตอบที่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับวินิจฉัยและสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้ หากตอบเพียงว่า “ใคร” ก็ไม่เพียงพอ ควรจะต้องตอบถึง กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงานด้วย เช่น คำถามในหัวข้อ 6.2 ก.(7) กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง คำถามนี้ หากตอบเพียงแค่ชื่อกระบวนการ ไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัย ควรให้ข้อมูลเพิ่มเติมวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้นพอสังเขป

ตัวอย่างการตอบคำถาม “อะไร”



เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2548	เป้าหมายปี 2549	เป้าหมายปี 2550
เพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	70%	75%	80%
รักษาระดับความพึงพอใจของบุคลากร	ระดับความพึงพอใจของบุคลากร	75%	75%	75%

คำถามเหล่านี้กำหนดบริบทเพื่อให้ส่วนราชการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น เมื่อส่วนราชการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักแล้ว แผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัดที่สำคัญและผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักนั้นๆ ด้วย

■ การตอบคำถาม “อย่างไร”

ในการตอบคำถามในหมวด 1-6 ที่มีคำถาม “อย่างไร” ควรให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทางที่ชัดเจน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ (A-D-L-I) คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้น จะถูกประเมินตามแนวทางการให้คะแนนว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน”

ตัวอย่างการตอบคำถาม “อย่างไร”



คำถาม

ผู้บริหารดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กร



คำตอบแบบพรรณนา

เมื่อปี พ.ศ.2543 องค์กรจัดทำวิสัยทัศน์ และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร (*Approach*)

เมื่อได้วิสัยทัศน์และค่านิยมแล้ว คณะผู้บริหารระดับสูงได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้ง การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (*Deployment*)

ผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารองค์กร เมื่อปี พ.ศ.2545 มีการเพิ่มเติมค่านิยมขึ้นอีก 1 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อชุมชน (*Learning*)

วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรจะบรรจุอยู่ใน Strategy Matrix ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และค่านิยม ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (*Integration*)

ขั้นตอนสำคัญ	ผู้เกี่ยวข้องสำคัญ	วิธีการ	เมื่อไร
1. จัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหาร องค์กร	Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติ	ปี พ.ศ. 2543
2. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารระดับสูง	จัดประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจกับ บุคลากรทุกส่วน ในองค์กร รวมทั้งเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกัน อย่างทั่วทั้งองค์กร	ทุกครั้ง หลังจาก จัดทำ/ทบทวน วิสัยทัศน์และ ค่านิยม
3. ทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารระดับสูง	นำผลการ ประเมินสภาพ แวดล้อมทั้ง ภายใน และ ภายนอก มาใช้ ในการทบทวน	ทุกปี ระหว่าง กระบวนการ วางแผน เชิงยุทธศาสตร์ ประจำปี
	ผู้บริหารระดับสูง และ คณะกรรมการบริหาร องค์กร	Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติ	ทุก 3 ปี

ขั้นตอนสำคัญ	ผู้เกี่ยวข้องสำคัญ	วิธีการ	เมื่อไร
4. กำหนด Strategy Matrix	ผู้บริหารระดับสูง	นำปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงไปสู่ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัด	ทุกปี ระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี

4.1.3 การประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามเกณฑ์หมวด 7

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ซึ่งในหมวด 7 นี้ ได้แบ่งหัวข้อการประเมินเป็น 4 มิติด้วยกันคือ

- 7.1 มิติด้านประสิทธิผล
- 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ตัวชี้วัดทั้ง 4 มิติ จะเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินการในหมวดต่างๆ ดังนี้

มิติ	หมวด
7.1 มิติด้านประสิทธิผล	1.1 การนำองค์กร 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ
7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิติ	หมวด
7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า 6.2 กระบวนการสนับสนุน 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม 4.1 การวัดและวิเคราะห์ ผลการดำเนินการของส่วนราชการ
7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร	1.1 การนำองค์กร 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ 5.1 ระบบงาน 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ 5.3 การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร

1) แนวทางการตอบหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามหมวด 7 จะเน้นผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการเป็นสำคัญ ซึ่งสารสนเทศ แนวทาง และตัวอย่าง ที่แสดงถึงการรายงานด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและสมบูรณ์ มีดังนี้

1. มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วิกฤตที่สุด การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการตามที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดแล้วในลักษณะสำคัญขององค์กร หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง หมวดการจัดการกระบวนการ

2. ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดของแนวทางการให้คะแนนที่สำคัญ 4 ประการ เพื่อการรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

- **ผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level-Le)** ควรรายงานในมาตรวัดที่ชัดเจน เช่น คะแนน จำนวนความผิดพลาด จำนวนความถูกต้อง ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น
- **แนวโน้มของผลการดำเนินการ (Trend - T)** เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานของส่วนราชการ
- **ผลการดำเนินการเปรียบเทียบ (Comparison - C)** เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน หรือที่เลือกมาอย่างเหมาะสม
- **ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์ (Linkage - Li)** เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดและแยกตามกลุ่มที่จำแนกไว้ เช่น ตามความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มการให้บริการ

3. แสดงข้อมูลแนวโน้มตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มต่างๆ นั้นไม่มีการกำหนดเวลาของข้อมูลว่า จะต้องมากกว่าหรือน้อยกว่ากี่ปี เนื่องจากช่วงเวลาระหว่างข้อมูลควรมีความเหมาะสมสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญๆ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบกับชัดเจนก็ตาม

4. ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง ควรแสดงข้อมูลรายละเอียดของกราฟและตาราง เพื่อความสะดวกในการตีความ ผลลัพธ์ที่เกิดในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” เช่น การนำเสนอในรูปอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนบุคลากร 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนบุคลากรไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผลหรือในกรณีที่มีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับส่วนราชการอื่นที่มีจำนวนบุคลากรต่างกัน

5. บูรณาการผลลัพธ์เข้าไว้ในเนื้อหา ควรนำเสนอผลลัพธ์ไว้พร้อมกับคำอธิบายของผลลัพธ์นั้นๆ หากแนวโน้มมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม ส่วนราชการควรมีคำชี้แจง นอกจากนี้ ควรใช้ตัวเลขกำกับให้สอดคล้องกับหัวข้อ เช่น รูปที่ 3 ในหัวข้อ 7.1 ควรใช้ตัวเลขกำกับรูปเป็น 7.1-3

6. อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน การประเมินคำตอบของคำถามในหมวด 7 จะพิจารณาข้อกำหนดตามนัยสำคัญของคำถามและแนวโน้มของผลลัพธ์ ระดับผลการดำเนินการที่แท้จริง ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สัมพันธ์กัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงที่สัมพันธ์กับแนวทางการให้คะแนน ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องคำนึงถึงทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน

ตัวอย่างตัวชี้วัด

7.1 มิติด้านประสิทธิผล

- การบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์

7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

- ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- คุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี ความสะดวกในการติดต่อกับส่วนราชการ มารยาทในการให้บริการของบุคลากร จำนวนข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแก้ไขข้อร้องเรียน การถูกเรียกร้องค่าเสียหาย เป็นต้น
- ผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น เช่น หลักสูตรการสอนใหม่ๆ ของมหาวิทยาลัย การให้บริการแบบเลื่อนล้อต่อภาษี (DRIVE THRU FOR TAX) ของกรมการขนส่งทางบก โครงการบริการแบบ e-Services จำนวนกลุ่มผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น
- ผลการดำเนินการที่สำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การส่งมอบตรงเวลา ระยะเวลาในการตอบสนอง ประสิทธิภาพในการมีปฏิสัมพันธ์กับส่วนราชการ หรือการได้รับการ ความง่ายในการใช้บริการ การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

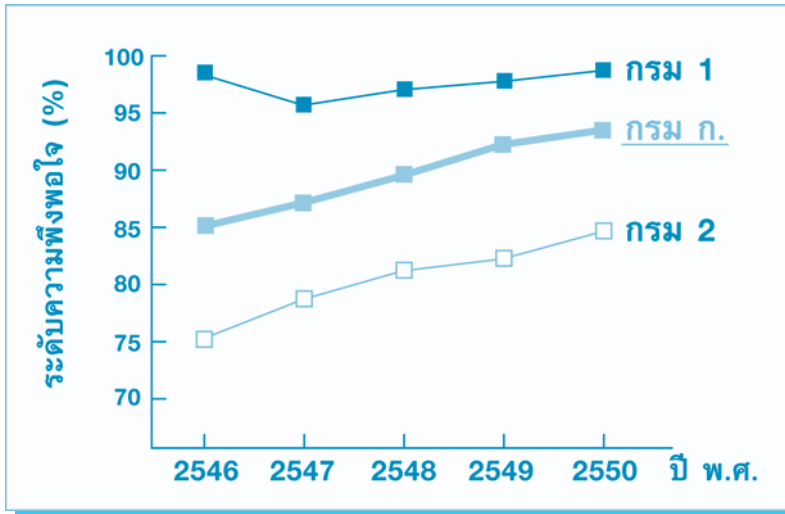
- ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการที่สร้างคุณค่า รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่นๆ ที่เหมาะสม
- ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการสนับสนุน รวมทั้ง ผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่นๆ ที่เหมาะสม
- ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน เช่น ผลการดำเนินการในการบริหารงบประมาณ เงินทุนสำรองของส่วนราชการ (ถ้ามี) งบประมาณที่ประหยัดได้ ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการต่องบประมาณทั้งหมดในการดำเนินการ
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน เช่น ประเด็นที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก (เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน) และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว
- การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
- การเป็นองค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

- ผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้านระบบงาน เช่น การลดความซับซ้อนของการดำเนินงาน การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่ การทำงานเป็นทีม การรักษาบุคลากรที่ดีไว้ในส่วนราชการ เป็นต้น
- ผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร เช่น อัตรานวัตกรรมและข้อเสนอแนะ หลักสูตรที่ได้เรียนรู้ การเรียนรู้ การปรับปรุงการทำงาน และอัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน เป็นต้น
- ผลการดำเนินการด้านความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของบุคลากร เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านความปลอดภัยมุมมองของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อระดับบริหาร สภาพแวดล้อมการทำงานและสถานะอื่นๆ ในงาน การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การบริการ และสวัสดิการ เป็นต้น
- การเปิดเผยรายงานผลการใช้งบประมาณรายรับ-รายจ่ายประจำปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบได้
- พฤติกรรมที่มีจริยธรรมและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลตนเองที่ดีของส่วนราชการ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรายงานกรณีที่มีการฝ่าฝืนจริยธรรมและการตอบสนองต่อกรณีเหล่านั้น ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมของส่วนราชการ การใช้สายด่วนข้อมูลจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม เป็นต้น

ตัวอย่างการแสดงผลลัพธ์

กราฟแสดงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ



รูปที่ 4.1 ตัวอย่างกราฟในหัวข้อ 7.2 (มิติด้านคุณภาพการให้บริการ) แสดงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

เพื่อช่วยในการตีความตามแนวทางการให้คะแนน ควรอธิบายกราฟ ดังนี้

- กรม ก. มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันอยู่ที่ 94% มีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้นทุกปี ตั้งแต่ปี 2546-2550
- ระดับเทียบเคียง กรม 1 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันดีที่สุดในที่เกือบ 100% และรักษาระดับไว้ได้อย่างคงที่
- ระดับเทียบเคียง กรม 2 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันอยู่ที่ 85% แม้จะมีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้นทุกปี แต่ยังคงต่ำกว่ากรม ก.

การแสดงผลที่ทำให้การรายงานผลมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพควรใช้กราฟที่มีข้อมูลต่างๆ ดังนี้

- ระบุตัวเลขกำกับกราฟในแต่ละภาพ สำหรับการอ้างอิงถึงกราฟในเนื้อหาการตอบคำถามตามเกณฑ์
- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนของกราฟและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- มีเส้นแสดงแนวโน้มข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- แสดงผลลัพธ์หลายๆ ปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงให้เห็นว่าตัววัดมีแนวโน้มดี
- แสดงการเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน

4.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงขององค์กร

เมื่อส่วนราชการประเมินสถานะองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ประเมินประสิทธิภาพขององค์กรตามเกณฑ์หมวด 1 ถึง หมวด 6 และประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามเกณฑ์หมวด 7 แล้ว ในขั้นตอนต่อไปให้นำผลจากการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อสรุปหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงขององค์กร

จากการประเมินสถานะองค์กร หากพบว่าส่วนราชการมีการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของเกณฑ์ให้ระบุว่าเป็น “จุดแข็ง” ซึ่งจุดแข็งดังกล่าวควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

เกณฑ์หมวด 1-6 หากพบว่าส่วนราชการมีการดำเนินการที่

- มีแนวทางที่เป็นระบบ (ทำซ้ำได้)
- มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
- มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- มีการแบ่งปันความรู้ และการทำให้หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

หากพบปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ก็ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรได้

เกณฑ์หมวด 7 หากพบว่าส่วนราชการมีการดำเนินการที่

- มีการแสดงระดับของผลการดำเนินการที่ดี
- มีการแสดงแนวโน้มของผลการดำเนินการ
- มีการแสดงตัวเปรียบเทียบและ/หรือระดับเทียบเคียง
- มีการเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

หากพบปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ก็ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรได้ ทั้งนี้ระดับผลการดำเนินการนั้น ต้องเป็นผลการดำเนินการที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และในหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6



ในทางตรงกันข้าม หากพบว่า ในหมวด 1-6 ผลการดำเนินการขององค์กรมีประเด็นตกหล่น ไม่ครอบคลุมตามเกณฑ์ แนวทางไม่เป็นระบบ (ทำซ้ำไม่ได้เพราะไม่ได้เป็นกระบวนการ) ปัจจัย ทิศทาง หรือ เป้าประสงค์ที่ระบุไว้ใน “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ไม่ได้ถูกนำมารายงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่างๆ สำหรับหมวด 7 หากพบว่าส่วนราชการมีผลลัพธ์การดำเนินการไม่ดี ไม่แสดงแนวโน้ม การเปรียบเทียบ ความเชื่อมโยง ซึ่งอาจขัดขวางความสำเร็จขององค์กร ให้ระบุว่าเป็น “โอกาสในการปรับปรุง” ของส่วนราชการในหมวดนั้นๆ

ตัวอย่างการวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง

หมวด 1: การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร

ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ



คำถาม (1)

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ
- ในการกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้คำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลักความโปร่งใส และความชัดเจนอย่างไร
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารในเรื่องดังกล่าว แบบ 2 ทิศทางอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่บุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยผ่านระบบการนำองค์กร



คำตอบ

เมื่อปี พ.ศ.2543 องค์กรจัดทำวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร เมื่อได้วิสัยทัศน์และค่านิยมแล้ว คณะผู้บริหารระดับสูงได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้ง การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารองค์กร เมื่อปี พ.ศ. 2545 มีการเพิ่มเติมค่านิยมขึ้นอีก 1 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อชุมชนวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรจะบรรจุอยู่ใน Strategy Matrix ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และค่านิยม ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

จากตัวอย่างการตอบคำถาม สามารถสรุปจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงได้ ดังนี้

อ้างอิง	จุดแข็ง
ก(1)	ส่วนราชการจัดทำวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยใช้กระบวนการ Consensus มีการทบทวนวิสัยทัศน์และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์ และค่านิยมนี้บรรจุอยู่ใน Strategy Matrix
ก(1)	ส่วนราชการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยคณะผู้บริหารระดับสูงได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง
ก(1)	ไม่พบว่าส่วนราชการมีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้
ก(1)	ไม่พบว่าผู้บริหารของส่วนราชการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ไปสู่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

หลังจากได้ผลการประเมินองค์กร สรุปจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงแล้ว คณะทำงานฯ ต้องนำเสนอสิ่งที่ได้พบให้คณะผู้บริหารรับทราบ โดยมีคำแนะนำในการจัดรูปแบบการนำเสนอ ดังนี้

- จัดให้มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างเปิดเผย รูปแบบการอภิปรายอย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้ทำงานร่วมกัน
- อาจจัดที่นั่งเป็นรูปตัวยูหรือเป็นกลุ่มย่อย โดยให้ผู้บริหารและคณะทำงานฯ นั่งปะปนกัน เพื่อหลีกเลี่ยงความรู้สึกแบ่งแยกออกเป็น 2 กลุ่ม
- ทบทวนเป้าประสงค์ของการประเมินองค์กรว่าเป็นการประเมินระบบการบริหารจัดการขององค์กร ไม่ใช่การประเมินศักยภาพของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
- ผู้ทำหน้าที่ประเมินในหัวข้อนั้นๆ นำเสนอสิ่งที่พบจากการประเมินจากที่นั่งของตน โดยมีผู้ช่วยทำหน้าที่เปลี่ยนสไลด์การนำเสนอ สำหรับสมาชิกอื่นๆ ในคณะทำงานฯ สามารถเข้าร่วมการอภิปรายได้ตามสมควร เช่น ช่วยอธิบาย ตอบข้อซักถาม หรือนำเสนอตัวอย่าง

ระหว่างการรับฟังการนำเสนอสิ่งที่ได้พบจากการประเมินองค์กรด้วยตนเอง คณะผู้บริหารควรแสดงบทบาท ดังนี้

- คณะผู้บริหารต้องสื่อสารและแสดงให้เห็นว่าการประเมินองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และเป็นความมุ่งมั่นของคณะผู้บริหาร
- คณะผู้บริหารขององค์กรต้องแสดงความมุ่งมั่นในการดำเนินการปรับปรุงต่อสิ่งที่คณะทำงานฯ พบ

“การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ไม่ใช่มุ่งเน้นการได้คะแนนสูง และเป็นกระบวนการต้องดำเนินการต่อเนื่อง ไม่ใช่โครงการเฉพาะกิจ”

บทที่ 5

การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร การจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร การประเมินและปรับปรุงกระบวนการ

เป็นการนำผลที่ได้จากบทที่ 4 มาจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง และดำเนินการปรับปรุง พร้อมทั้งทำการประเมินผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง

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

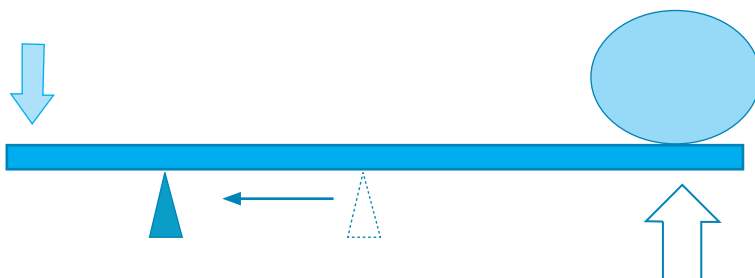


Vital Few คืออะไร

ในช่วง คศ.1800 นักเศรษฐศาสตร์ชาวอิตาลีชื่อ วิลเฟรโด พारेโต สังเกตว่า 80% ของความมั่งคั่งในอิตาลี ถูกครอบครองโดย 20% ของประชากร

