



คู่มือการปฏิบัติงาน  
การรับเรื่องร้องเรียนทั่วไป

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอขามเฒ่าวรลักษณ์บุรี  
จังหวัดกำแพงเพชร

## คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียนทั่วไป เรื่องราวร้องทุกข์ ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ  
ชาณุวรลักษบุรี จังหวัดกำแพงเพชร ฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนของ  
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี ทั้งนี้ การจัดการข้อร้องเรียนจนได้ข้อยุติ ให้มีความรวดเร็วและมี  
ประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการจำเป็นต้องมีขั้นตอน/กระบวนการ  
และแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี

มกราคม 2562

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
หลักการและเหตุผล	1
สถานที่ตั้ง	1
หน้าที่ความรับผิดชอบ	1
วัตถุประสงค์	1
คำจำกัดความ	1
ผังกระบวนการร้องเรียน/ร้องทุกข์	2
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	3
การรับและตรวจสอบ	3
การบันทึกข้อร้องเรียน	3
การประสานหน่วยงานเพื่อแก้ไข	3
การติดตามแก้ไขข้อร้องเรียน	4
การรายงานผล	4
มาตรฐาน	4
จัดทำโดย	4
แบบฟอร์มต่างๆ	6-8

## 1. หลักการและเหตุผล

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่องานบริการมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในการให้บริการ ไม่มีขั้นตอนปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการให้บริการสม่ำเสมอ

## 2. สถานที่ตั้ง

ส่วนราชการประจำอำเภอเขาฉกรรจ์บุรี 15/3 หมู่ 2 ตำบลแสนตอ อำเภอเขาฉกรรจ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร

## 3. หน้าที่ความรับผิดชอบ

เป็นศูนย์กลางในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ และให้บริการข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษาเรื่องปัญหาความต้องการ และข้อเสนอแนะของประชาชน

## 4. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานจัดการข้อร้องเรียนของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเขาฉกรรจ์บุรี มีขั้นตอน/กระบวนการ และแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดการข้อร้องเรียนที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพ

## 5. คำจำกัดความ

ผู้รับบริการ	=	ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการและประชาชนทั่วไป
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	=	ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการ
การจัดการข้อร้องเรียน	=	มีความหมายครอบคลุมถึงการจัดการในเรื่อง ข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย/การสอบถามหรือร้องขอข้อมูล
ผู้ร้องเรียน	=	ประชาชนทั่วไป/ผู้มีส่วนได้เสียที่มาติดต่อยังศูนย์ดำรงธรรม ผ่านช่องทางต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์ครอบคลุมการร้องเรียน/การให้ข้อเสนอแนะ/การให้ข้อคิดเห็น/การชมเชย/การร้องขอข้อมูล
ช่องทางการรับข้อร้องเรียน	=	ช่องทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการรับเรื่องร้องเรียน เช่น ติดต่อด้วยตนเอง ทางโทรศัพท์/เว็บไซต์/Face Book สนง.สสอ.เขาฉกรรจ์
เจ้าหน้าที่	=	เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการข้อร้องเรียนของหน่วยงาน

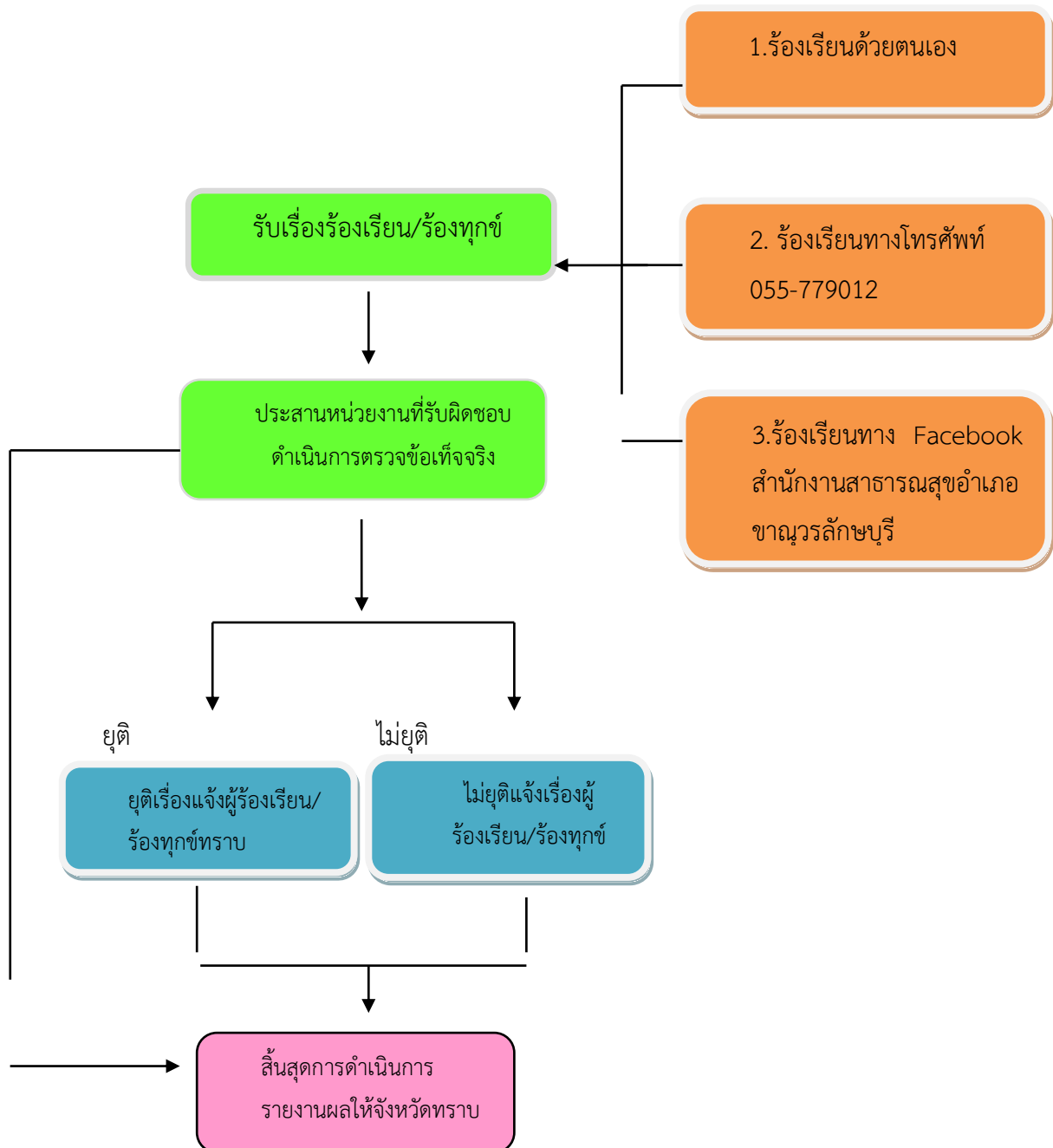
ข้อร้องเรียน

แบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ เช่น

- ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ คำชมเชย สอบถาม หรือร้องขอข้อมูล
- การร้องเรียนเกี่ยวกับคุณภาพและการให้บริการของ หน่วยงาน
- การร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสของการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

## 6. แผนผังกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์

### กระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์



## 7. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

### การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบจัดการข้อร้องเรียนของหน่วยงาน

- จัดตั้งศูนย์/จุดรับข้อร้องเรียนของหน่วยงาน
- จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ
- แจ้งผู้รับผิดชอบตามคำสั่งสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาวมุสลิมบุรี เพื่อสะดวกในการประสานงาน

## 8. การรับและตรวจสอบข้อร้องเรียนจากช่องทางต่าง ๆ

ดำเนินการรับและติดตามตรวจสอบข้อร้องเรียนที่เข้ามายังหน่วยงานจากช่องทาง ๆ โดยมีข้อปฏิบัติตามที่กำหนด ดังนี้

ช่องทาง	ความถี่ในการตรวจสอบช่องทาง	ระยะเวลาดำเนินการรับข้อร้องเรียน เพื่อประสานหาทางแก้ไข	หมายเหตุ
ร้องเรียนด้วยตนเอง	ทุกครั้งที่มีผู้ร้องเรียน	ภายใน 1 วันทำการ	
ร้องเรียนทางโทรศัพท์ 055-779012	ทุกวัน	ภายใน 1 วันทำการ	
ร้องเรียนทาง Face Book	ทุกวัน	ภายใน 1 วันทำการ	

## 9. การบันทึกข้อร้องเรียน

9.1 กรอกรูปแบบฟอร์มบันทึกข้อร้องเรียน โดยมีรายละเอียด คือ ชื่อ - สกุล ผู้ร้องเรียน ที่อยู่ หมายเลขติดต่อกลับ เรื่องร้องเรียน และสถานที่เกิดเหตุ

9.2 ทุกช่องทางที่มีการร้องเรียน เจ้าหน้าที่ ต้องบันทึกข้อร้องเรียนลงบนสมุดบันทึกข้อร้องเรียน

## 10. การประสานหน่วยงานเพื่อแก้ไขข้อร้องเรียนและการแจ้งกลับผู้ร้องเรียน

- กรณีเป็นการขอข้อมูลข่าวสาร ประสานหน่วยงานผู้ครอบครองเอกสารเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้ร้องขอได้ทันที

- ข้อร้องเรียน ที่เป็นการร้องเรียนเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการของหน่วยงาน เช่น การให้บริการของหน่วยบริการในสังกัด การจัดการขยะมูลฝอย กลิ่นเหม็นรบกวน เป็นต้น จัดทำบันทึกข้อความเสนอไปยังผู้บริหารเพื่อสั่งการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเบื้องต้นอาจโทรศัพท์แจ้งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- ข้อร้องเรียน ที่ไม่อยู่ในอำนาจความรับผิดชอบของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาวมุสลิมบุรี ให้ดำเนินการประสาน แจ้งหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและถูกต้องชัดเจนในการแก้ไขปัญหาต่อไป

- ข้อร้องเรียนที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เช่น กรณีผู้ร้องเรียนทำหนังสือร้องเรียนความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง ให้เจ้าหน้าที่จัดทำบันทึกข้อความเพื่อเสนอผู้บริหารพิจารณาสั่งการไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อดำเนินการตรวจสอบและแจ้งผู้ร้องเรียนต่อไป

### 11. ติดตามการแก้ไขข้อร้องเรียน

ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รายงานผลให้ทราบภายใน 5 วันทำการ เพื่อเจ้าหน้าที่ศูนย์ฯ จะได้แจ้งผู้ร้องเรียนทราบต่อไป

### 12. การรายงานผลการจัดการข้อร้องเรียนของหน่วยงานให้สาธารณชนสุขาอำเภอชาณุวรลักษบุรี

- รวบรวมและรายงานสรุปการจัดการข้อร้องเรียนประจำสัปดาห์ รายงานให้สาธารณชนสุขาอำเภอชาณุวรลักษบุรี ทราบทุกสัปดาห์

- รวบรวมรายงานสรุปข้อร้องเรียน หลังจากสิ้นปีงบประมาณ เพื่อนำมาวิเคราะห์การจัดการข้อร้องเรียนในภาพของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาองค์กรต่อไป

### 13. มาตรฐานงาน

การดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียนให้แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

- กรณีได้รับเรื่องร้องเรียน จากช่องทางการร้องเรียน เช่น ร้องเรียนด้วยตนเอง/จดหมาย/เว็บไซต์/โทรศัพท์/Face Book ให้ศูนย์ฯ ดำเนินการตรวจสอบและพิจารณาส่งเรื่องต่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการแก้ไขเรื่องร้องเรียนให้แล้วเสร็จภายใน 15 วันทำการ

### 14. จัดทำโดย

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี หมู่ 2 ตำบลแสนตอ อำเภอชาณุวรลักษบุรี จังหวัดกำแพงเพชร 62130

- เบอร์โทรศัพท์ 0 5577 9012
- เบอร์โทรสาร 0 5577 9012

### 15. แบบฟอร์ม

- แบบฟอร์มใบรับแจ้งเหตุเรื่องราวร้องทุกข์

ภาคผนวก



ตัวอย่างแบบคำร้องเรียน/ร้องทุกข์(ด้วยตนเอง)

(แบบคำร้อง ๑)

เขียนที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง .....

เรียน สาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี

ข้าพเจ้า.....อายุ.....ปี อยู่บ้านเลขที่.....หมู่ที่.....

ตำบล.....อำเภอ.....จังหวัด.....โทรศัพท์.....

อาชีพ.....ตำแหน่ง.....ถือ

บัตร.....เลขที่.....ออกโดย

.....วันออกบัตร.....บัตรหมดอายุ.....มีความประสงค์

ขอร้องเรียน/ร้องทุกข์ เพื่อให้สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี พิจารณาดำเนินการช่วยเหลือหรือแก้ไข

ปัญหาในเรื่อง.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ทั้งนี้ ข้าพเจ้าขอรับรองว่าคำร้องเรียน/ร้องทุกข์ตามข้างต้นเป็นจริงและยินดีรับผิดชอบทั้งทาง  
แพ่งและทางอาญาหากจะพึงมี

โดยข้าพเจ้าขอส่งเอกสารหลักฐานประกอบการร้องเรียน/ร้องทุกข์(ถ้ามี)ได้แก่

๑).....จำนวน.....ชุด

๒).....จำนวน.....ชุด

๓).....จำนวน.....ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความรับถือ

(.....)

ตัวอย่างแบบคำร้องเรียน/ร้องทุกข์(ทางโทรศัพท์)

(แบบคำร้อง ๒)

เขียนที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง .....

เรียน สาธารณสุขอำเภอขอนแก่นบุรี

ข้าพเจ้า.....อายุ.....ปี อยู่บ้านเลขที่.....หมู่ที่.....

ตำบล.....อำเภอ.....จังหวัด.....โทรศัพท์.....

อาชีพ.....ตำแหน่ง.....ถือ

บัตร.....เลขที่.....ออกโดย

.....วันออกบัตร.....บัตรหมดอายุ.....มีความประสงค์

ขอร้องเรียน/ร้องทุกข์ เพื่อให้สำนักงานสาธารณสุขอำเภอขอนแก่นบุรี พิจารณาดำเนินการช่วยเหลือหรือแก้ไข  
ปัญหาในเรื่อง

.....

.....โดย

ขออ้าง.....เป็น

หลักฐานประกอบทั้งนี้ ข้าพเจ้าขอรับรองว่าคำร้องเรียน/ร้องทุกข์ตามข้างต้นเป็นจริงและเจ้าหน้าที่

สาธารณสุขอำเภอขอนแก่นบุรี ได้แจ้งให้ข้าพเจ้าทราบแล้ว ว่าหากเป็นคำร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่ไม่สุจริตอาจ  
ต้องรับผิดชอบตามกฎหมายได้

(ลงชื่อ).....เจ้าหน้าที่ผู้รับเรื่องฯ

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เวลา.....

ตัวอย่างแบบแจ้งการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์

(ตอบข้อร้องเรียน ๑)



ที่ กพ 0432.1/

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี  
ต.แสนตอ อ.ชาณุวรลักษบุรี จ.กพ. 62130

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง ตอบรับการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์

เรียน.....

ตามที่ท่านได้ร้องเรียน/ร้องทุกข์ ผ่านศูนย์รับเรื่องราวร้องเรียน/ร้องทุกข์ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ  
ชาณุวรลักษบุรี โดยทาง ( ) หนังสือร้องเรียนทางไปรษณีย์ ( ) ด้วยตนเอง ( ) ทางโทรศัพท์ ( ) อื่น  
.....ลงวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เกี่ยวกับเรื่อง

.....นั้น

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี ได้ลงทะเบียนรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ของท่านไว้แล้ว  
ตามทะเบียนรับเรื่องฯ เลขรับที่.....ลงวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

และ ได้พิจารณาเรื่องของท่านแล้วเห็นว่า

( ) เป็นเรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี และได้มอบหมายให้  
.....เบอร์โทรศัพท์.....เป็นหน่วยตรวจสอบและดำเนินการ

( ) เป็นเรื่องที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี และได้จัดส่งเรื่องให้  
.....เบอร์โทรศัพท์.....ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องดำเนินการ  
ต่อไปแล้ว ท่านสามารถติดต่อประสานงานหรือขอทราบผลโดยตรงกับหน่วยงานดังกล่าวได้อีกทางหนึ่ง

( ) เป็นเรื่องที่มีกฎหมายบัญญัติขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติไว้เป็นการเฉพาะแล้ว ตามกฎหมาย  
.....จึงขอให้ท่านดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการที่  
กฎหมายนั้นบัญญัติไว้ต่อไป

จึงแจ้งมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความรับถือ

(.....)

สาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี

งานบริหารทั่วไป

โทรศัพท์ 0 5577 9012

โทรสาร 0 5577 9012

ตัวอย่างแบบแจ้งผลการดำเนินการต่อเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์

(ตอบข้อร้องเรียน ๒)



ที่ กพ 0432.1/

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี  
ต.แสนตอ อ.ชาณุวรลักษบุรี จ.กพ. 62130

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง แจ้งผลการดำเนินการต่อเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์

เรียน.....

อ้างถึง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑.....  
๒.....  
๓.....

ตามที่ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี (ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ ผ่านศูนย์รับเรื่องราร้องเรียน/ร้องทุกข์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี) ได้แจ้งตอบรับการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ ของท่าน ตามที่ท่านได้ร้องเรียน/ร้องทุกข์ไว้ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี ได้รับแจ้งผลการดำเนินการจากส่วนราชการ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามประเด็นที่ท่านได้ร้องเรียน/ร้องทุกข์แล้ว ปราบกฏข้อเท็จจริงโดยสรุปได้ดังนี้

.....  
.....  
ดังมีรายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมนี้ ทั้งนี้ หากท่านไม่เห็นด้วยประการใด ขอให้แจ้งคัดค้านพร้อมพยานหลักฐานประกอบด้วย

จึงแจ้งมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(.....)

สาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี

งานบริหารทั่วไป

โทรศัพท์ 0 5577 9012

โทรสาร 0 5577 9012



คู่มือการจัดการ  
เรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริต  
และประพฤติมิชอบ

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี



## คำนำ

ด้วยสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้ประกาศมาตรการสำคัญเร่งด่วนเชิงรุก เพื่อป้องกันการทุจริต และการแก้ไขการกระทำผิดวินัยของเจ้าหน้าที่รัฐ เพื่อสร้าง สืบต่อวัฒนธรรมสุจริต และแสดงเจตจำนงสุจริตในการบริหารราชการให้เกิดความคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม แสดงความมุ่งมั่นในการบริหารราชการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล มีการตรวจสอบการบริหารงานและการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้ ให้ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดียืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นธรรม ถูกกฎหมาย โปร่งใส และตรวจสอบได้ และสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาต่อการบริหารราชการแผ่นดินแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี มีภารกิจหลักในการกำกับ ดูแล หน่วยงาน และหน่วยบริการในสังกัดในการให้บริการดูแลสุขภาพของประชาชน โดยรวมด้านการส่งเสริมสุขภาพการ รักษาพยาบาล การป้องกันโรค และการฟื้นฟูสภาพร่างกาย จำเป็นที่เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี จึงมีภารกิจสำคัญในการเป็นศูนย์กลางการประสานการแก้ไขปัญหาตามข้อกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาพรวม นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญ กับกระบวนการและบุคลากรที่มีขีดความสามารถในการจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ภายใต้หลักนิติธรรมความเสมอภาค ลดผลกระทบที่จะเกิดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อมได้อย่างมีคุณภาพสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี จะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่จะนำไปเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี

มีนาคม ๒๕๖๒

## สารบัญ

หน้า

๑. หลักการและเหตุผล	๑
๒. วัตถุประสงค์	๑
๓. ขอบเขตช่องทางร้องเรียนร้องทุกข์	๑
๔. คำจำกัดความ	๒
๕. ประเภทเรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแส	๔
๖. ขอบเขตและขั้นตอนการดำเนินการแนวทางปฏิบัติ	๖
๗. บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	๘
๘. ช่องทาง ร้องเรียน แจ้งเบาะแสด้านการทุจริต	๘

## กระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการจัดการเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ. ๒๕๕๒ ข้อ ๑๘ ได้กำหนดให้ผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายหรืออาจเดือดร้อนหรือเสียหายจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือส่วนราชการ หรือจำเป็นต้องให้ส่วนราชการช่วยเหลือเยียวยาหรือปลดเปลื้องทุกข์ มีสิทธิเสนอคำร้องทุกข์ต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้องได้ และข้อ ๒๕ ได้กำหนดให้ส่วนราชการได้รับคำร้องทุกข์ต้องตอบแจ้งการรับคำร้องทุกข์ไปยังผู้ร้องทุกข์โดยทางไปรษณีย์ตามสถานที่อยู่ที่ปรากฏในคำร้องทุกข์หรือกระทำในรูปของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ตามกฎหมายว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์หรือรูปแบบอื่นตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนดภายในสิบห้าวันทำการนับตั้งแต่วันที่ได้รับคำร้องทุกข์

ดังนั้น เพื่อให้การจัดการเรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีความชัดเจนในการปฏิบัติ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอขามเฒ่าบุรี จึงได้จัดตั้งให้มีศูนย์รับเรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ขึ้นมีการกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียน/แจ้งเบาะแส และกำหนดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบศูนย์รับเรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยให้มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับ เรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ที่มาจากช่องทางต่างๆ และให้กลุ่มงานนิติการเป็นศูนย์กลางในการรับข้อร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อสร้าง สืบทอดวัฒนธรรมสุจริต และแสดงเจตจำนงสุจริตในการบริหารราชการให้เกิดความคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

๒. เพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการบริหารราชการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

๓. เพื่อตรวจสอบการบริหารงานและการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้ ให้ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดียืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นธรรม ถูกกฎหมาย โปร่งใส และตรวจสอบได้

๔. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาต่อการบริหารราชการแผ่นดินแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

### ขอบเขต

คู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ นี้ครอบคลุมขั้นตอนการจัดการข้อร้องเรียน การแจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอขามเฒ่าบุรี ตั้งแต่การรับและตรวจสอบข้อร้องเรียนร้อง การแจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ จากช่องทางต่างๆ การบันทึกข้อร้องเรียน การวิเคราะห์ระดับข้อร้องเรียน การแจ้งกลับการประสานผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน จนถึงได้รับการแก้ไขหรือได้ข้อสรุป



## คำจำกัดความ

“ร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ” หมายถึง การร้องเรียนกล่าวหาว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐ

“เจ้าหน้าที่ของรัฐ” หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานกระทรวงสาธารณสุข กระทำความผิดทางวินัย โดยมีการฝ่าฝืนข้อห้ามหรือข้อปฏิบัติที่กฎหมายหรือระเบียบได้กำหนดไว้ว่าเป็นความผิดทางวินัย การทุจริตและประพฤติมิชอบ และได้กำหนดโทษไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นทั้งเรื่องเกี่ยวกับงานราชการหรือเรื่องส่วนตัว

“ผู้ร้องเรียน ผู้แจ้งเบาะแส” ประชาชนทั่วไป, องค์กรภาครัฐ / ภาคเอกชน, ผู้รับบริการ, ผู้ให้บริการ, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ติดต่อมายังสำนักงานสาธารณสุขอำเภอขอนแก่นบุรี ผ่านช่องทางต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

“เจ้าหน้าที่ฯ” เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการข้อร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ของหน่วยงาน

“การกล่าวหา” การร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบกล่าวโทษระบุว่า ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ใดมีพฤติกรรมหรือมีการกระทำที่เป็นความผิดวินัย มีพฤติกรรมส่อไปในทางทุจริตและประพฤติมิชอบ หรือมีการกระทำที่เป็นความผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มติ ประกาศ คำสั่ง

“บัตรสนเท่ห์” การกล่าวหาโดยไม่ระบุชื่อหรือลงลายมือชื่อของผู้กล่าวหา แต่ระบุเพียงชื่อหรือตำแหน่งของผู้ถูกกล่าวหา หรือระบุชื่อเท็จจริงที่เพียงพอให้ทราบว่าเป็นการกล่าวหาผู้ใด และเป็นชื่อเท็จจริงเพียงพอที่จะเข้าใจได้ว่าผู้ถูกกล่าวหาผู้นั้นมีพฤติกรรมหรือการกระทำผิดอย่างไร

“ช่องทาง” ช่องทางต่าง ๆ ที่เปิดรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เช่น โทรศัพท์ โทรสาร จดหมาย/หนังสือ เว็บไซต์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มาด้วยตนเอง เป็นต้น

“การสืบสวน” การสืบหาข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานในเบื้องต้นเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดหรือไม่

“เอกสาร/หลักฐานการรับเรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ” แบบบันทึกการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ หรือเอกสารหลักฐานที่บันทึกรายละเอียดเรื่องร้องเรียน แจ้งเบาะแส รวมถึงหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน แจ้งเบาะแส นั้น ๆ

“หน่วยงาน” ทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอขอนแก่นบุรี โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพระดับตำบล

“การดำเนินการ” หมายถึง การจัดการกับเรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแสตั้งแต่ต้นจนถึงการได้รับการแก้ไขหรือได้ข้อสรุป เพื่อแจ้งผู้ร้องเรียนกรณีผู้ร้องเรียนแจ้งชื่อที่อยู่ชัดเจน

