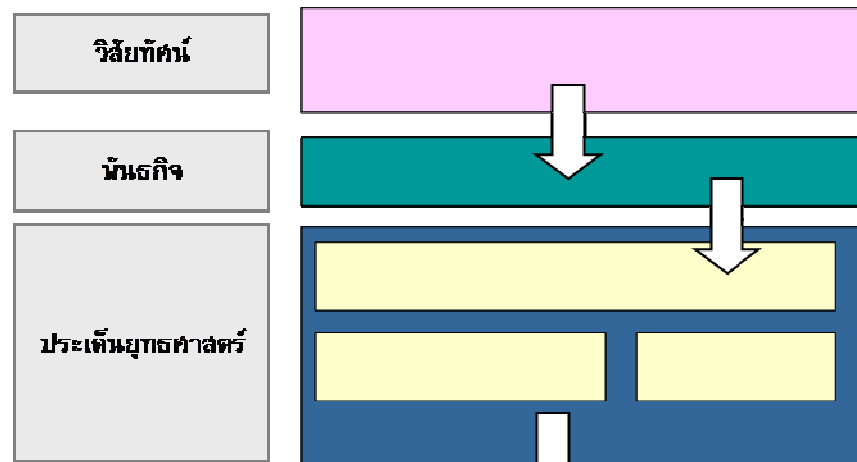


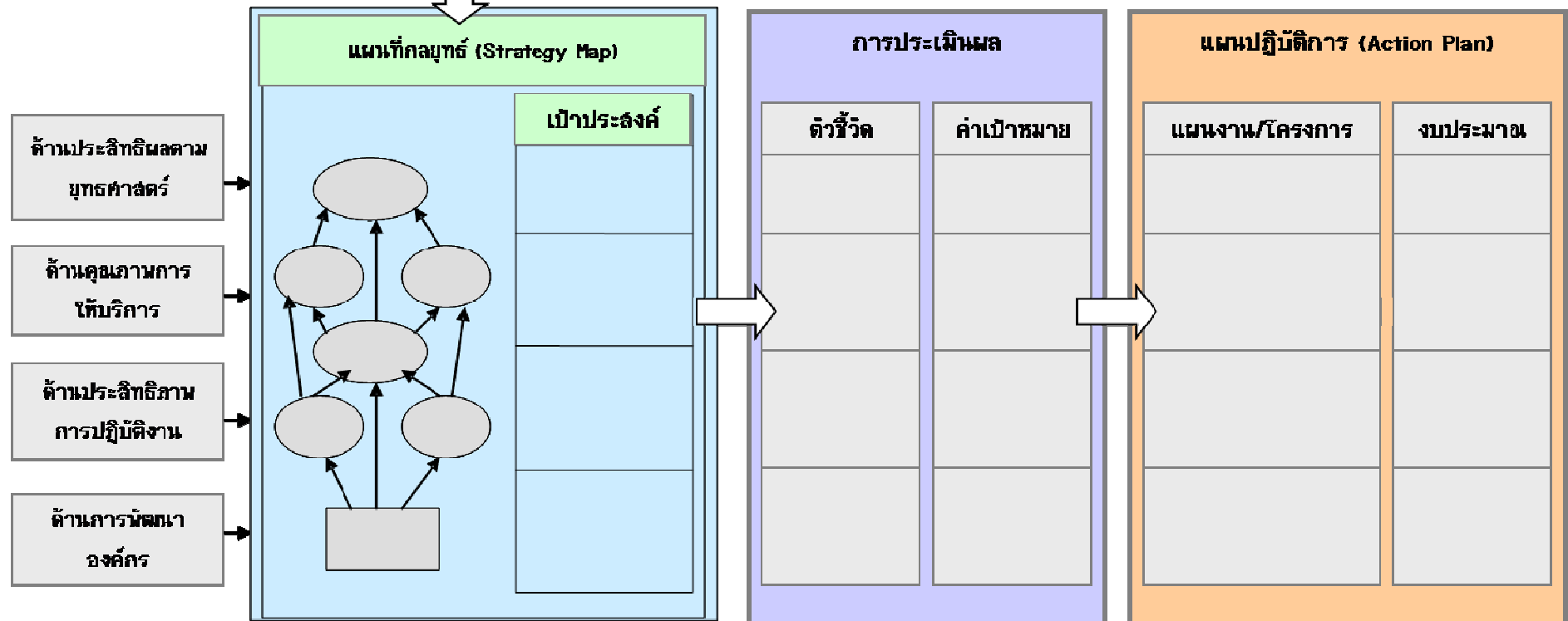
ความเชื่อมโยงของ PMQA และ GES

ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์

26 มีนาคม 2557



ในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรนั้น ผู้บริหารและ
ผู้ปฏิบัติการจะต้องเข้าใจองค์ประกอบแต่ละส่วน และ
จะต้องเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบอย่าง
ชัดเจน เพราะว่าแต่ละองค์ประกอบมีความหมายเฉพาะ
และมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน การ
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีคือการกำหนดและวาง
องค์ประกอบต่างๆให้สอดคล้องกันอย่างสมดุล





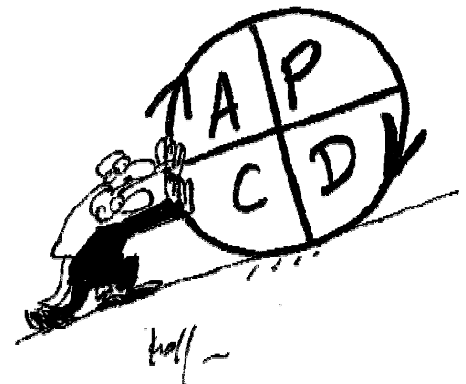
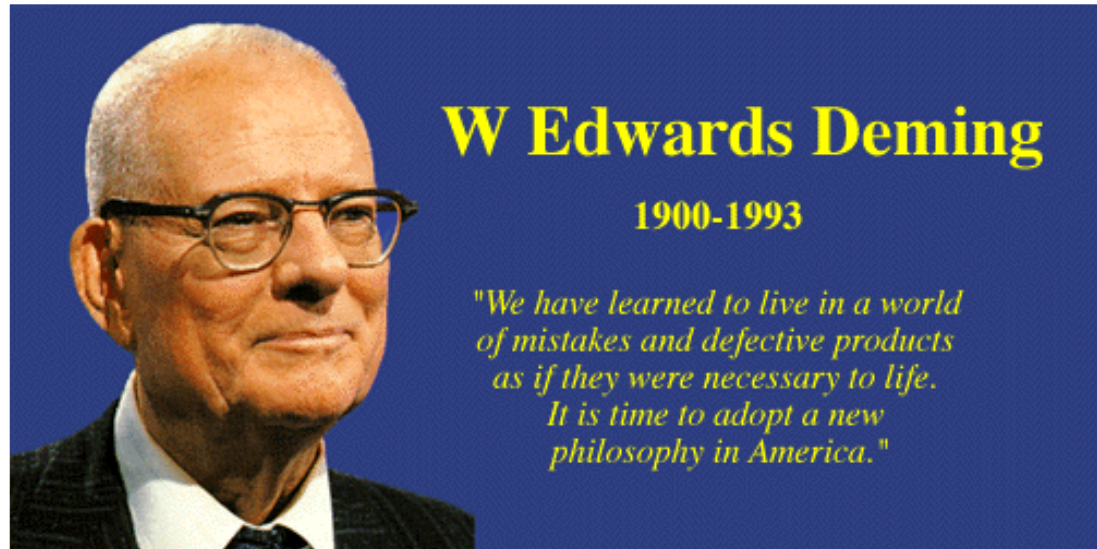
การบริหารจัดการเชิงคุณภาพเริ่มต้นในภาคอุตสาหกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน “การตรวจสอบคุณภาพ” (Inspection) ของกระบวนการผลิต ซึ่งมุ่งเน้นที่การชี้และวัดผลการผลิตว่ายอมรับได้หรือไม่ จนกระทั่งมีพัฒนาการมาเป็น “การควบคุมคุณภาพ” (Quality Control) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการป้องกันและการควบคุมให้คุณภาพการทำงานออกมาดีที่สุดในที่สุด

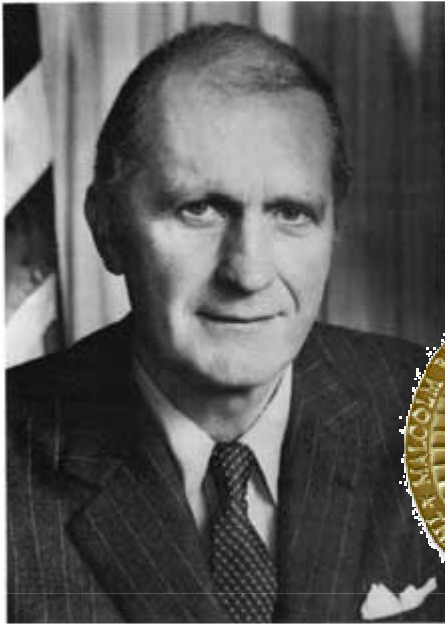
จุดเริ่มต้นของทฤษฎีการจัดการเชิงคุณภาพเริ่มจากวิศวกรของ Bell Labs ที่ชื่อว่า Walter A. Shewhart (1920s) ซึ่งพยายามหาทางเพิ่มความน่าเชื่อถือของระบบการส่งสัญญาณโทรศัพท์ โดยดร. ชูฮาร์ต (1924) ได้คิดค้นและนำเสนอแนวคิดทางสถิติที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะควบคุมคุณภาพของการทำงานได้ที่เรียกว่า Control Chart ซึ่งกลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในวงกว้างถึงประโยชน์ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพในเวลาต่อมา

Professor Edwards W. Deming
ได้รับเอาแนวคิดการบริหารจัดการ
เชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการทางสถิติ
จาก Shewhart มา แล้วประยุกต์
แนวคิดดังกล่าวจนสามารถทำให้
วงการอุตสาหกรรมทั่วโลกยอมรับ
ในประโยชน์ของการบริหารจัดการ
เชิงกระบวนการเชิงคุณภาพด้วย

สถิติ(Statistical Process Control Method) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่
Deming สามารถทำให้เป็นที่ประจักษ์แก่ทั้งโลกในการปรับปรุงคุณภาพของอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นให้
กลายเป็นประเทศที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเป็นอันดับต้นของโลกได้ในเวลาต่อมา