จูแรน ประยุกต์หลักของพारेโต โดยพบว่า 80% ของความแปรปรวนในผลลัพธ์ใดๆ เกิดจากเพียง 20% ของตัวแปรที่เป็นไปได้ (Possible Variable)

Vital Few คือ โอกาสในการปรับปรุงที่มีแรงจذبสูงสุด (ดังรูปที่ 5.1) หรือ การปรับปรุงที่ทำให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผลสูงสุด ซึ่งก็คือการมุ่งความสนใจไปที่สาเหตุจำนวนน้อยที่ก่อให้เกิดปัญหาจำนวนมาก



รูปที่ 5.1 แสดงแนวคิดของ Vital Few



การกำหนด Vital Few เพื่อจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง ส่วนใหญ่มักจะคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการปรับปรุงในประเด็นนั้นหรือผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากประเด็นนั้นไม่ได้รับการปรับปรุง โดยสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

5.1 การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

ในการกำหนด Vital Few ที่จะปรับปรุงหัวข้อใดก่อน-หลัง สามารถทำได้หลายวิธี เช่น จัดลำดับความสำคัญประเด็นในการปรับปรุงที่ละประเด็น หรือจัดกลุ่มของโอกาสในการปรับปรุงที่มีลักษณะปัญหาที่เกี่ยวข้องส่งผลต่อกัน หรือรวมโอกาสในการปรับปรุงย่อยๆ ให้เป็นกลุ่มคลัสเตอร์ (Cluster) หรือพิจารณาจากเรื่องสำคัญที่จะปรับปรุงแล้วจัดเป็นกลุ่มคลัสเตอร์ และตั้งชื่อกลุ่มคลัสเตอร์นั้นให้เป็นแนวคิดหลัก “Theme” เพื่อนำไปสู่การสร้างแผนปรับปรุงองค์กรต่อไป การจะเลือกใช้วิธีการใดขึ้นอยู่กับความต้องการความละเอียดของการจัดลำดับความสำคัญ และข้อกำหนดขององค์กรนั้นๆ ในที่นี้จะนำเสนอแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญ 5 วิธี ได้แก่

5.1.1 กำหนด Vital Few จากคะแนนของหัวข้อเกณฑ์

หลังจากส่วนราชการได้จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของแต่ละหัวข้อเกณฑ์แล้ว อาจมีการสรุปคะแนน โดยการให้คะแนนแต่ละหัวข้อเกณฑ์ (วิธีการให้คะแนน ดูบทที่ 7 แนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัล) จากนั้นให้นำมากำหนด Vital Few โดยพิจารณาจากหัวข้อเกณฑ์ที่ได้คะแนนต่ำสุดจากการประเมินองค์กร วิธีการนี้เป็นวิธีการที่สามารถกำหนดได้ง่าย ไม่ซับซ้อน

5.1.2 กำหนด Vital Few จากความคิดเห็น

วิธีการนี้ ยังคงใช้กรอบจากการพิจารณาหัวข้อเกณฑ์ แต่การเลือกจะเป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความรู้สึก (Perception) มากกว่า และใช้รูปแบบที่เป็นหลักเกณฑ์น้อยกว่า เช่น การเลือกโดยให้นำหน้าจากการออกเสียงของคณะทำงาน หรือโดยการตัดสินใจโดยผู้บริหาร

5.1.3 กำหนด Vital Few จากตารางการจัดลำดับความสำคัญแบบ 2 ปัจจัย

มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1) กำหนดเกณฑ์ที่เป็นปัจจัยในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง

ตัวอย่างเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง เช่น ส่วนราชการอาจกำหนดปัจจัยในการตัดสินใจ 2 ปัจจัย ได้แก่ “ความยากง่ายในการปรับปรุง” และ “ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการปรับปรุง”

2) สร้างตาราง โดยกำหนดให้

- ระดับการปรับปรุงง่าย-ยาก แสดงไว้ในแนวตั้งด้านซ้ายมือสุด
- ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ มาก-น้อย แสดงด้านบนตารางแนวนอน

ตารางที่ 5.1 การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง แบบ 2 ปัจจัย

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

3) จัดลำดับความสำคัญ

พิจารณาโอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็นว่าควรตกอยู่ในช่องใด เช่น การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องที่มีระดับการปรับปรุงยาก แต่ระดับผลกระทบมากหากไม่ดำเนินการ และทำเช่นเดียวกันกับประเด็นการปรับปรุงอื่นๆ ซึ่งในที่สุด โอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็นจะอยู่ในช่องต่างๆ

จากนั้น ให้ส่วนราชการพิจารณาว่าจะเลือกกลุ่มช่องใดมาดำเนินการก่อน เช่น ส่วนราชการ อาจเลือกโอกาสในการปรับปรุงที่ตกอยู่ในช่อง “ปรับปรุงง่ายและผลกระทบมาก” มาดำเนินการ เป็นลำดับที่หนึ่ง ลำดับที่สอง คือ “ปรับปรุงง่ายและผลกระทบน้อย” ลำดับที่สาม “ปรับปรุงยาก และผลกระทบมาก” ส่วนจะเลือกดำเนินการกับทุกช่องหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมของ ส่วนราชการ

หากจัดลำดับความสำคัญแล้ว พบว่าโอกาสในการปรับปรุงบางประเด็นสามารถรวมกัน เป็นกลุ่มได้ ควรนำมารวมกันในการจัดทำเป็นแผนปรับปรุงองค์กรแผนเดียวกัน เพื่อให้การ ปรับปรุงองค์กรนั้นๆ สามารถส่งผลกระทบต่อส่วนราชการได้อย่างชัดเจน

5.1.4 กำหนด Vital Few จากตารางการจัดลำดับความสำคัญด้วยการถ่วงน้ำหนักโอกาส ในการปรับปรุง

มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1) กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง

กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจ โดยหากมีผู้ร่วมตัดสินใจหลายคน ให้ใช้ เทคนิคการระดมสมอง โดยตั้งคำถามว่า “มีเกณฑ์อะไรบ้างที่เราจะใช้ในการตัดสินใจคัดเลือก โอกาสในการปรับปรุง” เช่น

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

หากประเด็นที่ได้จากการระดมสมองมีความหมายซ้ำๆ กัน ให้อภิปรายเพื่อ จัดกลุ่มเกณฑ์เหล่านั้น และกำหนดความหมายของเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน

2) กำหนดน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์

เมื่อได้เกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจแล้ว ให้กำหนดน้ำหนักของเกณฑ์ โดยอาจใช้วิธีการอภิปรายหรือการระดมสมอง การให้น้ำหนักมาก หมายความว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะสนับสนุนให้ทางเลือกนั้นบรรลุผลสำเร็จ แต่ถ้าให้น้ำหนักน้อย หมายความว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญรองลงมา เช่น

- องค์กรมีงบประมาณเพียงพอ ไม่ต้องกังวลมากนัก ดังนั้น เกณฑ์เรื่องงบประมาณ มีน้ำหนัก 0.2
- องค์กรต้องการให้การปรับปรุงนี้เห็นผลโดยเร็ว ภายในระยะเวลา 1 ปี จึงให้น้ำหนัก 0.3
- ผู้บริหารขององค์กร ต้องการให้ผลของการปรับปรุงนี้แสดงถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงขององค์กร ต้องการให้มีผลลัพธ์ต่อองค์กรมาก จึงให้น้ำหนัก 0.5

3) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์และน้ำหนักในรูปแบบตาราง โดยให้

- โอกาสในการปรับปรุง แสดงไว้ในแนวตั้งด้านซ้ายมือสุด
- เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก แสดงด้านบนตารางแนวนอน
- น้ำหนักรวมของโอกาสในการปรับปรุง แสดงด้านบนตารางแนวนอน คอลัมน์ขวาสุด

ตารางที่ 5.2 ตัวอย่างการสร้างตารางหาความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกกับเกณฑ์

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

4) การจัดลำดับความสำคัญ

ในที่นี้ เลือกเกณฑ์มาเพียง 3 เกณฑ์เท่านั้น คือ งบประมาณ น้ำหนัก 0.2
ระยะเวลา น้ำหนัก 0.3 และผลลัพธ์ต่อองค์กร น้ำหนัก 0.5

จากนั้น ใช้วิธีการอภิปรายหรือระดมสมองเพื่อกำหนดระดับคะแนนสำหรับ
โอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็น โดยอาจกำหนดให้มีระดับคะแนน 1-5 ดังนี้

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

หากต้องการให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นในการให้ระดับคะแนน องค์กรอาจ
จะกำหนดความหมายของเกณฑ์ในการเลือกและระดับคะแนนดังนี้

ตารางที่ 5.3 ตัวอย่างการกำหนดระดับคะแนนของแต่ละเกณฑ์

ระดับคะแนน	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลา (เดือน)	ผลลัพธ์ ต่อองค์กร
ความหมาย	ยิ่งต่ำยิ่งดี	ยิ่งสั้นยิ่งดี	ยิ่งมากยิ่งดี
1	>200,000	>24 เดือนขึ้นไป	เกิดขึ้นเป็นบางพื้นที่ เล็กๆน้อยๆ
2	50,001-200,000	>12-24 เดือน	เกิดขึ้นเฉพาะบางหน่วยงาน
3	20,001-50,000	>6-12 เดือน	เกิดกับหน่วยงานส่วนมาก
4	5,001-20,000	>2-6 เดือน	เกิดการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร
5	< 5,000	< 2 เดือน	เกิดการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร และมีผลต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ข้อควรระวัง การกำหนดระดับคะแนนของบางเกณฑ์ยิ่งมากยิ่งดี บางเกณฑ์ ยิ่งน้อยยิ่งดี เช่น