## ๒. ประเภทเรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแส

### ๒.๑ ประเภทเรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ประเภท	นิยาม	ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม
๑) การบริหารจัดการ	<p>การที่ส่วนราชการดำเนินการด้านการบริหารจัดการโดยเปิดเผย โปร่งใส และเป็นธรรม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และผลเสียทางสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์ที่จะดำเนินการ และประโยชน์ระยะยาวของราชการที่จะได้รับประกอบกัน</p>	<p>๑. การบริหารทั่วไป และงบประมาณ ร้องเรียนโดยกล่าวหาผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานมีพฤติกรรมส่อในทางไม่สุจริตหลายประการ</p> <p>๒. การบริหารงานพัสดุ ร้องเรียนโดยกล่าวหาว่าผู้เกี่ยวข้องในการจัดซื้อจัดจ้างมีพฤติกรรมส่อในทางไม่โปร่งใสหลายประการ</p> <p>๓. การบริหารงานบุคคล ร้องเรียนโดยกล่าวหาว่าผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ และการแต่งตั้งโยกย้าย ไม่ชอบธรรม</p>
๒) วินัยข้าราชการ	<p>กฎ ระเบียบต่างๆ ที่วางหลักเกณฑ์ขึ้นมาเป็นกรอบควบคุมให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ และกำหนดแบบแผนความประพฤติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการประพฤติปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยกำหนดให้ข้าราชการวางตัวให้ถูกต้อง และเหมาะสมตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และประมวลจริยธรรมข้าราชการกำหนดไว้</p>	<p>การไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบัญญัติว่าด้วยวินัยข้าราชการตามที่กฎหมายกำหนด ฯลฯ</p>

ประเภท	นิยาม	ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม
๓) ค่าตอบแทน	การจ่ายเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ มีเจตนาธรรม เพื่อการจ่ายเงินค่าตอบแทนสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการในช่วงนอกราชการ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานนอกหน่วยบริการ หรือต่างหน่วยบริการทั้งในเวลาราชการและนอกราชการ ไปในทางมิชอบหรือมีการทุจริต	๑. การเบิกจ่ายเงิน พตส. ๒. ค่าตอบแทนไม่ทำเวชปฏิบัติ ๓. ค่าตอบแทนปฏิบัติงาน ๔. ค่าตอบแทน อสม. ฯลฯ
๔) ขัดแย้งกับเจ้าหน้าที่/ หน่วยงานของรัฐ	การที่ผู้ร้องเรียนหรือผู้เสียหายของหน่วยงาน ร้องเรียนเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานเกี่ยวกับการกระทำการใดๆ ที่มีผลก่อให้เกิดความเสียหายอย่างใดอย่างหนึ่ง	ปฏิบัติการใดที่ส่อไปในทางทุจริต ประพฤติมิชอบ

๒.๒ หลักเกณฑ์ในการรับเรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

๒.๒.๑ ใช้ถ้อยคำหรือข้อความสุภาพ ประกอบด้วย

๑) ชื่อ ที่อยู่ของผู้ร้องเรียน/แจ้งเบาะแสดชัดเจน

๒) วัน เดือน ปี ของหนังสือร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด

๓) ข้อเท็จจริง หรือพฤติการณ์ของเรื่องที่ร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด ปรากฏอย่างชัดเจนว่ามีมูลข้อเท็จจริง หรือชี้ช่องทางแจ้งเบาะแสด เกี่ยวกับการทุจริตของเจ้าหน้าที่/หน่วยงาน ชัดแจ้งเพียงพอที่สามารถดำเนินการสืบสวน/สอบสวนได้

๔) ระบุ พยานเอกสาร พยานวัตถุและพยานบุคคล (ถ้ามี)

๒.๒.๒ ข้อร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด ต้องเป็นเรื่องจริงที่มีมูลเหตุ มิได้หวังสร้างกระแสหรือสร้างข่าวที่เสียหายต่อเจ้าหน้าที่หรือ หรือบุคคลภายนอก

๒.๒.๓ เป็นเรื่องของผู้ร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด ได้รับความไม่ชอบธรรม อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ของเจ้าหน้าที่

๒.๒.๔ เรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแสดที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่เพียงพอ หรือไม่สามารหหาข้อมูลเพิ่มเติมได้ ในการดำเนินการตรวจสอบหาข้อเท็จจริง สืบสวน สอบสวน ให้อุติเรื่อง หรือรับทราบเป็นข้อมูล และเก็บเป็นฐานข้อมูล

๒.๒.๖ ไม่เป็นคำร้องเรียนที่เข้าลักษณะดังต่อไปนี้

๑) คำร้องเรียน/แจ้งเบาะแสด ที่เป็นบัตรสนเท่ห์ เว้นแต่บัตรสนเท่ห์ระบุหลักฐานพยานแวดล้อมชัดเจน และเพียงพอที่จะทำการสืบสวนสอบสวนต่อไปได้

๒) คำร้องเรียน/แจ้งเบาะแสดที่เข้าสู่กระบวนการยุติธรรมแล้ว หรือเป็นเรื่องที่ศาลได้มีคำพิพากษาหรือคำสั่งที่สุดแล้ว

๓) คำร้องเรียน/แจ้งเบาะแสที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง หรือองค์กรอิสระที่กฎหมายกำหนดไว้เป็นการเฉพาะ เว้นแต่คำร้องจะระบุว่าหน่วยงานดังกล่าวไม่ดำเนินการ หรือดำเนินการแล้วยังไม่มีความคืบหน้า ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด กำแพงเพชรว่าจะรับไว้พิจารณาหรือไม่ เป็นเรื่องเฉพาะกรณี

๔) คำร้องเรียน/แจ้งเบาะแสที่เกิดจากการโต้แย้งสิทธิระหว่างบุคคลต่อบุคคลด้วยกัน นอกเหนือจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ให้อยู่ในดุลยพินิจของสาธารณสุขอำเภอว่าจะรับไว้พิจารณาหรือไม่ เป็นเรื่องเฉพาะกรณี

๓. ขอบเขตและขั้นตอนการดำเนินการแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการร้องเรียนร้องทุกข์ /กล่าวหาทั่วไป

ขั้นตอนและระยะเวลาับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ผ่านช่องทางต่าง ๆ

ขั้นตอน	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
หน่วยงาน บุคคล แจ้งเรื่องร้องเรียน แจ้งเบาะแสด้านการ ทุจริต ผ่านช่องทาง ต่าง ๆ	-ลงรับหนังสือที่งานสารบรรณ (กรณีเรื่อง “ลับ” จะลงรับที่งานเลขาฯ)	๒๐ นาที	งานสารบรรณ กลุ่มงานนิติการ
-ตรวจสอบ/บันทึก ข้อมูลในสารบบ ความ	-ลงรับหนังสือที่งานนิติการ ตรวจสอบข้อมูล เบื้องต้น บันทึกข้อมูลการร้องเรียนแจ้ง เบาะแสด้านการทุจริต ในสารบบความ	๒๐ นาที นับแต่รับ เรื่อง	กลุ่มงานนิติการ หรือเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบเฉพาะ เรื่องนั้น ๆ
-แจ้งหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องตรวจสอบ/ ปรับปรุง/แก้ไข	-ส่งเรื่องให้กับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเฉพาะ เรื่อง แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการ ต่อไป -สรุปประเด็นข้อเท็จจริง และข้อเสนอ รายงานให้สาธารณสุขอำเภอ ทราบและ พิจารณาสั่งการ -แจ้งให้ รพ.สต. ของผู้ถูกร้องเรียนแจ้ง เบาะแสด้านการทุจริต/กล่าวหา -ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงเบื้องต้น พร้อมทั้งหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข	ภายใน ๑๕ วันทำ การนับแต่วันรับ หนังสือ หากพ้น กำหนดแล้ว หน่วยงานดังกล่าว ยังไม่รายงานผลการ ตรวจสอบ จะจัดทำ หนังสือเร่งรัดให้ ดำเนินการ	กลุ่มงานนิติการ หรือกลุ่มงาน ผู้รับผิดชอบเฉพาะ เรื่องนั้น ๆ
ผลการตรวจสอบ	-เมื่อได้รับผลการตรวจสอบข้อเท็จจริงจาก รพ.สต. ของผู้ถูกร้องเรียนแจ้งเบาะแสด้าน การทุจริต/กล่าวหา จะนำมาตรวจสอบข้อมูล ตามประเด็นที่ให้ตรวจสอบ หากยังมีกรณี เป็นที่สงสัยจะทำหนังสือให้ตรวจสอบ/ส่ง เอกสารที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม	ภายใน ๑๕ วันทำ การนับแต่วันรับ หนังสือ หากพ้น กำหนดแล้ว หน่วยงานดังกล่าว ยังไม่รายงานผลการ ตรวจสอบ จะจัดทำ หนังสือเร่งรัดให้ ดำเนินการ	กลุ่มงานนิติการ หรือกลุ่มงาน ผู้รับผิดชอบเฉพาะ เรื่องนั้น ๆ

ขั้นตอน	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
<p>-สรุปประเด็น ข้อเท็จจริง ข้อกฎหมาย -ทำรายงาน</p>	<p>รายงานผลการตรวจสอบข้อเท็จจริงให้ สาธารณสุขอำเภอ เพื่อทราบและพิจารณา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-หากไม่มีมูล เห็นชอบ/ยุติเรื่อง</li> <li>-หากกรณีมีมูล</li> <li>- ไม่เห็นชอบกับการดำเนินการของ หน่วยงาน จัดทำหนังสือแจ้งให้ รพ.สต. ผู้ถูกร้องเรียน แจ้งเบาะแสด้านการทุจริต/กล่าวหา ปรับปรุง/แก้ไข</li> <li>- เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนหา ข้อเท็จจริง/สอบสวนทางวินัย</li> </ul>	<p>ภายใน ๑๕ วันทำ การนับแต่วันรับ หนังสือ</p>	<p>กลุ่มงานนิติการ หรือกลุ่มงาน ผู้รับผิดชอบเฉพาะ เรื่องนั้น ๆ</p>
<p>สรุป วิเคราะห์</p>	<p>- เมื่อดำเนินการเสร็จครบกระบวนการแล้วทำ หนังสือสรุปรายงานผลการดำเนินการให้กับ หน่วยงาน/บุคคลที่แจ้งเรื่องการร้องเรียน แจ้งเบาะแสด้านการทุจริต ทราบ</p>		<p>กลุ่มงานนิติการ หรือกลุ่มงาน ผู้รับผิดชอบเฉพาะ เรื่องนั้น ๆ</p>

## บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

เจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์

- (๑) รับเรื่องร้องเรียนแจ้งเบาะแสด้านการทุจริต ที่เข้ามาที่กลุ่มงานทางโทรศัพท์ Network Online ผู้ร้องมาร้องเรียนร้องทุกข์ด้วยตนเอง และอื่นๆ
- (๒) ส่งเรื่องให้กับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเฉพาะเรื่องเพื่อดำเนินการต่อไป
- (๓) วิเคราะห์และพิจารณาเรื่องร้องเรียนแจ้งเบาะแสด้านการทุจริต เสนอสาธารณสุขอำเภอหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทนพิจารณาสั่งการ
- (๔) ควบคุม กำกับ ติดตามเรื่องร้องเรียน แจ้งเบาะแสด้านการทุจริต
- (๕) ประเมินปัญหา อุปสรรค จากการร้องเรียน แจ้งเบาะแสด้านการทุจริต

## ช่องทาง ร้องเรียน แจ้งเบาะแสด้านการทุจริต

ช่องทางสำนักงานสาธารณสุขอำเภอขามเฒ่าบุรี

### ๑. ไปรษณีย์

- (๑) หนังสือร้องเรียน แจ้งเบาะแสด้านการทุจริต (ลงชื่อผู้ร้องเรียนแจ้งเบาะแส)
- (๒) บัตรสนเท่ห์ (ไม่ลงชื่อผู้ร้องเรียนร้องทุกข์ )

๒. ร้องเรียน แจ้งเบาะแสด้านการทุจริตผ่านทางโทรศัพท์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐-๕๕๗๗-๙๐๑๒ /โทรสาร ๐-๕๕๗๗-๙๐๑๒

๓. เดินทางมาร้องเรียนแจ้งเบาะแสด้านการทุจริต ด้วยตนเอง

๔. สื่อสารมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์

๕. ร้องเรียนร้องทุกข์ ผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ E-mail : [sso\\_khanu@hotmail.com](mailto:sso_khanu@hotmail.com)

ช่องทางอื่น

๑. เว็บไซต์ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานรัฐมนตรี ๑๑๑๑

๒. เว็บไซต์กระทรวงสาธารณสุข <http://ict.moph.go.th/complain/index.php>

๓. ร้องเรียนร้องทุกข์ ผ่านทางโทรศัพท์/โทรสาร ศูนย์บริหารจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ กระทรวงสาธารณสุข หมายเลขโทรศัพท์ ๐-๒๕๙๐-๒๘๗๖-๗

๔. ร้องเรียนร้องทุกข์ ผ่านศูนย์ดำรงธรรม HOTLINE ๑๕๖๗

๕. สื่อสารมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์



คู่มือปฏิบัติงานเรื่องร้องเรียน / ร้องทุกข์  
การจัดซื้อ จัดจ้าง

ปีงบประมาณ 2562

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวาริชภูมิ  
จังหวัดกำแพงเพชร



## คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงานเรื่องร้องเรียนการจัดซื้อ จัดจ้าง ของ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการจัดการเรื่องร้องเรียนการจัดซื้อ จัดจ้าง ของสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี จังหวัดกำแพงเพชร

ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์ในการบริการ ข้อมูล ข่าวสาร รับฟังข้อเสนอแนะ และร้องเรียน ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ เพื่อให้ได้ ข้อยุติ มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพตามขั้นตอน ตามกระบวนการและแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน

สาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี

มกราคม 2562

## บทนำ

ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยที่เป็นการสมควรมีระเบียบว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ เพื่อกำหนด หลักเกณฑ์ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

## คำจำกัดความ

เรื่องร้องเรียน หมายถึง ประเด็นปัญหาต่างๆ ที่ผู้ร้องเรียนแจ้งผ่านช่องทางต่างๆ ที่กำหนดไว้ เนื่องจากไม่ได้รับการบริการตามสิทธิที่กำหนด ผู้รับบริการไม่ได้รับความสะดวกตามสมควร ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงาน หรือได้รับความเสียหาย หรือความเดือดร้อนอันเนื่องจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรื่องร้องเรียน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) เรื่องร้องเรียนทั่วไป 2) เรื่องร้องเรียนการจัดซื้อจัดจ้าง

**ส่วนราชการ** หมายถึง หน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเขาค้อ จังหวัดกำแพงเพชร

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจลงนามหรือสั่งการในชั้นตอนต่างๆ เพื่อให้เรื่องร้องเรียนได้รับการแก้ไขเป็นที่ยุติ ตลอดจนพิจารณาพัฒนาระบบการจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้ร้องทุกข์ได้ยื่นหรือส่งต่อเจ้าหน้าที่ รวมถึงผู้ที่ได้รับมอบฉันทะให้ร้องทุกข์แทน และผู้จัดการแทน

**ผู้รับบริการ** หมายถึง ผู้ร้องเรียนหรือผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนหรือต้องการเสนอแนะข้อคิดเห็นหรือให้ข้อมูล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องร้องเรียนนั้นๆ

**ผู้ร้องทุกข์** หมายถึง ผู้ได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายหรืออาจเดือดร้อนหรือเสียหายจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือส่วนราชการ หรือจำเป็นต้องให้ส่วนราชการช่วยเหลือเยียวยาหรือปลดเปลื้องทุกข์มีสิทธิเสนอคำร้องทุกข์ต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้องได้

**การร้องทุกข์** หมายถึง การร้องต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป หรือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่พิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ตามกฎหมาย หรือระเบียบ เนื่องจากเกิดความทุกข์จากการกระทำของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้บังคับบัญชาได้ทบทวนปฏิบัติและแก้ไขในส่วนที่ไม่ถูกต้อง หรือชี้แจงเหตุผลความถูกต้องที่ได้ปฏิบัติให้ผู้ร้องทุกข์ทราบและหายข้องใจ หรือให้ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงขึ้นไปได้พิจารณาให้ความเป็นธรรม

**คำร้องทุกข์** หมายถึง เรื่องที่ผู้ร้องทุกข์ซึ่งได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายเนื่องจากเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่ยื่นหรือส่งถึงเจ้าหน้าที่ตามช่องทางต่างๆ ของหน่วยงานสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเขาค้อ จังหวัดกำแพงเพชร

## ระยะเวลาดำเนินการ

เรื่องร้องเรียนการจัดซื้อจัดจ้าง : ตรวจสอบข้อร้องเรียน และตอบกลับผู้ร้องเรียน ภายใน 15 วัน  
ทั้งนี้ หากการร้องเรียน มีกรณีเกี่ยวข้องทางวินัย หรือเรื่องความรับผิด ทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ ระยะเวลาดำเนินการเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่กำหนดแล้วแต่กรณี

**การเริ่มนับระยะเวลาเมื่อ** : เจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนในรูปแบบฟอร์มตามที่กำหนด

**การสิ้นสุดระยะเวลาเมื่อ** : ได้มีการชี้แจง ให้คำแนะนำ หรือระงับเรื่อง หรือยุติเรื่อง หรือการแจ้งผลการพิจารณาให้ผู้ร้องเรียนทราบแล้วแต่กรณี

## ช่องทางในการยื่นเรื่องร้องเรียน

1. ทางโทรศัพท์และโทรสาร หมายเลข 0 5577 9012 มือถือ 081-887-5712
2. ส่งหนังสือหรือจดหมายได้ที่ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอขามเฒ่าวรลักษบุรี ที่อยู่ 15/3 หมู่ 2 ตำบลแสนตอ อำเภอขามเฒ่าวรลักษบุรี จังหวัดกำแพงเพชร 62130
3. ทางเว็บไซต์ ของหน่วยงาน ได้ที่ <https://www.facebook.com/ssakhanu>
4. อีเมลล์ หน่วยงาน : ssakhanu@gmail.com อีเมลล์ผู้บริหาร : surat122505@gmail.com
5. ผู้รับเรื่องร้องเรียน ติดด้านหน้าอาคารสำนักงาน หน่วยงาน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอขามเฒ่าวรลักษบุรี
6. มาแจ้งด้วยตนเองได้ที่ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอขามเฒ่าวรลักษบุรี จังหวัดกำแพงเพชร

## ขั้นตอนวิธีการรับเรื่องร้องเรียน

1. เรื่องร้องเรียนที่เป็นลายลักษณ์อักษรดำเนินการรับเรื่องร้องเรียนตามระบบสารบรรณ
2. เรื่องร้องเรียนที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ให้สอปรายละเอียด ชื่อ ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้ พร้อมรายละเอียดที่ต้องการร้องเรียนเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือ องค์กรใดและรายละเอียดของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อผู้ร้องเรียน ทั้งนี้ หากกรณีผู้ร้องเรียนไม่ประสงค์แสดงตนโดยไม่แจ้งข้อมูลเกี่ยวกับตนเองจะต้องตรวจสอบข้อเท็จจริงว่ามีข้อมูลน่าเชื่อถือเพียงใด ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภายใน หรือส่วนงานกลาง จะต้องสามารถรับเรื่องได้ในทันทีแม้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น เพื่ออำนวยความสะดวกและไม่ทำให้ผู้ร้องเรียนเกิดความไม่พอใจจากนั้นแจ้งให้ผู้ร้องเรียนทราบขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงาน หากไม่ได้รับการตอบกลับภายใน 15 วันทำการสามารถสอบถามได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 0 5577 9012 และส่งเรื่องไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

## การส่งต่อเรื่องร้องเรียน

เจ้าหน้าที่ที่รับเรื่องร้องเรียน ลงทะเบียนรับเรื่องร้องเรียน และพิจารณาความน่าเชื่อถือของประเด็นที่ร้องเรียน ต้องไม่ขัดแย้งกับกฎหมาย กฎระเบียบของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอขามเฒ่าวรลักษบุรี และอยู่ในอำนาจที่สามารถดำเนินการได้ หากเรื่องร้องเรียนนั้นเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดจะทำหนังสือแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน 1 วันทำการ หลังได้รับแจ้งเพื่อให้ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริง จากนั้นบันทึกเรื่องไว้ในฐานข้อมูลและสำเนาเรื่องร้องเรียนเสนอผู้บริหารทราบ

## การตรวจสอบข้อเท็จจริง

เมื่อหน่วยงาน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอขามเฒ่าวรลักษบุรี ได้รับแจ้งเรื่องร้องเรียน จะต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องร้องเรียนเป็นลำดับแรกโดยเร่งตรวจสอบข้อเท็จจริง ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการแก้ไข รวมทั้งการป้องกันมิให้เกิดปัญหาได้อีกและแจ้งผลการดำเนินการแก้ไขปัญหาให้ผู้ร้องเรียนทราบทันทีที่ได้ข้อสรุป หรือภายใน 15 วันทำการยกเว้นเรื่องร้องเรียน 2 กรณี ได้แก่

1. กรณีร้ายแรง ประเด็นที่ร้องเรียนอาจสร้างความเสียหายต่อประชาชนและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน ต้องดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและรายงานผลภายใน 3 วันทำการ กรณีมีการแก้ไขปัญหาแล้วแต่ยังไม่ได้ข้อยุติให้รายงานทุกๆ 5 วัน

2. กรณีซับซ้อน เป็นกรณีที่ต้องใช้ระยะเวลาในการวิเคราะห์และตรวจสอบข้อเท็จจริง หรือเกี่ยวข้องกับข้อกฎหมายซึ่งอาจใช้เวลาในการดำเนินการเกินกว่า 15 วันทำการ ต้องแจ้งความคืบหน้าในการดำเนินการให้ผู้ร้องทราบเป็นระยะๆ

### **การตอบข้อร้องเรียน**

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรีและหน่วยบริการในสังกัด ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน ต้องแจ้งผลให้ผู้ร้องเรียนทราบภายในเวลาที่กำหนดพร้อมกับรายงานผลการดำเนินการเสนอผู้บริหารเพื่อทราบ

### **การรวบรวมข้อมูล**

ฝ่ายบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี จะรวบรวมข้อมูลเรื่องร้องเรียน คำชี้แจงหน่วยงานจัดทำสรุปผลการดำเนินการ ข้อร้องเรียนพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ เสนอผู้บริหารและทุกหน่วยงานเพื่อทราบเป็นประจำทุกๆ 3 เดือน

### **ผู้รับผิดชอบเรื่องร้อง การจัดซื้อ จัดจ้าง**

ผู้รับผิดชอบการจัดการข้อร้องเรียน : นางพรกมล มากเจริญ นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ  
ฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง

### **มาตรฐานงาน**

การรับและตอบข้อร้องเรียนเจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงานจะต้องสามารถรับเรื่องได้ทันที แม้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นเพื่ออำนวยความสะดวกและไม่ทำให้ผู้ร้องเรียนเกิดความไม่พอใจ จากนั้นแจ้งให้ผู้ร้องเรียนทราบขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการ หากไม่ได้รับการตอบกลับภายใน 15 วันทำการสามารถสอบถามได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ข้างต้น ทั้งนี้ หน่วยงานที่ได้รับแจ้งเรื่องผู้ร้องเรียนจะต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องร้องเรียนเป็นลำดับแรกโดยเร่งตรวจสอบข้อเท็จจริง ปัญหา สาเหตุและแนวทางการแก้ไข รวมทั้งการป้องกันมิให้เกิดปัญหาได้อีก

### **ระบบติดตามและประเมินผล**

1. หน่วยงานภายใน ได้แก่ ฝ่ายบริหารทั่วไป รายงานผลการดำเนินการเรื่องร้องเรียนทั่วไปและเรื่องร้องเรียนจัดซื้อจัดจ้าง พร้อมรายงานปัญหาอุปสรรคการดำเนินงาน ให้ผู้บริหารรับทราบ และส่งให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกำแพงเพชร 15 วันทำการหลังจากที่ได้รับเรื่องร้องเรียน

2. ฝ่ายบริหาร ติดตามและประเมินผล สรุปผลการดำเนินการตามข้อร้องเรียน เสนอผู้บริหาร เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเป็นระยะๆ และหากเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานจะประชุมหารือร่วมกันหรือนำเรียนผู้บริหารในการประชุมต่อไป

กระบวนการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน  
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอขามเฒ่าวรลักษบุรี จังหวัดกำแพงเพชร

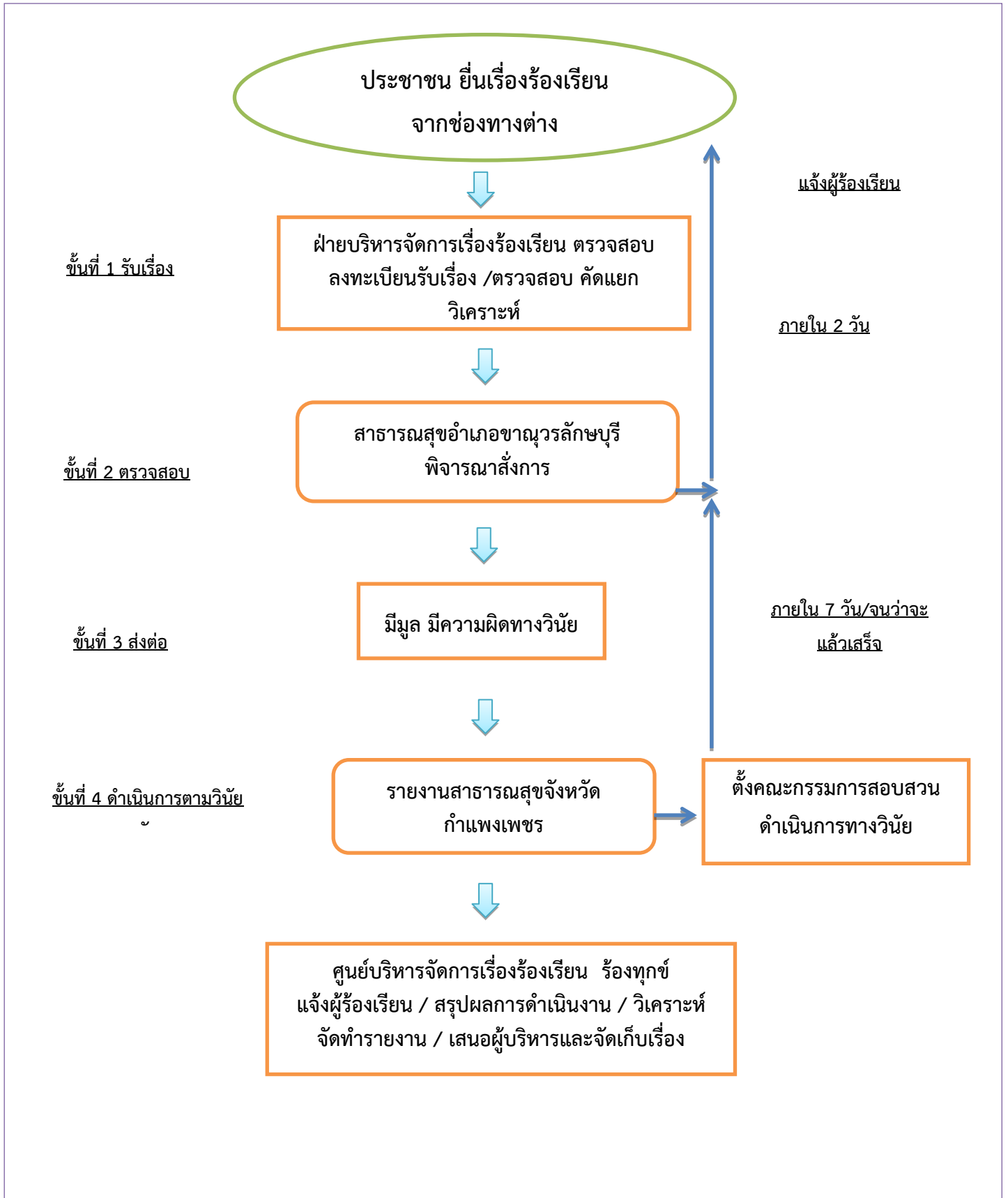
ศูนย์บริการจัดการความเสี่ยงเรื่องร้องเรียน  
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอขามเฒ่าวรลักษบุรี  
จังหวัดกำแพงเพชร

นายสุรัตน์ อยู่ยอด  
สาธารณสุขอำเภอขามเฒ่าวรลักษบุรี

คณะทำงานบริหารจัดการ  
เรื่องร้องเรียนร้องทุกข์  
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ  
ขามเฒ่าวรลักษบุรี

กลุ่มงานบริหารทั่วไป  
นางพรกมล มากเจริญ  
นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญ

ผังขั้นตอนการจัดการเรื่องร้องเรียนการจัดซื้อ จัดจ้าง  
หน่วยงาน : สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี



**ภาคผนวก**

แบบบันทึกร้องเรียน/ร้องทุกข์/ร้องขอความช่วยเหลือของประชาชน

เขียนที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

เรื่อง .....