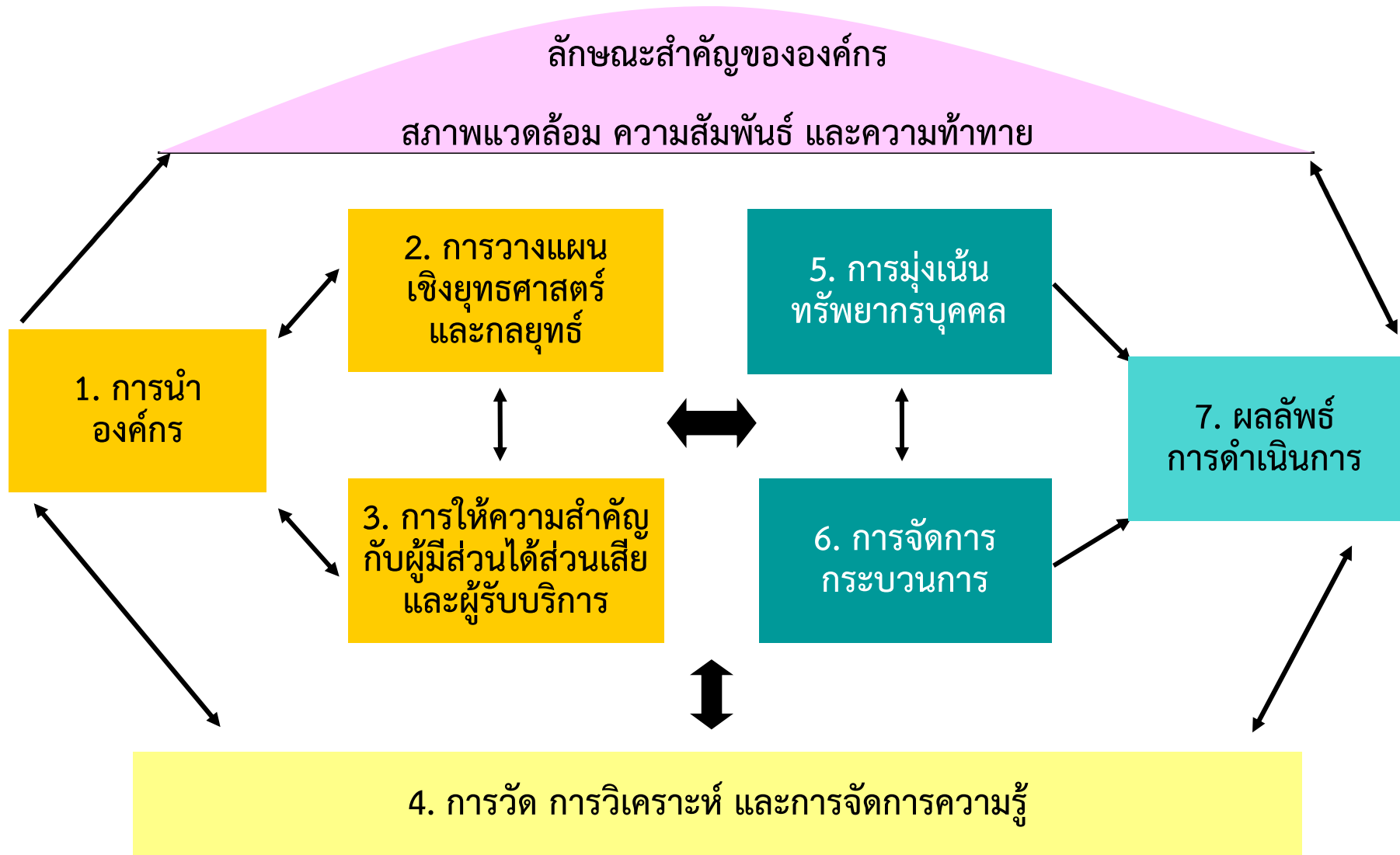
โมเดลทางความคิดที่โดดเด่นและได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายที่สุด
ในโลกของการบริหารจัดการก็คือ Deming Cycle หรือที่รู้จักกันในชื่อว่า
PDCA Cycle ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการทำงานด้วยแนวคิดพื้นฐาน คือ
Plan (วางแผน) Do (ดำเนินการ) Check (ตรวจสอบ) Act (ปรับปรุง)

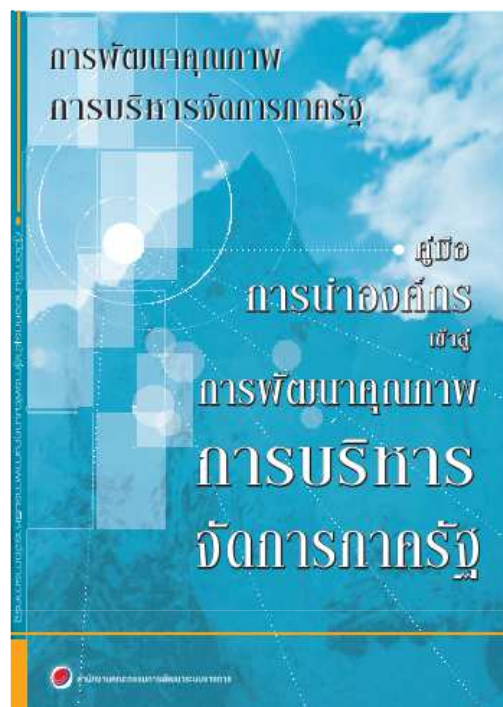




Malcolm Baldrige (October 4, 1922 - July 25, 1987) เป็น Secretary of Commerce ของประเทศสหรัฐอเมริกาในสมัยของอดีตประธานาธิบดี Ronald Regan ซึ่งมีบทบาทอย่างสูงในการสร้างขีดความสามารถของอเมริกาทั้งในภาครัฐและอุตสาหกรรม Baldrige ได้ทุ่มเทให้กับการพัฒนาความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและมีส่วนในการผลักดันเรื่องการบริหารจัดการเชิงคุณภาพจนกลายเป็นกฎหมาย

Baldrige มีส่วนร่วมในการร่างกฎหมายปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Quality Improvement Act of 1987 จนทำให้บริษัทชั้นนำและหน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ และในก้มีการให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการของประเทศอเมริกา ซึ่งได้ใช้ชื่อรางวัลว่า Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งเป็นต้นแบบของ TQA และ PMQA ในประเทศไทยในเวลาต่อมา





หมวด	1	2	3	4	5	6	7
1. ลักษณะองค์กร							
ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ							
(1) - พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง	X		X			X	
- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ			X			X	
(2) - วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร	X	X			X		
- เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร	X	X			X		
- วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร	X	X			X		
- ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร	X	X			X		

การตอบเกณฑ์ในหมวด 1-6 จำเป็นที่ผู้ตอบต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงจากลักษณะสำคัญขององค์กรไปสู่การดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์ในหมวด 1-6 และเชื่อมโยงระหว่างหมวดกันเอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของเกณฑ์ที่จะแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการของการบริหารจัดการที่ดี

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 1 การนำองค์กร																	
1.1 การนำองค์กร	○	X	X	X	X	X	X		X	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	X	X	X
1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม	X	○	X						(X)	X		(X)	(X)				X
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์																	
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์	X	X	○	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ			X	○			(X)	(X)	X	X	X	X	X	(X)	(X)	(X)	(X)
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย																	
3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	X		X		○	X						X	X		X		
3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจ	X		X		X	○	X		(X)	(X)		X	X		X		

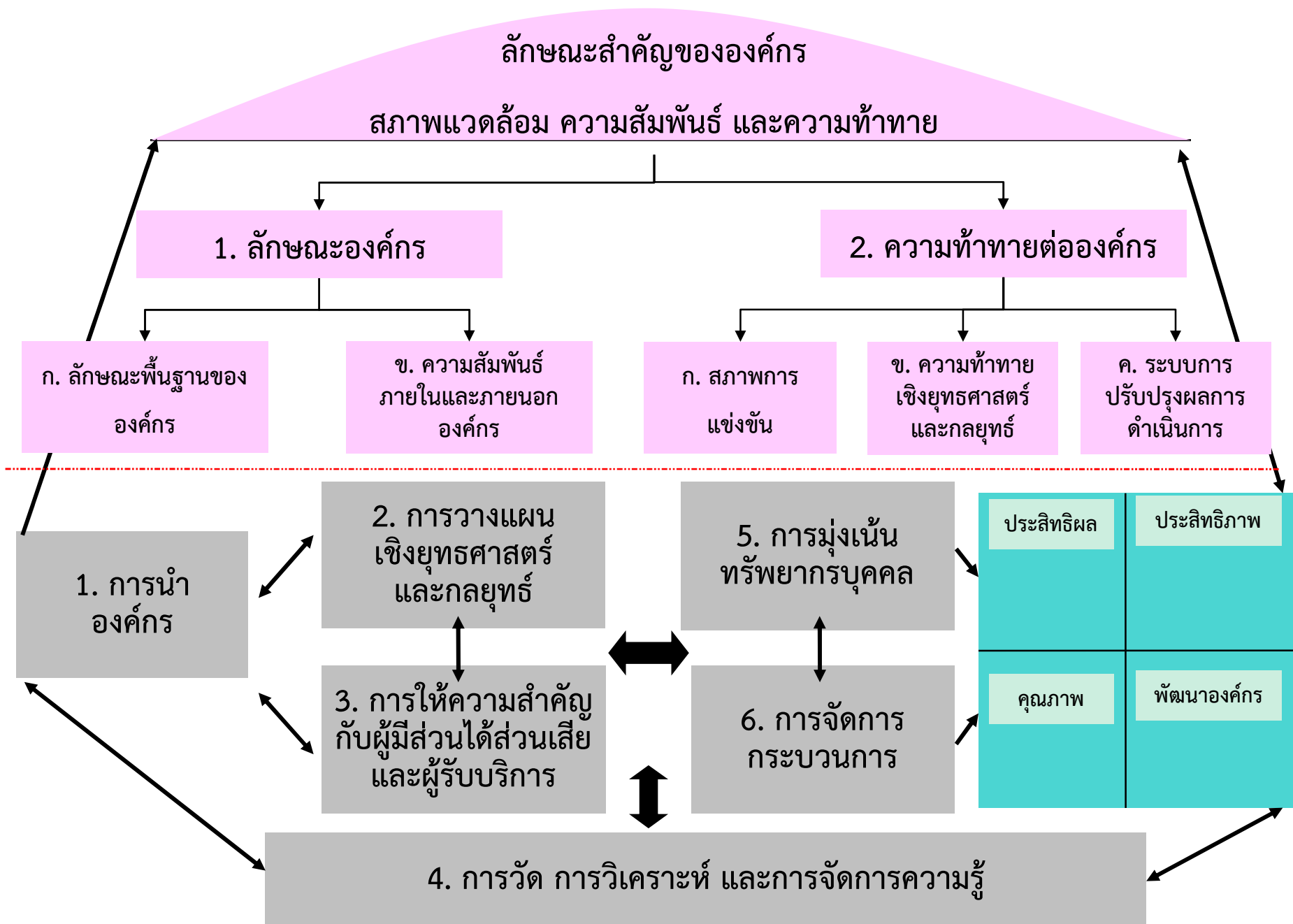
การตอบเกณฑ์ในหมวด 1-6 จำเป็นที่ผู้ตอบต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงจากลักษณะสำคัญขององค์กรไปสู่การดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์ในหมวด 1-6 และเชื่อมโยงระหว่างหมวดกันเอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของเกณฑ์ที่จะแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการของการบริหารจัดการที่ดี



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

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

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



ลักษณะสำคัญขององค์กร

1. ลักษณะองค์กร

ก. ลักษณะพื้นฐานของ
องค์กร

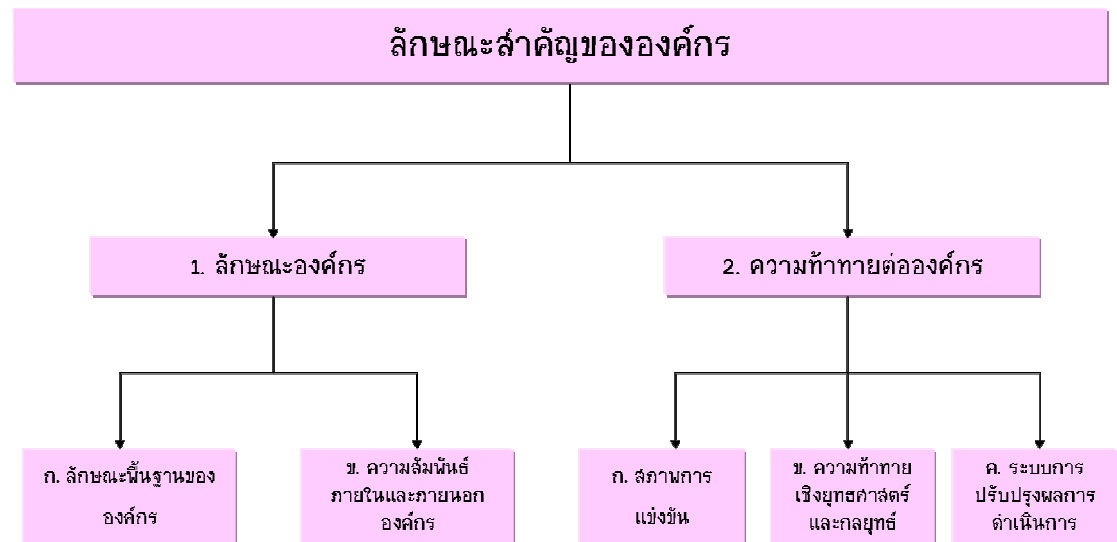
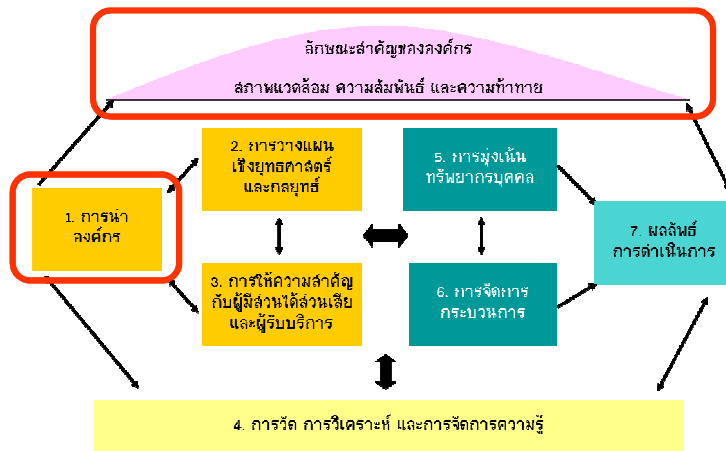
ข. ความสัมพันธ์
ภายในและภายนอก
องค์กร