- งบประมาณที่จะต้องใช้ - ยิ่งต่ำยิ่งดี
- ระยะเวลา - ยิ่งสั้นยิ่งดี
- ผลลัพธ์ต่อองค์กร - ยิ่งมากยิ่งดี

ดังนั้น การกำหนดคะแนนจะต้องดูว่า เกณฑ์นั้นๆ ต้องการดูคะแนนที่มากที่สุดหรือน้อยที่สุด ให้กำหนดระดับคะแนนให้ถูกต้องด้วย

จากนั้น นำระดับคะแนน มาคูณกับน้ำหนักของเกณฑ์ และใส่ผลรวมของคะแนนรวมในช่องคะแนนรวมตามน้ำหนัก เรื่องที่มีน้ำหนักคะแนนรวมมากที่สุดเป็นเรื่องที่มีลำดับความสำคัญในการปรับปรุงสูงสุดที่องค์กรควรนำมาดำเนินการก่อน

ตารางที่ 5.4 ตัวอย่างข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกกับเกณฑ์

โอกาสในการปรับปรุง	เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก			
	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์ต่อองค์กร	คะแนนรวมตามน้ำหนัก
	0.2	0.3	0.5	1.0
การกำหนดวิสัยทัศน์	3	4	4	3.8
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	3	2	3	2.7
การพัฒนาบุคลากร	2	2	4	3.0

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

หากจัดลำดับความสำคัญแล้ว พบว่าโอกาสในการปรับปรุงบางประเด็นสามารถรวมกันเป็นกลุ่มได้ ควรนำมารวมกันในการจัดทำเป็นแผนปรับปรุงองค์กรแผนเดียวกัน เพื่อให้การปรับปรุงองค์กรนั้นๆ สามารถส่งผลกระทบต่อส่วนราชการได้อย่างชัดเจน

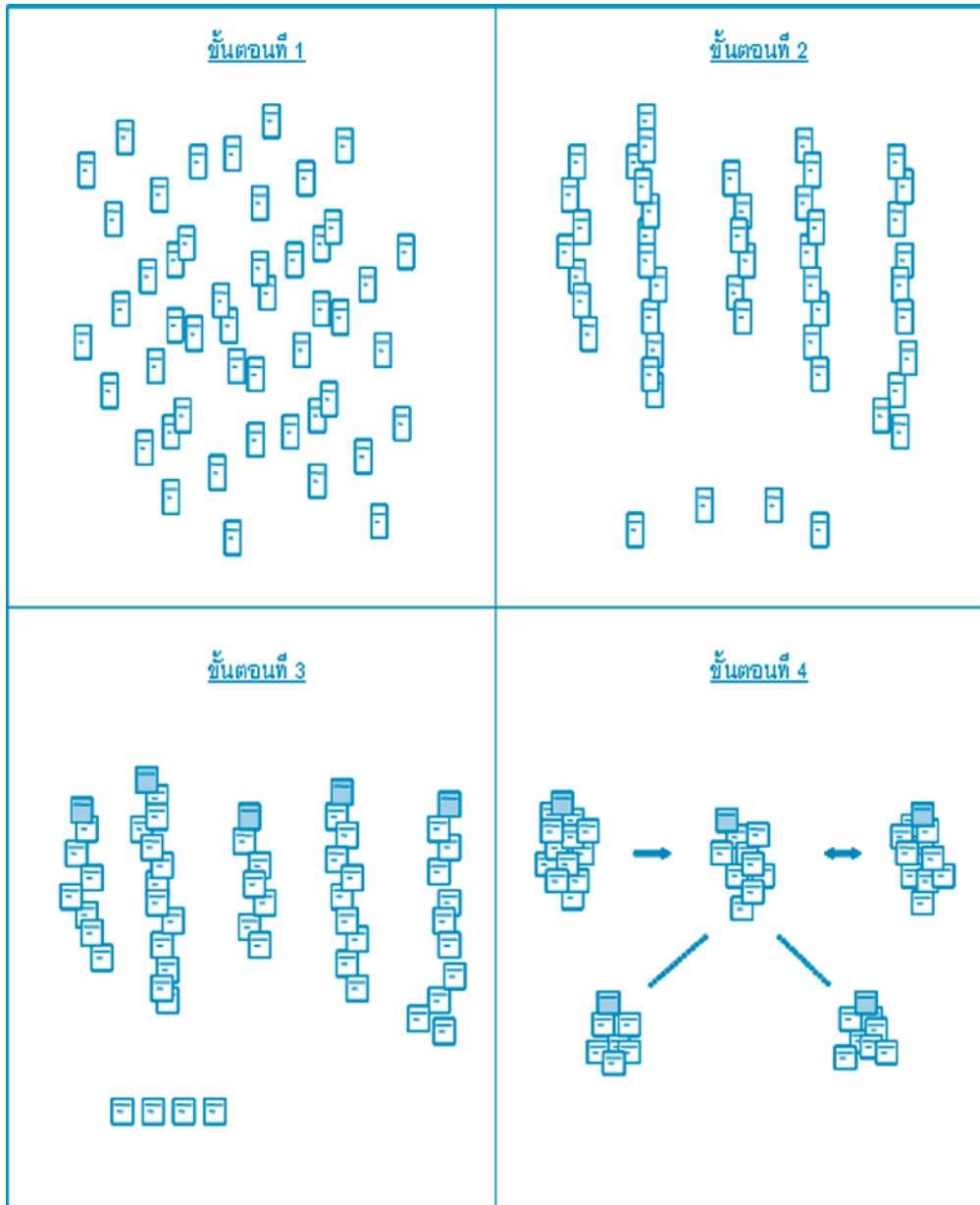
5.1.5. กำหนด Vital Few โดยใช้เครื่องมือ Affinity Diagram

เครื่องมือ Affinity Diagram ใช้ในการรวบรวมความคิดเห็นที่ยังไม่สามารถจับประเด็นได้ หรืออยู่อย่างกระจัดกระจาย มาเขียนรวมกัน โดยใช้กระบวนการของการอภิปรายหรือการระดมสมอง การออกเสียงให้คะแนน จนได้รับผลการจัดลำดับความสำคัญ

วิธีการนี้เหมาะสำหรับการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ระบุบุคคล และทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมสมอง โดยจะจำแนกแยกแยะออกมาให้เห็นถึงข้อมูลที่รวบรวมได้ซึ่งอยู่ภายใต้หัวข้อเหล่านั้น

วิธีการใช้ Affinity Diagram Method ในการกำหนด Vital Few

- 1) พิจารณาโอกาสในการปรับปรุงของผลการประเมินองค์กร ในหมวด 1-6 โดยให้สมาชิกแต่ละคนในแต่ละหมวดที่รับผิดชอบอยู่ ระบุ “ข้อปรับปรุง” ที่สำคัญที่สุด 5 ข้อที่แต่ละคนเห็นว่าองค์กรควรนำไปดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผลสูงขึ้น หลังจากนั้นให้เขียนใส่กระดาษ (หรือ Post-It Notes) ด้วยลายมือที่อ่านง่ายและชัดเจน 1 แผ่น ต่อ 1 ข้อปรับปรุง โดยเขียนด้วยประโยคที่บ่งบอกการปฏิบัติในประเด็นที่สำคัญเพียงหนึ่งเดียว เช่น “จัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการเป็นประจำ” เป็นต้น เมื่อเขียนเสร็จแล้วให้แต่ละคนนำกระดาษนั้นไปติดบนกระดานหรือผนังตามความสะดวก
- 2) นำ “ข้อปรับปรุง” ที่แต่ละคนเขียนไว้บนกระดาษมาจัดกลุ่มที่มีแนวคิดคล้ายคลึงกันรวมกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน ในขั้นตอนนี้ไม่ควรมีการอภิปราย ควรปล่อยให้กลุ่มแนวคิดที่คล้ายคลึงกันหรือกลุ่มคลัสเตอร์ปรากฏขึ้นโดยธรรมชาติ
- 3) กำหนดแนวคิดหลัก (Theme) และคำจำกัดความที่เหมาะสมของกลุ่มคลัสเตอร์แต่ละกลุ่ม
- 4) หลังจากจัดหมวดหมู่เรียบร้อยแล้ว ให้แต่ละกลุ่มอภิปรายความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างเหตุและผลของทุกกลุ่มคลัสเตอร์ต่างหมวดให้สัมพันธ์กันทุกด้านทุกมุม โดยมีความอิสระในการเชื่อมโยง การเขียนแผนผังความสัมพันธ์นี้จะช่วยสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของสมาชิกในกลุ่ม และทำให้เห็นสถานการณ์โดยรวมที่เป็นเหตุเป็นผลกันได้อย่างชัดเจน ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจสุดท้ายว่ากลุ่มคลัสเตอร์ใดเป็น Vital Few ที่จะได้รับการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง แผ่นข้อปรับปรุงที่ไม่เข้าพวกมักจะถูกกำจัดออกในขั้นนี้