เรียน สาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว).....อายุ.....ปี อยู่บ้านเลขที่

.....หมู่ที่.....บ้าน.....ตำบล.....อำเภอ

.....จังหวัด.....

ร้องเรียน

ร้องทุกข์

ร้องขอความช่วยเหลือ

เหตุของเรื่อง (ระบุ).....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้าพเจ้า ขอรับรองว่าข้อความดังกล่าวข้างต้นที่ได้ร้องเรียนสาธารณสุขอำเภอชาณุวรลักษบุรี เป็นความจริงทุกประการ และขอรับผิดชอบข้อเท็จจริงดังกล่าวข้างต้นทั้งหมด และข้าพเจ้ารับทราบว่าการนำความเท็จมาร้องทุกข์ต่อเจ้าหน้าที่ ซึ่งทำให้ผู้อื่นได้รับความเสียหาย เป็นความผิดตามประมวลกฎหมายอาญฐานแจ้งความเท็จต่อเจ้าพนักงาน จึงลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน

(ลงชื่อ).....ผู้ร้องเรียน/ร้องทุกข์

(.....)

ตำแหน่ง.....(ถ้ามี)

หมายเลขโทรศัพท์.....



## หลักการยุติเรื่อง

1. เรื่องที่ดำเนินการแล้ว ได้ตามความประสงค์ของผู้ร้อง และแจ้งผู้ร้องทราบ
2. เรื่องที่ดำเนินการแล้ว ได้ตามความประสงค์ของผู้ร้องบางส่วน ซึ่งหน่วยงานเจ้าของเรื่องได้ดำเนินการตามขอบเขตเต็มที่แล้ว หรือได้บรรเทาเยียวยาปัญหาความเดือดร้อนของผู้ร้องตามความเหมาะสมและแจ้งผู้ร้องทราบ
3. เรื่องที่ดำเนินการแล้ว แต่ไม่ได้ตามความประสงค์ของผู้ร้อง เช่น พันวิสัยการดำเนินการ และได้ชี้แจงผู้ร้องทราบ
4. เรื่องส่งต่อให้หน่วยงานอื่นเพื่อทราบ และแจ้งผู้ร้องทราบว่าหน่วยงานใดรับเรื่องไป
5. เรื่องร้องเรียนที่ระงับการพิจารณา รวมถึง บัตรสนเท่ห์ เรื่องที่อยู่ในกระบวนการศาล เรื่องร้องทุกข์กล่าวโทษแต่ไม่มีหลักฐาน และได้แจ้งผู้ร้องทราบ
6. เรื่องเสนอความคิดเห็นที่พ้นวิสัยดำเนินการ หรือมีหน่วยงานดำเนินการอยู่แล้ว และแจ้งผู้ร้องทราบ
7. กรณีเสนอความคิดเห็นที่มีผลต่อส่วนรวม ให้หน่วยงานประเมินผลข้อมูลและเสนอความคิดเห็นเชิงนโยบายต่อผู้บริหาร

## เอกสาร ระเบียบ ที่ใช้ประกอบการดำเนินการ

1. พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539
2. พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540
3. พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539
4. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
5. ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560



**มะเร็งเต้านม**

**เครือข่ายอำเภอชาณุวรลักษบุรี**

## สารบัญ

	หน้า
ระยะของมะเร็งเต้านม	2
การตรวจคัดกรองมะเร็งเต้านมด้วยตนเอง	3
การตรวจคัดกรองมะเร็งเต้านมโดยแพทย์	4
การตรวจเต้านมด้วยอัลตราซาวด์	5
การตรวจเต้านมด้วยแมมโมแกรม	6
ผลการตรวจแมมโมแกรม	8

## มะเร็งเต้านม

มะเร็งเต้านมเกิดจากความผิดปกติของเซลล์ที่อยู่ภายในท่อน้ำนมหรือต่อมน้ำนม เซลล์เหล่านี้มีการแบ่งตัวผิดปกติ ไม่สามารถควบคุมได้ มักแพร่กระจายไปตามทางเดินน้ำเหลือง ไปสู่อวัยวะที่ใกล้เคียงเช่นต่อมน้ำเหลืองที่รักแร้ หรือแพร่กระจายไปสู่อวัยวะที่อยู่ห่างไกล เช่น กระดูก ปอด ตับ และสมอง เช่นเดียวกับมะเร็งชนิดอื่นๆ

เมื่อเซลล์มะเร็งมีจำนวนมากขึ้นก็จะแย่งสารอาหารและปล่อยสารบางอย่างที่เป็นอันตรายและทำลายอวัยวะต่างๆ จนทำให้ผู้ป่วยเสียชีวิตในที่สุด

มะเร็งเต้านมพบในผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย โดยผู้ชายมีโอกาสพบได้น้อยมากเพียง 1 % ของมะเร็งเต้านมทั้งหมด จากสถิติของสถานวิทยามะเร็ง โรงพยาบาลศิริราชพบมะเร็งเต้านมเป็นอันดับหนึ่งของมะเร็งทั้งหมดในผู้หญิงไทย และมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มมากขึ้นทุกปี ทั้งนี้อาจเป็นผลจากการมีเครื่องแมมโมแกรมที่ช่วยให้สามารถตรวจพบมะเร็งในระยะเริ่มแรกได้ก่อนที่จะปรากฏอาการ และอาจเป็นผลจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีแนวโน้มใกล้เคียงประเทศทางตะวันตกมากขึ้น มีมลภาวะต่างๆมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้หญิงป่วยมะเร็งเต้านมมากขึ้น

ผู้หญิงทุกคนมีโอกาสป่วยเป็นมะเร็งเต้านม สถิติในปัจจุบันพบผู้ป่วยมะเร็งเต้านมเฉลี่ยประมาณ 30-40 คนต่อประชากร 100,000 คน ซึ่งยังเป็นอัตราที่ต่ำกว่าประเทศทางตะวันตก แต่ผู้หญิงบางกลุ่มมีโอกาสเสี่ยงในการเป็นมะเร็งเต้านมสูงกว่าผู้หญิงทั่วไป ได้แก่

1. ผู้หญิงที่เคยได้รับการวินิจฉัยว่าป่วยเป็นมะเร็งเต้านมหรือมีประวัติคนในครอบครัวป่วยเป็นมะเร็งเต้านม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นญาติใกล้ชิด เช่น แม่ พี่สาวหรือน้องสาว เป็นต้น
2. ผู้หญิงที่ไม่มีบุตรหรือมีบุตรคนแรกเมื่ออายุมากกว่า 30 ปี
3. ผู้หญิงที่รอบเดือนมาเร็ว และหมดช้า หรือใช้ฮอร์โมนทดแทนเป็นเวลานานกว่า 10 ปี
4. ผู้หญิงที่มีอายุตั้งแต่อายุ 40 ปีขึ้นไป

ผู้หญิงในกลุ่มเหล่านี้มีความเสี่ยงที่จะเป็นมะเร็งเต้านมสูงกว่าผู้หญิงทั่วไปราว 1.5 เท่า แต่หากกว่าญาติใกล้ชิดซึ่งป่วยเป็นมะเร็งเต้านมได้รับการวินิจฉัยขณะที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี จะเพิ่มความเสี่ยงเป็นประมาณ 3 เท่าของผู้หญิงปกติ

มะเร็งเต้านมส่วนน้อยเท่านั้นที่เกิดขึ้นจากการถ่ายทอดความผิดปกติทางพันธุกรรม ผู้ป่วยมะเร็งเต้านมส่วนใหญ่ไม่มีความผิดปกติทางพันธุกรรม แต่เกิดจากความผิดปกติของเซลล์ซึ่งเกิดขึ้นภายหลัง และโดยมากเกิดเมื่ออายุมาก เช่นอายุที่พบบ่อยที่สุดในมะเร็งเต้านมได้แก่อายุประมาณ 45-50 ปี ผู้หญิงที่เป็นมะเร็งเต้านมในประเทศไทยส่วนมากจะมาพบแพทย์ด้วยปัญหาที่เต้านม ซึ่งอาจมีขนาดของก้อนมะเร็งใหญ่เล็กแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามการมีก้อนที่เต้านมในผู้หญิงไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องเป็นมะเร็งเสมอไป ก้อนในเต้านมส่วนมากไม่ใช่มะเร็ง จากสถิติพบว่าพบก้อนที่เต้านมในผู้หญิงที่อายุน้อยกว่า 30 ปี จะมีโอกาสเป็นมะเร็งเพียง 1.4 % แต่ถ้าพบก้อนในผู้หญิงที่มีอายุมากกว่า 50 ปี จะมีโอกาสเป็นมะเร็งสูงถึง 58% ดังนั้นหากท่านคลำพบก้อนที่เต้านม ขอให้ท่านอย่าได้นิ่งนอนใจ ไม่ต้องรอให้มีอาการเจ็บหรือปวด ควรรีบไปพบแพทย์เพื่อตรวจและ

รักษาตามความเหมาะสม และนอกจากก้อนที่เต้านมแล้วอาการอย่างอื่นที่ควรมาพบแพทย์ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของผิวหนังบริเวณหน้าอก เช่น มีรอยบวม ย่น หดตัว หนาผิดปกติคล้ายเปลือกส้ม หรือบางส่วนเกิดเป็นสะเก็ด ความเปลี่ยนแปลงของหัวนม เช่น มีการหดตัว หัวนมบอด ค้นหรือแคงผิดปกติ เลือดออกทางหัวนม อาการเจ็บเต้านม หรือมีก้อนที่รักแร้ ท่านไม่ควรปล่อยอาการเหล่านี้ไว้ ควรรีบไปพบแพทย์เพื่อให้ได้รับการตรวจวินิจฉัยโดยเร็ว

มะเร็งเต้านมสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ

ระยะที่หนึ่ง ก้อนมะเร็งมีขนาดเล็กกว่า 2 ซม.และยังไม่มีการแพร่กระจายไปยังต่อมน้ำน้ำเหลืองที่รักแร้

ระยะที่สอง ก้อนมะเร็งมีขนาดระหว่าง 2-5 ซม. และ/หรือมีการแพร่กระจายของเซลล์มะเร็งไปยังต่อมน้ำเหลืองที่รักแร้ข้างเดียวกัน

ระยะที่สาม ก้อนมะเร็งมีขนาดใหญ่กว่า 5 ซม. แพร่กระจายไปยังต่อมน้ำเหลืองที่รักแร้ข้างเดียวกันอย่างมาก จนทำให้ต่อมน้ำเหลืองเหล่านั้นมารวมติดกันเป็นก้อนใหญ่หรือติดแน่นกับอวัยวะข้างเคียง

ระยะที่สี่ ก้อนมะเร็งมีขนาดโตเท่าไรก็ได้ แต่พบว่ามีการแพร่กระจายไปยังส่วนอื่นของร่างกายที่อยู่ไกลออกไป เช่น กระดูก ปอด ตับ หรือสมอง เป็นต้น

มะเร็งเต้านมในระยะเริ่มแรก คือ ระยะที่ 1 และ 2 หรือในระยะที่สามบางรายมีพยากรณ์โรคที่ดี คือมีอัตราการอยู่รอดเกินห้าปีหลังจากการวินิจฉัยประมาณ 80-90%

วิธีการรักษามะเร็งเต้านมที่ได้ผลดีและเป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันมีอยู่ 5 วิธี คือ

1. การรักษาโดยการผ่าตัด
2. การรักษาโดยการฉายแสง(รังสีวิทยา)
3. การรักษาโดยยาต้านฮอร์โมน
4. การรักษาโดยยาเคมีบำบัด
5. การรักษาโดยยาที่มีการออกฤทธิ์จำเพาะ

มะเร็งเต้านมระยะเริ่มแรกรักษาโดยการผ่าตัดเป็นอันดับแรก และส่วนมากต้องการการรักษาวิธีอื่นๆ ร่วมด้วยเพื่อเสริมให้ผลการรักษาดีขึ้น ผ่าตัดก่อน หลังจากแผลหายจึงให้ยาเคมีบำบัด ต่อจากนั้นรักษาโดยการฉายแสงร่วมกับการให้ยาต้านฮอร์โมน ทั้งนี้ขึ้นกับระยะของโรค คุณสมบัติของมะเร็งรวมถึงวิธีการผ่าตัด เนื่องจากผู้ป่วยแต่ละรายมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ทำให้การรักษาย่อมมีความแตกต่างกันตามไปด้วย ควรปรึกษาแพทย์ผู้ให้การรักษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ในกรณีที่ยังมีความสงสัยอาจปรึกษาแพทย์ท่านอื่นๆ เพื่อสอบถามความเห็นเพิ่มเติมได้

## การตรวจคัดกรองมะเร็งเต้านม

**การตรวจคัดกรองมะเร็งเต้านม หรือการตรวจมะเร็งเต้านม (Breast cancer screening)** คือ การตรวจหา มะเร็งเต้านมตั้งแต่ในเวลาที่ยังมีสุขภาพปกติ โดยมีได้มีร่องรอยของสัญญาณความผิดปกติใด ๆ ที่เต้านม หรือ ยังมีได้มีอาการเจ็บปวด อี้อัดเต้านม หรือขัดเคืองใด ๆ จากเต้านม โดยวิธีหลัก ๆ ของการตรวจคัดกรอง มะเร็งเต้านมนั้น ได้แก่ การตรวจเต้านมด้วยตนเอง การตรวจเต้านมโดยแพทย์ การตรวจเต้านมด้วยอัลตรา ซาวด์ และการตรวจเต้านมด้วยแมมโมแกรม (เอกซเรย์เต้านม) ซึ่งจะขออธิบายรายละเอียดดังนี้

## การตรวจเต้านมด้วยตนเอง

**การตรวจเต้านมด้วยตนเอง (Breast self exam)** เป็นการตรวจดูรูปร่างและขนาดของเต้านมด้วยตนเองจาก การดูอยู่ทุกวันว่าเต้านมได้เปลี่ยนแปลงไปในทางผิดปกติอย่างใดบ้าง โดยอาศัยหลักการที่ว่า **“ใครจะมาเห็น รูปร่างของเราได้อย่างละเอียดลออได้มากกว่า บ่อยครั้ง และละเอียดถี่ถ้วนเท่ากับสายตาของตัวเอง”**

การตรวจเต้านมด้วยตนเองมีคำแนะนำว่าสตรีที่มีอายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปควรตรวจเต้านมด้วยตนเองอย่างน้อย ที่สุดเดือนละ 1 ครั้งเพื่อค้นหาก้อนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใหม่ (ถ้าสามารถจะตรวจให้ถี่มากขึ้นกว่านั้นก็ เป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากมิได้สิ้นเปลืองอะไร นอกจากเสียเวลาไปบ้าง) โดยแนะนำให้ตรวจหลังจากที่เริ่มมี ประจำเดือนวันแรกประมาณ 7-10 วัน (เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่มามีอาการคัดเต้านมค่อนข้างน้อย จึงไม่เจ็บและ ตรวจพบก้อนได้ง่าย) และควรตรวจเต้านมในช่วงเวลาใกล้เคียงกันของแต่ละรอบเดือนด้วย

อย่างไรก็ตาม การตรวจเต้านมด้วยตนเองก็ยังมีข้อจำกัดและไม่สามารถใช้ทดแทนการตรวจเต้านมโดยแพทย์ หรือการตรวจแมมโมแกรมได้ นั่นหมายความว่า คุณยังจำเป็นต้องไปตรวจที่สถานพยาบาลตามที่แพทย์นัดอยู่ เสมอ

## วิธีการตรวจเต้านมด้วยตนเอง

การตรวจด้วยมือตนเองต้องกระทำด้วยเจตนาจะคลำให้พบเนื้อเยื่อที่แน่นผิดปกติ (Dense breast tissue) ก้อนเนื้อแข็ง (Benign lump) ถุงน้ำหรือไขมัน (Cyst) ที่งอกแข็งเป็นเม็ด หรือเป็นก้อนผิดปกติ โดยการตรวจ จะมีอยู่ 2 ขั้นตอน คือ

1. **การดูเต้านม** เป็นการตรวจดูโดยการนั่งหรือยืนหันหน้าเขากระจก แล้วปล่อยแขนแนบลำตัวทั้ง 2 ข้าง หรือยกมือท้าวสะเอว หรือยกมือประสานนิ้วไว้ที่ต้นคอ หรือยกมือชูขึ้นเหนือศีรษะพร้อมกัน แล้ว สังเกตดูสิ่งต่อไปนี้
  - หัวนม รูปร่างและสีผิวของหัวนมควรเหมือนกัน ตำแหน่งของหัวนมควรอยู่ในระดับเดียวกัน และชี้ออกไปทางด้านข้างเล็กน้อยเท่ากัน หัวนมไม่ควรถูกดึงรั้งเอนไปข้างใดข้างหนึ่ง ไม่ควรมี

น้ำเหลืองหรือน้ำเลือดไหลออกจากหัวนม และไม่ควรแผลถลอกหรือแผลเกิดจากก้อนนูนแตกออกมาที่ผิวหนัง

- **ฐานหัวนม** ควรสีผิวเนียนและสีเสมอกัน ไม่ควรมีรอยนูนจากก้อนมะเร็งดันผิวขึ้นมา หรือมีรอยบุ๋มจากก้อนมะเร็งดึงรั้งลงไป และไม่ควรแผลถลอกหรือแผลเกิดจากก้อนนูนแตกออกมาที่ผิวหนัง
  - **ผิวเต้านม** ผิวควรเนียน สีผิวต้องเสมอกัน ไม่ควรมีลักษณะบวมหนา รุขุมขนใหญ่ มองเห็นชัดเจนเป็นลักษณะคล้ายผิวส้ม ไม่ควรมีรอยตะปุ่มตะป่ำผิดปกติจากก้อนมะเร็งดึงรั้ง ไม่ควรมีสีแดงคล้ำ ผิวตั้งบางจากก้อนมะเร็งรุกรานไปได้ผิวหนัง และไม่ควรมีรอยแผลแตกทะเลดูผิวหนังพร้อมกับมีเลือดและน้ำเหลืองไหล
  - **ระดับและขนาดเต้านม** เต้านมทั้ง 2 ข้างควรรอยู่ในระดับเดียวกัน ควรมีขนาดและรูปร่างใกล้เคียงกัน และไม่ควรถูกก้อนมะเร็งดึงรั้งเต้านมขึ้นหรือถูกก้อนมะเร็งถ่วงให้ห้อยลงผิดปกติ
2. **การคลำเต้านม** เป็นการตรวจด้วยวิธีการในห้องมืดชิด (มีกระจกหรือไม้กั้นได้) หลังจากดูลักษณะของเต้านม 2 ข้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้ทำการตรวจคลำทั้งในท่านั่งและท่านอนคลำ (ท่านอนให้ใช้หมอนหรือผ้าห่มหนุนตรงสะบักหลัง เพื่อให้หน้าอกด้านหน้าแอ่นขึ้น และยกแขนหนุนศีรษะ) ส่วนวิธีการคลำให้ใช้ปลายนิ้วชี้ นิ้วกลาง และนิ้วนางด้านตรงข้ามกดคลำเต้านมด้านตรงข้าม (ไม่ใช่บีบ) โดยให้กดลงไปเบา ๆ ถึงแรงปานกลาง และหมุนเป็นวงเล็ก ๆ เคลื่อนที่ไปเรื่อย ๆ จนทั่วบริเวณของเต้านมข้างนั้น จากนั้นก็ให้บีบหัวนมดูว่ามีน้ำเหลืองหรือเลือดไหลออกจากหัวนมหรือไม่ และเมื่อคลำเต้านมเสร็จแล้วก็ให้คลำบริเวณรักแร้และเหนือไหปลาร้าทั้ง 2 ข้างด้วยว่ามีก้อนหรือต่อมน้ำเหลืองโตหรือไม่
- โดยปกติแล้วเต้านมของคนเราจะมีลักษณะเหมือนส้มผ่าซีก ประกอบไปด้วยต่อมน้ำนมจำนวนมากรวมกันเป็นกลีบ (มีประมาณ 16-20 กลีบ) และมีท่อน้ำนมของแต่ละกลีบไปเปิดที่หัวนม และมีไขมัน หลอดเลือด หลอดน้ำเหลือง แทรกอยู่ระหว่างกลีบของเต้านม เมื่อคลำดูจะมีความรู้สึกนุ่ม หย่น ๆ เมื่อบีบก็จะรู้สึกวาก่อนเนื้อนมมีความนุ่ม แต่หากคลำได้ก้อนเป็นไตแข็งผิดปกติ (อาจจะกลิ้งได้ หรือยึดติดกับเนื้อเยื่อส่วนล่าง หรือยึดดึงรั้งผิวหนัง หรือแตกทะเลดูผิวเป็นแผลมีเลือดหรือน้ำเหลืองไหล) บีบหัวนมแล้วมีน้ำเลือดหรือน้ำเหลืองไหลออกมาจากหัวนม หรือคลำได้ก้อนที่รักแร้หรือเหนือไหปลาร้า ควรรีบมาพบแพทย์

### การตรวจเต้านมโดยแพทย์

การตรวจเต้านมโดยแพทย์ หรือการตรวจเต้านมโดยผู้เชี่ยวชาญของสถานพยาบาล (Clinical breast exam - CBE) แม้จะยังมีได้ใช้อุปกรณ์ใด ๆ แต่ด้วยความชำนาญ ผู้ตรวจก็ย่อมจะพบความผิดปกติได้อย่างแม่นยำและมากยิ่งขึ้นกว่าการตรวจด้วยตนเอง โดยแนะนำให้สตรีที่มีอายุตั้งแต่อายุ 25 ปีตรวจเป็นประจำทุกปี

### ขั้นตอนการตรวจเต้านมโดยแพทย์

ขั้นตอนจะเริ่มจากแพทย์อธิบายให้ผู้เข้ารับการตรวจเข้าใจในแต่ละขั้นตอนของการตรวจ เมื่อผู้เข้ารับการตรวจถอดเสื้อและชุดในแล้ว ขั้นตอนการตรวจจะเริ่มจาก

1. แพทย์ผู้ตรวจจะทำการสังเกตสีผิว ขนาด รูปร่าง ตำแหน่งของเต้านมและหัวนมในแต่ละท่า ได้แก่ ท่าวางแขนทั้งสองข้างไว้ข้างลำตัว, ท่ายกแขนทั้งสองข้างให้สูงเหนือศีรษะ, ท่าวางมือทั้งสองข้างที่สะโพก และท่าเอนลำตัวส่วนบนไปข้างหน้า
2. ต่อมาจะเป็นการตรวจต่อมน้ำเหลือง โดยแพทย์จะหันหน้าเข้าหาผู้เข้ารับการตรวจ แล้วจึงเริ่มคลำต่อมน้ำเหลืองเหนือและใต้ไหปลาร้า และตามด้วยการคลำต่อมน้ำเหลืองบริเวณรักแร้ (ระหว่างที่ตรวจควรทำตามสบายเพื่อผ่อนคลายกล้ามเนื้อ ส่วนต่อมน้ำเหลืองถ้าผิดปกติก็มักจะแข็งและมีขนาดโตมากกว่า 0.5 เซนติเมตร)
3. ขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นการคลำเต้านม โดยจะเริ่มจากการให้ผู้เข้ารับการตรวจนอนหงายและนอนหนุนหมอนใต้สะบักข้างที่ตรวจ และวางแขนข้างเดียวกับเต้านมข้างที่ตรวจไว้เหนือศีรษะ แล้วแพทย์จะใช้อุ้งนืมือของนิ้วชี้ นิ้วกลาง และนิ้วนางทั้งสองข้างในการคลำ ซึ่งเทคนิคการคลำก็จะมีหลายแบบ แต่แบบที่นิยมปฏิบัติจะเริ่มต้นจากการคลำบริเวณหัวนมวนออกมาทั่วเต้านม และบีบหัวนมเบา ๆ เพื่อดูว่ามีของเหลวไหลออกมาจากหัวนมหรือไม่ (ปกติจะต้องไม่พบ)