2. ความท้าทายต่อองค์กร

ก. สภาพการ
แข่งขัน

ข. ความท้าทาย
เชิงยุทธศาสตร์
และกลยุทธ์

ค. ระบบการ
ปรับปรุงผลการ
ดำเนินการ



หมวดลักษณะสำคัญขององค์กรและการนำองค์กร กล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชั้นนำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และระบบการกำกับดูแลที่ดี ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ สิ่งที่สำคัญต่อผลการดำเนินงาน ความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร

ก. การกำหนดทิศทางขององค์กร

- การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง ผลการดำเนินการที่คาดหวัง และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
- การสร้างบรรยากาศการให้อำนาจ ตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัว

ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

- ความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- ความรับผิดชอบ
- การปกป้องผลประโยชน์ ของประเทศชาติ

ค. การทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร

- การทบทวนผลการดำเนินการ
- การนำผลมาปรับปรุงองค์กร

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

- การดำเนินการกรณีที่การปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม
- การดำเนินการต่อความกังวลของสาธารณะ

ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
- การวัดและการตรวจติดตามการมีจริยธรรมองค์กร

ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

- การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ ชุมชนที่สำคัญ

ในหมวด 1 การนำองค์กร แบ่งออกเป็นสองส่วนคือ 1.1 การนำองค์กร และ 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดปลีกย่อยที่เกี่ยวข้องกับ

1.1 การนำองค์กร

1.1 ก. การกำหนดทิศทางขององค์กร

1.1 ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

1.1 ค. การทบทวนผลการดำเนินงาน

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2 ก. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

1.2 ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

1.2 ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชน

สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร

2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้พนักงานสร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน

3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์กร ให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วิสัยทัศน์

ความคาดหวัง

ค่านิยม

เป้าประสงค์ระยะสั้น/ยาว

ผลการดำเนินการที่คาดหวัง

สื่อสาร (แบบสองทาง)ให้เกิดการยอมรับ

กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร

ก. การกำหนดทิศทางขององค์กร

- การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง ผลการดำเนินการที่คาดหวัง และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
- การสร้างบรรยากาศการให้อำนาจ ตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัว

ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

- ความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- ความรับผิดชอบต่อ
- การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ

ค. การทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร

- การทบทวนผลการดำเนินการ
- การนำผลมาปรับปรุงองค์กร

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

- การดำเนินการกรณีที่มีการปฏิบัติงานมีผลกระทบ ต่อสังคม
- การดำเนินการต่อความกังวลของสาธารณะ

ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
- การวัดและการตรวจติดตามการมีจริยธรรมองค์กร

ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

- การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ

ส่วนราชการควรจะให้ความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางองค์กร และการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยผู้บริหารจะต้องมีส่วนร่วม เป็นตัวอย่างที่ดี และร่วมกระตุ้นให้เกิดการกำกับดูแลตนเองที่ดี นอกจากนั้นควรให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อสังคม และมุ่งเน้นการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมไม่ขัดต่อกฎหมาย หรือหลักปฏิบัติของสังคม ตลอดจนให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญในเชิงรุก และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมจากชุมชนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- การวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- การหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกรอบเวลาในการบรรลุ
- ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

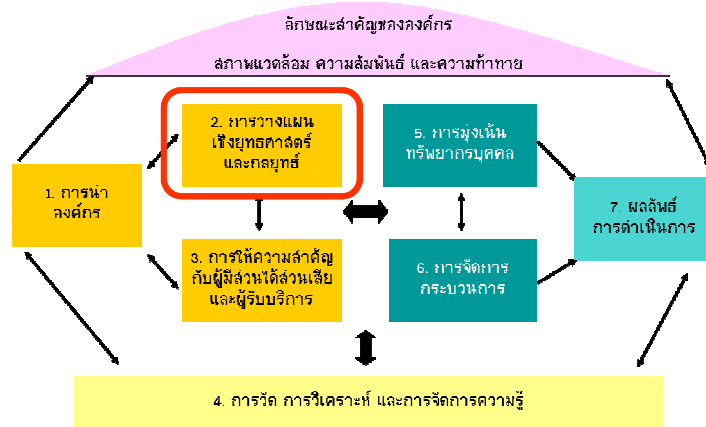
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปปฏิบัติ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการการนำแผนไปปฏิบัติรวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร
- การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง
- แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
- เกณฑ์เปรียบเทียบที่สำคัญต่างๆ



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- การวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- การนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบพิจารณา

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกรอบเวลาในการบรรลุ
- ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปปฏิบัติ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการการนำแผนไปปฏิบัติรวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร
- การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง
- แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
- เกณฑ์เปรียบเทียบที่สำคัญต่างๆ

ในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆมาประกอบการวางแผน วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง วิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆต่อองค์กร การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ที่ดีควรจะคำนึงถึงการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนยุทธศาสตร์นั้นมีความครอบคลุมประเด็นสำคัญทุกเรื่องและสามารถดำเนินการได้เต็มศักยภาพขององค์กร

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ความรู้เกี่ยวกับ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ
- การรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการของผู้รับบริการ

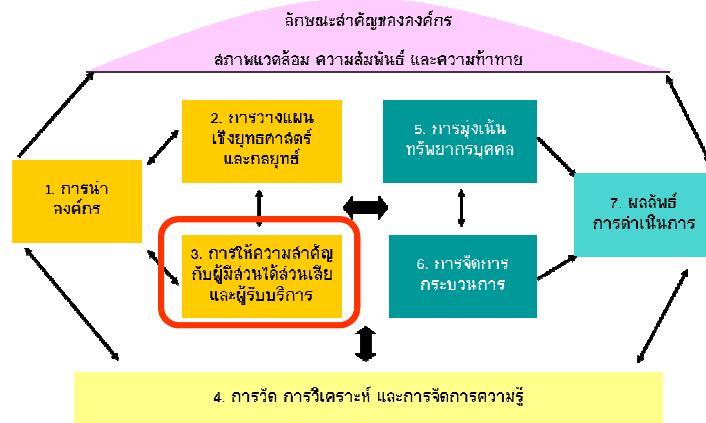
3.2 ความสัมพันธ์และความพึง พอใจของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. การสร้างความสัมพันธ์ กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

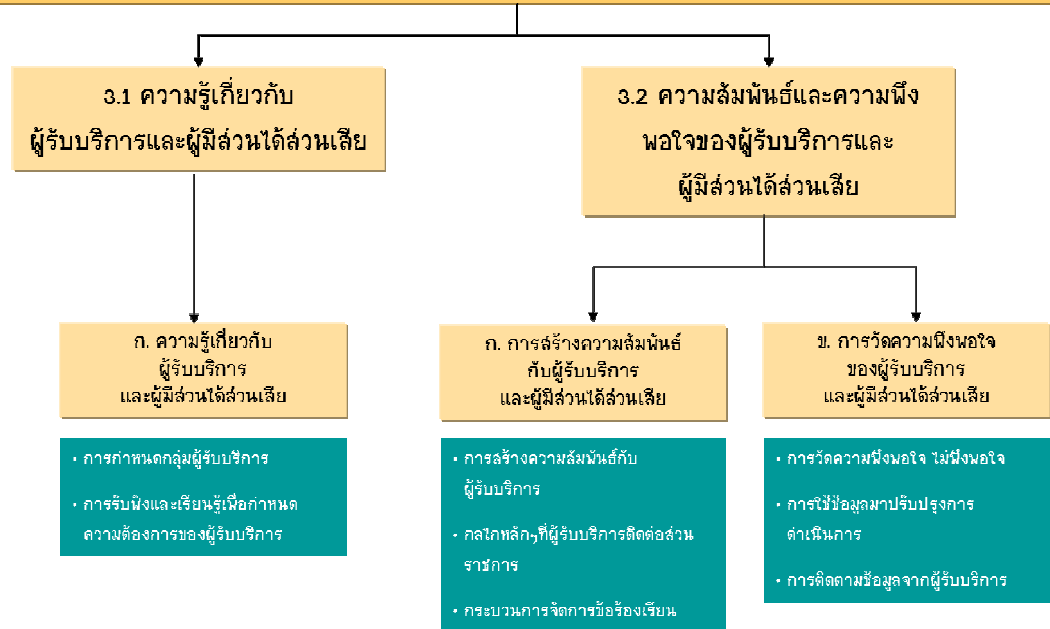
- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ
- กลไกหลักๆ ที่ผู้รับบริการติดต่อส่วนราชการ
- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน

ข. การวัดความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ
- การใช้ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินการ
- การติดตามข้อมูลจากผู้รับบริการ



หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ตัวชี้วัดคุณภาพการบริการ

- ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ (Reliability)
- ความมั่นใจ (Assurance)
- การตอบสนอง (Responsiveness)
- การดูแลเอาใจใส่ (Empathy)
- การรับรู้สัมผัสได้ (Tangibility)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการ ดำเนินการของส่วนราชการ

ก. การวัดผลการ ดำเนินการ

- การเลือกการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้อง และบูรณาการ
- การเลือกและการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

ข. การวิเคราะห์ผลการ ดำเนินการ

- การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินการและแผนเชิงกลยุทธ์
- การสื่อสารผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

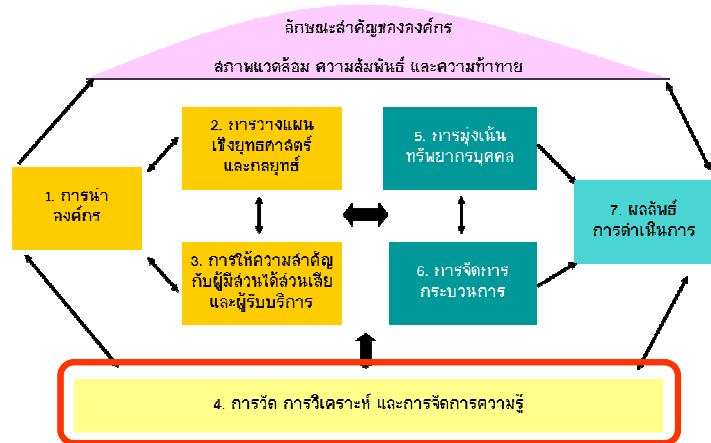
4.2 การจัดการสารสนเทศ และ ความรู้

ก. ความพร้อมใช้งานของ ข้อมูล และ สารสนเทศ

- การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน
- การเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศ
- ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย

ข. การจัดการ ความรู้

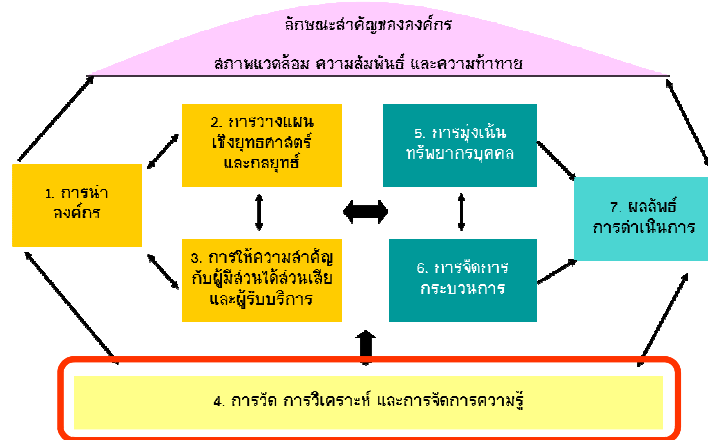
- การจัดการความรู้
- การทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง ทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และเป็นความลับ



หมวด 4.1 เป็นเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของส่วนราชการ องค์กรจำเป็นที่จะต้องข้อมูล/สารสนเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีวิธีการวัดผลและวิธีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สามารถทำให้เชื่อมโยงไปยังเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ ดังนั้นจึงต้องมีการคัดเลือกข้อมูลที่สามารถทำให้วัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้งกระบวนการหลัก (Primary Activity) และกระบวนการสนับสนุน (Supporting Activity)

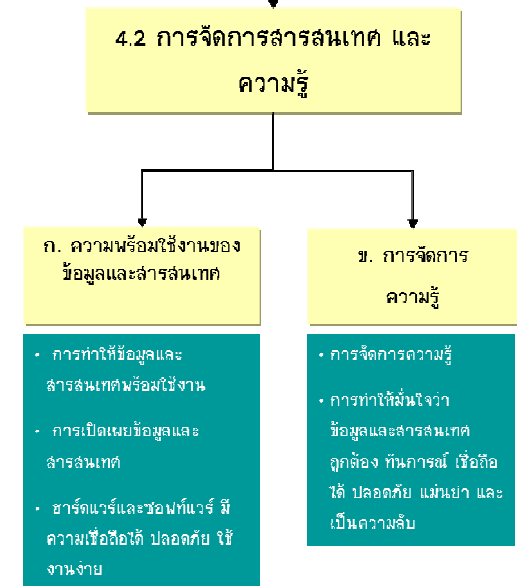
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้





หมวด 4.2 เป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเกี่ยวกับการทำให้ระบบสารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งาน และยังรวมถึงเรื่องการจัดการความรู้ด้วย ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในเรื่องของ ระบบสารสนเทศที่มีความครอบคลุมข้อมูลที่ใช้ในการทำงานอย่างครบถ้วนและถูกต้อง (มีการตรวจเช็คข้อมูล) ตลอดจนมีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยเพื่อให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ทั้งนี้หมายรวมถึงอุปกรณ์เครื่องมือที่มีความน่าเชื่อถือและใช้งานง่าย และมุ่งเน้นการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจนสามารถนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานได้อย่างดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.1 ระบบบริหารงานบุคคล

ก. การจัดระบบบริหารงาน บุคคล

- การจัดระบบและบริหารงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือและความคล่องตัว
- การนำความคิดที่หลากหลายมาใช้ในระบบงาน

ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- การประเมินผลและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการ
- การบริหารค่าตอบแทนรางวัล และสิ่งจูงใจต่างๆ

ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในการงาน

- การกำหนดคุณ ลักษณะและทักษะที่จำเป็น
- การสรรหาว่าจ้าง การสืบทอดตำแหน่ง

ก. การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร

- การหาความต้องการในการฝึกอบรม
- การส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะใหม่

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- การปรับปรุงสุขอนามัย ป้องกันภัย
- การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

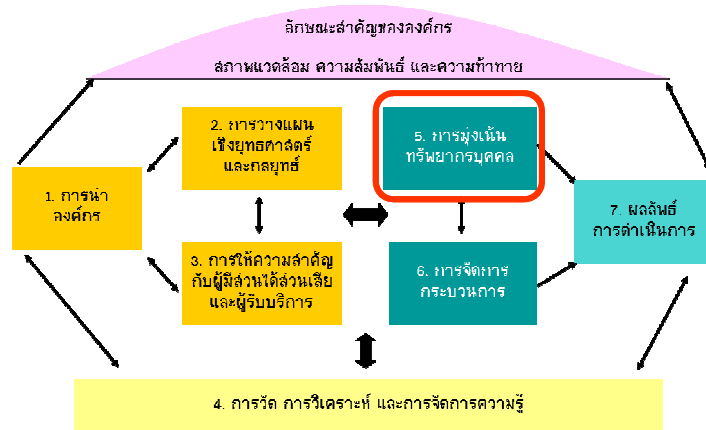
ข. การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน

- การจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

5.3 ความพึงพอใจและความพึงพอใจของบุคลากร

ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

- การกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อความพึงพอใจและความพึงพอใจ และแรงจูงใจ
- การบริการสวัสดิการ และนโยบายสนับสนุนพนักงาน



Head

ความรู้

Heart

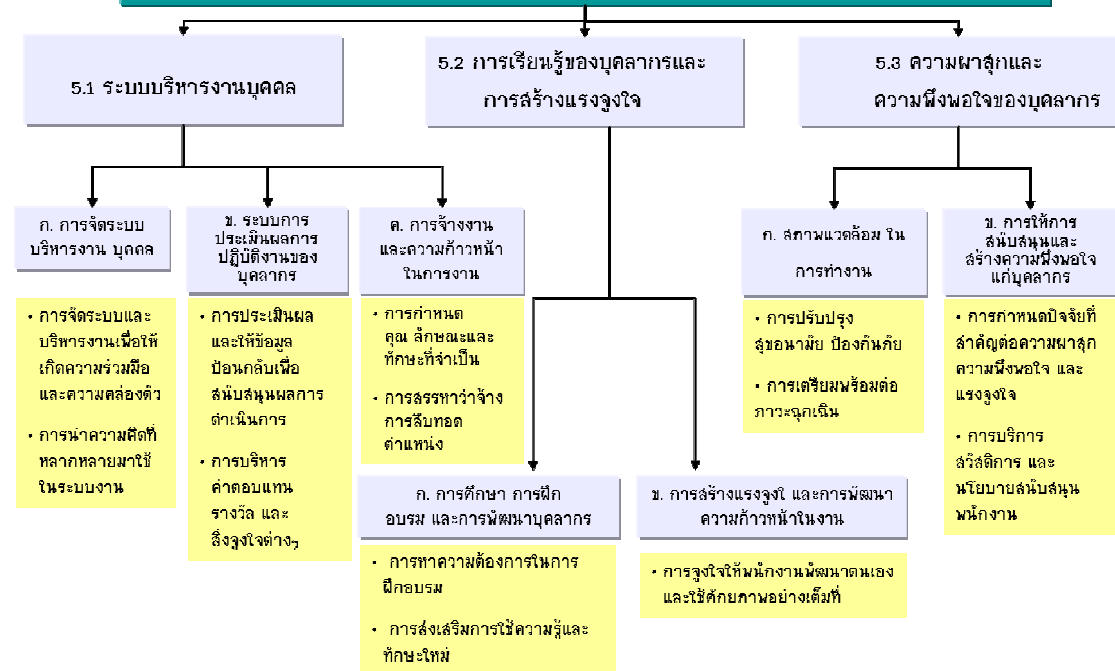
จิตใจ

Hand

ฝีมือ



หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



หมวดที่ 5 จะเน้นหลายเรื่องทั้งเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยต้องพัฒนาทั้งทักษะ ความรู้ และจิตใจ ควบคู่กันไป ซึ่งแนวทางการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์นี้จะอิงอยู่บนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรในองค์กร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

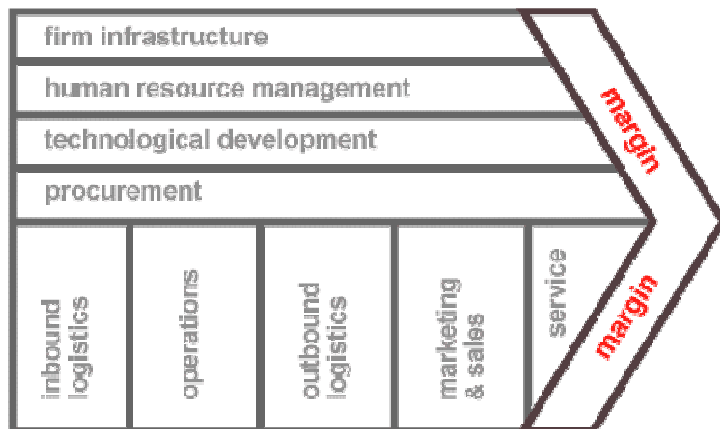
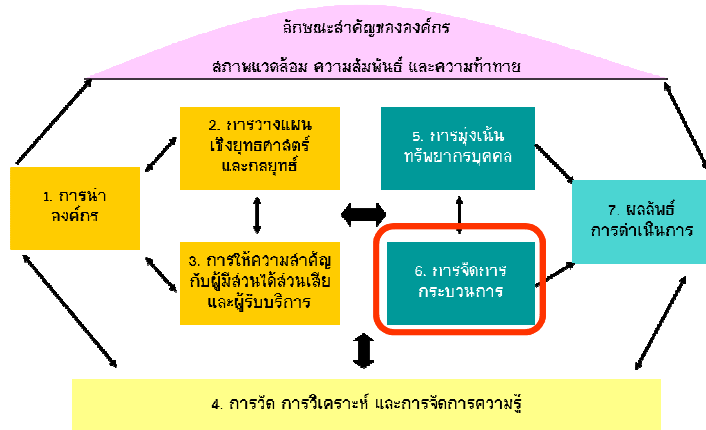
ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสร้างคุณค่า
- การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ
- การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน

6.2 กระบวนการสนับสนุน

ก. กระบวนการสนับสนุน

- การกำหนดกระบวนการสนับสนุน
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุน
- การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ
- การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน



The Value Chain, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” (1985).

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การจัดทำบัญชีกำหนดของกระบวนการสร้างคุณค่า
- การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ
- การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน

6.2 กระบวนการสนับสนุน

ก. กระบวนการสนับสนุน

- การกำหนดกระบวนการสนับสนุน
- การจัดทำบัญชีกำหนดของกระบวนการสนับสนุน
- การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ
- การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน

ศาสตราจารย์ Michael E. Porter จากมหาวิทยาลัย Harvard University ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่เรียกว่า “Value Chain” โดยเน้นไปที่การพัฒนากระบวนการทำงานซึ่งแบ่งเป็น กระบวนการหลัก (Primary Activity) และกระบวนการสนับสนุน (Supporting Activity) อันจะทำให้เกิดเป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่า (Value-Added Activities) แก่องค์กร

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 มิติ ด้านประสิทธิผลตาม พันธกิจ

- ผลการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน
- ผลด้านการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน (*)

7.2 มิติ ด้านคุณภาพ การให้บริการ

- ผลการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน
- ผลด้านการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน

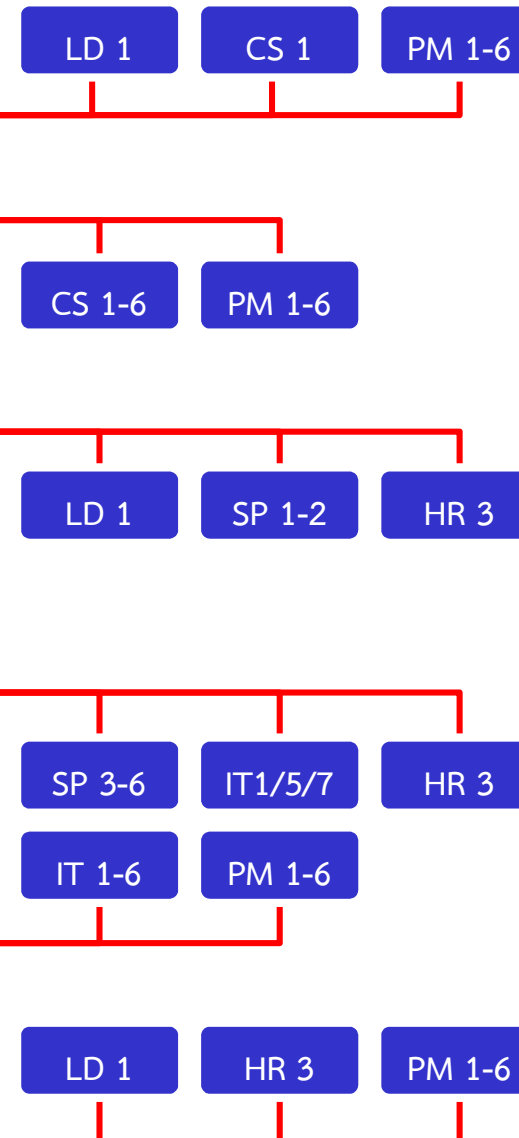
7.3 มิติ ด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติ

- ผลด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
- ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน

7.4 มิติ ด้านการพัฒนา องค์กร

- ผลด้านระบบบริหารงานบุคคล
- ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- ผลด้านความพึงพอใจ ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร
- ผลด้านการสร้างนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้
- ผลการเปิดเผยรายงานผลการใช้งบประมาณรายรับ-รายจ่ายประจำปีรายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบได้
- ผลด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมาย
- ผลด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงาน
- ผลด้านการเป็นองค์กรที่ดี (Organizational Citizenship) ในการสนับสนุน ชุมชนที่สำคัญ

หมวด	1	2	3	4	5	6	7
1. ลักษณะองค์กร							
ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ							
(1) - พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของ ส่วนราชการคืออะไรบ้าง	X		X			X	
- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการ ให้บริการแก่ผู้รับบริการ			X			X	
(2) - วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร	X	X			X		
- เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร	X	X			X		
- วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร	X	X			X		
- 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) โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึง การกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด	X						
(7) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการ ให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน มีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน				X		X	
- ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีอะไรบ้าง				X		X	
- มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร				X		X	
(8) - กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ของส่วนราชการคือใครบ้าง			X			X	
- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญ อะไรบ้าง			X			X	
- แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร			X			X	

LD 5/6/7

CS 1-7

IT 1-4

PM 1-6

CS 1-7

PM 1-6

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

SP 2-7

CS 1-7

SP 2-7

CS 1-7

PM 1-7

SP 2-7

IT 1/5/7

SP 2-7

IT 1/5/7

หมวด	1	2	3	4	5	6	7
ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์							
(13) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร							
- ความท้าทายตามพันธกิจ		X				X	
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ		X				X	
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล		X			X		
(14) - แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง	X	X	X	X	X	X	
(15) - ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร	X	X	X	X	X	X	