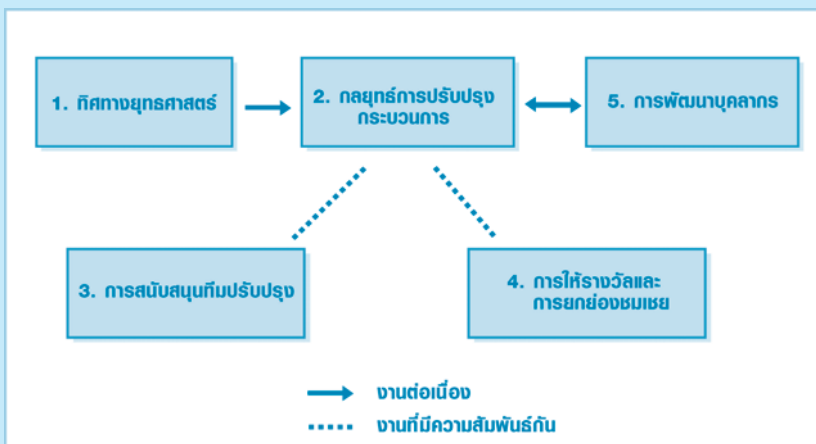


รูปที่ 5.2 แสดงขั้นตอนการกำหนด Vital Few โดยใช้ Affinity Diagram Method

ตัวอย่าง Vital Few ที่เป็น Cluster

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

ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่าง Vital Few ต่างๆ



รูปที่ 5.3 ตัวอย่างแนวทางในการนำไปดำเนินการปฏิบัติจริง

ตัวอย่างแนวทางในการนำไปดำเนินการปฏิบัติจริง

คณะทำงานได้ระบุแนวความคิดในการนำไปปฏิบัติในระหว่างกาหนด Vital Few ดังนี้

Vital Few : ทิศทางยุทธศาสตร์

กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนภายในคณะผู้บริหารระดับสูง และสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับทิศทางของยุทธศาสตร์

- ใช้ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เคยใช้ในปี 2547 แต่ให้มีความละเอียดมากขึ้นและจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลก่อนการสัมมนา
- จัดทำสไลด์นำเสนอทิศทางยุทธศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้วสำหรับการสื่อสารให้บุคลากรทั้งองค์กรรับทราบด้วย ไม่ใช่รับทราบเฉพาะคณะผู้บริหารเท่านั้น
- จัดให้มีการประชุมใหญ่ประจำปี ซึ่งมีกำหนดการที่เฉพาะเจาะจง (ปีที่ผ่านมาเป็นการจัดประชุมวางแผนยุทธศาสตร์แบบเร่งรีบขาดการเตรียมตัว)
- มอบหมายให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างทุกคนชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์หลังจากการประชุมใหญ่ประจำปี และรวบรวมประเด็นที่ยังขาดตกบกพร่อง

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ Vital Few ที่ได้รับการเลือก จะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์หลัก (Goals) ขององค์กร และต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะผู้บริหารด้วย นั่นคือ Vital Few ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องทำการตัดสินใจในครั้งสุดท้าย เพื่อให้กระบวนการวางแผนปรับปรุงองค์กรเกิดขึ้นและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนได้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโอกาสในการปรับปรุงทั้งหมดจะได้รับการแก้ไขปรับปรุง ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจนำโอกาสในการปรับปรุงดังกล่าวมาสร้างความเชื่อมโยงให้เห็นภาพรวมทั้งหมดที่ได้ด้วย

5.2 การจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร

หลังจากที่ได้ตัดสินใจคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุงที่ต้องการดำเนินการ รวมทั้งจัดลำดับก่อน-หลังแล้ว ในขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร ในการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรนั้น อาจใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt chart) มาเป็นแนวทางในการดำเนินการ เรียกว่าแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งมีรูปแบบเดียวกันกับแผนปฏิบัติการที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอยู่แล้ว

ในขั้นตอนการทำแผนปรับปรุงองค์กร ส่วนราชการต้องกำหนดสิ่งต่อไปนี้ให้ชัดเจน

- ชื่อแผนปรับปรุงองค์กร
- วัตถุประสงค์ของแผนปรับปรุงองค์กร
- ตัวชี้วัดหลักของแผนปรับปรุงองค์กร
- งบประมาณ
- รายละเอียดโดยย่อ (การสรุปแผนปรับปรุงองค์กรโดยย่อ เพื่อให้เข้าใจว่าเป็นการดำเนินการเรื่องอะไร มีผลผลิตอะไรจากการดำเนินการ)
- กิจกรรม หรือขั้นตอนดำเนินการ
- ระยะเวลาดำเนินการ
- อ้างอิงถึงโอกาสในการปรับปรุงว่ามาจากหมวดใด และเรื่องอะไร หรือ Vital Few อะไร หรือ Theme อะไร
- ผู้รับผิดชอบหลักของแผนปรับปรุงองค์กร (ชื่อบุคคล และหน่วยงาน)
- อื่นๆ (ถ้ามี)

หลังจากมอบหมายผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรแล้ว ควรมีการนำแผนปรับปรุงองค์กรทั้งหมดมาประชุมร่วมกัน เพื่อเปรียบเทียบให้แผนสอดคล้องประสานกัน เนื่องจากในขั้นตอนของแผนต่างๆ อาจมีความต้องการใช้ทรัพยากรหรือกลุ่มคนกลุ่มเดียวกันในบางประเด็น หรือมีการออกแบบระบบงานที่จะปรับปรุงขัดแย้งกัน หรือมีงานบางส่วนที่สามารถปรับปรุงเพียงครั้งเดียวแต่ให้ผลในการแก้ไขได้หลายปัญหา

ทั้งนี้ การบูรณาการแผนงานที่มีอยู่ทั้งหมดให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยรวมเป็นแผนปฏิปัตรราชการประจำปีของส่วนราชการ จะทำให้การพัฒนาองค์กรบรรลุผลได้โดยเร็ว

ตัวอย่างแผนปรับปรุงองค์กร

กรม ก.	โอกาสในการปรับปรุง	หมวด 5
กระทรวง ข.	เรื่อง:	ความพาสูกและความพึงพอใจของบุคลากร
ชื่อแผนปรับปรุง :	งบประมาณ:	80,000 บาท
วัตถุประสงค์ของแผนปรับปรุง :	ระยะเวลาดำเนินการ:	ตุลาคม 2548 - กันยายน 2549
วัตถุประสงค์ของแผนปรับปรุง :	ผู้รับผิดชอบหลัก	นางวรรรณ วานิช
ตัวชี้วัดหลักของแผนปรับปรุง :	หน่วยงาน:	สลก.
รายละเอียดโดยย่อ :	วันที่จัดทำ:	1 สิงหาคม 2548

กิจกรรม/ขั้นตอน	เริ่มต้น	ระยะเวลา (เดือน)	แผน /จริง	เดือน												ผู้เกี่ยวข้อง	งบประมาณ	
				เดือน														
				ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			
1. จัดทำคู่มือในการจัดทำ	ต.ค.	พ.ย.	2	แผน													สลก.	50,000
2. จำแนกหัวข้อในการสำรวจ	ธ.ค.	ม.ค.	2	แผน													สลก.	
				จริง														
				จริง														

กิจกรรม/ขั้นตอน	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ระยะเวลา (เดือน)	แผน /จริง	เดือน										ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	งบประมาณ		
					ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.				ก.ค.	ส.ค.
3. จัดทำแบบสำรวจตามหัวข้อที่จำแนกไว้	ม.ค.	15 ก.พ.	1.5	แผน จริง													สลก.	แผน	
4. ทดลองใช้แบบสำรวจ	มี.ค.	มี.ค.	1	แผน จริง													สลก.	ทุก กอง	
5. นำแบบสำรวจที่ทดสอบแล้วมาประเมินผล	เม.ย.	เม.ย.	1	แผน จริง													สลก.	IT	
6. ปรับปรุงแบบสำรวจ	พ.ค.	15 พ.ค.	0.5	แผน จริง													สลก.	แผน	
7. จัดพิมพ์แบบสำรวจ	15 พ.ค.	31 พ.ค.	0.5	แผน จริง													สลก.	พัสดุ	10,000
8. สำรวจความคิดเห็นของบุคลากรตามแบบสำรวจ	มิ.ย.	มิ.ย.	1	แผน จริง													สลก.	บุคคล	
9. ประมวลผลแบบสำรวจ	ก.ค.	ส.ค.	2	แผน จริง													สลก.	IT	20,000

5.3 การประเมินและปรับปรุงกระบวนการ

หลังจากที่วางแผนปรับปรุงองค์กรแล้วเสร็จจนได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร การจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรเป็นเพียงการเตรียมความพร้อมเพื่อมุ่งสู่การปรับปรุงงานเท่านั้น หรือกล่าวได้ว่าเพิ่งจะผ่านพ้นขั้นตอนการวางแผน (Plan) มาเท่านั้นเอง

การดำเนินการปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงงานจริงๆ (Do) ผู้รับผิดชอบต้องดำเนินการหรือผลักดันให้มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามแผน เพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้

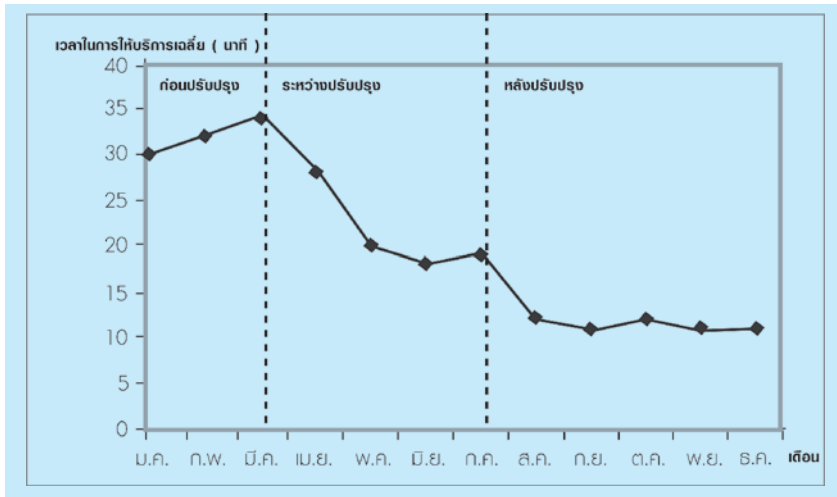
การจะทราบว่าแผนปรับปรุงองค์กรที่ดำเนินการนั้น ตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์หรือไม่ ผลลัพธ์ลดลงหรือเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้หรือไม่ และได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ส่วนราชการต้องอาศัยขั้นตอนการรายงานความคืบหน้าของแผนอย่างต่อเนื่อง (Check) เพื่อให้ผู้รับผิดชอบด้านการติดตามผลรับทราบความคืบหน้าของการปรับปรุงกระบวนการ