### การตรวจเต้านมด้วยอัลตราซาวด์

**การตรวจเต้านมด้วยอัลตราซาวด์ หรือการตรวจอัลตราซาวด์เต้านม (Breast ultrasound)** คือ การตรวจโดยใช้คลื่นเสียงความถี่สูงในการตรวจหาความผิดปกติในเต้านม คลื่นเสียงที่ถูกส่งเข้าไปในเนื้อเต้านม เมื่อกระทบกับเนื้อเยื่อต่าง ๆ จะสะท้อนกลับขึ้นมาที่เครื่องตรวจ ซึ่งจะช่วยตรวจจับความแตกต่างของเนื้อเยื่อได้ (คล้าย ๆ กับการตรวจด้วยเรดาร์) จึงทำให้แพทย์สามารถแยกเนื้อเยื่อเต้านมปกติกับก้อนในเต้านมได้ และยังสามารถบอกได้ว่าก้อนที่พบนั้นเป็นน้ำหรือเป็นก้อนเนื้อ ในกรณีที่เป็น้ำก็ค่อนข้างจะสบายใจเพราะไม่เหมือนมะเร็ง แต่ถ้าเป็นก้อนเนื้อ อัลตราซาวด์ก็จะช่วยบอกได้ว่าก้อนเนื้อนั้นมีขอบเขตที่ดูเรียบร้อยหรือค่อนข้างเป็นเนื้อร้าย

การตรวจด้วยอัลตราซาวด์ไม่ต้องใช้เครื่องมือกดเต้านมเหมือนแมมโมแกรม จึงไม่ทำให้เจ็บและผู้รับการตรวจไม่ได้รับรังสี โดยมีข้อบ่งชี้ในการตรวจดังนี้

- ใช้ตรวจเริ่มต้นในสตรีที่มีอายุน้อยกว่า 35 ปีได้



- ใช้อัลตราซาวด์เสริมกับการตรวจแมมโมแกรม (ไม่สามารถใช้ตรวจเพื่อทดแทนแมมโมแกรมได้ แต่ใช้ประกอบกันเพื่อการตรวจวินิจฉัยที่แม่นยำยิ่งขึ้น) เพื่อการวินิจฉัยที่แม่นยำมากขึ้นและช่วยให้วางแผนการรักษาเป็นไปได้อย่างขึ้น

### **การตรวจเต้านมด้วยแมมโมแกรม**

**การตรวจเต้านมด้วยแมมโมแกรม, การตรวจเอกซเรย์เต้านม** หรือเรียกสั้น ๆ ว่า **การตรวจแมมโมแกรม (Mammogram)** คือ การตรวจภาพเนื้อเยื่อภายในเต้านมด้วยรังสีเอกซ์ (เอกซเรย์) ซึ่งใช้หลักการเดียวกับ การฉายเอกซเรย์ตรวจปอดหรือตรวจอวัยวะอื่น ๆ เพียงแต่จะเจาะจงเฉพาะเนื้อเยื่อของเต้านมแท้ ๆ ใช้ ปริมาณรังสีน้อยกว่าเครื่องเอกซเรย์ทั่วไป 30-60% และมีความสามารถในการตรวจที่ละเอียดกว่ามากในระดับ ที่สามารถเห็นเนื้อเยื่อที่ผิดปกติ แม้จะเป็นก้อนหินปูนเล็ก ๆ หรือจะเป็นเพียงจุดขนาดเล็กก็ตาม

การตรวจมะเร็งเต้านมด้วยแมมโมแกรมเป็นการตรวจที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย (ค่าใช้จ่ายปานกลาง) ไม่เจ็บตัว และช่วยให้สามารถมองเห็นจุดผิดปกติขนาดเล็ก ที่สุดภายในเต้านมได้ โดยเครื่องตรวจแมมโมแกรมจะมีอยู่ด้วยกัน 2 ชนิด คือ **Conventional mammography** (แสดงภาพเนื้อเยื่อให้ปรากฏอยู่บนแผ่นฟิล์ม) และ **Digital mammography** (แสดง ภาพแบบดิจิทัลที่ได้จากหน้าจอคอมพิวเตอร์) ซึ่งจะมีข้อดีกว่าตรงที่ง่ายต่อการตรวจ การเก็บผล การดึง ภาพออกมาดูซ้ำอีกครั้ง และการได้ภาพที่ดีกว่า จึงง่ายต่อการสังเกตเปรียบเทียบเนื้อเยื่อที่ผิดปกติกับเนื้อเยื่อที่ เป็นปกติ

สำหรับการตรวจคัดกรองมะเร็งเต้านมในคนปกติ แพทย์มักแนะนำให้ตรวจแมมโมแกรมเมื่ออายุ 40 ปี ต่อจากนั้นอาจตรวจทุก 1-2 ปีต่อเนื่องไปโดยไม่จำกัดอายุที่สิ้นสุดการตรวจ (ตรวจเท่าที่ยังมีสุขภาพแข็งแรง)

### **ข้อจำกัดของการตรวจแมมโมแกรม**

- การตรวจในสตรีที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี การแปลผลจะทำได้ยากและอาจเกิดความคลาดเคลื่อนได้สูง เนื่องจากเนื้อเยื่อภายในเต้านมของสตรีอายุน้อยมักจะมี ความหนาแน่นมากกว่าสตรีที่มีอายุมาก จน ทำให้เนื้อเยื่อเต้านมอาจบดบังก้อนเนื้อมะเร็งหรือมองเห็นผิดปกติจากเนื้อดีกลายเป็นมะเร็งได้ ใน สตรีกลุ่มนี้แพทย์จึงมักแนะนำให้ตรวจด้วยวิธีอัลตราซาวด์หรือคลื่นเสียงความถี่สูง (Ultrasound) ทดแทนหรือตรวจควบคู่ไปด้วยเพื่อความแม่นยำมากขึ้น
- การตรวจแมมโมแกรมไม่สามารถบอกได้ว่าก้อนที่ตรวจพบนั้นเป็นน้ำหรือเป็นก้อนเนื้อ ซึ่งจำเป็นต้อง มีการตรวจเพิ่มเติมด้วยวิธีอัลตราซาวด์ต่อไป

## การเตรียมตัวก่อนตรวจแมมโมแกรม

1. ในวันพบแพทย์เพื่อรับการตรวจทั่วไปและรับฟังคำชี้แจงก่อนวันตรวจแมมโมแกรม สิ่งที่ต้องทำคือ การซักถามเรื่องสงสัยเพื่อจะได้ช่วยลดความกังวลใจ รวมถึงบอกเล่าประวัติส่วนตัว (เช่น การเสริมเต้านม, การเคยได้รับการผ่าตัดมาก่อน, เคยใช้ฮอร์โมนเพื่อการรักษาใด ๆ, มีประวัติคนในครอบครัวที่เคยเกิดโรคร้ายแรงนี้มาก่อน ) แจ้งอาการผิดปกติของเต้านมต่าง ๆ (ถ้ามี) และหากสงสัยว่าตนเองอาจจะเริ่มมีการตั้งครรภ์ ก็จำเป็นต้องแจ้งให้แพทย์ทราบด้วยเช่นกัน (เพราะรังสีเอกซ์จากการตรวจอาจกระทบต่อทารกในครรภ์ ก่อให้เกิดความพิการ หรือเป็นเหตุทำให้ทารกเสียชีวิตได้ โดยเฉพาะอายุครรภ์ที่น้อยกว่า 3 เดือน ดังนั้นจึงเป็นข้อห้ามไม่ให้ตรวจในสตรีตั้งครรภ์)
2. ในวันตรวจแมมโมแกรม ผู้เข้ารับการตรวจจะต้องปฏิบัติตามคำแนะนำดังต่อไปนี้
  - ไม่ควรตรวจแมมโมแกรมในช่วงสัปดาห์ก่อนมีประจำเดือน และ/หรือในช่วงให้นมบุตร เพราะในช่วงนี้เต้านมมักจะเพิ่มขนาดใหญ่ขึ้นและเจ็บ และอาจส่งผลให้การตรวจผิดพลาดได้จากการบวมหรือจากการไม่สามารถบีบเต้านมได้จากการเก็บเต้านม
  - หากเคยตรวจแมมโมแกรมมาก่อนและเลือกเข้ารับการตรวจในสถานพยาบาลแห่งใหม่ ก็ควรนำผลตรวจแมมโมแกรมเดิมมาด้วยเพื่อเปรียบเทียบดูความเปลี่ยนแปลง
  - ควรแต่งกายด้วยชุดสบาย ๆ ที่สะดวกต่อการถอดและสวมใส่ได้ง่าย ปราศจากเครื่องประดับ เช่น ต่างหู สายสร้อย เครื่องเพชร หรือโลหะอื่นใดในร่างกาย เพราะก่อนตรวจจะต้องมีการเปลี่ยนเสื้อผ้าและอาจต้องถอดรองเท้าในห้องตรวจ
  - งดการทาแป้ง ผงลดการขับเหงื่อ ยาระงับกลิ่นตัว รวมถึงน้ำหอมหรือโลชั่นใด ๆ (เนื่องจากการตรวจจะรวมการตรวจภาพต่อมน้ำเหลืองบริเวณรักแร้ด้วยเสมอ) เพราะสารเคมีเพียงเล็กน้อยจากเครื่องมือสำอางเหล่านี้อาจไปปรากฏในภาพและทำให้แพทย์เข้าใจผิดว่าเป็นจุดแคลเซียมในเต้านมได้
  - ในกรณีที่เคยมีปัญหาหรืออาการผิดปกติใด ๆ และได้เคยตรวจพบด้วยตนเอง ต้องแจ้งให้แพทย์ทราบด้วย เช่น เคยพบว่ามียอดอยู่ภายในเต้านมข้างขวา เพื่อที่แพทย์ก็จะได้นั้นตรวจที่เต้านมข้างขวามากขึ้น

## ขั้นตอนการตรวจแมมโมแกรม

เฉพาะการตรวจแมมโมแกรมนั้นไม่จำเป็นต้องงดอาหารและน้ำดื่มแต่อย่างใด ในขณะที่ตรวจก็สามารถหายใจได้ตามปกติ เพียงแต่ต้องยืนอยู่นิ่ง ๆ ไม่ขยับ เพราะภาพการตรวจจะไหวและส่งผลให้แปลผลผิดพลาดได้ โดยในการตรวจจะมีขั้นตอนดังนี้

- การตรวจจะเริ่มจากผู้เข้ารับการตรวจเปลี่ยนเสื้อผ้าเป็นของโรงพยาบาลและถอดเครื่องประดับโลหะต่าง ๆ ออกหมด (ถ้านำมาด้วย) เนื่องจากจะส่งผลให้การแปลผลผิดพลาดได้
- จากนั้นให้ผู้เข้ารับการตรวจยืนหรือนั่งหันหน้าเข้าหาเครื่องเอกซเรย์ (ขึ้นอยู่กับประเภทของเครื่อง) ซึ่งเจ้าหน้าที่จะช่วยจัดท่าทางลำตัว ศีรษะ หรือแขน เพื่อไม่ให้บังบริเวณเต้านมที่ต้องการเอกซเรย์ และปรับระดับความสูงของเครื่องให้เหมาะกับเต้านมของผู้เข้ารับการตรวจเมื่อวางเต้านมลงบนเครื่อง (ตรวจเต้านมทีละข้าง)
- เครื่องจะค่อย ๆ กดบีบเต้านมจากด้านบนและด้านข้าง โดยในแต่ละครั้งของการกดบีบเต้านมลงบนเครื่องจะใช้เวลาไม่นาน และจำเป็นต้องมีการบีบให้เต้านมแนบกับเครื่องมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อช่วยให้รังสีจากเครื่องสามารถผ่านเนื้อเยื่อของเต้านมได้อย่างทั่วถึง (เพราะเนื้อเยื่อเยื้องบางก็จะมีโอกาสตรวจพบสิ่งผิดปกติมากขึ้น) โดยเต้านมแต่ละข้างจะได้รับการตรวจใน 2 ท่า คือ จากบน-ล่าง และจากด้านข้างซ้าย-ขวา (รวมเป็น 4 รูป)
- การตรวจแมมโมแกรมจะใช้เวลาทั้งหมดประมาณ 30 นาที หลังจากตรวจเสร็จก็สามารถกลับบ้านหรือทำกิจกรรมอื่น ๆ ได้ตามปกติ ไม่ต้องนอนพักที่โรงพยาบาล ไม่ต้องมีการดูแลตนเองใด ๆ เป็นพิเศษ แต่แพทย์อาจให้คำแนะนำเพิ่มเติมในบางราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานะของบุคคลนั้น ๆ

อนึ่ง เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการแปลผลตรวจ แพทย์อาจพิจารณาตรวจอัลตราซาวด์เต้านมร่วมด้วย โดยเฉพาะในสตรีที่มีอายุน้อย

### ผลการตรวจแมมโมแกรม

การแปลผลตรวจแมมโมแกรมสามารถทำได้โดยรังสีแพทย์หรือแพทย์ผู้ส่งตรวจ หรือเป็นการทำงานร่วมกันของทั้ง 2 ฝ่าย หลังการตรวจรังสีแพทย์อาจแจ้งผลเบื้องต้นให้ทราบเลย หรือให้รอนัดฟังผลในอีก 2-7 วัน หรือให้แพทย์ผู้ส่งตรวจเป็นผู้แจ้งผล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกฎระเบียบของแต่ละโรงพยาบาล ส่วนผลการตรวจแมมโมแกรมนั้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

- **ผลลบ (Negative)** หมายถึง ผลการตรวจจากภาพถ่ายในเนื้อเยื่อของเต้านมไม่พบร่องรอยของความผิดปกติใด ๆ แปลว่าสบายใจได้ค่อนข้างมาก แต่ก็ไม่ได้เต็ม 100% เนื่องจากพบว่าประมาณ 20% ของจำนวนสตรีที่รับการตรวจด้วยแมมโมแกรมและได้ผลลบ แต่เมื่อได้ตรวจด้วยวิธีอื่น ๆ กลับพบว่ากำลังเป็นมะเร็งเต้านมอยู่ (แปลว่าการตรวจแมมโมแกรมสามารถตรวจพบมะเร็งเต้านมได้เพียง 80%)
- **ผลบวก (Positive)** หมายถึง การตรวจวิเคราะห์จากภาพที่ได้มาโดยวิธีแมมโมแกรม ได้เห็นความผิดปกติภายในเต้านม โดยสังเกตเห็นภาพ “จุดขาว” (Spot) ซึ่งอาจเป็นถุงน้ำ ถุงไขมัน ถุงอากาศ ฯลฯ (Cyst), เป็นเม็ดแคลเซียมหรือก้อนหินปูน (Calcification), เป็นก้อนเนื้อแข็งที่มีไขมัน (Benign lump) หรือเป็นก้อนเนื้อมะเร็ง (Tumor) ซึ่งในกรณีอย่างนี้จะต้องมีการตรวจวินิจฉัยต่อไป

ด้วยวิธีอัลตราซาวด์หรือคลื่นเสียงความถี่สูง (Ultrasound) และการเจาะตรวจชิ้นเนื้อเต้านม (Breast biopsy) ตามลำดับต่อไป เพื่อจะได้ฟันธงได้ว่าผลบวกจากการตรวจแมมโมแกรมนั้นเป็นมะเร็งเต้านมจริงหรือไม่

การรายงานผลตรวจแมมโมแกรมจะรายงานเป็นค่าไบเรดส์ (BI-RADS : Breast Imaging Reporting and Database System) ซึ่งเป็นค่ามาตรฐานสากล โดยค่าที่ได้จะออกมาเป็นตัวเลขแสดงถึงความรุนแรงตามการตรวจพบพร้อมกับคำแนะนำว่าควรปฏิบัติอย่างไรต่อไป โดยแบ่งเป็น 7 ชั้น ดังนี้

ค่าไบเรดส์	สถานะเต้านมซึ่งวิเคราะห์ได้จากภาพ	การปฏิบัติในชั้นตอนต่อไป
BI-RADS Category 0	ไม่เคยตรวจแมมโมแกรม หรือตรวจแล้วแต่ไม่สามารถแปลผลได้	ต้องมีการตรวจแมมโมแกรมซ้ำให้เห็นภาพ เพื่อจะได้จัดชั้นการปฏิบัติต่อไปได้
BI-RADS Category 1 (Negative)	เคยตรวจแมมโมแกรมมาแล้วและไม่พบสิ่งผิดปกติ	สตรีที่มีอายุเกิน 40 ปี ควรมีการตรวจซ้ำต่อไปเป็นประจำทุกปี
BI-RADS Category 2	ตรวจพบก้อนเนื้อหรือสิ่งผิดปกติที่มีไขมันมะเร็ง	ต้องตรวจแมมโมแกรมต่อไปทุก 1 ปี โดยเฉพาะสตรีที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป
BI-RADS Category 3	ตรวจพบก้อนเนื้อหรือสิ่งผิดปกติที่อาจจะไม่ใช่ไขมันมะเร็ง	ให้ตรวจแมมโมแกรมทุก 6 เดือน เพื่อติดตามผล
BI-RADS Category 4	ตรวจพบก้อนเนื้อหรือสิ่งผิดปกติที่น่าจะเป็นไขมันมะเร็ง	อาจมีการส่งตรวจชิ้นเนื้อตัวอย่างว่าเป็นไขมันมะเร็งหรือไม่
BI-RADS Category 5	ตรวจพบก้อนเนื้อหรือสิ่งผิดปกติที่น่าจะเป็นไขมันมะเร็งได้สูง	แพทย์จะส่งตรวจชิ้นเนื้อตัวอย่างทันทีเพื่อยืนยันว่าก้อนที่พบในเต้านมเป็นไขมันมะเร็ง
BI-RADS Category 6	ผลการตรวจชิ้นเนื้อได้พิสูจน์แล้วว่าเป็นไขมันมะเร็ง	ให้ทำการตรวจชิ้นเนื้อซ้ำอีกครั้งเพื่อยืนยันว่าไขมันมะเร็งยังคงมีอยู่ ก่อนที่จะเริ่มขั้นตอนการรักษาต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

1. หนังสือฉลาดตรวจสุขภาพ ฉบับรู้ทันโรคร้าย เล่ม 2. “การตรวจมะเร็งเต้านม (Mammogram)”. (พอ.ประสาร เปรมาสกุล). หน้า 143-168.
2. หาหมอดอทคอม. “การตรวจภาพรังสีเต้านม แมมโมแกรม (Mammogram)”. (ศ.เกียรติคุณ พญ.พวงทอง ไกรพิบูลย์). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : haamor.com. [10 มิ.ย. 2018].
3. ภาควิชาศัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล. “การตรวจเต้านมด้วยอัลตราซาวด์ กับแมมโมแกรมต่างกันอย่างไร”. (รศ.นพ.อดุลย์ รัตนวิจิตราศิลป์). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : www.si.mahidol.ac.th. [28 มิ.ย. 2018].
4. พบแพทย์ดอทคอม. “ตรวจเต้านมด้วยแมมโมแกรม (Mammogram)”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : www.pobpad.com. [29 มิ.ย. 2018].
5. โรงพยาบาลศิริราช ปิยมหาราชการุณย์. “แมมโมแกรม (Mammogram) ตรวจเร็ว แม่นยำปลอดภัย”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : www.siphospital.com. [29 มิ.ย. 2018].
6. มหาวิทยาลัยมหิดล คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. “การตรวจมะเร็งเต้านมด้วยตนเอง”. (สถานมะเร็งวิทยา โรงพยาบาลศิริราช). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : www.si.mahidol.ac.th. [03 ก.ค. 2018].
7. หน่วยมะเร็งวิทยา ภาควิชาอายุรศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. “การตรวจเต้านมโดยแพทย์ (clinical breast examination)”. (นพ.จตุรงค์ ตันติมงคลสุข). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : cai.md.chula.ac.th/lesson/cancer/. [05 ก.ค. 2018].



# เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

พ.ศ. 2562

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562

Public Sector Management Quality Award

### จัดทำโดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0 2356 9999 โทรสาร 0 2281 8169

เว็บไซต์ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)

### ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์รัชต์วรรณ กาณจนปัญญาคุณ

อนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดี

นายปกรณ์ นิลประพันธ์

เลขาธิการ ก.พ.ร.

นางอารีย์พันธ์ เจริญสุข

รองเลขาธิการ ก.พ.ร.

### คณะผู้จัดทำ

นางสาววิริยา เนตรน้อย

ผู้อำนวยการกองบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

นางวณิสรา สุขวัฒน์

ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมธรรมาภิบาลและพัฒนา

ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

นางสาวพรรณมนต์ พงศ์อิทธิโกศล

นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ

นางสาวนิพาดา ทองคำแท้

นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ

นางสาวสุภัสณี ดุลยเกษม

นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ

นางสาวณัฐพร จินดาวงศ์

นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ

นางสาวเมธาวิ ช้างจวง

เจ้าหน้าที่โครงการ

## คำนำ

มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวโดยได้ดำเนินการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ ดังกล่าว โดยเริ่มจากกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ.2549 ต่อมา ในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรปีละ 2 หมวดระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2554 และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง 6 หมวด ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) เพื่อติดตามและตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2555 โดยในการพิจารณาให้รางวัลจะพิจารณาจากระดับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.2550 และในปี พ.ศ. 2558 ได้มีการทบทวน และปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เกณฑ์ดังกล่าวมีความทันสมัย และสอดคล้องตามบริบทความเปลี่ยนแปลงของระบบราชการไทย รวมไปถึงมาตรฐานสากล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - 2561)

ในปี พ.ศ. 2562 อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เห็นควรให้มีการทบทวน และปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เกณฑ์ในการพัฒนาระบบคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐมีความทันสมัย และมีมาตรฐานสากลสอดคล้องตามบริบทความเปลี่ยนแปลงของระบบราชการทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและจัดการบริหารภาครัฐ โดยสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ การพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และการปรับตัวอย่างสมดุลในการทำงานระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของภาคราชการและระดับประเทศ การสร้างคุณภาพการต่อสังคม การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ การจัดการกระบวนการและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน

ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ และใช้ประกอบในการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.  
พฤศจิกายน 2562



## สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	2
ที่มาของเกณฑ์	2
วัตถุประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	4
รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	4
ประโยชน์ต่อส่วนราชการ	5
<b>ส่วนที่ 2 เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ</b>	<b>6</b>
ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	7
วิธีใช้เกณฑ์ฉบับนี้	9
ค่านิยมและหลักการ	11
โครงสร้างของเกณฑ์	18
ลำดับชั้นของโครงสร้างคำถาม	19
รูปแบบหัวข้อ	20
คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	21
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	22
ลักษณะสำคัญขององค์การ	23
หมวด 1 การนำองค์การ	31
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	39
หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	45
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	51
หมวด 5 บุคลากร	57
หมวด 6 การปฏิบัติการ	64
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	71
ระบบการให้คะแนน	79
มิติการให้คะแนน	79
ขั้นตอนการพัฒนาไปสู่กระบวนการที่สมบูรณ์	81
แนวทางการให้คะแนน	84
แนวทางการตอบเกณฑ์ PMQA	86
เนื้อหาที่เปลี่ยนจากเกณฑ์ ปี พ.ศ. 2558	89
<b>ส่วนที่ 3 ภาคผนวก</b>	<b>99</b>
ภาคผนวก 1 คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ	100
ภาคผนวก 2 อภิธานศัพท์	124

ส่วนที่ 1  
บทนำ

## ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยน กระบวนการ และวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงาน ราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการ บริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ แผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นไปได้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผล สัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกในการบริการ และได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ในการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการ ศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางที่สามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล และได้รับการยอมรับว่า เป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ที่มาของเกณฑ์

ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่ง จากประเทศอื่น ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกาไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์

ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิด การบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยให้ชื่อว่า “Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA” ซึ่งมีแนวคิดของเกณฑ์ที่เกิดจาก การระดมความคิดจากทั้งผู้บริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่บูรณาการกันอย่างไรบ้าง

MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกา อย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์ที่สำคัญอย่างยิ่งของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการ ที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น

ปัจจุบันเกณฑ์ MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลที่สุด โดยมีความโดดเด่นตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์การทุกขนาดทุกประเภททั้งองค์การภาครัฐกิจและภาคธุรกิจ องค์การที่แสวงหาผลกำไร และองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์การธุรกิจ องค์การการศึกษา องค์การด้านสาธารณสุข หน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร

ผลของการส่งเสริมให้องค์การต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การในระดับโลก (ตัวอย่างดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่าง ๆ

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

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

### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลคุณภาพระดับสูงสุดหลายประเทศ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้้องค์การภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

## วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

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

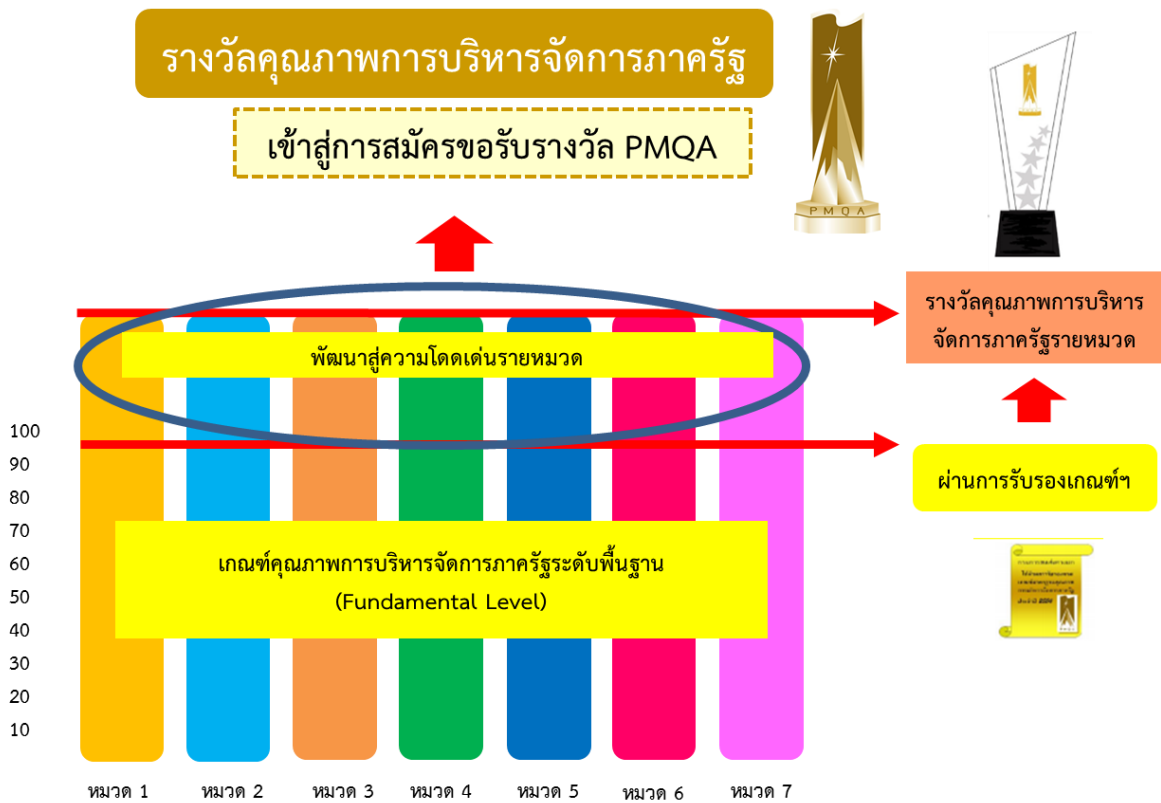
## รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### เส้นทางรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง และมีผลดำเนินการปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น

ในปี พ.ศ. 2547 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรวมทั้งส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ดังกล่าวผ่านตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปและยั่งยืน เมื่อส่วนราชการดำเนินการจนครบทั้ง 6 หมวด ในปี พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อติดตามและตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award)

ในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์แนวทางและกลไกการบริหาร รางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงทีละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และพัฒนาไปสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ต่อไปได้ (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1. เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากล ไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอนตั้งแต่การตรวจประเมิน องค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้น ๆ ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุง องค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการ การดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ อันนำไปสู่การส่งมอบ คุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมาย ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วย

ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

## ส่วนที่ 2

### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

## เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ ทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการ ด้านอื่น ๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผนกระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยทำให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้ อย่างรอบด้านว่าขณะนี้ สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ ทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

เกณฑ์ PMQA เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญของการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการ ใน 7 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการนำองค์การ
2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. ด้านบุคลากร
6. ด้านการปฏิบัติการ
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

คำถามเหล่านี้ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่มีการบูรณาการเป็นหนึ่งเดียว การตอบคำถามเหล่านี้จะช่วยทำให้ส่วนราชการจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาส ในการพัฒนาการปรับปรุงการสื่อสารการเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จ รวมถึงบรรลุเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ท้ายที่สุดแล้วส่วนราชการจะก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศโดย

- ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์สุข แก่ประชาชน และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- ปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ
- มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการ
- บุคลากรทุกระดับในส่วนราชการมีการเรียนรู้และพัฒนา

### ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยข้อคำถามต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการประเมิน แต่ไม่ใช่ รายการตรวจสอบ (Check List) โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้



## 1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นเกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องหลัก ๆ เกี่ยวกับประสิทธิผลของการบรรลุพันธกิจ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร การนำองค์การและธรรมาภิบาล รวมถึงงบประมาณ การเงินและการเติบโต องค์ประกอบของตัววัดเหล่านี้ ทำให้มั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์ของส่วนราชการมีความสมดุล โดยไม่ละเลยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ

## 2. เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้างหรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจ และกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้นส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์การ” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิคต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม

เกณฑ์ PMQA ไม่กำหนดวิธีการไว้ เนื่องจาก

1) เกณฑ์มุ่งเน้นประเด็นสำคัญที่ต้องมีส่วนร่วมมากกว่าวิธีปฏิบัติที่เหมือน ๆ กัน ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจ การสื่อสาร การแลกเปลี่ยน และมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางที่หลากหลาย

2) เกณฑ์มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างของส่วนราชการ เกณฑ์สนับสนุนให้ส่วนราชการตอบคำถามด้วยแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับให้เหมาะสมกับส่วนราชการ และมีความยืดหยุ่น กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการปรับปรุงด้วยการสร้างนวัตกรรม การเลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบและโครงสร้างของส่วนราชการ จึงขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขนาดและประเภทของหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับส่วนราชการอื่น และระดับการพัฒนา รวมทั้งความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรและความจำเป็นของการจัดการเครือข่ายอุปทาน ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกัน และมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการของความต้องการและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้จึงมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุง ทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น ส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

## 3. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน

เกณฑ์ PMQA สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งส่วนราชการ จากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการของส่วนราชการที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้ผูกโยงโดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกับผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้น การใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่องโดยลดความจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป ดังนั้นตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นวิธีการถ่ายทอดความต้องการของผลการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ ทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความมุ่งหมายที่แน่ชัดและเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์การ ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนความคล่องตัวการสร้างนวัตกรรม และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่ยังลึกลงอยู่ในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและลักษณะสำคัญขององค์การ เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ซึ่ง ความเชื่อมโยงนี้จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่เปลี่ยนไปตามเวลา เมื่อใช้เกณฑ์นี้ ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการลงมือพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

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

#### 4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ การใช้เกณฑ์เพื่อประเมินตนเอง ช่วยให้ส่วนราชการทราบภาพคร่าว ๆ ของจุดแข็งและโอกาสพัฒนาจากการตอบคำถามตามข้อกำหนดต่าง ๆ 18 หัวข้อ ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการตามระดับพัฒนาการอย่างต่อเนื่องของกระบวนการและผลการดำเนินการ (ดูแนวทางการให้คะแนน) ด้วยเหตุนี้การตรวจประเมินตามเกณฑ์ PMQA จึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกด้านเครื่องมือนี้ให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากกว่าวิธีการทบทวนผลการดำเนินการตามวิธีการอื่น ๆ และสามารถปรับใช้ได้กับยุทธศาสตร์ ระบบการจัดการ และส่วนราชการที่หลากหลาย

#### วิธีใช้เกณฑ์ฉบับนี้

ส่วนราชการสามารถใช้เกณฑ์ PMQA เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี ประสพการณ์จากการใช้เกณฑ์นี้จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะใช้เกณฑ์ในระดับก้าวหน้าขึ้นไปได้อย่างไร

- **เริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ PMQA**

อ่านคำถามในลักษณะสำคัญขององค์การเพื่อดูว่า สามารถตอบข้อคำถามได้มากน้อยเพียงใด การค้นหาคำตอบต่อข้อคำถามดังกล่าวอาจเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินตนเองด้วยเกณฑ์ PMQA

ศึกษาค่านิยมหลัก 11 ข้อ ของเกณฑ์ให้ละเอียดค่านิยมดังกล่าวเป็นหลักการพื้นฐานและที่มาของข้อคำถามต่าง ๆ ในเกณฑ์นี้ เป็นสิ่งที่พบเห็นได้ในองค์การที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น ส่วนราชการอาจจะพิจารณาว่า มีค่านิยมหลักเหล่านี้มากน้อยเพียงใด และควรปรับปรุงประเด็นใดบ้าง

ตอบคำถามที่ปรากฏในหัวข้อทั้ง 18 ข้อ เพื่อจะเพิ่มความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการของส่วนราชการ

อ่านชื่อหมวด ชื่อหัวข้อ และชื่อประเด็น เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของระบบการบริหารจัดการเพื่อผลการดำเนินการในภาพรวม ส่วนราชการอาจลองพิจารณาว่า ในการดำเนินการแต่ละหมวดภายในส่วนราชการ และการวัดผลการดำเนินการ ได้คำนึงถึงมิติต่าง ๆ ข้างต้นหรือไม่ อ่านคำถามที่ต่อจากหัวเรื่องนั้น ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจมากขึ้น

- ใช้เกณฑ์เพื่อการประเมินองค์การ

จัดทำรายละเอียดของลักษณะสำคัญขององค์การให้ครบถ้วนให้มากที่สุด ในการตอบคำถามในลักษณะสำคัญอาจสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การรวมทั้งผู้บริหารของส่วนราชการ คำตอบในลักษณะสำคัญขององค์การนี้จะใช้เพื่อการประเมินการดำเนินการในหมวดต่าง ๆ ต่อไป

ใช้ข้อความในแต่ละหัวข้อเพื่อการประเมินตนเองของส่วนราชการ โดยอาศัยแนวทางดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดขอบข่ายของการประเมินว่าครอบคลุมทั้งส่วนราชการ หน่วยงาน หรือพื้นที่ย่อย
- 2) ตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบรวบรวมเพื่อทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตอบข้อความในแต่ละหัวข้อรวมทั้งผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องในหมวด 7

- 3) ประเมินผลของข้อมูลที่รวบรวมได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินในแนวทางการให้คะแนน เพื่อค้นหาช่องว่างของการดำเนินการ และการเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์ (อาจใช้คณะกรรมการรับผิดชอบรวบรวม หรือคณะกรรมการประเมินต่างหากอีกชุดหนึ่งก็ได้) สรุปผลการประเมินและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อให้ผู้บริหารส่วนราชการของหน่วยงานที่ถูกประเมินรับทราบ

- 4) ผู้บริหารส่วนราชการร่วมกับคณะกรรมการพิจารณานำผลการประเมินและโอกาสในการปรับปรุงไปจัดทำแผนเพื่อพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องต่อไป

ในการประเมินองค์การ ส่วนราชการอาจเริ่มต้นด้วยการใช้แนวทางคำถามในเนื้อหาของข้อกำหนดโดยรวมในแต่ละหัวข้อก่อนเพื่อค้นหาว่ายังมีเรื่องใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการ ส่วนราชการควรใช้การประเมินเพื่อเสริมสร้างจุดแข็งและใช้โอกาสในการปรับปรุงในการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการ และเมื่อส่วนราชการพร้อมอาจยื่นขอรับการประเมินเพื่อขอรับรางวัลจาก ก.พ.ร. หรือหน่วยงานภายนอกต่อไป

## ค่านิยมและหลักการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการดังนี้

1. มุมมองเชิงระบบ
2. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
4. การให้ความสำคัญกับคน
5. การเรียนรู้ขององค์การระดับบุคคลากรและความสามารถในการปรับตัว
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ
7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. คุณูปการต่อสังคม
10. จริยธรรมและความโปร่งใส
11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

### 1. มุมมองในเชิงระบบ

มุมมองในเชิงระบบคือ การบริหารส่วนราชการและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลลัพธ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศ อีกทั้งหมายถึงการบริหารจัดการองค์การในบริบทของการเชื่อมโยงในองค์การ ซึ่งสนับสนุนโอกาสในอนาคตและความสัมพันธ์ของนวัตกรรมที่มีความเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมของส่วนราชการมุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมของส่วนราชการโดยใช้คุณลักษณะที่สำคัญของส่วนราชการ สมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการและระบบงาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ดังระบุไว้ในเกณฑ์นี้ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ทั่ววัด ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา

การบูรณาการ หมายถึง การที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ มีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน มุมมองเชิงระบบ จึงหมายถึง การบริหารส่วนราชการและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับส่วนราชการและสภาพแวดล้อมโดยรวมของประเทศ

นอกจากนี้องค์การจะต้องมีความร่วมมือเชื่อมโยงและเกื้อกูลซึ่งกันและกันรวมทั้ง เครือข่ายองค์การ ความร่วมมือ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงาน ภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำส่วนราชการเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบ การบริหารจัดการให้มีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรและเครือข่าย

มีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ตัดสินใจโดยอาศัย ข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

## 2. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยการให้ความสำคัญกับเรื่องต่อไปนี้

- 1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการขึ้นนำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของผู้บริหาร
- 2) การจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงาน และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีความนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความยั่งยืน
- 3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาส่วนราชการ
- 4) การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 5) การสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์
- 6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชย บุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงควรแสดงให้เห็นถึงความถูกต้องและยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาสในการปรับปรุง

## 3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นผู้ที่ตัดสินว่าส่วนราชการใด ดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ ประชาชนซึ่งเป็นทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั่นเอง ทั้งนี้องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

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

#### 4.การให้ความสำคัญกับคน

การให้ความสำคัญกับคน หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่สุดที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว รวมถึงการให้ความสำคัญในการร่วมกันทำงานระหว่างบุคลากรและเครือข่าย เช่น คำนึงมองค์การสำหรับประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมาชิกในชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบจากองค์กร

ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับคน มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารของส่วนราชการที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- 6) การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร
- 7) สร้างสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมสำหรับบุคลากรที่หลากหลาย

ความสำเร็จของบุคลากรและผู้นำองค์กร ขึ้นอยู่กับโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งหมายรวมถึงการเตรียมความพร้อมของขีดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร สนับสนุนการฝึกอบรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นวิธีที่คุ้มค่าในการฝึกอบรมมากขึ้นหากองค์กรมีอาสาสมัคร การเรียนรู้จากบุคลากรอาสาสมัครก็เป็นอีกหนึ่งการเรียนรู้ที่ควรพิจารณา

การพัฒนาและการเรียนรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงานความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนองและการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้ การเพิ่มขึ้นของผลลัพธ์และการบริการในหลากหลายสาขา อาจส่งผลกระทบต่อมีเครือข่ายใหม่ ทุนส่วน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารจัดการที่เป็นระบบนี้จะสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ

#### 5.การเรียนรู้ขององค์กรและความสามารถในการปรับตัว

องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึงส่วนราชการต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะรายใช้เวลาสั้นลงในการส่งมอบผลผลิตและบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ ขณะเดียวกันส่วนราชการต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้ส่วนราชการต้องปรับปรุงระบบงานใหม่ ๆ ลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการส่งต่องาน

จากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การอบรมบุคลากรในการทำงานแบบทีมข้ามสายงานและการมอบอำนาจ ในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

การที่ส่วนราชการจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น ต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่ส่วนราชการปฏิบัติ การซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร
- 2) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- 3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และการแบ่งปันความรู้
- 4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

แหล่งการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ ทัศนคติของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรส่งผลดังนี้

- 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่ ๆ หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 3) การสร้างโอกาสใหม่
- 4) การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของส่วนราชการ
- 5) การสร้างการปรับปรุงกระบวนการใหม่ หรือที่ปรับปรุงขึ้นใหม่
- 6) การเพิ่มความสามารถในการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลด้านคุณภาพการต่อสังคม
- 7) ความคล่องตัวในการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น ปัจจัยความสำเร็จในการตอบสนองความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ ระยะเวลาตั้งแต่ออกแบบจนออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาในการสร้างนวัตกรรม องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ จากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนอย่างรวดเร็ว และจากการวิจัยและแนวความคิดไปสู่การนำไปใช้ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ตัววัดที่เกี่ยวกับเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และกลายเป็นตัววัดที่สำคัญของกระบวนการให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานในองค์กร คุณภาพ ต้นทุน เครือข่ายอุปทาน ประสิทธิภาพ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในสภาพเศรษฐกิจที่ทำหายไปพร้อม ๆ กัน

การเรียนรู้ระดับองค์กรและการปรับตัวอาจประสบความสำเร็จได้ โดย การร่วมมือกับพันธมิตรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง อาจมีสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับองค์กร นอกจากนี้ การทำงานร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรอาจช่วยเสริมความแข็งแกร่งและขีดความสามารถของผู้นำทั้งสององค์กรในประเด็นที่มีความสนใจร่วมกัน ซึ่งทำให้มีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ขององค์กรอีกด้วย

## 6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ

การสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อให้เกิดความเกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่ององค์การต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็นขององค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นในระยะยาวเพื่อความสำเร็จในการสร้างความยั่งยืนและเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินงาน องค์การต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นในการรักษาความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร สาธารณชน และชุมชนขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อมีสถานการณ์บังคับ

การวางแผนงานขององค์การและการจัดการทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้า กล่าวคือ ความคาดหวังของผู้รับบริการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โอกาสในอนาคต ความร่วมมือ และวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ ตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ และรูปแบบการบริการใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ จึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นความสำเร็จ ครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผลการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลเสียอย่างรอบด้าน และการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ตลอดจนการคาดการณ์ถึงความรับผิดชอบและความกังวลของสังคม

## 7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และแผนการปฏิบัติการของส่วนราชการ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำส่วนราชการไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรมต้องมีสภาพเกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน นวัตกรรมและการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวคิดที่แตกต่างกันแต่มีความสัมพันธ์กันองค์การที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้ง 2 แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์การในทุก ๆ ด้าน ผู้นำองค์การจึงควรชี้แนะและบริหารองค์การเพื่อระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และเพื่อให้ความกล้าเสี่ยงผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมรวมไว้ในการทำงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม กระบวนการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ และควรค้นหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ

นวัตกรรมอาจเกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมอื่น เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในอุตสาหกรรมที่องค์การอยู่ นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ขององค์การและบุคลากร และนวัตกรรมของคู่แข่ง นวัตกรรมอาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคคลกรซึ่งปกติไม่ได้ทำงานร่วมกันและอยู่ในกลุ่มที่แตกต่างกันในองค์การ ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์การ



## 8.การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์การทั้งภายในและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ ควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่ง การบริหารผลการดำเนินการขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศหลากหลายรูปแบบ ประกอบกัน ข้อมูลสารสนเทศอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง ทั้งกระบวนการภายใน ผลสำรวจ และอินเทอร์เน็ต สื่อออนไลน์ ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง

- ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลลัพธ์ และกระบวนการ
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านการตลาด และการแข่งขัน
- ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร พันธมิตร ต้นทุน และการเงิน
- ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการเปลี่ยนแปลง องค์การควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ “ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคม ตัววัดหรือตัวชี้วัดต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลดำเนินการขององค์การ และต้องสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้องค์การสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์การยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมา เพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม ในการวิเคราะห์ องค์การจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนจนความเป็นเหตุเป็นผลกัน การวิเคราะห์มีจุดมุ่งหมายหลายประการ คือ การวางแผนการทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับการเทียบเคียงกับคู่แข่ง หรือ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่ออำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ต้องมีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ

## 9. คุณูปการต่อสังคม

ผู้นำองค์การควรให้ความสำคัญต่อคุณูปการต่อสังคม และคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกัน สุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ นอกจากนี้ องค์การควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร การนำกลับมาใช้ใหม่ และลดความสูญเสียดังแต่ต้นทาง ควรมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดจากการปฏิบัติการ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพควรลด หรือป้องกันมิให้เกิดปัญหาและแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

องค์การควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศ การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่

สำคัญ ในเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในขอบเขตที่องค์การสามารถดูแลได้ รวมถึงอาจปรับปรุงด้านการศึกษา การรักษาพยาบาลและบริการอื่นของชุมชน การสร้างความเป็นเลิศด้านสิ่งแวดล้อม การเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การให้บริการชุมชน และกิจกรรมเพื่อการกุศล การปรับปรุงวิธีปฏิบัติของอุตสาหกรรมและธุรกิจ และการแบ่งปันข้อมูลที่ไม่เป็นความลับ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นองค์การต้นแบบที่ส่งทั้งองค์การภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าวด้วย คุณูปการต่อสังคม องค์การต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำต้องรับผิดชอบตัววัดดังกล่าวด้วย

## 10. จริยธรรมและความโปร่งใส

องค์การควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการกำกับดูแลองค์การต้องมีจริยธรรมสูง มีการตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว

การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมขององค์การเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ และเป็นสิ่งที่แยกแยะ ความถูกต้อง ออกจากความไม่ถูกต้อง การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและค่านิยมขององค์การจะเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีความมั่นใจมากขึ้น

คุณลักษณะของความโปร่งใส คือ ความตรงไปตรงมาอย่างคงเส้นคงวาและการสื่อสารอย่างเปิดกว้างใน ส่วนของการนำองค์การและการบริหารจัดการ และด้วยการการแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง ความโปร่งใสมีประโยชน์ต่อองค์การหลายประการ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากร และยังมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ความผูกพัน และสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจในองค์การ

## 11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและการสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มจะช่วยให้เกิดความภักดีต่อองค์การ มีส่วนร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคมในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกัน ในบางครั้ง การสร้างสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ อาจหมายถึงว่า องค์การต้องระบุนความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนการปฏิบัติการตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตามร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ มีการตรวจติดตามผลการดำเนินการจริงเพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงผลลัพธ์

การวัดผลการดำเนินการขององค์การจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร สาธารณะ และชุมชน ดังนั้น ผลลัพธ์จึงต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเงิน แต่รวมถึงด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ และบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำองค์การ กลยุทธ์ และด้านสังคม

## โครงสร้างของเกณฑ์ มุมมองเชิงระบบ

ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของระบบการดำเนินการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวด ซึ่งจะกำหนดกระบวนการและผลลัพธ์ที่จะได้รับ



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ โดยลูกศรแนวนอน กึ่งกลางแสดงการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่าง “กลุ่มการนำองค์การ” (หมวด 1 2 และ 3) และ “กลุ่มผลลัพธ์” (หมวด 5 6 และ 7) และลูกศรแนวตั้งตรงกลางชี้ไปที่ลักษณะสำคัญขององค์การและพื้นฐานของระบบซึ่งให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่อกระบวนการที่สำคัญและสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งความเป็นเลิศขององค์การต้องการการนำองค์การที่เข้มแข็งและการแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่โดดเด่น และการบูรณาการตรงศูนย์กลางของภาพแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้งหมดของระบบมีความสัมพันธ์กัน

ความสัมพันธ์ของกลุ่มต่าง ๆ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติเป็นกลุ่มย่อย ดังนี้

### (1) ลักษณะสำคัญขององค์การ

บ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการของส่วนราชการสภาพแวดล้อมการดำเนินการ

### (2) กลุ่มการนำองค์การ

การนำองค์การ (การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เน้นให้ความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### (3) กลุ่มพื้นฐานของระบบ

พื้นฐานของระบบ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ส่วนราชการมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการนำข้อมูลจริงมาใช้ รวมถึงใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน เพื่อให้ระบบราชการบรรลุผลสำเร็จมากขึ้นและมีความสามารถในการแข่งขัน

### (4) กลุ่มผลลัพธ์การดำเนินการ

ผลลัพธ์การดำเนินการ (บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นด้านบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ของการดำเนินการ

การดำเนินการเหล่านี้ จะนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์นั้น ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลและพันธกิจ ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านยุทธศาสตร์

### (5) ค่านิยมและหลักการ

หลักการที่ใช้ในเกณฑ์วัดผลนี้ มาจากค่านิยมและแนวคิดหลักที่ถูกปลูกฝังในองค์การที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง

## ลำดับชั้นของโครงสร้างคำถาม

เกณฑ์ PMQA ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นที่ควรพิจารณาต่าง ๆ ดังนี้

### หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมด มี 20 หัวข้อ (รวม 2 หัวข้อในลักษณะสำคัญขององค์การ) ซึ่งแต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจงหัวข้อเหล่านี้แบ่งเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของข้อมูลที่ส่วนราชการต้องอธิบาย

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

### หมายเหตุ

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

### ประเด็นที่ควรพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นที่ควรพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น (ขึ้นต้นด้วย ก, ข, ค, ง ตามลำดับ)

### ข้อกำหนด

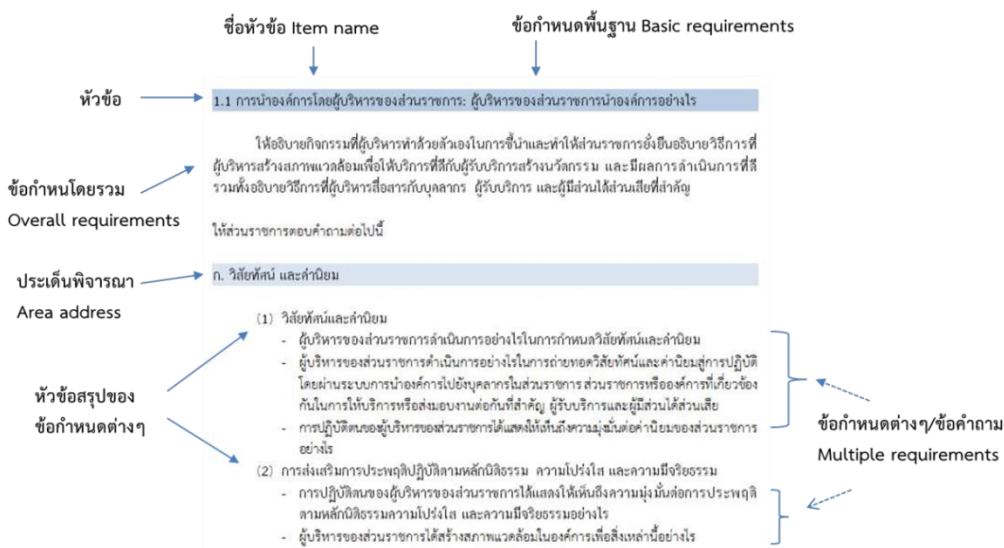
ข้อกำหนดของหัวข้อเป็นคำถามหรือข้อความซึ่งแบ่งได้ 3 ระดับ

- ข้อกำหนดพื้นฐาน เป็นประโยคคำถามที่ต่อจากหัวข้อเรื่อง (เช่น “ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานและมีประสิทธิผล”)