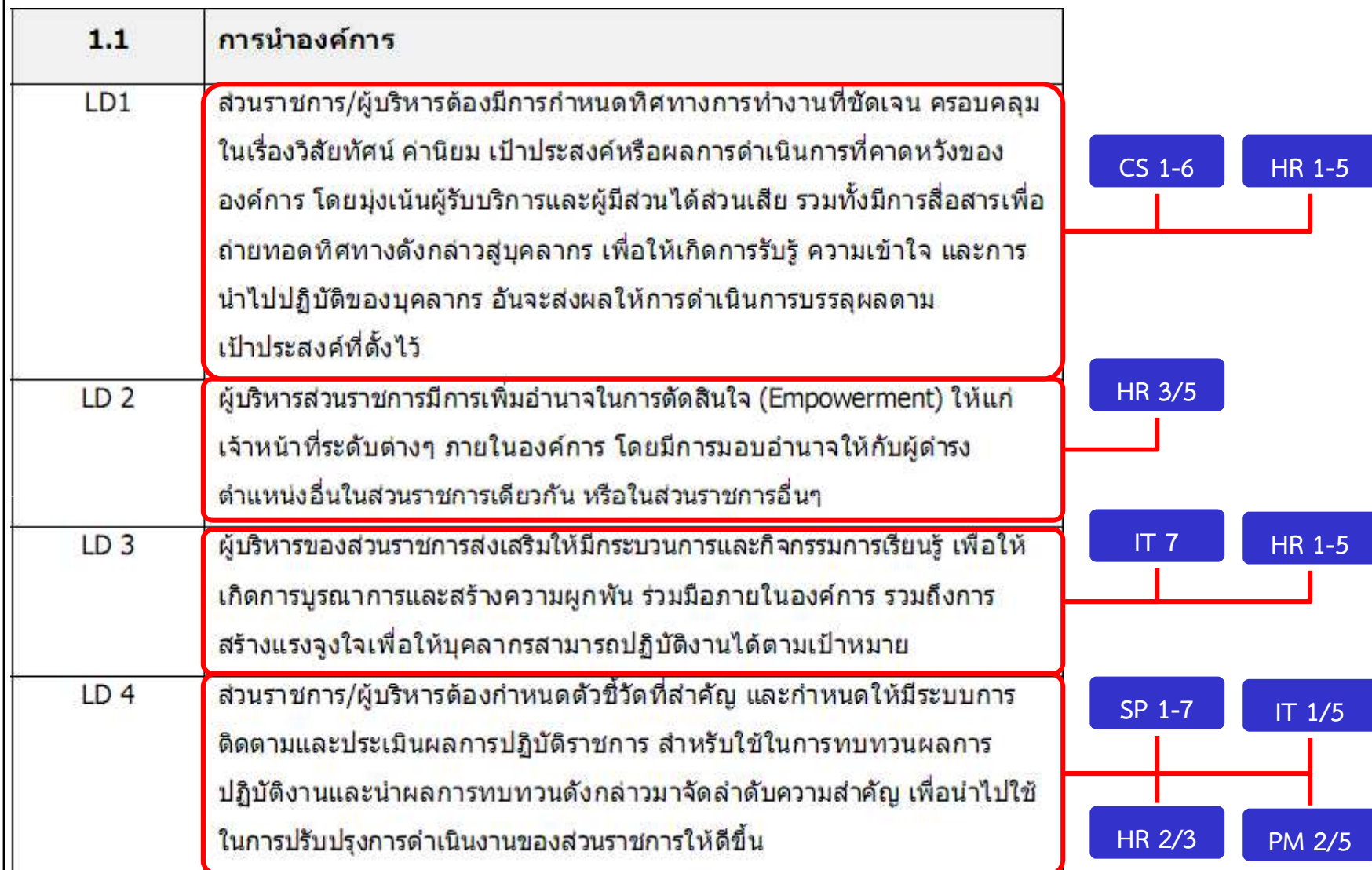
SP 2-7 PM 1-6 HR 3/5

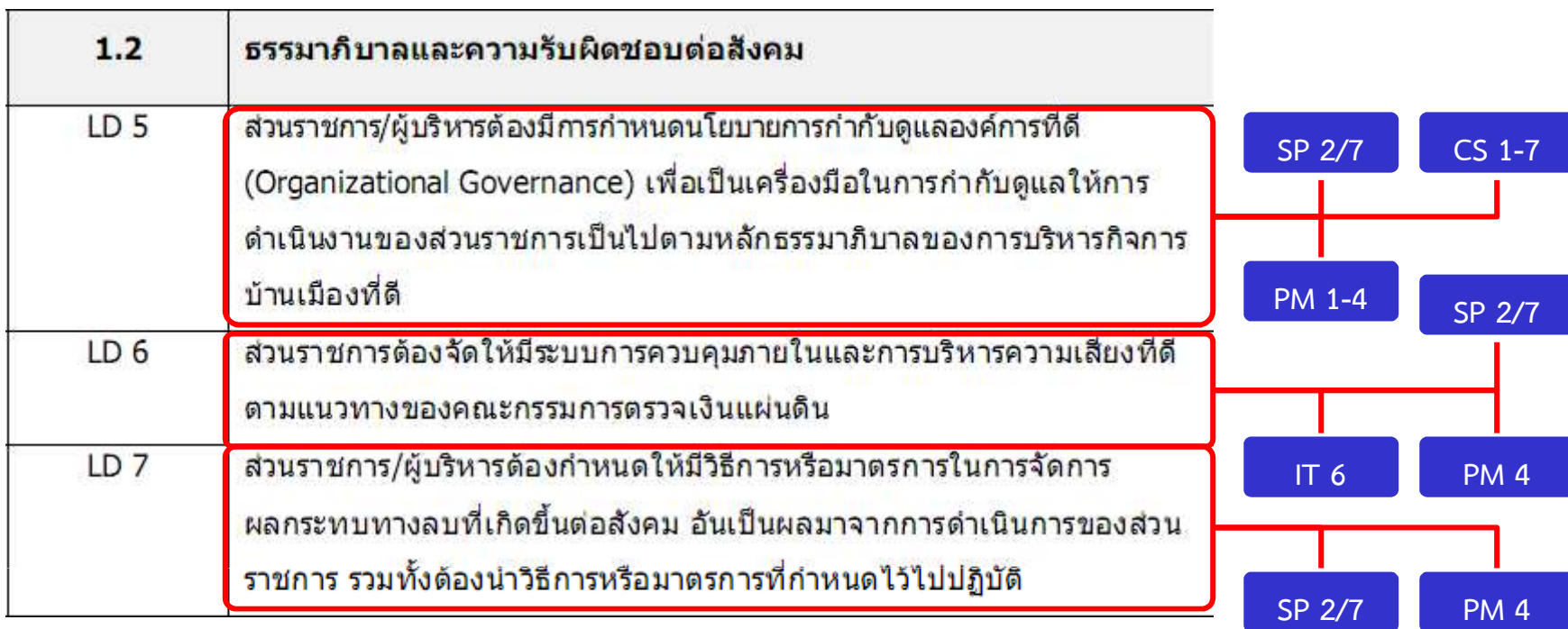
LD SP CS

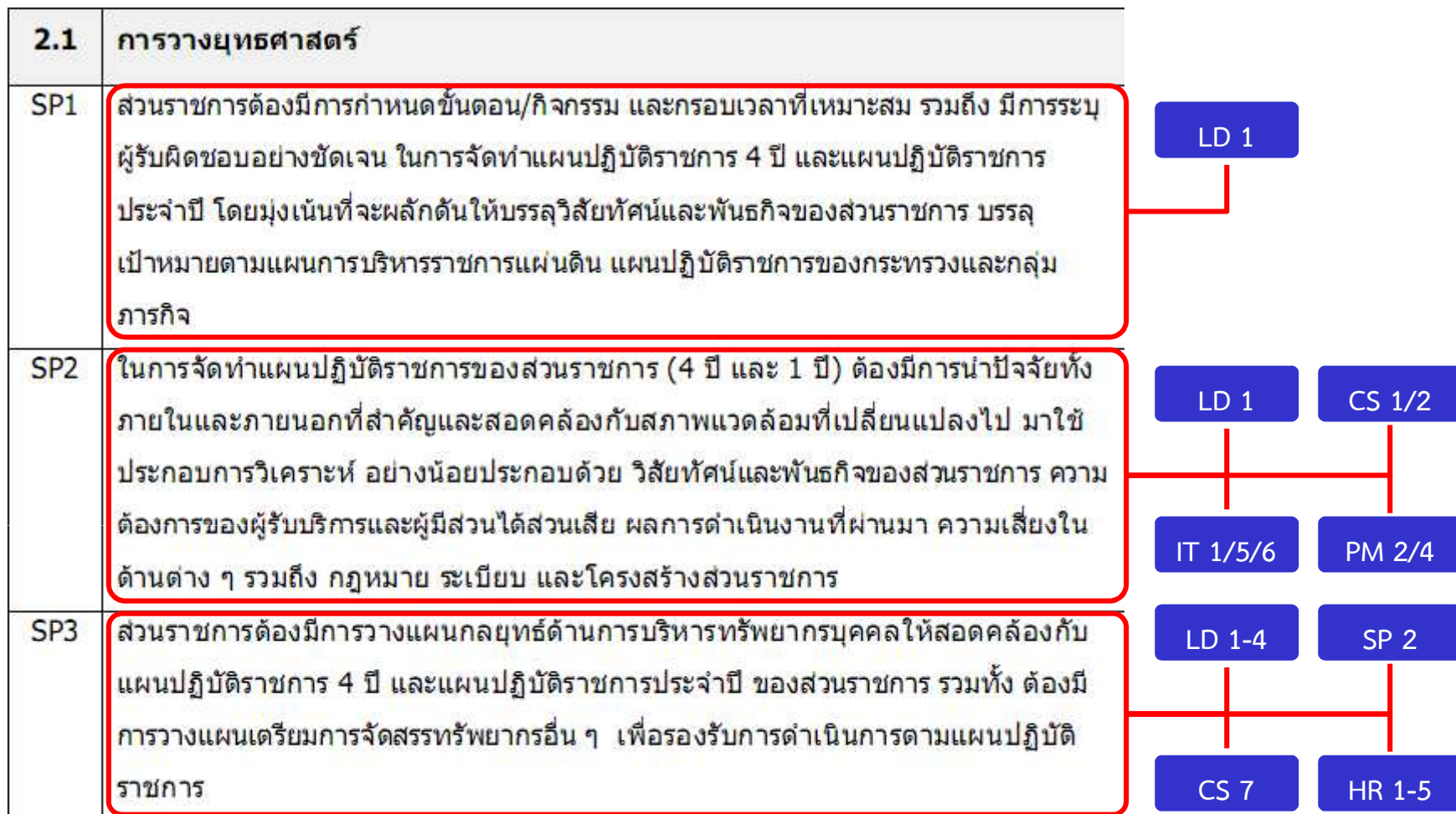
IT HR PM

LD SP CS

IT HR PM

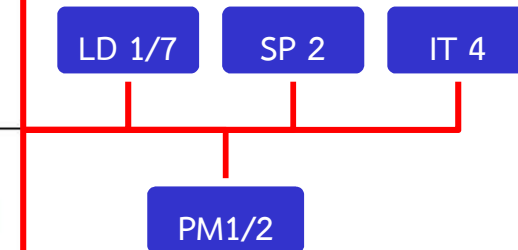




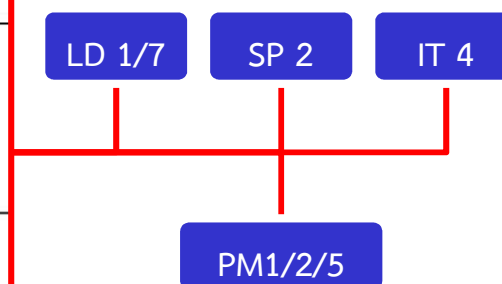


2.2	การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ	
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้งเพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล	LD 1 HR 2/3 PM5
SP5	ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่เป็นสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมายและสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่รองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ	LD 1 HR 2/3 PM5
SP6	ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม	LD 1 HR 2/3 PM5
SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	IT 6 PM 4

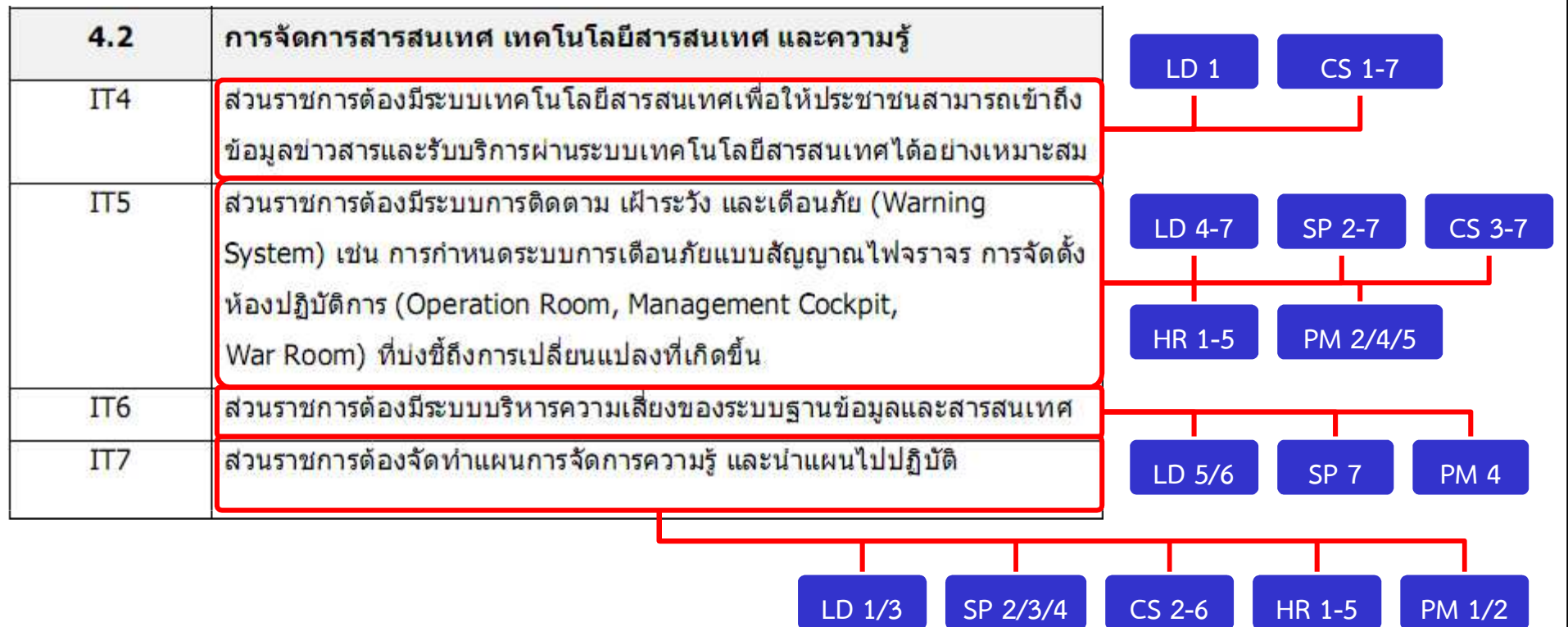
3.1	ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS1	ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม
CS2	ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว



3.2	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS3	ส่วนราชการมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันท่วงที
CS4	ส่วนราชการมีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS5	ส่วนราชการมีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน
CS6	ส่วนราชการมีการวัดทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ
CS7	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานโดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการ โดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

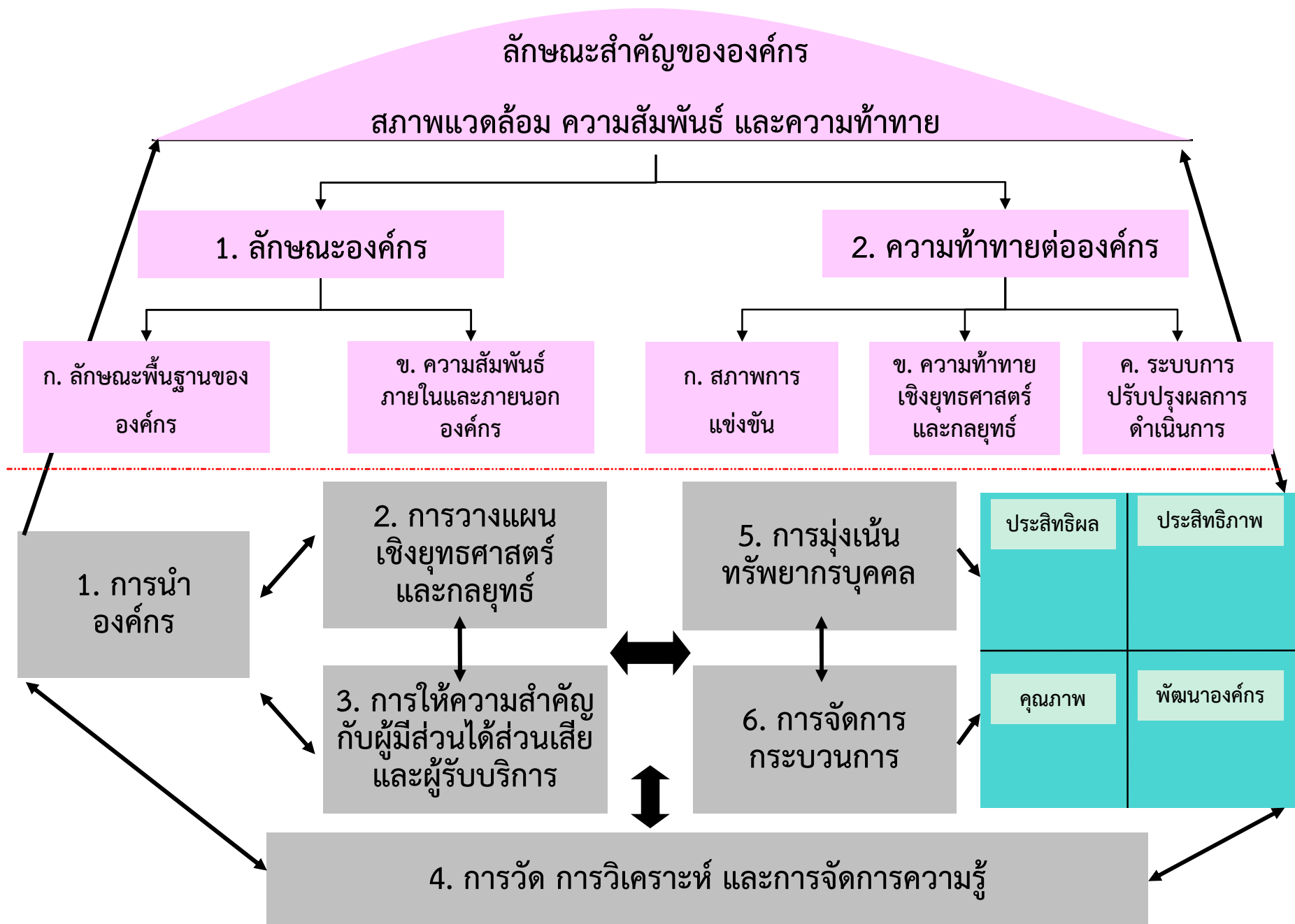


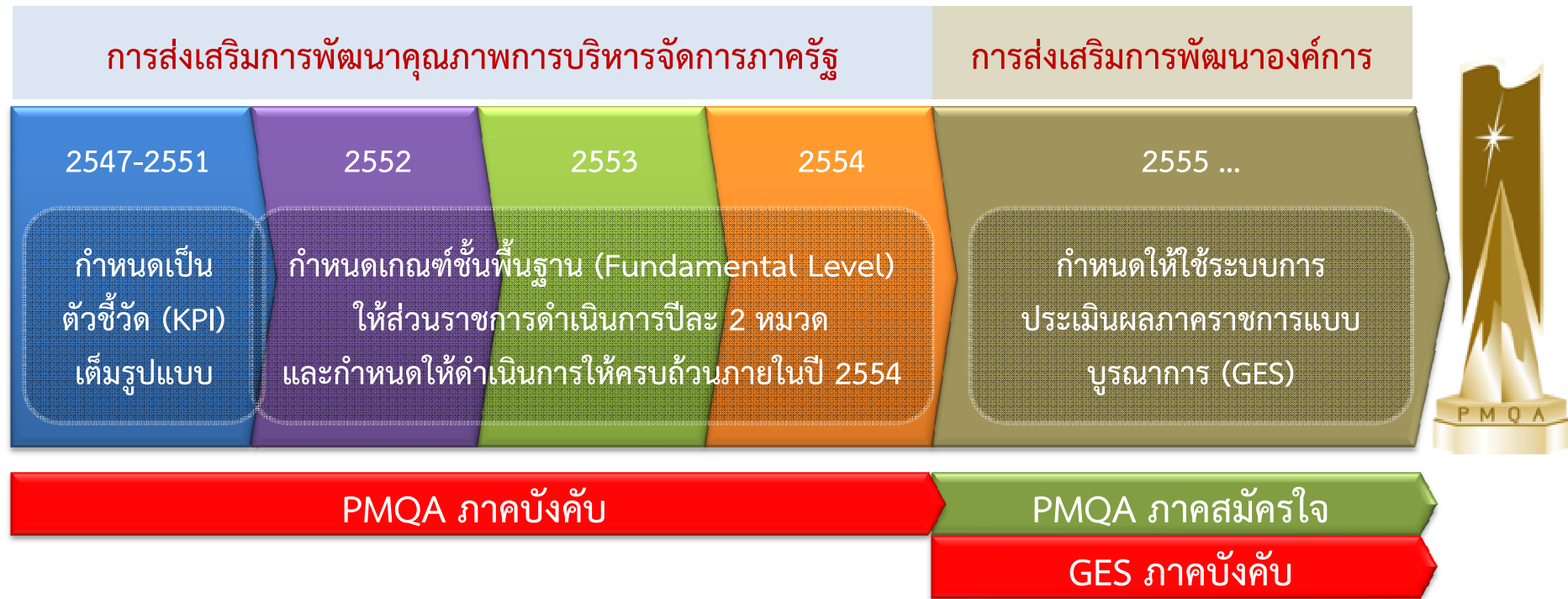
4.1	การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ	
IT1	ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งตัวชี้วัดตามค่ารับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	<pre> graph TD IT1 --- LD14[LD 1/4] IT1 --- SP2356[SP 2/3/5/6] IT1 --- CS7[CS 7] IT1 --- HR4[HR 4] IT1 --- PM25[PM 2/5] </pre>
IT2	ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล	<pre> graph TD IT2 --- LD4[LD 4] IT2 --- SP2356[SP 2/3/5/6] </pre>
IT3	ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล	<pre> graph TD IT3 --- CS7[CS 7] IT3 --- PM25[PM 2/5] </pre>