การประเมินและปรับปรุงกระบวนการเป็นการติดตาม (Check) ความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการเพื่อการปรับปรุงองค์กรที่ได้จัดทำไว้ ว่าได้ดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตามระยะเวลาที่ระบุไว้หรือไม่ หรือมีความคืบหน้าของผลลัพธ์เป็นอย่างไร โดย

ระยะเวลาความคืบหน้าของโครงการ อาจแสดงบนแผนภูมิแกนต์ที่ได้ทำไว้เดิม โดยขีดเส้นขนานบอกการปฏิบัติงานจริง โดยอาจจะใช้เป็นเส้นประหรือเส้นที่มีสีแตกต่างกัน โดยระบุระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ผลความคืบหน้าของผลการปรับปรุง ต้องแสดงให้เห็นผลลัพธ์ว่า หลังจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามแผนแล้ว ส่วนราชการสามารถบรรลุตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือไม่ มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร และเพื่อเป็นหลักฐานที่สามารถอ้างอิงได้ อย่างน้อยที่สุดจะต้องมีภาพถ่ายก่อนและหลังการปรับปรุง แต่หากพบว่ามีกิจกรรมใดที่สามารถวัดค่าหรือนับค่าได้ ให้แสดงผลออกมาในรูปของแผนภูมิ กราฟ หรือตาราง เพื่อแสดงการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการปรับปรุงให้เห็นได้อย่างชัดเจน

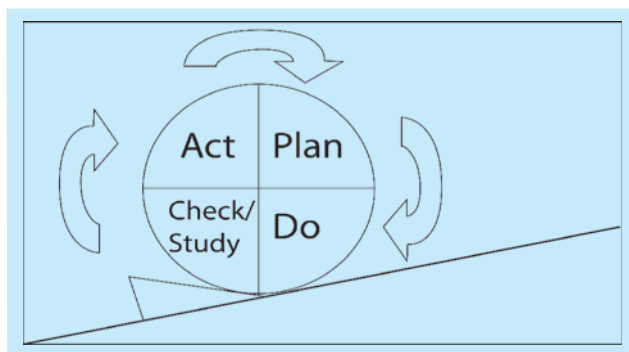
ตัวอย่างข้างล่าง แสดงกราฟเส้นสำหรับการติดตามดูระยะเวลาการให้บริการต่อหนึ่ง กระบวนการเมื่อระยะเวลาเปลี่ยนแปลงไป



รูปที่ 5.4 ตัวอย่างการแสดงความคืบหน้าของผลการปรับปรุง โดยวัดจากเวลาในการให้บริการเฉลี่ย

ขั้นตอนการแก้ไขปรับปรุง (Act) กรณีที่การดำเนินงานตามแผนปรับปรุงองค์กรไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ส่วนราชการควรดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น กรณีที่การดำเนินงานตามแผนปรับปรุงบรรลุผลสำเร็จตามแผน ส่วนราชการควรสร้างเป็นมาตรฐานเพื่อรักษาวิธีการที่ดีเหล่านั้นไว้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าส่วนราชการจะมีการจัดทำเป็นมาตรฐานไว้ แต่ก็ต้องมีการทบทวนเป็นระยะๆ ว่ามาตรฐานต่างๆ มีความเหมาะสมทันสมัยอยู่หรือไม่ หากพบว่ามาตรฐานไม่เหมาะสมทันสมัยกับสภาพแวดล้อมของส่วนราชการ ส่วนราชการต้องมีการแก้ไขปรับปรุงมาตรฐานที่กำหนดไว้เดิม ซึ่งกระบวนการ Plan-Do-Check-Act นี้ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร



5.4 กรณีศึกษา

ส่วนราชการแห่งหนึ่งมีความสนใจและได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาใช้ในการวินิจฉัยองค์กรในเบื้องต้น ผลปรากฏว่าพบโอกาสในการปรับปรุงหลายด้าน โดยเฉพาะในด้านการจัดการกระบวนการในหมวด 6 ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของส่วนราชการ

หลังจากนั้น ผู้บริหารและบุคลากรได้นำข้อมูลทั้งด้านการให้บริการ ข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการ ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ ผลการสำรวจความต้องการ ข้อมูลด้านการวางแผน การให้บริการ รวมถึงทักษะของบุคลากรในระดับต่างๆ มาอภิปราย จากการวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้ส่วนราชการทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของส่วนราชการ ส่วนราชการได้กำหนดให้ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นเรื่องที่ต้องเร่งดำเนินการก่อน และได้นำมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ดังนี้

กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก
1	1	แผนการสร้างความสัมพันธ์และการสร้างความ เป็นเครือข่ายกับผู้รับบริการ	ฝ่ายประชาสัมพันธ์
	2	แผนการจัดทำโครงการ Smile Smart Office	ฝ่ายประชาสัมพันธ์
2	3	แผนการวิจัยพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ	สำนักวิจัย
3	4	แผนการพัฒนาระบบมาตรฐาน ISO	สำนักพัฒนาระบบ
4	5	แผนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	กองการเจ้าหน้าที่
	6	แผนการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร	สำนักสารสนเทศ

จากนั้นส่วนราชการได้ประกาศให้แผนปฏิบัติการทั้ง 6 แผนเป็นแผนพัฒนาหลักขององค์กรที่ต้องบรรลุผลให้ได้ภายในระยะเวลา 1-2 ปี โดยได้จัดทำกรอบเวลาในการดำเนินงานดังนี้

แผนปฏิบัติการ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	ปีที่ 1				ปีที่ 2			
		Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
1	แผนการสร้างความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นเครือข่ายกับผู้รับบริการ	████████████████████							
2	แผนการจัดทำโครงการ Smile Smart Office		████████████████						
3	แผนการวิจัยพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ	██████████							
4	แผนการพัฒนาระบบมาตรฐาน ISO	████████████████████							
5	แผนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	████████████████████							
6	แผนการพัฒนาปรับปรุงระบบสารสนเทศขององค์กร	████████████████████							

สำหรับรายละเอียดในแต่ละแผนนั้น ส่วนราชการได้กำหนดให้มีตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Indicators - KPIs) เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของแต่ละแผนงาน และระบุเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

แผนปฏิบัติการ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัดที่สำคัญ	เป้าหมาย
1	แผนการสร้างความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นเครือข่ายกับผู้รับบริการ	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ ร้อยละของจำนวนผู้รับบริการที่เป็นเครือข่าย 	เกินกว่า 90% เกินกว่า 40%
2	แผนการจัดทำโครงการ Smile Smart Office	ระยะเวลาของกระบวนการให้บริการ	ลดลง 30%
3	แผนการวิจัยพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ	ร้อยละของงานวิจัยที่มีคุณภาพตามมาตรฐานงานวิจัย	เกินกว่า 80%
4	แผนการพัฒนาระบบมาตรฐาน ISO	จำนวนหน่วยงานในสังกัดที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน	19 หน่วยงาน
5	แผนการพัฒนาศูนย์กลางในองค์กรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	จำนวนข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปรับปรุงได้ต่อจำนวนบุคลากร	ไม่ต่ำกว่า 1 ข้อเสนอแนะต่อคนต่อปี
6	แผนการพัฒนารับปรุงระบบสารสนเทศขององค์กร	เปอร์เซ็นต์ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผน	60%

จากแผนปฏิบัติการตามแผนปรับปรุงองค์กรที่ได้จัดทำขึ้น ให้แต่ละหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง เลือกวิธีการและเทคนิคในการปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement Techniques) ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละแผนงาน โดยสามารถแยกเป็นรายละเอียดได้ ดังนี้

แผนปฏิบัติการ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	เทคนิคที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ
1	แผนการสร้างความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นเครือข่ายกับผู้รับบริการ	<ul style="list-style-type: none"> • เทคนิคในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer/Stakeholder Relation Management - CRM) • Value Chain Management • Customer/Stakeholder Survey
2	แผนการจัดทำโครงการ Smile Smart Office	<ul style="list-style-type: none"> • Blueprint for Change • การจัดทำคู่มือและวิธีการให้บริการ
3	แผนการวิจัยพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> • การออกแบบการทดลอง (Design of Experiment) • Quality Function Deployment (QFD)
4	แผนการพัฒนาระบบมาตรฐาน ISO	<ul style="list-style-type: none"> • ข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO
5	แผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> • การรณรงค์ส่งเสริมในเรื่องกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) • Core Competency • การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง • การสร้างทีม (Team Building)

แผนปฏิบัติการ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	เทคนิคที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ
6	แผนการพัฒนาปรับปรุงระบบสารสนเทศขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • Balanced Scorecard • Key Performance Indicators • Management Information System • Knowledge Management