- ข้อกำหนดโดยรวมเป็นย่อหน้าแรกที่บรรยายไว้ได้ข้อกำหนดพื้นฐาน (เช่น “ให้อธิบายว่า ส่วนราชการ มีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร เพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนและมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน”)
- ข้อกำหนดต่าง ๆ เป็นคำถามย่อยที่อยู่ในแต่ละประเด็นที่ควรพิจารณา
- ข้อคำถาม ภายใต้ข้อกำหนดต่าง ๆ ประกอบด้วยคำถามย่อยที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น 1.1ก.(1) จะเริ่มต้นด้วยหัวข้อคำถามเป็นตัวเข้ม และตามด้วยคำถาม ซึ่งอาจมีหลายคำถาม (นำหน้าด้วย bullet) คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม คำถามเหล่านี้ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องการสารสนเทศใดในการตอบข้อคำถามนั้น

เครื่องหมายดอกจัน “(\*)” ที่ปรากฏอยู่ที่ท้ายของคำถาม หมายถึง ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมตามภารกิจของส่วนราชการนั้น

## รูปแบบหัวข้อ



- หมายเหตุมีวัตถุประสงค์เพื่อ
1. อธิบายคำศัพท์และข้อกำหนดที่สำคัญให้ชัดเจน
  2. ให้คำแนะนำในการตอบ.
  3. ระบบหรืออธิบายความเชื่อมโยงที่สำคัญ

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

## คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### ลักษณะสำคัญขององค์การ

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์การ

ส่วนที่ 2 สภาวะการณ์ขององค์การ

หมวดและหัวข้อต่างๆ		คะแนน	
1	การนำองค์การ		120
	1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ	70	
	1.2 การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม	50	
2	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์		80
	2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์	40	
	2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	40	
3	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		110
	3.1 ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	50	
	3.2 การสร้างความผูกพัน	60	
4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้		100
	4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ	50	
	4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้	50	
5	บุคลากร		90
	5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร	40	
	5.2 ความผูกพันของบุคลากร	50	
6	การปฏิบัติการ		100
	6.1 กระบวนการทำงาน	60	
	6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ	40	
7	ผลลัพธ์การดำเนินการ		400
	7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ	60	
	7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	70	
	7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	70	
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล	70	
	7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต	60	
	7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน	70	
	คะแนนรวม		1,000

## เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเอง และการเขียนรายงานเพื่อรับการตรวจประเมินจากภายนอก ลักษณะสำคัญขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

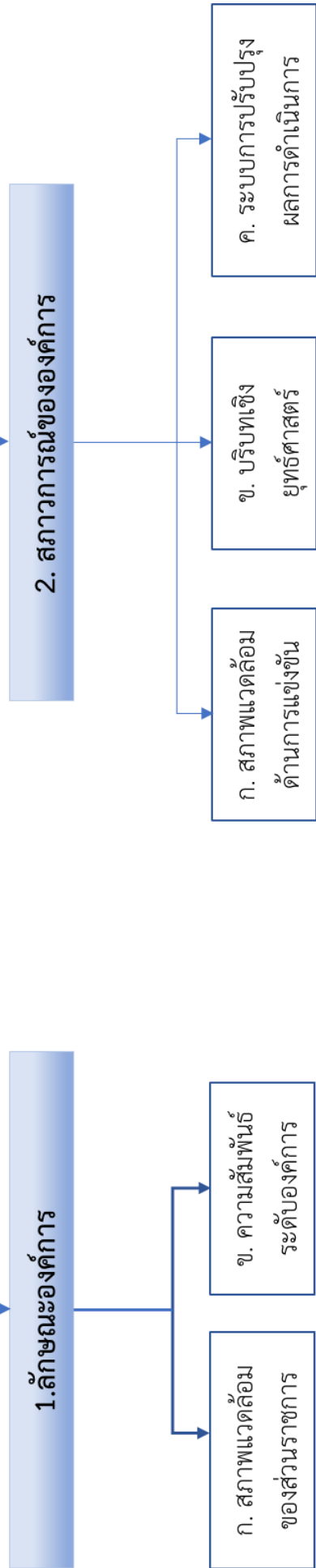
1) ช่วยในการระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไปและมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดที่อาจมีผลต่อการดำเนินการ และผลลัพธ์ที่สำคัญของส่วนราชการ

2) ส่วนราชการอาจใช้ลักษณะสำคัญขององค์กรเป็นการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่ามีสารสนเทศที่ขัดแย้งมีไม่เพียงพอ หรือขาดหายไป ส่วนราชการสามารถใช้ประเด็นเหล่านี้ในการนำไปวางแผนเพื่อการปรับปรุงระบบงานในเบื้องต้นได้

3) ลักษณะสำคัญขององค์กรกำหนดบริบทในการตอบข้อกำหนดในเนื้อหาของคำถามต่าง ๆ ในหมวด 1 - 7

สำหรับรายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

# ลักษณะสำคัญขององค์กร





## ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

### 1. ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

##### (1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย

- พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการคืออะไร
- กลไก/วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร

##### (2) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม

- เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ของส่วนราชการที่ได้ประกาศไว้คืออะไร
- คุณลักษณะของวัฒนธรรมของส่วนราชการคืออะไร
- สมรรถนะหลักของส่วนราชการคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของส่วนราชการ

##### (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร
- มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
- อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มบุคลากรประเภทต่าง ๆ
- องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร
- ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะของส่วนราชการอะไรบ้าง

##### (4) สินทรัพย์

- ส่วนราชการมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

##### (5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ

- ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

### (6) โครงสร้างองค์การ

- โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร
- ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการ และส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะเช่นใด (\*)

### (7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง (\*)
- กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิต ต่อการบริการที่มีให้ และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร
- ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

### (8) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

- ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้างและมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของส่วนราชการ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีส่วนร่วมหรือบทบาทอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วนราชการ (\*)
- กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง

## 2. สภาพการณ์ขององค์การ: สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นเช่นใด

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

## ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

### (9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด ประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันของส่วนราชการในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

### (10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของส่วนราชการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาส สำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (\*)

### (11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขันในลักษณะเดียวกัน มีอะไรบ้าง
- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในส่วนราชการ นอกส่วนราชการและจากต่างประเทศกันมีอะไรบ้าง
- มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

## ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

### (12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร

## ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

### (13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมิน การปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ 1 ก	
(1)	“ผลผลิตและบริการ” ของส่วนราชการ อาจหมายถึง ผลผลิต โครงการ หรือ บริการต่าง ๆ ตามพันธกิจ และภาระหน้าที่ที่ประกาศไว้
	“กลไก/วิธีการการส่งมอบผลผลิตและบริการ” หมายถึง วิธีการนำผลผลิตและบริการไปถึงผู้รับบริการ เช่น การส่งมอบผลผลิตและบริการโดยผ่านกลุ่มผู้รับมอบอำนาจ ผ่านคู่ความร่วมมือ หรือผ่านช่องทางอื่น ๆ
	“ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ” ของพันธกิจของส่วนราชการ หมายถึง พันธกิจหรือภาระหน้าที่ที่ระบุไว้ข้อใด ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของส่วนราชการในด้านใด ตัวอย่างเช่น กรมปศุสัตว์อาจระบุพันธกิจไว้ 6 เรื่อง และภาระหน้าที่ตามกฎหมายไว้ 8 เรื่อง แต่อาจจะระบุว่าพันธกิจของการวิจัยและพัฒนามีความสำคัญต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศและสมรรถนะหลักของกรม และในขณะเดียวกันพันธกิจของการบริหารจัดการวางจรรยาบรรณการผลิตด้านปศุสัตว์มีความสำคัญในการเพิ่มมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าปศุสัตว์ เป็นต้น
(2)	สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) หมายถึง เรื่องที่ส่วนราชการมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ หรือทำให้เกิดความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติการของตน สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งท้าทายที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยากและมักช่วยคงสภาพความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับส่วนราชการ
	“วัฒนธรรมองค์กร” (Organization Culture) หมายถึง การกระทำ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ อุดมการณ์ ของสมาชิกในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตามและเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ
(3)	“บุคลากร” ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวกลุ่ม และส่วนของบุคลากรหรือพนักงาน อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือความสัมพันธ์ในการรายงานตามสัญญาจ้าง ท่าเลที่ตั้ง ช่วงเวลาการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานนโยบายสวัสดิการ หรือปัจจัยอื่น ๆ
	“ข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษา” หมายถึง คุณสมบัติด้านการศึกษาที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นในการเข้าสู่ตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งนักวิชาการการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ ต้องได้รับปริญญาตรี หรือคุณวุฒิต่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาการบัญชี สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ หรือสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น
(4)	“สินทรัพย์” หมายถึง ที่ดิน อาคารปฏิบัติการ เครื่องมืออุปกรณ์ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและระบบการทำงานที่ทันสมัย หรือองค์ความรู้ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
(5)	“กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ” หมายถึง กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ออกโดยหน่วยงานหรือส่วนราชการอื่นที่เป็นการบังคับกับหน่วยงานทั่วไป หรือออกโดยส่วนราชการซึ่งเป็นข้อผูกพันที่สำคัญที่ส่วนราชการเองต้องปฏิบัติตาม เช่น กรมทางหลวงต้องดำเนินการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมก่อนดำเนินโครงการ โรงงานผลิตยาขององค์กรเภสัชกรรม กระทรวงสาธารณสุขต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice – GMP) เป็นต้น

หมายเหตุ 1 ข	
(6)	ระบบการกำกับดูแลองค์กร (Organization Governance) หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่าง ๆ ที่ใช้ในส่วนราชการรวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของหัวหน้าส่วนงานคณะกรรมการบริหาร และของผู้บริหารของส่วนราชการ การรายงานผล อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป หรือแหล่งทุนสำคัญ เช่นหน่วยงานระดับกระทรวง หรือสำนักงบประมาณ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น ในส่วนราชการบางแห่งอาจมี โครงสร้างที่ประกอบด้วยคณะกรรมการกำกับดูแล เช่น สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น ควรอธิบายระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแล และผู้บริหารส่วนราชการ ต่อส่วนราชการที่กำกับด้วย
(7)	“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ใช้และผู้ที่จะใช้ผลผลิตและการบริการของส่วนราชการ ผู้รับบริการอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้ป่วย นักเรียน นักศึกษา ลูกความ และผู้ได้รับประโยชน์ โดยตรง
	“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่งเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้อย่างชัดเจนในหมวด 3 (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
	กลุ่มผู้รับบริการ อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่เหมือนกัน และในแต่ละกลุ่มยังอาจจำแนกย่อยลงไปอีกตามความแตกต่างและความเหมือนภายในกลุ่ม ส่วนราชการอาจพิจารณาการแบ่งกลุ่มผู้รับบริการตามลักษณะของผลผลิตหรือการบริการ ช่องทางการให้บริการ/จัดจำหน่าย ปริมาณผู้รับบริการ มูลค่าทางเศรษฐกิจ พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่วนราชการใช้ในการจำแนก
	ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ อาจรวมถึงการบริการที่รวดเร็ว การส่งมอบที่ตรงเวลา ความปลอดภัย การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น ความสมบูรณ์ถูกต้องของเอกสาร การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การแก้ไขข้อร้องเรียน และการบริการในหลายภาษา ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน การลดต้นทุนในการบริหารจัดการ และความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน
(8)	“ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ” หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันในการให้บริการ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงสิ่งแวดล้อมต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อออกไปอนุญาตจัดตั้งโรงงาน
	“ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการส่งมอบงานต่อกัน” หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องรับผลการดำเนินการหรือข้อมูลจากส่วนราชการอื่น จึงจะสามารถดำเนินการตามภารกิจได้สำเร็จ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติต้องได้รับข้อมูลด้านเศรษฐกิจจากกระทรวงอื่น ๆ เพื่อให้สามารถรายงานผลการเติบโตทางเศรษฐกิจได้ เป็นต้น

หมายเหตุ 1 ข	
	“ข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน” หมายถึง เงื่อนไขการทำงานที่สำคัญที่ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันได้กำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้องค่าใช้จ่าย เป็นต้น
	กลไกการสื่อสารต่าง ๆ ควรเป็นลักษณะ 2 ทิศทาง ซึ่งอาจเป็นการติดต่อโดยบุคคล หรือทางอิเล็กทรอนิกส์ทางโทรศัพท์ และ/หรือทางเอกสาร ส่วนราชการอาจมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางและวิธีการเหล่านี้ตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ 2 ก	
	แม้ส่วนราชการไม่ได้อยู่ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่รุนแรง เฉกเช่นภาคเอกชนทั่วไป แต่อย่างไรก็ตามส่วนราชการก็มีสภาพแวดล้อมการแข่งขันสูง ทั้งการแข่งขันกับองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานเอกชนอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณและทุนสนับสนุน บุคลากรที่ดีและมีความสามารถ การเป็นที่ยอมรับในชุมชนอย่างเหมาะสม และการได้รับความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ
(9)	การแข่งขัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์การที่เป็นเลิศ และ 2) การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โดยเทียบเคียงกับองค์การที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกัน
	“การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์การที่เป็นเลิศ” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดีเยี่ยมในส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีหน้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด
	“การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด” หมายถึง การค้นหาส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มี ผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกันที่เป็นคู่แข่ง ทั้งนี้ เพื่อรักษาสถานกลุ่มผู้รับบริการไว้กับส่วนราชการ
	“สภาพการแข่งขันภายในประเทศของส่วนราชการ” อาจแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (กรม หรือจังหวัด) ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นองค์การที่เป็นเลิศในด้านนั้น ๆ (สามารถเปรียบเทียบทั้งในภาพรวม และในระดับกิจกรรม) 2) การแข่งขันกับองค์กรเอกชน เพื่อความอยู่รอดของส่วนราชการ เมื่อมีการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาแข่งขัน เช่น การเปิดโอกาสให้โรงพยาบาลเอกชนที่มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่าหรือคุณภาพดีกว่ามาให้บริการ เป็นต้น

หมายเหตุ 2 ก	
	<p>“สภาพการแข่งขันภายนอกประเทศ” อาจแบ่งเป็น</p> <p>1) การแข่งขันกับองค์การภาครัฐในต่างประเทศที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นองค์การที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสากล เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. กับ Public Service Division (PSD) ประเทศสิงคโปร์ และประเทศอื่น เป็นต้น</p> <p>2) การแข่งขันในฐานะตัวแทนของประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ เช่น กรมส่งเสริมการส่งออก ต้องเพิ่มส่วนแบ่งตลาดสำหรับสินค้าไทยในตลาดโลก เป็นต้น</p>
(11)	<p>แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขัน รวมถึงข้อมูลจากระบบการจัดระดับเทียบเคียงกับองค์การที่เป็นเลิศ (Benchmarking) และการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน (Comparisons) แหล่งข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ ภายในและภายนอกประเทศ เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. Institution for Management Development (IMD), World Economic Forum (WEF) และ Doing Business (World Bank) เป็นต้น</p>

หมายเหตุ 2 ข	
(12)	<p>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ผลผลิต และการบริการ การเงิน การปฏิบัติการ ความสามารถของส่วนราชการที่กำกับ ผู้รับบริการและตลาดธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการ โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ห่วงโซ่คุณค่า และผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>“ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์” อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้ส่วนราชการมีความโดดเด่น เช่น การให้บริการแบบ “one-stop service” ทำเลที่ตั้ง ความสะดวกในการเข้าถึง อำนาจตัดสินใจ อัตราส่วนต้นทุน การบริหารจัดการ และรูปแบบของการบริการ</p> <p>“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องเอาชนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ตัวอย่างความท้าทายตามพันธกิจ เช่น สถาบันการศึกษามีพันธกิจเกี่ยวกับการผลิตกำลังคนให้ออกไปรับใช้สังคม ความท้าทายตามพันธกิจ อาจได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของสังคมของประเทศ ความท้าทายด้านปฏิบัติการ เช่น การให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การรักษาขีดความสามารถในการทำงานตามพันธกิจในขณะที่ต้องเผชิญกับการปรับลดอัตรากำลัง</p> <p>แนวทางที่ใช้ในการดำเนินการของส่วนราชการควรสัมพันธ์กับความจำเป็นและรูปแบบในการบริหารราชการอาจนำเอาเทคนิคหรือเครื่องมือในการปรับปรุงจากภาคเอกชนมาใช้ เช่น วิธีการ Plan-Do-Check-Act การลดขั้นตอน มาตรฐาน ISO แนวทาง Six Sigma เป็นต้น</p>

## หมวด 1 การนำองค์การ

### 1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหาร ของส่วนราชการ

ก. วิสัยทัศน์  
และค่านิยม

ข. การสื่อสาร

ค. พันธกิจและประสิทธิภาพ  
ขององค์การ

### 1.2 การกำกับดูแลองค์การและ การสร้างคุณภาพการต่อสังคม

ก. การกำกับดูแล  
องค์การ

ข. การประพฤติปฏิบัติตาม  
กฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

ค. การสร้างคุณูปการ  
ต่อสังคม



## หมวด 1 การนำองค์การ

ในหมวดการนำองค์การ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือชี้้นำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์การ วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความรับผิดชอบต่อหลักจริยธรรมรวมทั้งการสร้างคุณูปการต่อสังคม

### 1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ: ผู้บริหารของส่วนราชการนำองค์การอย่างไร

ให้อธิบายกิจกรรมที่ผู้บริหารทำด้วยตัวเองในการชี้้นำและทำให้ส่วนราชการยั่งยืนอธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการสร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่ดีรวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. วิสัยทัศน์ และค่านิยม

##### (1) วิสัยทัศน์และค่านิยม

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของส่วนราชการอย่างไร

##### (2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม

- การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักนิติธรรมความโปร่งใส และความมีจริยธรรมอย่างไร
- ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างสภาพแวดล้อมในองค์การเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

#### ข. การสื่อสาร

##### (3) การสื่อสาร

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์การ พันธมิตรและกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทางรวมทั้งการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ

- ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการจูงใจบุคลากร ซึ่งหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัล และยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดีและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ค. พันธกิจและประสิทธิภาพขององค์การ

##### (4) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งความสำเร็จ

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้ส่วนราชการมุ่งสู่ความสำเร็จทั้งในปัจจุบัน และอนาคต
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้ได้อย่างไร
  - สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล
  - สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้คำนึงถึงผู้รับบริการ เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมการมาใช้บริการของผู้รับบริการ
  - สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรม การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ความคล่องตัวขององค์การ และโอกาสคุ้มเสี่ยง
  - มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดการเรียนรู้ระดับองค์การ และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของส่วนราชการ

##### (5) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการ ส่งเสริมวัฒนธรรมและนวัตกรรม และบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ
- ในการกำหนดความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้บริหารของส่วนราชการพิจารณาถึงการสร้างความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างไร
- ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล สำหรับการดำเนินการขององค์การ

#### 1.2 การกำกับดูแลองค์การและการสร้างคุณภาพการต่อสังคม : ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลของส่วนราชการ และสร้างคุณภาพการต่อสังคม

ให้อธิบายแนวทางที่ส่วนราชการใช้กำกับดูแลและการปรับปรุงการนำองค์การให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติ ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างคุณภาพการต่อสังคมที่สำคัญ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

## ก. การกำกับดูแลองค์กร

### (6) ระบบการกำกับดูแลองค์กร

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความเชื่อมั่นในระบบกำกับดูแลองค์กรที่สำคัญต่อไปนี้
  - ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
  - ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
  - การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ความรับผิดชอบต่อค่านิยมขององค์กรของผู้บริหาร
  - ความรับผิดชอบต่อการวางแผนยุทธศาสตร์

### (7) การประเมินผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารส่วนราชการรวมทั้งระบบกำกับดูแลองค์กร
- ผู้บริหารส่วนราชการและระบบกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการนำองค์กรอย่างไร

## ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

### (8) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในกรณี ที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อการบริการและการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร
- ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกอย่างไรถึงความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ
- ส่วนราชการมีกระบวนการ ตักเตือน และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่า
- ส่วนราชการได้มีการกำหนดกระบวนการ ตักเตือนและเป้าประสงค์ที่สำคัญเพื่อดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการ และการปฏิบัติงานของตนอย่างไร

### (9) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติการทุกด้านของส่วนราชการมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- ส่วนราชการมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไร ในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลทั่วทั้งองค์กรรวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อหลักจริยธรรม

## ค. การสร้างคุณภาพการต่อสังคม

### (10) ความผาสุกของสังคม

- ส่วนราชการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร รวมถึงได้มีส่วนในการสร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจอย่างไร

### (11) การสนับสนุนชุมชน

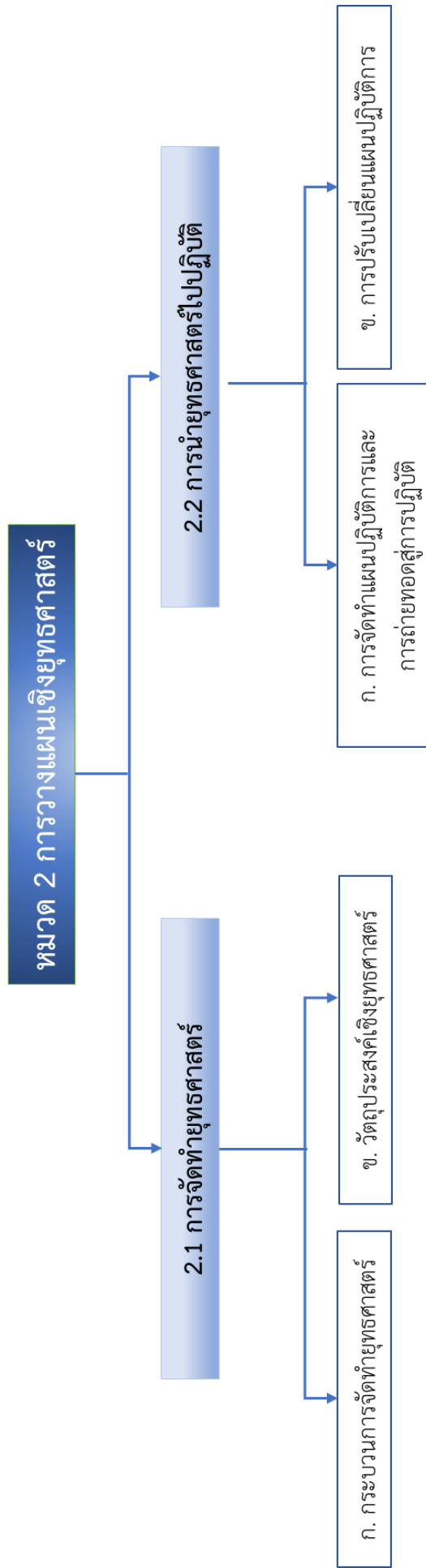
- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนชุมชนให้มีความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการ
- ชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนดังกล่าวรวมถึงวิธีการ กำหนดกิจกรรมที่ส่วนราชการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์ของสมรรถนะหลักของส่วนราชการ
- ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าวอย่างไร

หมายเหตุ 1.1	
1.1	ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.6 “ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง/สำนัก หรือเทียบเท่า
(1)	วิสัยทัศน์ของส่วนราชการควรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2
(2)	<p>“ระบบการนำองค์การ” (Leadership System) หมายถึง วิธีการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ผู้บริหารส่วนราชการนำมาใช้ทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ การสื่อสาร และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรร และการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ</p> <p>“หลักนิติธรรม” หมายถึง หลักการบริหารที่ปฏิบัติตามหลักกฎหมาย ยอมรับกฎที่บัญญัติขึ้นโดยความยุติธรรม และมีผลบังคับใช้ต่อทุกคน ผู้บริหารของส่วนราชการที่ใช้หลักนิติธรรมในการปกครองต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักนิติธรรม ไม่มีความลำเอียง สร้างมาตรฐานที่ดีของความโปร่งใส และความมีจริยธรรม</p>
(3)	<p>“การสื่อสาร” หมายถึง การสื่อสารด้วยวาจา เอกสาร กริยาท่าทาง และการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี “การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง” หมายถึง การสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งผู้สื่อสารและผู้รับสาร</p> <p>การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอาจรวมถึงการส่งข่าวสารเป็นระยะ ๆ ทั้งภายในและภายนอกผ่านเว็บไซต์ (Website) ทวิต (Tweets) บล็อก (Bloggng) และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Forums) ของกลุ่มผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร</p>
(4)	“องค์การที่ประสบความสำเร็จ” หมายถึง องค์การที่มีความสามารถในการบริหารจัดการความต้องการ ความเสี่ยง ความคล่องตัวขององค์การ และยุทธศาสตร์ที่สามารถรองรับกับความต้องการ และสภาพแวดล้อมการทำงานในอนาคต ในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยใช้ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ อาทิเช่น ความเสี่ยงจากความต้องการหรือความขาดแคลนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ระบบการทำงาน ความต้องการที่อาจเกิดขึ้นสำหรับโอกาสการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและวัฒนธรรม ความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร ความพร้อมของทรัพยากร และสมรรถนะหลัก รวมทั้งความจำเป็นในเทคโนโลยีและนวัตกรรมขององค์การ นอกจากนี้ มีปัจจัยอื่น ๆ เช่น โอกาสที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ การบูรณาการข้อมูล ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ และการคำนึงถึงด้านสิ่งแวดล้อม

หมายเหตุ 1.1	
(5)	“โอกาสคุ้มเสี่ยง (Intelligent Risks)” คือ ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะ บั่นทอนความยั่งยืนขององค์กร โดยความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด องค์กร ต้องสามารถยอมรับความล้มเหลว และองค์กรต้องยอมรับว่าไม่สามารถคาดหวังให้เกิดนวัตกรรม หากดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จเท่านั้นในระยะเริ่มต้น องค์กรต้องลงทุนในเรื่องที่มีโอกาส สำเร็จ และในขณะเดียวกันต้องตระหนักถึงความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น
(6)	“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการ ผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ ที่ผ่านมา และองค์กรอื่น ๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงินตามพันธกิจ
(7)	การมุ่งเน้นการปฏิบัติการอย่างจริงจังของผู้บริหารส่วนราชการต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงานและสินทรัพย์ของส่วนราชการ ทั้งนี้จะรวมถึงการสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงผลิตภาพ อย่างต่อเนื่องซึ่งอาจบรรลุได้โดยการขจัดความสูญเปล่า (Waste) หรือลดรอบเวลา โดยอาจใช้เทคนิค ต่าง ๆ เช่น PDCA, Six Sigma, Lean รวมถึงสิ่งที่จะต้องให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ขององค์กร (ศึกษาหัวข้อ 2.2 ก (1) )