5.1	การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผูกพันและความพึงพอใจ แก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร	
HR 1	ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร	LD 1-4 SP 2-6 CS 3-7
HR 2	ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	IT 1-3/7 PM 2-6
5.2	การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ	
HR 3	ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	LD 1-4 SP 2-6 PM 2/6
HR 4	ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมิน ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร	LD 2/3 SP 3-5 IT 7
HR 5	ส่วนราชการมีแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	LD 2/3 SP 3-5 IT 7

6.1	การออกแบบกระบวนการ	
PM 1	ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ	LD 3/6/7 SP 1 CS 2-7 IT 2/3 HR 2/4
PM 2	ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนด ด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า	LD 1-7 SP 2/3 CS 1-7
PM 3	ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำไปจัดัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	LD 6 SP 7 IT 2/3/5/6
PM 4	ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการ เพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	
6.2	การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ	
PM 5	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ	LD 4-7 SP 2/3/5 CS 7 HR 2/3
PM 6	ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ	LD 1/4/6 IT 2/3 SP 4-7 CS 1-7 HR 2/3

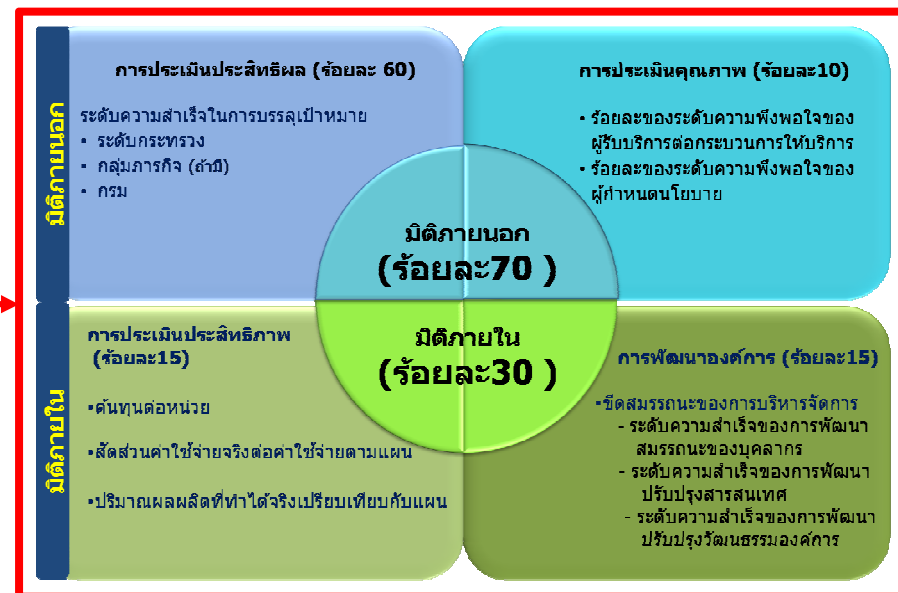
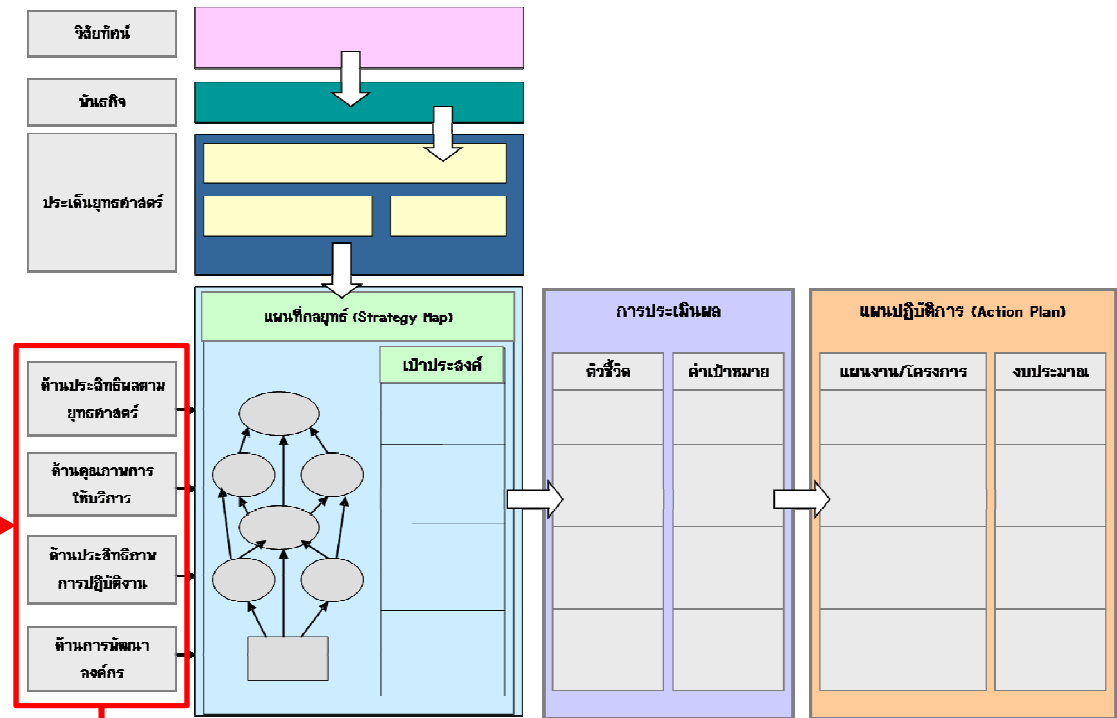




ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2547-2554 ส่วนราชการต้องดำเนินการทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับ PMQA โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินองค์กรด้วยตนเองและต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ครบถ้วนทั้ง 6 หมวดเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level) หรือสมัครเข้ารับรางวัล PMQA แต่หลังจากปี พ.ศ. 2555 ส่วนราชการจะเริ่มใช้ระบบการประเมินผลภาครัฐแบบบูรณาการ (Government Evaluation System : GES) เป็นเกณฑ์ในการวางแผนการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต



ความเชื่อมโยงระหว่าง PMQA กับ GES นั้นจะต้องเข้าใจถึงองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ขององค์การว่ามีส่วนที่เรียกว่า “แผนที่กลยุทธ์” (Strategy Map) ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้ให้ครอบคลุม 4 มิติ อันประกอบด้วย ประสิทธิผล คุณภาพการบริการ ประสิทธิภาพการดำเนินการ และ การพัฒนาองค์กร ซึ่งเหมือนกับการแสดงผลลัพธ์ในหมวด 7 ของ PMQA และก็เหมือนกับกรอบการประเมินผลของ GES



กรอบการประเมินผลของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

มิติภายนอก

การประเมินประสิทธิผล (ร้อยละ 60)

ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย

- ระดับกระทรวง
- กลุ่มภารกิจ (สำน)
- กรม

การประเมินคุณภาพ (ร้อยละ 10)

- ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการให้บริการ
- ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้กำหนดนโยบาย

**มิติภายนอก
(ร้อยละ 70)**

มิติภายใน

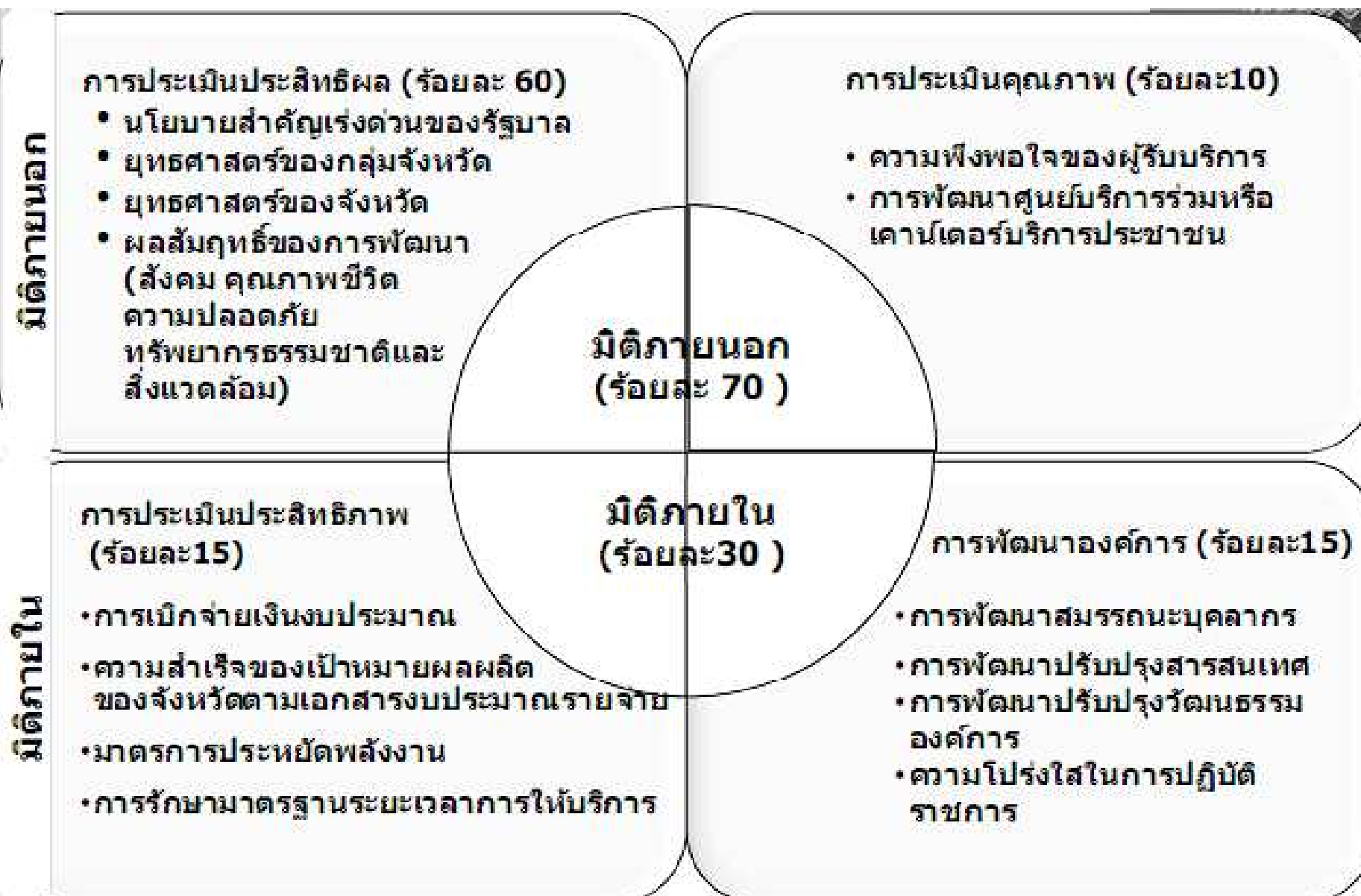
การประเมินประสิทธิภาพ (ร้อยละ 15)