จากกรณีศึกษาข้างต้นจะเห็นว่า การนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาประยุกต์ใช้ในส่วนราชการจะทำให้ส่วนราชการสามารถปรับปรุงองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ ส่วนราชการจะพบโอกาสในการปรับปรุง และค้นหากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาและปรับปรุงด้านต่างๆ อย่างเป็นแบบแผนสอดคล้องซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นการนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลไปยังผลลัพธ์จากการดำเนินการ

การเริ่มต้นปรับปรุงองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเพียงจุดเริ่มต้นในการเดินทางไปสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ดังนั้น หากส่วนราชการยังคงนำเกณฑ์มาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง จะเกิดการพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และการปรับปรุงทุกครั้งจะมีรางวัลตอบแทนที่คุ้มค่าคือ การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้น ทั้งผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546



ส่วนที่ 3

การเตรียมการ เพื่อเสนอขอรับรางวัล

- บทที่ 6 การเขียนรายงานผลการดำเนินการ (Application Report) เพื่อเสนอขอรับรางวัล
- บทที่ 7 แนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัล
- บทที่ 8 การเตรียมความพร้อมเพื่อรับการตรวจประเมิน ณ ส่วนราชการ



หลังจากส่วนราชการปรับปรุงองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้วยการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ทำให้ทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง นำมาสร้างแผนปรับปรุง แล้วดำเนินการปรับปรุงด้วยเครื่องมือต่างๆ และมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องไประยะหนึ่ง จนมีความพร้อมและมั่นใจว่ามีการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบแล้ว ส่วนราชการสามารถเข้าสู่กระบวนการขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) โดยจะได้รับการตรวจประเมินจากคณะผู้ตรวจประเมินรางวัล หากผลการตรวจประเมินได้คะแนนถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนราชการจะได้รับรางวัล และ/หรือการประกาศเกียรติคุณ รวมทั้งได้รับการเชิญให้แลกเปลี่ยน แบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับส่วนราชการอื่นๆ สำหรับการสมัครเข้ารับรางวัลนั้น มีรายละเอียด แนวทางดำเนินการในบทต่อไป

บทที่ 6

การเขียนรายงานผลการดำเนินงาน (Application Report) เพื่อเสนอขอรับรางวัล

ในการสมัครเข้ารับรางวัลนั้น ส่วนราชการต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินการ (Application Report) ซึ่งเป็นรายงานที่จัดทำขึ้นเพื่อรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการจัดการและผลลัพธ์จากกระบวนการปรับปรุงต่างๆ ของส่วนราชการ ตามรูปแบบมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้ตรวจประเมินรางวัลทำการตรวจประเมินองค์กร ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1) ส่วนประกอบของรายงานผลการดำเนินการ

- ปกหน้า
- สารบัญ
- อธิบาย “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ความยาวไม่ควรเกิน 10 หน้า ในการเขียนรายงานผลการดำเนินการส่วนนี้ให้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมในบทที่ 4
- อภิธานศัพท์และคำย่อ (ถ้ามี)
- อธิบายวิธีการและผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด ความยาวไม่ควรเกิน 90 หน้า โดยใส่หมายเลขและหัวข้อของเกณฑ์ ให้หมายเลขกำกับรูปภาพ กราฟ และตาราง รวมทั้งใส่เลขหน้า
- ปกหลัง

2) รูปแบบของรายงานผลการดำเนินการ

- กระดาษขนาด A4
- พิมพ์ด้วยตัวอักษร Cordia New ขนาด 16 หรือแบบอื่นที่มีลักษณะและขนาดที่เทียบเคียงกัน
- กั้นหน้าอย่างน้อย 1.5 นิ้ว และกั้นหลังอย่างน้อย 1 นิ้ว
- ระยะห่างระหว่างบรรทัด เท่ากับ 1 บรรทัด
- เข้าเล่มแบบกระดุม

การเขียนรายงานผลการดำเนินการเป็นผลผลิตของความพยายามที่ส่วนราชการได้จัดทำขึ้นเพื่อขอเสนอรับรางวัล ซึ่งไม่มีรูปแบบและวิธีการที่ถูกต้องที่สุดหรือดีที่สุดในการเขียนรายงานผลการดำเนินการดังกล่าว แต่เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการได้อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการเก็บข้อมูลจากส่วนงานต่างๆ ทั้งทั้งส่วนราชการเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเขียนรายงานผลการดำเนินการที่สมบูรณ์ ส่วนราชการสามารถนำรายงานผลการดำเนินการ ซึ่งจัดทำขึ้นในบทที่ 4 มาเป็นข้อมูล

การเขียนรายงานผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล ส่วนราชการต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยการตอบคำถามต่างๆ ของเกณฑ์ให้สมบูรณ์ และแสดงความมุ่งมั่นของส่วนราชการในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ตั้งแต่บทบาทของผู้บริหารไปจนถึงบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ

คณะทำงานที่รับผิดชอบการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและการเป็นตัวอย่งที่ดีตามสิ่งต่างๆ ที่เขียนไว้ในรายงานผลการดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการบริหารจัดการและกระบวนการทำงานทุกกระบวนการ
- ความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม กระบวนการ แผนงานต่างๆ ที่ส่งผลให้ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ
- วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการและเขียนตามความเป็นจริง

ระหว่างการเขียนรายงานผลการดำเนินการ ต้องมีการทวนสอบสิ่งที่เขียนเป็นระยะๆ โดยบุคคล 2 กลุ่ม ได้แก่ คณะผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มบุคลากรที่ต้องสัมผัสผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คณะผู้บริหารระดับสูง ต้องพิจารณาถึงประเด็นการปรับปรุงต่างๆ ภายใต้การสนับสนุนโดยตรงของคณะผู้บริหาร การเขียนรายงานผลการดำเนินการเป็นโอกาสในการทบทวนแนวทางที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอยู่ ซึ่งต้องนำไปสู่การผลักดันให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร หลักฐานการปรับปรุงกระบวนการจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศของส่วนราชการ

สำหรับกลุ่มบุคลากรที่ต้องสัมผัสผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การอ่านรายงานผลการดำเนินการจะเป็นการทวนสอบ (Verify) ความเป็นจริงของสิ่งที่เขียน ซึ่งเป็นโอกาสในการ

- ปรับเทียบความเข้าใจ (Calibrate) ของบุคลากรในแนวทางที่ส่วนราชการต้องปฏิบัติ
- ทำให้ผู้ปฏิบัติมีมุมมองของผู้บริหาร ซึ่งเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้ของระดับปฏิบัติการ
- ทำให้ผู้เขียนรายงานผลการดำเนินการ ได้มีมุมมองของผู้ปฏิบัติ ซึ่งนำไปสู่ประสบการณ์ในการเรียนรู้ของผู้เขียนด้วยเช่นเดียวกัน

เพื่อให้การทวนสอบรายงานผลการดำเนินการมีประสิทธิภาพ ผู้อ่านรายงานผลการดำเนินการต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการตรวจประเมินตามแนวทางของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้วยเช่นกัน

สิ่งที่ส่วนราชการจะได้รับจากการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ ได้แก่

- รายงานที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการสำเร็จมาแล้วในอดีตและทิศทางในอนาคต
- แผนงานหรือแผนที่ ที่จะบ่งบอกเส้นทางที่จะบรรลุทิศทางในอนาคต
- คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรใหม่

การจัดทำรายงานผลการดำเนินการเป็นภาระงานที่หนัก ดังนั้น เมื่อจบกระบวนการควรมีการฉลองความสำเร็จ ซึ่งควรจัดในทันทีและให้รับรู้ทั่วทั้งส่วนราชการ การเฉลิมฉลองจะทำให้เกิดการตั้งคำถามและตั้งความคาดหวัง และเป็นโอกาสอันดีในการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงในส่วนราชการ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเป็นเส้นทางมาราธอนที่ไม่มีจุดสิ้นสุด การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะช่วยในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และเริ่มต้นการเดินทางไกลสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศของส่วนราชการ

บทที่ 7

แนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัล

แนวทางการให้คะแนนในบทนี้ เป็นแนวทางที่ผู้ตรวจประเมินรางวัลใช้ประกอบการตรวจประเมินส่วนราชการที่เสนอขอรับรางวัล โดยแนวทางการให้คะแนนแบ่งเป็น 2 ส่วนตามการประเมินองค์กร คือ

- หมวด 1-6 ใช้ ตารางการให้คะแนน A-D-L-I
- หมวด 7 ใช้ ตารางการให้คะแนน Le-T-C-Li

การให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลนี้ เป็นการตรวจสอบการดำเนินการในปัจจุบันของส่วนราชการว่า

- เป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ
- มีการวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ใช้กระบวนการและตัวชี้วัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติที่สำคัญ

ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีระดับผลการดำเนินการที่ดี และมีแนวโน้มการปรับปรุง

ที่ดี

แนวทางการให้คะแนนสำหรับมิติกระบวนการ (หมวด 1-6)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A) • ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย (D) • ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L) • ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> • แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแคในชั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D) • แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงต่างๆ ไป (L) • มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> • แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในชั้นเริ่มต้น (D) • แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L) • เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ (I)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> • แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D) • มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและเริ่มมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L) • มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ (I)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> • แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อ (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มี ความแตกต่างที่สำคัญ (D) • มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรส่งผลต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม (L) • มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> • แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D) • มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งส่วนราชการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรผลักดันให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งส่วนราชการ (L) • มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการของส่วนราชการเป็นอย่างดีตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)

แนวทางการให้คะแนนสำหรับมิติผลลัพธ์ (หมวด 7)