หมายเหตุ 1.2	
1.2	ควรนำเรื่อง “การสร้างคุณูปการต่อสังคม (Societal Contributions)” ไปใช้ประกอบในการจัดทำ ยุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1) และในการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ด้วย ควรรายงานผลลัพธ์สำคัญ ในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (หัวข้อ 7.4) สำหรับเรื่องของคุณภาพ และความปลอดภัยของบุคลากรในส่วนราชการ ไม่ได้อยู่ในองค์ประกอบนี้ แต่ควรถูกระบุไว้ในหมวด 5 บุคลากร เรื่อง สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (ข้อ 5.1) และหมวด 6 เรื่อง ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติการ (ข้อ 6.2) ตามลำดับ
(8)	ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ครอบคลุมถึงความโปร่งใสในการ ดำเนินการของระบบกำกับดูแลการรวมทั้งเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลการ
(9)	การประเมินผลการนำองค์กรอาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน ผลการทบทวนผลการ ดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจที่ได้จากบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สำหรับองค์กร ภาครัฐบางแห่ง คณะกรรมการ ที่ปรึกษากายนอกอาจเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ของส่วนราชการและระบบกำกับดูแลการ
(10)	“การจัดการเครือข่ายอุปทาน” ดูคำอธิบายในหมายเหตุท้ายหมวด 6

หมายเหตุ 1.2	
(11)	“การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของความถูกต้อง สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานของค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอาจรวมถึงสัดส่วนของกรรมการอิสระของระบบกำกับดูแลองค์กร การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม การละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ผลสำรวจการรับรู้ของบุคลากรต่อจริยธรรมของส่วนราชการ โทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม รวมทั้ง ผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม ซึ่งอาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าส่วนราชการมีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรและระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน และการใช้เงินงบประมาณหรือกองทุนอย่างเหมาะสม
1.2 ค	เรื่องความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญในหัวข้อ 1.2 ค อาจรวมถึงสิ่งที่ส่วนราชการทำเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม (เช่น ความร่วมมือเพื่ออนุรักษ์สภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติ) สร้างความเข้มแข็งให้กับการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน และปรับปรุงการดำเนินการของการค้า ธุรกิจ/กิจการของผู้ประกอบการ
(12)	สำหรับส่วนราชการบางแห่งที่มีพันธกิจในการสร้างความผาสุกของสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว ควรอธิบายถึง “การทุ่มเทเป็นพิเศษ” (Extra Efforts) ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้น ๆ
(13)	สำหรับพื้นที่ที่ส่วนราชการในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กรอาจรวมถึงพื้นที่ที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร





## หมวด 2 ยุทธศาสตร์

ในหมวดยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความสำเร็จเปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคตให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

##### (1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง
- กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว
- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้คำนึงถึงความต้องการของส่วนราชการในด้านความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ รวมทั้งสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง และการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นในการริเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างไร

##### (2) นวัตกรรม

- กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการมีการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และมีการบูรณาการกับนวัตกรรมอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์
- โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการคืออะไร (\*)

##### (3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
  - ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
  - ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนราชการ

- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และในสารสนเทศ
- ความสามารถของส่วนราชการในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการกำกับดูแล และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกขององค์กร

#### (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน ระบบงานที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ พันธมิตร และเครือข่ายความร่วมมือ การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตของส่วนราชการ

### ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

#### (5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ให้ระบุกรอบเวลาที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์ดังกล่าว เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เหล่านั้น มีอะไรบ้าง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลผลิตและบริการ ผู้รับบริการ และกลุ่มเป้าหมาย ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

#### (6) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

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

### 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ : ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

## ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

### (7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการมีอะไรบ้าง และแผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอะไรบ้าง

### (8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบ พันธมิตร และเครือข่ายความร่วมมือที่สำคัญเพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### (9) การจัดสรรทรัพยากร

- ส่วนราชการทำอย่างไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านงบประมาณและด้านอื่น ๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน
- ส่วนราชการมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ
- ส่วนราชการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความสำเร็จของส่วนราชการ

### (10) แผนกลยุทธ์ด้านบุคคลกรที่ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นไปได้

- แผนกลยุทธ์ด้านบุคคลกรที่ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นไปได้ที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความต้องการด้าน ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

### (11) ตัววัดผลการดำเนินการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

### (12) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 ก (11) มีอะไรบ้าง
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลที่คาดการณ์ของคู่แข่ง/คู่เทียบหรือของส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ
- ส่วนราชการจะทำอย่างไรหากพบว่ามีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ หรือกับส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้

## ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

### (13) การปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติการ

- ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผน ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับแผนและนำแผนปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติได้โดยอย่างรวดเร็ว

หมายเหตุ 2.1	
2.1	<p>หัวข้อนี้กล่าวถึงยุทธศาสตร์โดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในผลผลิตบริการและกระบวนการในการส่งมอบ อย่างไรก็ตามยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในการออกแบบผลผลิตและบริการและการสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรไปนำเสนอในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 (*)</p> <p>“การจัดทำยุทธศาสตร์” (Strategy Development) หมายถึง แนวทางของส่วนราชการในการเตรียมการสำหรับอนาคตการจัดทำยุทธศาสตร์อาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเนทางเลือก การจำลองสถานการณ์ องค์ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2 ก เกี่ยวกับความรู้ของส่วนราชการ) การวิเคราะห์หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคตเพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำยุทธศาสตร์อาจเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ตัวแทนการให้บริการ พันธมิตร และประชาชน</p> <p>“ยุทธศาสตร์” ควรตีความอย่างกว้าง ๆ ยุทธศาสตร์อาจเป็นผลจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลผลิตและบริการใหม่ การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญใหม่ สมรรถนะหลักใหม่ของส่วนราชการ (New Core Competencies) การจัดเก็บรายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การหาพันธมิตรและการสร้างความร่วมมือใหม่ รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ</p>
(2)	<p>โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากการคิดอย่างสร้างสรรค์ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดจากกระบวนการของงานวิจัยและนวัตกรรมจากการคาดการณ์อย่างฉีกแนวและแนวทางอื่น ๆ ที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรี โดยปราศจากการชี้แนะ จะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ใดนั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงินและอื่น ๆ เพื่อตัดสินใจเลือกด้วยสติปัญญา</p>
(3)	<p>ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ อาจเกี่ยวข้องกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคาดหวัง โอกาส สมรรถนะหลัก สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และผลการดำเนินการของส่วนราชการในปัจจุบัน และในอนาคตเมื่อเทียบกับค่าเปรียบเทียบหรือของคู่แข่ง/คู่เทียบ วงจรชีวิตของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลต่อผลผลิตและบริการของส่วนราชการ ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน สังคม จริยธรรม ข้อกฎหมาย เทคโนโลยี และความมั่นคง การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก และความสามารถในการเตรียมพร้อมและป้องกันภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน</p>

หมายเหตุ 2.1	
(4)	การตัดสินใจเรื่องระบบงาน เป็นการตัดสินใจระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งจะรวมถึงการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา และการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ การตัดสินใจในเรื่องนี้จะส่งผลต่อการออกแบบและโครงสร้าง ขนาด แหล่งที่ตั้ง ความสามารถในการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และความยั่งยืนของส่วนราชการ ตัวอย่างเช่น ส่วนราชการอาจกำหนดระบบงาน 3 ด้าน ด้านการออกแบบ กระบวนการและการบริการด้านการส่งมอบ และด้านสนับสนุนการผลิต ส่วนราชการอาจพิจารณาให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในระบบการส่งมอบบริการเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในระยะยาว
2.1 ข	“วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือบริการตรงตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับพันธมิตร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การสร้างนวัตกรรมที่รวดเร็วหรือตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO การแสดงถึงความเป็นผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและผู้รับบริการผ่านสื่อสังคมออนไลน์และเว็บไซต์ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลผลิตและการบริการ การตอบคำถามตามเกณฑ์ความมุ่งสนองตอบความท้าทาย ความได้เปรียบและลักษณะเฉพาะของส่วนราชการ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

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

## หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3.1 ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลิตและให้บริการ

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค. การใช้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

### 3.2 การสร้างความผูกพัน

### หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการอย่างต่อเนื่องอย่างไร รวมทั้งวิธีการในการค้นหาของสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวัง และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

#### 3.1 ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและค้นหาสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการรับฟังความคิดเห็นและความต้องการ รวมทั้งค้นหาความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำข้อมูลมากำหนดผลผลิตและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น

#### ก. สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### (1) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้
- วิธีการดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรระหว่างผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้รับบริการ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มเป้าหมายอื่น และวิธีการดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับ/ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันทั่วถึง และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผลผลิต บริการและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### (2) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต อนาคต และของคู่แข่ง/คู่เทียบ ในเรื่องผลผลิต การบริการและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ (\*)

#### ข. การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ผลผลิตและการบริการ

##### (3) การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในเรื่องดังนี้
  - การใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนผลผลิตและการบริการ เพื่อจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

- การกำหนดว่ากลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มเป้าหมายใดควรได้รับความสำคัญและมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีขึ้นโดยรวม

#### (4) ผลผลิตและการบริการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในเรื่องดังนี้
  - การกำหนดความต้องการผลผลิตและการบริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - การค้นหาและปรับปรุงผลผลิตและการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ค้นหาและปรับปรุงผลผลิตและการบริการเพื่อเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ในการดึงดูดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ รวมทั้งสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน (\*)

### 3.2 การสร้างความผูกพัน : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจและความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงอธิบายวิธีการในการจัดการ และสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น

#### ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### (5) การจัดการความสัมพันธ์

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อ
  - ให้ได้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่
  - จัดการและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของส่วนราชการ
  - รักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### (6) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงสารสนเทศ การบริการ และการสนับสนุนจากส่วนราชการ
- รูปแบบและกลไกการสื่อสารที่สำคัญในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอะไรบ้าง รูปแบบและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความต้องการแตกต่างกัน (\*)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในเรื่องดังนี้
  - ระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



- ถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากรทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### (7) การจัดการกับข้อร้องเรียน

##### ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ
- การจัดการข้อร้องเรียนของส่วนราชการสามารถเรียกความเชื่อมั่นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้กลับคืนมาได้หรือไม่ และสามารถสร้างความพึงพอใจ ความผูกพันและหลีกเลี่ยงการเกิดข้อร้องเรียนซ้ำในอนาคตได้อย่างไร

### ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### (8) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)
- วิธีการดังกล่าวสามารถเก็บสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตอบสนองให้เหนือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### (9) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย
  - เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกลุ่ม/คู่แข่ง/คู่เทียบ
  - เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานอื่นที่มีผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของลักษณะงานประเภทอื่น (\*)

### ค. การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

#### (10) การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

- ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงข้อมูลและสารสนเทศอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างไร

หมายเหตุ 3.1	
3.1	ส่วนราชการควรรายงานผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับลักษณะของผลผลิตที่สำคัญ ในหัวข้อ 7.1
	สำหรับการพิจารณาเพิ่มเติมเรื่องผลผลิตและการบริการ ให้ดูหมายเหตุในลักษณะสำคัญของกิจการ ข้อ 1 ก (1) และ ข้อ 2 ข.
	การตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 1ข (7)
(1)	“สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการด้าน “สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ้ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพัน การค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรครอบคลุมถึงสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์ และการติดตามข้อคิดเห็นผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ทั้งที่ส่วนราชการเป็นผู้ดูแล และช่องทางอื่น ๆ ที่ส่วนราชการไม่มีสิทธิ์ในการควบคุมได้
	“สื่อเทคโนโลยี สารสนเทศ” ได้แก่ เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ อินเทอร์เน็ต โลก ทวิตบล็อก สื่อเทคโนโลยี สารสนเทศและเทคโนโลยีบนเว็บไซต์ เป็นช่องทางที่ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมอง ข้อคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกประเด็นที่ส่วนราชการเกี่ยวข้อง ทั้งสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่วนราชการเป็นผู้ดูแล และช่องทางสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่ส่วนราชการไม่มีสิทธิ์ในการควบคุมได้
	“วงจรชีวิตของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นคิดค้นออกแบบผลผลิตและการบริการก่อนการเผยแพร่หรือนำไปสู่การปฏิบัติจริง และต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่ส่วนราชการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไปจนถึงการสิ้นสุดการดำเนินการ (*)
(2)	“ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต” รวมความถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เลิกมาใช้บริการ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจมีขึ้นในอนาคต และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เลือกจะไม่มาใช้บริการ แต่สมัครใจไปใช้บริการของหน่วยงานอื่น ตัวอย่างเช่น การท่องเที่ยว มีนักท่องเที่ยวต่างชาติบางกลุ่มที่เคยนิยมมาแต่ลดหายไป นักท่องเที่ยวในบางกลุ่มที่ยังไม่เคยมา และนักท่องเที่ยวที่นิยมไปยังประเทศเพื่อนบ้านแต่ไม่นิยมมาไทย ดังนั้น ส่วนราชการด้านการท่องเที่ยวต้องนำข้อมูลนักท่องเที่ยวทุกกลุ่มดังกล่าวมาวิเคราะห์ประกอบการพิจารณาเพื่อค้นหา รูปแบบการบริการใหม่ ๆ การแก้ไขปัญหา และยุทธศาสตร์เพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ รวมทั้งเพื่อสร้างความพึงพอใจยิ่งขึ้น
(4)	ในการกำหนดผลผลิตและการบริการ ส่วนราชการควรคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลผลิตและการบริการ รวมทั้งผลการดำเนินการตลอดทั้งวงจรชีวิตและห่วงโซ่คุณค่า จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษของผลผลิตและการบริการที่มีคุณค่าต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความผูกพัน ตัวอย่างเช่น ลักษณะพิเศษที่ทำให้ผลผลิตและการบริการของส่วนราชการมีความแตกต่าง ซึ่งอาจเนื่องมาจากการมีเอกลักษณ์ ลักษณะเฉพาะ หรือนวัตกรรมที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งหรือการบริการของหน่วยงานอื่น ซึ่งลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงต้นทุนที่ต่ำกว่า ความน่าเชื่อถือ คุณค่า การส่งมอบ ความรวดเร็ว ทันกาล คุณลักษณะพิเศษของการบริการ ข้อมูลการใช้งาน การบริการข่าวสาร ความปลอดภัย การปรับผลผลิตและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะ

หมายเหตุ 3.1	
	ความง่ายในการใช้งาน การสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือการบริการด้านเทคนิค ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบผลผลิตและบริการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลผลิตและบริการ อาจพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น เทคโนโลยีใหม่ๆ การรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ 3.2	
3.2	ส่วนราชการควรรายงานผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับมุมมอง การรับรู้และการตอบสนองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในหัวข้อ 7.2
	“การสร้างความผูกพัน” หมายถึง การสนับสนุนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือศรัทธาที่มีต่อส่วนราชการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจแสดงออกด้วยการมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ความเต็มใจในการให้ความร่วมมือของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการของส่วนราชการ การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์กับส่วนราชการ รวมทั้งการกล่าวขวัญถึงในทางที่ดี
(6)	“การสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” มีเป้าประสงค์คือ การทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สะดวกที่จะติดต่อกับส่วนราชการทั้งเพื่อการขอรับบริการ การรับทราบข่าวสารข้อมูล และการให้ข้อมูลแก่ส่วนราชการ ส่งผลให้ส่วนราชการสามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
(8)	“การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ” ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้ การสำรวจข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ข้อมูลการให้บริการ ข้อร้องเรียนรายงานจากหน่วยบริการ การวิเคราะห์การได้หรือเสียผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแนะนำจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม ส่วนราชการอาจรวบรวมสารสนเทศผ่านเว็บไซต์ (การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม) หรือทางไปรษณีย์
	“การประเมินความไม่พึงพอใจ” ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ควรพิจารณาเพียงแค่อัตราที่ได้น้อย แต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหากทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต
	“ความผูกพัน” หมายถึง การสนับสนุนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือศรัทธาที่มีต่อส่วนราชการการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจแสดงออกด้วยการมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ความเต็มใจในการให้ความร่วมมือของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการของส่วนราชการ การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์กับส่วนราชการ รวมทั้งการกล่าวขวัญถึงในทางที่ดี
(9)	“สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจเชิงเปรียบเทียบ” อาจรวมถึงการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ หรือหน่วยงานอื่นที่มีผลผลิต การบริการที่คล้ายคลึงกันแต่ไม่ใช่คู่แข่งชั้น นอกจากนี้ความพึงพอใจเชิงเปรียบเทียบอาจรวมถึงการค้นหาสาเหตุว่าทำไมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความพึงพอใจกับหน่วยงานอื่นที่มีการลักษณะงานคล้ายกัน มากกว่าส่วนราชการของตน
(10)	ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรนำไปใช้เพื่อการสนับสนุนการทบทวนผลดำเนินงานภาพรวมในข้อ 4.1 ข ซึ่งข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอาจรวมถึงข้อมูลข้อร้องเรียนและข้อมูลต่าง ๆ จากสื่อสังคมออนไลน์

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. การวัดผลการดำเนินการ

ข. การวิเคราะห์และทบทวน  
ผลการดำเนินการ

ค. การปรับปรุง  
ผลการดำเนินการ

### 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

ก. ข้อมูลและสารสนเทศ

ข. ความรู้ของส่วนราชการ

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ รวมทั้งใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร และส่วนราชการมีการเรียนรู้อย่างไร

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกกระดับและทุกส่วนงานของส่วนราชการ รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง การคาดการณ์ในอนาคต และสนับสนุนการตัดสินใจของส่วนราชการ

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ

##### (1) ตัววัดผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับผลการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในเรื่องดังนี้
  - เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศในการติดตามผลการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ
  - ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- ส่วนราชการมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด

##### (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- ส่วนราชการมีวิธีการในการเลือกและสร้างความมั่นใจอย่างไรว่าได้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจระดับปฏิบัติการและระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานข้อมูลจริง

##### (3) ความคล่องตัวของการวัดผล

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดถึงทั้งภายในหรือภายนอกส่วนราชการ และสามารถจัดเตรียมข้อมูลได้อย่างทันกาล

## ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

### (4) การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ
- ส่วนราชการมีวิธีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร
- ส่วนราชการมีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ และมั่นใจได้อย่างไรว่าผลสรุปนั้นใช้ได้
- ส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในเรื่องดังนี้
  - ประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ขีดความสามารถในการแข่งขัน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
  - ประเมินความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของส่วนราชการและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่ส่วนราชการดำเนินงานอยู่
- คณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการและความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (\*)

## ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

### (5) ผลการดำเนินการในอนาคต

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

### (6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุในหัวข้อ 4.1) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญเพื่อนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่
  - คณะทำงานหรือกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ
  - ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนราชการ (\*)

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ

## ก. ข้อมูล และสารสนเทศ

### (7) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตรวจสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีคุณภาพ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ ข้อมูลและสารสนเทศอื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลเหล่านั้นมีความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และแพร่หลาย

### (8) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความพร้อมใช้งาน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของส่วนราชการ น่าเชื่อถือและใช้งานง่าย

## ข. ความรู้ของส่วนราชการ

### (9) การจัดการความรู้

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ของส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ
  - รวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากร
  - ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่
  - ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์การและลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ
  - ระดมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง และนำไปใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

### (10) วิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยมในองค์การ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกหรือหน่วยปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยมดังกล่าวมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำไปปฏิบัติในทุกๆ หน่วยงานทั่วทั้งองค์การ (\*)

### (11) การเรียนรู้ระดับองค์การ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

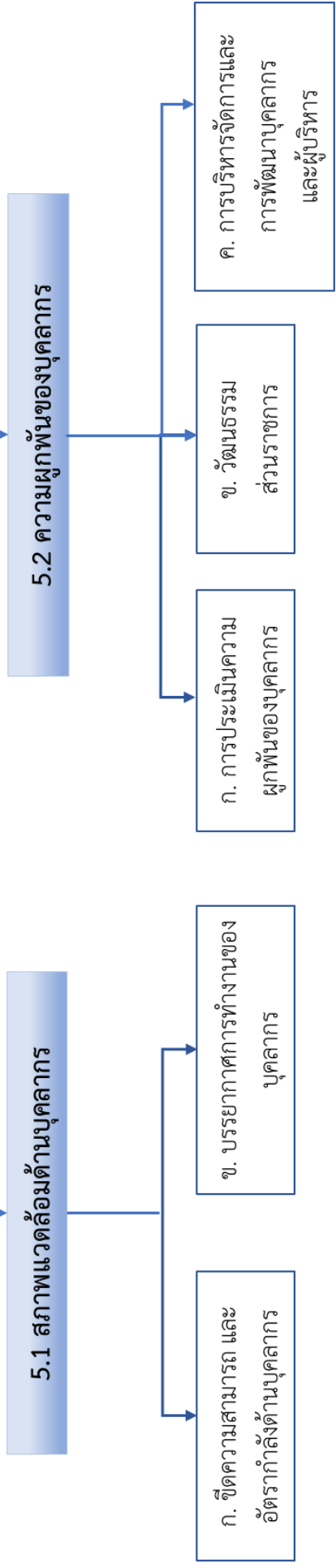
หมายเหตุ 4.1	
4.1	<p>ข้อคำถามในหมวดนี้มีการเชื่อมโยงซึ่งกัน และเชื่อมโยงไปยังหมวดอื่น ๆ โดยมีตัวอย่างของการเชื่อมโยงที่สำคัญ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวัดผลการดำเนินการของส่วนราชการ (ข้อ ก) ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ตัววัดผลการดำเนินการ ตลอดจนคำอธิบายต่าง ๆ ที่ส่วนราชการได้มีการนำเสนอในข้อย่อยแต่ละข้อ ควรมีการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของข้อมูลดังกล่าวในหัวข้อการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (ข้อ ข)</li> <li>- การทบทวนผลการดำเนินงาน (ข้อ ข) ควรสอดคล้องกับหมวด 2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (ข้อ 2.1 ข) และแผนปฏิบัติการ (ข้อ 2.2)</li> </ul>
ก	ข้อมูลและสารสนเทศจากการวัดผลการดำเนินการ ควรนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงเพื่อกำหนดทิศทางของส่วนราชการ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการปรับให้เกิดความสอดคล้องในกระบวนการหลักทั้งในระดับพื้นที่ หน่วยงานย่อย และระดับส่วนราชการ
(1)	“การติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน” อาจเป็นรายวัน รายสัปดาห์หรือรายเดือน แล้วแต่ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของส่วนราชการนั้น
(2)	<p>“ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ” ที่ส่วนราชการเลือกมาควรนำไปใช้สนับสนุนการดำเนินงานและการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ โดยข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบดังกล่าวได้มาจากการเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียงและการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน โดย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการเทียบเคียง (Benchmarking) เป็นการค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภาครัฐและเอกชน</li> <li>- การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างส่วนราชการกับหน่วยงานคู่แข่งและส่วนราชการอื่นที่มีผลผลิตและการบริการที่คล้ายคลึงกัน</li> </ul>
(3)	“ความคล่องตัวในระบบการวัดผล” ควรแสดงให้เห็นถึงการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ควบคุมได้ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการเมืองนวัตกรรมในกระบวนการของส่วนราชการหรือรูปแบบการดำเนินงาน กลยุทธ์การดำเนินงานใหม่ ๆ ของคู่แข่ง/คู่เทียบ การปรับปรุงประสิทธิภาพผลผลิตและการบริการ ซึ่งอาจรวมถึงการปรับวิธีการวัดผลที่มีความแตกต่างกัน หรือการปรับช่วงระยะเวลาการวัดผล เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
(4)	<p>“การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ” ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับส่วนราชการ ระดับภารกิจ และเทคโนโลยี ค่าเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการของผลผลิตและการบริการ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลการเงินและการเติบโต ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน การวิเคราะห์นี้อาจคำนึงถึงมาตรการบังคับจากรัฐด้วยการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ความมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับส่วนราชการ และตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในกรอบข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์โดยอิงตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และหัวข้อ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์คุณภาพในระบบต่าง ๆ เช่น ISO หรือ PMQA เป็นต้น</p>



หมายเหตุ 4.1	
	การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการและความท้าทายของส่วนราชการ อาจรวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างส่วนราชการและการ เปลี่ยนแปลงระบบงาน