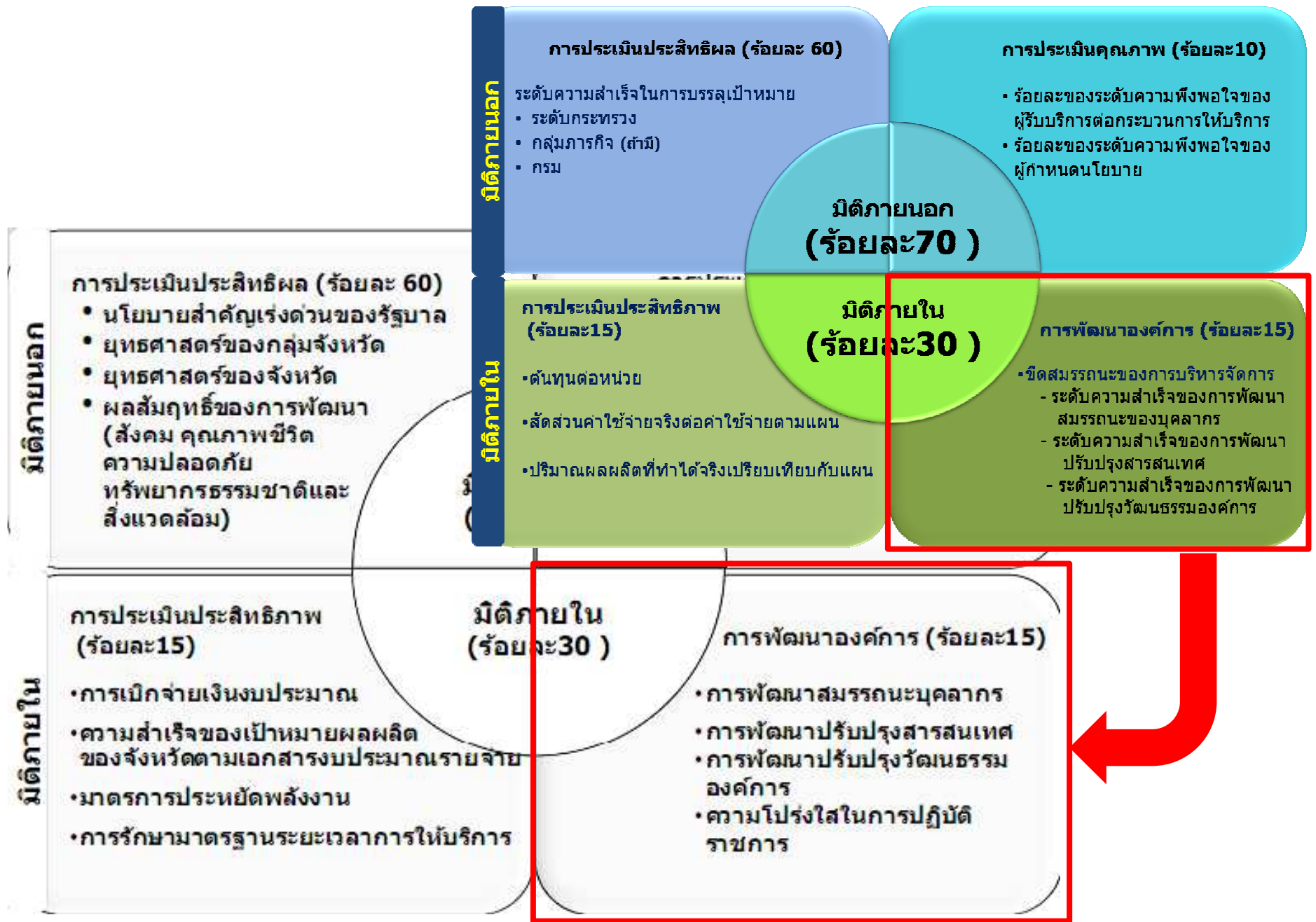
- ต้นทุนต่อหน่วย
- สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผน
- ปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน

**มิติภายใน
(ร้อยละ 30)**

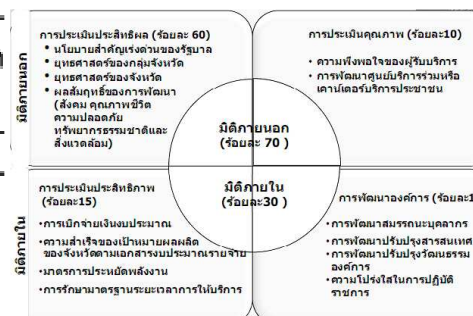
การพัฒนางองค์การ (ร้อยละ 15)

- ชีตสมรรถนะของการบริหารจัดการ
 - ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
 - ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ
 - ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ





ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (%)
มิติภายนอก		70
การประเมินประสิทธิผล	1. นโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลและภารกิจหลัก	60
	1.1 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุคั่นโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลและภารกิจหลักของกระทรวง	(30+A)
	1.2 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดตามภารกิจหลักของกรมหรือเทียบเท่า และตัวชี้วัดของกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Joint KPI) (ถ้ามี)	(22-A)
	1.3 ระดับความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Readiness)	(3)
	1.4 ระดับความสำเร็จในการบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการโดยรวมของกระทรวง	(5)
	หมายเหตุ - A หมายถึง ตัวชี้วัดระดับกระทรวงที่เป็นภารกิจหลักของกรม - ส่วนราชการใดที่ไม่มีตัวชี้วัดที่ 1.3 ให้นำน้ำหนักไปรวมไว้ที่ตัวชี้วัดที่ 1.2	
การประเมินคุณภาพ	2. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	10
มิติภายใน		30
การประเมินประสิทธิภาพ	3. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	3
	4. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	2.5
	5. ระดับความสำเร็จของปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลผลิตตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย	2.5
	6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ	3
	7. ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการ	4
การพัฒนาองค์กร	8. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร	5
	9. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ	3
	10. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร	3
	11. ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ	4
รวม		100



ปัจจัย	คำถาม	LD	SP	CS	IT	HR	PM
HRM	1. ส่วนราชการของข้าพเจ้ามีนโยบายและเป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบ	LD1	SP3 SP4			HR3	
	2. การมอบหมายงานให้แก่บุคลากรในส่วนราชการของข้าพเจ้ามีความชัดเจน และเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ		SP5			HR1 HR2	
	3. ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าการเลื่อนระดับและการโยกย้ายบุคลากรตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความรู้ ความสามารถ และผลงาน					HR2	
	4. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง					HR5	
	5. ส่วนราชการของข้าพเจ้ามีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษามูลค่าไว้ ซึ่งทำให้อัตราการโอน/ลาออกมีแนวโน้มลดลง					HR1	
HRD	6. ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานมีบทบาทในการส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่น การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น		SP3			HR3	
	7. แผนพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการมีความสอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ		SP1 - SP3				
	8. ข้าพเจ้าได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากความต้องการ และผลการประเมินการปฏิบัติราชการ		SP3		IT7	HR1 - HR5	PM5
	9. การพัฒนาความรู้ ทักษะที่ข้าพเจ้าได้รับช่วยให้ข้าพเจ้ามีความชำนาญ และสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น			CS6	IT7	HR1 - HR5	PM5
	10. บุคลากรในส่วนราชการของข้าพเจ้ามีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ		SP3			HR1 - HR5	PM5

ปัจจัย	คำถาม	LD	SP	CS	IT	HR	PM
System	11. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของส่วนราชการมีความพร้อมใช้งาน ช่วยให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง	LD4			IT1 - IT6		
	12. ส่วนราชการของข้าพเจ้าสามารถจัดการแก้ไขปัญหา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินได้ในระยะเวลาที่เหมาะสม (เช่น ไฟดับ ไวรัส เป็นต้น)				IT6		PM4
Database	13. ข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการของข้าพเจ้าได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าพเจ้า				IT1 IT2 IT3 IT7		
	14. ฐานข้อมูลของส่วนราชการ สามารถใช้งานได้อย่างสะดวก เข้าถึงได้ง่าย ค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้รวดเร็ว				IT4		
	15. ฐานข้อมูลของส่วนราชการสามารถสนับสนุนการสื่อสารองค์ความรู้ (KM) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best/Good Practices)				IT7		
Network	16. เครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Network) ของส่วนราชการช่วยอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานของข้าพเจ้า				IT4 IT6		

ปัจจัย	คำถาม	LD	SP	CS	IT	HR	PM
Direction	17. ข้าพเจ้าเข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ของส่วนราชการ	LD1	SP4				
Leadership	18. ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ตามยุทธศาสตร์	LD1 LD4 LD5 LD6 LD7	SP1 SP4 SP5 SP6 SP7				
	19. ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ เพื่อการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น	LD3			IT7		
Culture & Climate	20. สภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันทำให้ข้าพเจ้าทำงานอย่างมีความสุข	LD3				HR1	
	21. ปริมาณงานที่ข้าพเจ้าได้รับมอบหมาย มีความสมดุลกับเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน		SP3			HR1 HR3	
	22. ข้าพเจ้าได้รับการสนับสนุนให้มีอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					HR1	
Accountability	23. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นตั้งใจ และยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย	LD3	SP4 SP5			HR7	
Motivation	24. ส่วนราชการของข้าพเจ้ามีการให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทุ่มเทให้แก่องค์การอย่างเหมาะสม					HR1 HR2	

ปัจจัย	คำถาม	LD	SP	CS	IT	HR	PM
Coordination & Control	25. ข้าราชการสามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานได้ตลอดเวลา รวมทั้งได้รับการสนับสนุนเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ	LD3				HR1	
	26. ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานของข้าพเจ้ามักจะติดตามความคืบหน้าของงาน เพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน	LD4				HR1 HR2	
Team	27. ส่วนราชการของข้าพเจ้าส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานที่มีคุณภาพดี	LD2 LD3				HR1	
External Orientation	28. ส่วนราชการของข้าพเจ้าสามารถปรับตัวได้ไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อการบรรลุภารกิจ	LD1	SP7		IT5		
Innovation & Learning	29. ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานของข้าพเจ้ามีความท้าทาย และช่วยให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ พัฒนาทักษะความสามารถใหม่ ๆ และมีประสบการณ์มากขึ้น					HR1 HR5	
	30. ส่วนราชการของข้าพเจ้ามีการนำการเรียนรู้จากบุคลากรภายใน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ระบบงาน ขั้นตอนทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง			CS1 - CS7	IT7		PM1 PM2 PM3 PM5 PM6

แบบฟอร์มที่ 2 แผนพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร

ชื่อส่วนราชการ/จังหวัด _____ ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก/หน่วยงาน _____

แผนพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

ปัจจัยการสำรวจ	คำถามการสำรวจออนไลน์	Gap	โครงการ/กิจกรรมในการพัฒนา	ข้อมูลปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนพัฒนา *	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย/ผลลัพธ์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ

หมายเหตุ : * ข้อมูลปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผน ได้แก่ ผลการสำรวจที่มี Gap สูง ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความท้าทายองค์กร ฯลฯ	<u>ความเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหาร</u> ลงนาม ผู้บริหาร วันที่อนุมัติ ()
--	---

แผนการดำเนินงานตาม ☐ แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี จปม. พ.ศ. 2556 ☐ แผนพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ ประจำปี จปม. พ.ศ. 2556

โครงการ/กิจกรรมในการพัฒนา.....

[illegible]

ความเชื่อมโยงของ PMQA และ GES

Q & A

ขอบคุณครับ