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้ (Le) • ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ (T) • ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) • ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ (Li)
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> • มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่อง มีการปรับปรุงบ้าง และ/หรือ เริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีน้อยเรื่อง (Le) • ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม (T) • ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) • มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ (Li)
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> • มีการรายงานถึงการปรับปรุงต่างๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ (Le) • แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม (T) • แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) • มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ (Li)

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> • มีการรายงานถึงแนวโน้มของการปรับปรุง และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่อง ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ (Le) • ไม่มีลักษณะของแนวโน้มในทางลบ และไม่มีระดับผลการดำเนินการที่ไม่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ (T) • แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีถึงดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง (C) • ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ (Li)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> • มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ (Le) • สามารถรักษาแนวโน้มการปรับปรุง และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ (T) • แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันจำนวนมากหรือส่วนมาก แสดงถึงความเป็นผู้นำ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง (C) • ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ (Li)

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> • มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญ ของข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ (Le) • มีการรายงานแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีเลิศ และ/หรือสามารถรักษา ระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศเป็นส่วนใหญ่ (T) • แสดงถึงความเป็นผู้นำและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่น ในหลายเรื่อง (C) • ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ อย่างสมบูรณ์ (Li)

แนวทางการให้คะแนนสามารถดำเนินการได้ 2 วิธีดังนี้

วิธีที่ 1

- ให้คะแนนที่ละหัวข้อ (Item)
- เริ่มด้วยการพิจารณาระดับคะแนนที่ใกล้เคียงกับระดับการพัฒนา (Maturity) ของหัวข้อนี้ของส่วนราชการมากที่สุด โดยอาจพิจารณาแนวทาง (Approach - A) ก่อน
- อาจเริ่มที่ระดับคะแนนระดับกลาง 50-65% แล้วถอยลง หรือ เลื่อนขึ้น
- เมื่อได้ระดับคะแนนที่เหมาะสมแล้วให้พิจารณาเฉพาะตัวเลขลิบถ้วน เช่น ระดับคะแนน 30-45% อาจเป็นคะแนน 30% หรือ 40%
- พิจารณาว่าระดับคะแนนที่เหมาะสมเป็นอันดับสองนั้นอยู่ในระดับคะแนนที่ “ถอยลง” หรือ “เลื่อนขึ้น”
- ถ้าระดับคะแนนที่เหมาะสมเป็นอันดับสอง “ถอยลง” ให้ใช้คะแนนต่ำ เช่น ในระดับคะแนน 30-45 ให้ 30% ถ้า “เลื่อนขึ้น” ให้ใช้คะแนนสูง เช่น ในระดับคะแนน 30-45 ให้ 40%

วิธีที่ 2

- ให้คะแนนที่ละหัวข้อ (Item)
- พิจารณาคะแนนสำหรับ แนวทาง (Approach - A) สำหรับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D) สำหรับการเรียนรู้ (Learning - L) สำหรับการบูรณาการ (Integration - I) ทีละปัจจัย
- นำคะแนนทั้งหมดมาบวกรวมกัน และหาค่าเฉลี่ย แล้วปัดลงให้เป็นตัวเลขลิบถ้วน
- เป็นคะแนนของหัวข้อนี้
- หากค่าเฉลี่ยของ A, D, L, I น้อยกว่าระดับของ Approach ให้ใช้ค่าเฉลี่ย
- หากค่าเฉลี่ยของ A, D, L, I มากกว่าระดับของ Approach ให้ใช้คะแนนของ Approach

บทที่ 8

การเตรียมความพร้อมเพื่อรับการตรวจประเมิน ณ ส่วนราชการ

เมื่อส่วนราชการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ (Application Report) เพื่อเสนอขอรับรางวัลตามรูปแบบมาตรฐานที่กำหนด และส่งสมัครขอรับรางวัลแล้ว จะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับการตรวจประเมิน ณ ส่วนราชการ จากคณะผู้ตรวจประเมินรางวัล

ในการตรวจประเมิน ณ ส่วนราชการนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) ให้ผู้ตรวจประเมินรางวัลหาจุดแข็งเพิ่มเติมที่อาจไม่ได้ระบุไว้ในรายงานผลการดำเนินการ หรือให้ผู้ตรวจประเมินรางวัลหาโอกาสในการปรับปรุงหรือส่วนของระบบการบริหารจัดการที่อาจไม่ได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังที่ระบุไว้ในรายงานผลการดำเนินการ ทั้งนี้ เนื่องจากการตรวจประเมินในบางประเด็นนั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายที่ผู้ตรวจประเมินรางวัลจะสามารถทำความเข้าใจได้ด้วยการอ่านรายงานผลการดำเนินการเพียงอย่างเดียว ตัวอย่างเช่น ในการตรวจประเมินขวัญและกำลังใจของบุคลากรนั้น จะต้องทำการสัมภาษณ์บุคลากรในหลายส่วนงาน

2) ให้ผู้ตรวจประเมินรางวัลทราบว่าการะบวนการของส่วนราชการมีการนำไปปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่จำเป็นต้องใช้หรือไม่

3) ให้ผู้ตรวจประเมินรางวัลทวนสอบ (Verify) ข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ในรายงานผลการดำเนินการ

ในการนี้ ผู้ตรวจประเมินรางวัลจะสัมภาษณ์บุคลากรท่านใดก็ได้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการตรวจประเมิน ตรวจสอบเอกสารทุกชนิดที่จะทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ระบุไว้ในรายงานผลการดำเนินการเป็นจริงและถูกต้อง รวมทั้งขอทราบข้อมูลภาพใหญ่ของส่วนราชการด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุด หรือคณะผู้บริหารของส่วนราชการ ซึ่งผู้ตรวจประเมินรางวัลอาจไม่ถามเฉพาะคำถามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวด 1 การนำองค์กร แต่อาจถามในประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Cut Across) ที่แทรกอยู่ภายในเกณฑ์ทุกๆ หมวด

ดังนั้น ส่วนราชการจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมของผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ด้วยการถ่ายทอดสิ่งที่ได้ดำเนินการให้บุคลากรทราบและสามารถตอบคำถามต่างๆ ได้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง และด้วยความมั่นใจ เตรียมความพร้อมให้คณะผู้บริหารสามารถตอบคำถามและให้สารสนเทศในคำถามเรื่องเดียวกันได้อย่างคงเส้นคงวา รวมทั้งเตรียมเอกสารต่างๆ ที่ได้รับการแจ้งล่วงหน้าจากผู้ตรวจประเมินรางวัล รวมถึงเอกสารต่างๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าวไว้

ตัวอย่างเอกสารต่างๆ ที่ควรเตรียมไว้ ได้แก่

- การกำกับดูแลตนเองที่ดี
- รายงานหรือข้อมูลการวิจัยผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ และแผนปฏิบัติการ
- รายงานผลการดำเนินการที่ทบทวนโดยผู้บริหารสูงสุด
- แผนภาพหรือโมเดลกระบวนการ
- ข้อมูลเกี่ยวกับการเทียบระดับเทียบเคียง (Benchmarking Studies)
- แผนด้านความปลอดภัย
- แผนด้านทรัพยากรบุคคล
- กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บและสำรวจข้อมูล
- ผังบริหารส่วนราชการและระบบงาน

ดังนี้

นอกจากนี้ ในการตอบคำถาม ระหว่างการตรวจประเมิน ณ ส่วนราชการนั้น มีข้อแนะนำ

- ให้มั่นใจว่าผู้เกี่ยวข้องพร้อมรับการสัมภาษณ์ระหว่างรับการตรวจประเมิน ณ ส่วนราชการ
- ฟังและให้มั่นใจว่าเข้าใจคำถามก่อนที่จะตอบ
- ไม่ต้องพยายามทำตัวเป็นมิตรกับผู้ตรวจประเมินจนเกินไปนัก ให้รักษาระยะความสัมพันธ์ไว้
- ไม่ควรตอบอธิบายมากเกินไปกว่าคำถาม
- ไม่คุยเรื่อยเปื่อย หรือเล่าเรื่องต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้อง
- อย่าพยายามควบคุมการสนทนา
- ไม่พยายามโต้เถียงหรือแก้ต่างเกี่ยวกับแนวทางที่ปฏิบัติ
- ไม่ให้ของขวัญ สิทธิพิเศษ หรือสิ่งอื่นใด ที่ทำให้ดูเหมือนเป็นการติดสินบน
- ไม่ขอทราบข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตรวจประเมินในระหว่างรับการตรวจประเมิน ณ ส่วนราชการ

เมื่อเตรียมความพร้อมเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็รอรับการตรวจประเมิน ณ ส่วนราชการ ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตรวจประเมินต่อไป ในการนี้ ผู้ตรวจประเมินรางวัลจะแจ้งวัน เวลา ในการตรวจให้ทราบล่วงหน้า โดยปกติแล้ว จะใช้เวลาในการตรวจประเมินประมาณ 3 - 5 วัน ขึ้นอยู่กับขนาดของส่วนราชการ

หลังจากกระบวนการตรวจประเมินโดยผู้ตรวจประเมินรางวัลเสร็จสิ้นแล้ว ไม่ว่าจะ ส่วนราชการที่เสนอขอรับรางวัลจะได้รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม ส่วนราชการจะได้รับรายงานป้อนกลับที่ระบุจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง ที่สามารถนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในการปรับปรุงพัฒนาส่วนราชการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0 2356 9999 สายด่วน 1785



ร่วมพัฒนาระบบ ยกระดับบริการเพื่อรอยยิ้มของประชาชน

www.opdc.go.th