หมายเหตุ 4.2	
(8)	<p>“ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ” หมายถึง การจัดให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการ ใช้งานมีความพร้อมในรูปแบบที่ใช้งานง่าย สามารถเข้าถึงโดยส่วนราชการหรือบุคลากรภายนอกที่ เกี่ยวข้อง การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศอาจทำได้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือวิธีการอื่น ๆ</p> <p>ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ มีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากการมีการติดต่อ ประสานงานระหว่างส่วนราชการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผ่าน Internet E-Business และ E-Commerce เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ Intranet ยังกลายเป็นเครื่องมือ ที่สำคัญของการสื่อสารในส่วนราชการ การเตรียมพร้อมเพื่อภาวะฉุกเฉิน (ดูหัวข้อ 6.2 ค) จึงควรคำนึงถึง ความพร้อมใช้ของระบบข้อมูลและสารสนเทศ</p>
ข	“ความรู้ของส่วนราชการ” หมายถึง ความรู้ที่สั่งสมอยู่ในองค์กร และเป็นสิ่งที่สามารถนำมาเพิ่ม มูลค่าให้กับการทำงานของส่วนราชการ สิทธิทรัพย์สินทางความรู้ ได้แก่ คู่มือ แบบพิมพ์เขียว ต้นแบบ ผลงานวิจัย ตำรา ลิขสิทธิ์ ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้า ผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ เป็นต้น
(9)	<p>“การจัดการความรู้” หมายถึงการรวบรวม ถ่ายทอด และนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ และเรียนรู้ต่อยอด ให้องค์กรมีขีดความสามารถที่สูงขึ้น</p> <p>“การผสมผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ” อาจเกี่ยวข้องกับการจัดการชุดข้อมูล ขนาดใหญ่และประเภทข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกัน เช่น ตารางข้อมูล วีดิโอ และข้อความ และอาจ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ด้านข้อมูลนอกจากนั้น องค์ความรู้ของส่วนราชการที่ สร้างขึ้นจากข้อมูลเหล่านี้อาจเป็นเพียงการประมวลผลจากความคิดเห็น ดังนั้นต้องคำนึงถึงความเหมาะสมใน การเปิดเผยข้อมูลของส่วนราชการหรือของบุคคลใด ๆ ซึ่งต้องมีการรักษาความลับหรือปกป้องข้อมูล ดังกล่าวจากการนำไปใช้งานด้วยวัตถุประสงค์อื่น</p>
(10)	“วิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม” เป็นกระบวนการและแนวทางในการปฏิบัติที่ผ่านการทบทวน ปรับปรุง เรียนรู้ อย่างต่อเนื่องจนส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า หรือจนได้รับความชื่นชม ซึ่งอาจมีได้ในกระบวนการย่อย ในระดับหน่วยงาน หรือกระบวนการหลักในระดับภารกิจของส่วนราชการ บทพิสูจน์ของวิธีปฏิบัติที่ดี เยี่ยมอาจผ่านการประกวดและได้รับรางวัลทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ เช่น รางวัลบริการภาครัฐ แห่งชาติ รางวัล United Nations Public Service Awards เป็นต้น ดังนั้น วิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยมเป็น ส่วนสำคัญในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ แต่อาจซ่อนเร้นอยู่ในองค์กร ส่วนราชการการจึงควรมีการค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยมของหน่วยงานภายใน เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขยายผลและต่อยอดให้เกิดการปรับปรุงในหน่วยงานทั่วทั้งองค์กรต่อไป
(11)	“การเรียนรู้ถูกปลูกฝังลึกฝังไปในวิถีการปฏิบัติงาน” หมายถึง (1) การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการ ปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร (2) การเรียนรู้เป็นสิ่งส่งผลกระทบต่อปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง และ (3) การเรียนรู้มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร (4) การเรียนรู้สิ่งที่เกิด จากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

## หมวด 5 บุคลากร



## หมวด 5 บุคลากร

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

### 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานและมีประสิทธิผล

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร เพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุน และมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

##### (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ คุณวุฒิ และกำลังคนในส่วนราชการจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ

##### (2) บุคลากรใหม่

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และพิจารณาความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง วัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรที่ส่วนราชการจ้างและของชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ

##### (3) การทำงานให้บรรลุผล

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้
  - งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ
  - ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ
  - ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจ
  - มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

#### (4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเกิดขึ้น ความต้องการเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการในเรื่อง
  - การบริหารอัตรากำลัง ความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง
  - การบริหารจัดการ และเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการเติบโตของบุคลากรในทุกช่วงเวลา
  - การเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการทั้งเรื่องของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ และระบบงาน ในกรณีจำเป็น

### ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

#### (5) สภาพแวดล้อมการทำงาน

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรรวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้น
- มีการกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของบุคลากร และเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวแต่ละเรื่อง มีความแตกต่างที่สำคัญหรือไม่สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

#### (6) นโยบายและสวัสดิการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากร ส่วนราชการได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรตามประเภท และส่วนงานอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่ส่วนราชการจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

### 5.2 ความผูกพันของบุคลากร: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน และการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จในระดับส่วนราชการ และระดับบุคคล

ให้อธิบายวิธีการอย่างไรที่ส่วนราชการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

#### (7) องค์ประกอบของความผูกพัน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันวิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามประเภทและส่วนงานของบุคลากร

#### (8) การประเมินความผูกพัน

- ส่วนราชการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้ มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละประเภทและส่วนงานของบุคลากร
- ส่วนราชการใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับส่วนราชการ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

#### (9) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญของส่วนราชการตามที่รายงานไว้ในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากร และผลลัพธ์ของส่วนราชการ

### ข. วัฒนธรรมส่วนราชการ

#### (10) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และความร่วมมือของบุคลากร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และมุมมองของบุคลากร

### ค. การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

#### (11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและสร้างความร่วมมือของบุคลากรอย่างไร
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัลการยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร

#### (12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเองของบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหารอย่างไร
- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของส่วนราชการดำเนินการเรื่องต่อไปนี้  
● พิจารณาถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว  
● สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการและการสร้างนวัตกรรม  
● สนับสนุนให้เกิดจริยธรรม และการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังจะลาออกหรือเกษียณอายุ
- ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

**(13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา**

- ส่วนราชการมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร ผลลัพธ์ของการเรียนรู้และการพัฒนามีความเชื่อมโยงกับปัจจัยความผูกพันของบุคลากร และความสำเร็จของส่วนราชการอย่างไร และนำความเชื่อมโยงดังกล่าวมาสู่การกำหนดโอกาสการพัฒนาทั้งด้านความผูกพันของบุคลากร และระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

**(14) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน**

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร ทั้งทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร หัวหน้างาน และตำแหน่งสำคัญอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ 5.1	
5.1	<p>“บุคลากร” หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำให้งานของส่วนราชการสำเร็จ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา และพนักงานจ้างตามสัญญาที่ส่วนราชการควบคุมดูแล นอกจากนี้ บุคลากรยังรวมถึงหัวหน้าทีม หัวหน้างานและผู้จัดการทุกระดับ สำหรับพนักงานที่ควบคุมดูแล โดยผู้รับจ้างเหมาเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานและกระบวนการทำงานย่อยในของส่วนราชการควรรออธิบาย ในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ด้านระบบงานและการจัดการเครือข่ายอุปทาน สำหรับส่วนราชการที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครในการทำงาน ก็ควรรวมกลุ่มนี้ใน “บุคลากร” ด้วย</p>
(1)	<p>“ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานใหม่ การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรในแต่ละระดับในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการจัดการระดับบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงตามภาระงานในแต่ละช่วงเวลาหรือระดับความต้องการที่หลากหลาย</p> <p>การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรควรคำนึง ทั้งความจำเป็นในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2</p>
(2)	<p>ข้อกำหนดของหัวข้อนี้กล่าวถึงบุคลากรใหม่เท่านั้น การรักษาบุคลากรที่มีอยู่ให้พิจารณา ในหัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร</p>
(4)	<p>การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังอาจครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาถึงการจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาด้านทักษะเกี่ยวกับอาชีพ รวมถึงการช่วยบุคลากรหาตำแหน่งงานใหม่ที่เหมาะสม และบริการอื่นๆ</p>
(5)	<p>ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้น ด้วยการขจัดอุปสรรคที่กีดขวางคนพิการเพื่อให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อม ต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้งทางกายภาพ เทคโนโลยีและทัศนคติ (Attitudinally Accessible)</p>

หมายเหตุ 5.2	
5.2	“องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง สิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่นทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ
(8)	สำหรับองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงความผูกพันอาจรวมถึงการรักษาบุคลากร การหยุดงาน ความไม่พอใจ ความปลอดภัย และผลผลิตการทำงาน
(10)	ความเข้าใจลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความสำเร็จของส่วนราชการเป็นสิ่งสำคัญในการเข้าใจและสร้างความผูกพันของบุคลากร ส่วนราชการที่มีผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินโดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งที่บุคคลและกลุ่มทำให้องค์กร และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้าง ส่วนราชการ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ลักษณะงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
(9)	ในการระบุโอกาสในการปรับปรุง ส่วนราชการอาจพิจารณาจากผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่รายงานไว้ในหัวข้อ 7.3 และอาจรวมไปถึงผลลัพธ์ที่รายงานไว้ในหัวข้ออื่น ๆ ของหมวด 7
(11)	การบริหารค่าตอบแทนของส่วนราชการอาจถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้น การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจควรมีการพิจารณา โดยอาศัยสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน การยกย่องชมเชยอาจเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดทั้งเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม
(12)	สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ส่วนราชการควรพิจารณาในเรื่องการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นในส่วนราชการ ส่วนราชการควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาส ในการพัฒนาที่ส่วนราชการจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานด้วย



# หมวด 6 การปฏิบัติการ

## 6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

ค. การเตรียมพร้อมด้าน  
ความปลอดภัยและ  
ต่อภาวะฉุกเฉิน

ข. การจัดการ  
ความมั่นคงทาง  
ข้อมูลและ  
สารสนเทศ

ก. การควบคุม  
ต้นทุน

## 6.1 กระบวนการทำงาน

ง. การจัดการ  
นวัตกรรม

ค. การจัดการ  
เครือข่ายอุปทาน

ข. การจัดการและ  
การพัฒนา  
กระบวนการ

ก. การออกแบบ  
ผลผลิต การบริการ  
และกระบวนการ

## หมวด 6 การปฏิบัติการ

ในหมวดการปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน

### 6.1 กระบวนการทำงาน: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการ และปรับปรุงผลผลิต การบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการออกแบบจัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ที่สำคัญเพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

##### (1) ประสิทธิภาพของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด และประเมินผลข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน

##### (2) แนวคิดในการออกแบบ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ของส่วนราชการ ความเป็นเลิศด้านผลผลิตและการบริการ คุณค่าในสายตาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ความเสี่ยง และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นมาพิจารณาในผลผลิต การบริการ และกระบวนการเหล่านี้

##### (3) ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิตและการบริการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน
- กระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ให้ระบุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้

#### ข. การจัดการและการพัฒนากระบวนการ

##### (4) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

- มีตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานอะไรบ้าง
- ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบอย่างไร

#### (5) กระบวนการสนับสนุน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติการของส่วนราชการ

#### (6) การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

### ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

#### (7) การจัดการเครือข่ายอุปทาน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่ส่วนราชการเลือกมีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการและการบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริม และสนับสนุนการประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างเครือข่ายอุปทาน
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการขององค์กร
- ส่วนราชการมีการวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบ เพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร รวมไปถึงมีการดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

## ง. การจัดการนวัตกรรม

### (8) การจัดการนวัตกรรม

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

## 6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและเพื่ออนาคต

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน เตรียมความพร้อมต่อความมั่นคงและความปลอดภัยของข้อมูล ระบบการทำงาน และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมไปถึงการดูแลความปลอดภัยของสถานที่ทำงานเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการของส่วนราชการจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

## ก. การควบคุมต้นทุน

### (9) การควบคุมต้นทุน

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

## ข. การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ

### (10) การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ

- ส่วนราชการมีวิธีการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ สิทธิทรัพย์สินสำคัญ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการอย่างไร ทั้งด้านความถูกต้อง แม่นยำ ปลอดภัยและเป็นความลับ รวมไปถึงการกำหนดการเข้าถึงข้อมูลทั้งทางกายภาพและทางอิเล็กทรอนิกส์
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการเรื่องความปลอดภัยและความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ ดังนี้
  - การกระตุ้นให้ตระหนักรู้ถึงภัยคุกคาม และไม่มั่นคงด้านข้อมูล และสิทธิทรัพย์สินที่สำคัญ รวมไปถึงภัยโจมตีทางไซเบอร์
  - ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ผู้รับบริการ พันธมิตร และผู้ส่งมอบเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบต่อความมั่นคงและปลอดภัยของข้อมูล และสิทธิทรัพย์สินที่สำคัญ รวมไปถึงภัยโจมตีทางไซเบอร์
  - การกำหนด และลำดับความสำคัญในการป้องกัน ระวังภัยต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการ
  - การป้องกันระบบดังกล่าวจากเหตุการณ์โจมตีทางไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้น เหตุการณ์โจมตีทางไซเบอร์ที่ตรวจพบ รวมไปถึงการตอบสนองและกู้คืนจากเหตุการณ์โจมตีทางไซเบอร์

## ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

### (11) ความปลอดภัย

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการมีความปลอดภัย
- ระบบความปลอดภัยของส่วนราชการได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบการวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

### (12) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

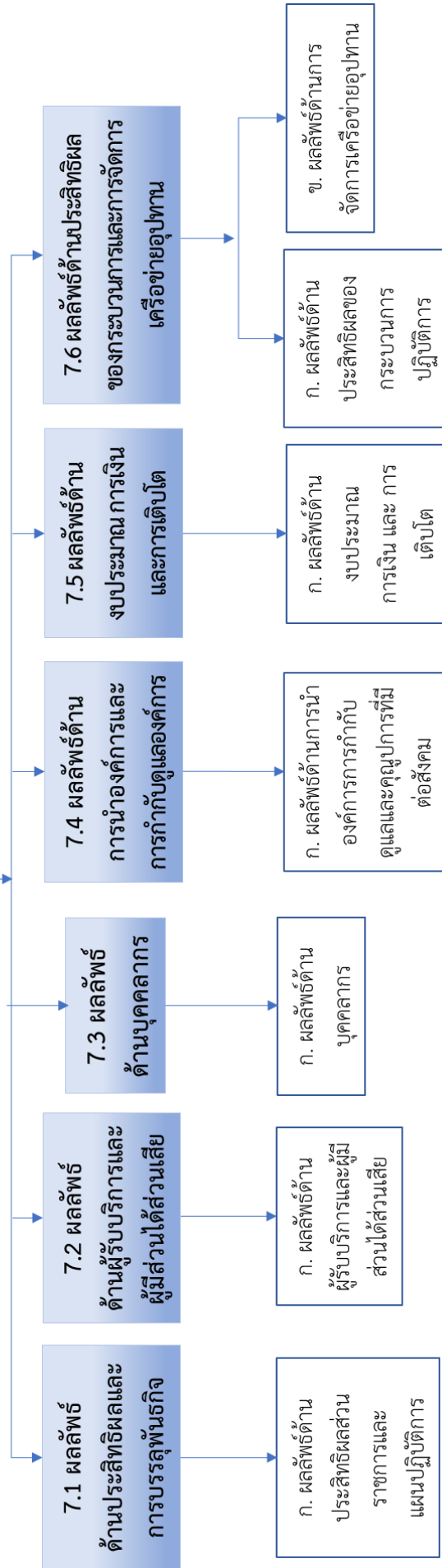
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกันความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

หมายเหตุ 6.1	
6.1	ควรรายงานผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลผลิตและกระบวนการ ในหัวข้อ 7.1 และหัวข้อ 7.6
(2)	“การออกแบบกระบวนการ” ยังต้องคำนึงถึงความต้องการในการออกแบบกระบวนการใหม่ ๆ อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดหรือปัจจัยอื่น ๆ นอกจากนี้ “ความคล่องตัว” ยังเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จำเป็นเมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงระบบงานโดยรวม
(3)	ข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการ ควรจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่าของส่วนราชการ ซึ่งหมายรวมถึงกระบวนการในการสนับสนุนผู้บริหารและบุคลากร ยกตัวอย่าง เช่น การออกแบบและการส่งมอบคุณค่า การตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการองค์การ รวมถึงการบัญชีและการจัดซื้อ
	กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการและการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการเหล่านี้อาจสนับสนุนผู้บริหารและบุคลากร อื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ในการออกแบบและส่งมอบผลผลิต การบริการ การปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารส่วนราชการ กระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงินบัญชี และงบประมาณ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป
(6)	การปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการ และลดความผิดพลาด ส่วนราชการอาจใช้แนวทางต่าง ๆ เช่น ระบบ Lean, วิธีการของ Six Sigma, ระบบคุณภาพมาตรฐานสากล (มาตรฐานต่าง ๆ ตาม ISO), แนวทาง PDCA, ศาสตร์แห่งการตัดสินใจ, หรือเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการแบบอื่น ๆ แนวทางเหล่านี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ
(7)	ในการจัดการโครงข่ายอุปทาน (Supply-Network Management) ครอบคลุมกลุ่มบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการส่งมอบที่เป็นส่วนสำคัญในกระบวนการสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพของระบบปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ส่งมอบจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการทั้งด้านการปฏิบัติการ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการอาจจะต้องสร้างพันธมิตรกับผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่หลากหลาย เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน นอกจากนี้ การสื่อสารความคาดหวังและข้อเสนอแนะแบบสองทาง เพื่อให้สามารถเข้าถึงความต้องการของทั้งสองฝ่าย
	การที่ส่วนราชการทบทวนสมรรถนะหลักของส่วนราชการ (Core Competencies) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้คำนึงถึงบทบาทของผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ ทั้งนี้กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบ ควรรองรับเจตจำนง 2 ประการ คือ ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและพันธมิตร และช่วยสนับสนุนการปรับปรุงระบบงานของส่วนราชการด้วย การจัดการห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยมีเป้าหมายเพื่อได้ผู้ส่งมอบที่มีคุณภาพ การติดตามควบคุมงาน การสรุปผลงานและข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบ การสื่อสารระหว่างส่วนราชการกับผู้ส่งมอบและพันธมิตรควรเป็น การสื่อสารแบบสองทิศทางเพื่อให้บอกถึงสิ่งที่ต้องการได้

หมายเหตุ 6.1	
(8)	กระบวนการจัดการนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่อธิบายในหัวข้อ 2.1 (2) ส่วนราชการใดที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกับการสร้างนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะมีแนวความคิดต่าง ๆ มากเกินกว่าทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งทำให้ส่วนราชการต้องมีจุดตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเด็นในวงจรการสร้างนวัตกรรม คือ (1) จัดลำดับความสำคัญของโอกาสต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อดำเนินโครงการที่มีโอกาสให้ผลตอบแทนสูงสุดและ (2) การประเมินว่าเมื่อไรจะยุติโครงการและจัดสรรทรัพยากรที่มีไปพัฒนาโครงการอื่นที่มีโอกาสจะประสบความสำเร็จหรือโครงการใหม่ต่อไป

หมายเหตุ 6.2	
(9)	การควบคุมต้นทุนเป็นส่วนสำคัญในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน แม้ว่าส่วนราชการมักจะมีต้นทุนในการผลิตและการบริการต่อหน่วยที่ถูกกว่าภาคเอกชนในหลายเรื่องก็ตาม แต่ความด้อยประสิทธิภาพในระบบงาน เช่น ความล่าช้า และระยะเวลาในการรอคอยจะส่งผลให้ต้นทุนโดยรวมเพิ่มขึ้น การควบคุมต้นทุนโดยรวมจึงเป็นมุมมองในมิติประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติการตั้งแต่การออกแบบกระบวนการทำงาน การเลือกใช้เทคโนโลยี ทดแทนที่คุ้มค่า การลดต้นทุนด้านแรงงานในระยะยาว การออกแบบ กระบวนการทำงานที่ลดรอบเวลาดลง กลไกการป้องกันความเสี่ยงที่ป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดของการปฏิบัติการ ตลอดจนความเพียรพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (ดูข้อ 4.1 ค และ 6.1 ข)
(10)	การจัดการความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber security) หมายถึงการป้องกันการสูญเสียดูข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับบุคลากร ผู้รับบริการ และส่วนราชการ ตามมาตรฐานความปลอดภัยทางไซเบอร์
(11)	ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัย หรือเกิดจากภาวะ
-	ฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี
(12)	สารสนเทศ

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน





## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ให้ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ: ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลตามพันธกิจเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจตามแผนปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

#### ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลส่วนราชการและแผนปฏิบัติการ

##### (1) ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ

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

##### (2) ด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักของส่วนราชการ (\*)

### 7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความพึงพอใจและการสร้างความสัมพันธ์ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลผลิตกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## ก. ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### (3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ดังกล่าวกับระดับความพึงพอใจของคู่แข่งและส่วนราชการอื่นที่มีบริการที่คล้ายคลึงกัน (\*)

### (4) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการให้ความสำคัญและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร: ผลการดำเนินการด้านบุคลากรเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายของแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

## ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

### (5) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงกำลังคนของส่วนราชการ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร

### (6) บรรยากาศการทำงาน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพการบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

### (7) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับส่วนราชการและทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากร

### (8) การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล: ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ส่วนราชการเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการและด้านการกำกับดูแล ส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมี จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามหน่วยงาน ของส่วนราชการ (\*)

### ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแลองค์การ และคุณูปการที่มีต่อสังคม

#### (9) การนำองค์การ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการสื่อสารของผู้บริหารของส่วนราชการ และการสร้างความผูกพันกับบุคลากร และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

#### (10) การกำกับดูแลองค์การ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลส่วนราชการและความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก

#### (11) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย

#### (12) การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และมีจริยธรรม
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้บริหารของส่วนราชการและต่อระบบการกำกับดูแลส่วนราชการ
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

#### (13) สังคมและชุมชน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมของส่วนราชการแล้วส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม การสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับชุมชน

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต: ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต มีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต แสดงผลลัพธ์จำแนกตามพันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)

## ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

### (14) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านการบริหารงบประมาณ
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลตอบแทนจากโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินการด้านกองทุน (\*)

### (15) การเติบโต

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเติบโตของส่วนราชการ และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

## 7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน (คุณภาพ ประสิทธิภาพ ต้นทุน): ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลของกระบวนการและระบบปฏิบัติการ

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งผลลัพธ์ของการควบคุมคุณภาพ ประสิทธิภาพ และต้นทุน ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการเตรียมพร้อมเพื่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน และการจัดการห่วงโซ่ อุปทาน และการจัดการนวัตกรรม แสดงผลลัพธ์จำแนกตาม พันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(\*)

## ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ

### (16) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งคุณภาพ รอบเวลา การปรับปรุง การลดต้นทุน และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ

### (17) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลของส่วนราชการในด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

## ข. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

### (18) การจัดการเครือข่ายอุปทาน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน เช่น การมีส่วนร่วมของเครือข่ายอุปทานที่สนับสนุนให้การดำเนินงานของส่วนราชการบรรลุผล

หมายเหตุ 7.1	
7.1	การนำเสนอผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ควรเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวิเคราะห์ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และการบรรลุพันธกิจหลักขององค์การ และควรเป็น พื้นฐานที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลลัพธ์ในหัวข้ออื่น ๆ
(1)	ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ ควรเป็นตัววัดที่บอก ผลลัพธ์ของการดำเนินการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ และตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น พันธกิจหลักของกรมสรรพากร คือ การจัดเก็บภาษีให้ได้ตาม เป้าหมาย ตัววัดที่แสดงคืออัตราภาษีที่จัดเก็บต่อเป้าหมายในแต่ละปี เป็นต้น ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการบูรณาการกับส่วนราชการอื่น ควรเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ ต่อส่วนราชการ หรือความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และควรสอดคล้องกับกระบวนการที่ ระบุไว้ในหัวข้อ 6.1
(2)	ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ควรมีความเชื่อมโยง กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ระบุไว้ใน 2.1ข (5) และตัววัดผลการดำเนินการและ ผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2 ก (11) และ (12) ตามลำดับ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักของส่วนราชการ ควรสอดคล้องกับแผนการลงทุนด้านทรัพยากร เทคโนโลยี และด้านบุคลากร (*)

หมายเหตุ 7.2	
(3)	ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยง กับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มเป้าหมายที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ ข้อ 1.ข (7) และหมวด 3 รวมทั้งวิธีการในการใช้ค้นหาสารสนเทศและข้อมูลตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.1 ตัววัดและตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในผลผลิตและการบริการ ของส่วนราชการ เมื่อเปรียบเทียบกับของคู่แข่งและของส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้ อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของคู่แข่ง/คู่เทียบ และจากส่วนราชการอื่น ๆ
(4)	ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการให้ความสำคัญและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย อาจรวมถึงการให้ความร่วมมือของภาคประชาชน ประสิทธิภาพของการสร้างเครือข่าย

หมายเหตุ 7.3	
7.3	ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด รวมทั้งตอบสนองต่อ ความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการของส่วน ราชการ และแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2 ส่วนราชการซึ่งต้องอาศัยอาสาสมัคร ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (*)
(5)	การตอบหัวข้อนี้ ควรรวมถึงผลลัพธ์ของตัววัดและตัวชี้วัดตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 5.2 ก

หมายเหตุ 7.4	
7.4	การรายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1 การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว
(11)	ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ควรเป็นผลลัพธ์ตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2 ข ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.6 ก (16) และหัวข้อ 7.3 ก (6)
(12)	ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2 ข (9)
(13)	การรายงานในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมถึง <u>คุณูปการที่มีต่อสังคม</u> ตามที่รายงานในหัวข้อ 1.2 ค (10) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 1.2 ค (11) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคมอาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การลดปริมาณของเสียที่ปล่อยออกสู่ชั้นบรรยากาศ การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสีย และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้งานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล การพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนที่เกี่ยวข้อง

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

หมายเหตุ 7.6	
(16)	<p>ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ควรเชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ ข้อ 3.1 ข (7) โดยอ้างอิง ตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในกระบวนการหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ปัจจัยต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญของส่วนราชการ ข้อ 1 ข (7) และหัวข้อ 3.2 ก</p> <p>ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึงการลดของเสีย ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมของผลผลิต บริการ และกระบวนการ การลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน การปรับปรุงการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา</p>
(17)	<p>ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลของกระบวนการในด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินของส่วนราชการ เช่น อุบัติการณ์ของความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ประสิทธิภาพของการซ่อมรับภาวะฉุกเฉิน การประเมินผลระบบความปลอดภัย เป็นต้น</p>
(18)	<p>ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการด้านการจัดการ <u>เครือข่าย</u>อุปทาน อาจรวมถึงผลการตรวจสอบผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Supplier and Partner Audits) การส่งมอบที่ทันเวลา ผลการตรวจสอบจากภายนอกที่เป็นที่ยอมรับเกี่ยวกับด้านผลผลิต การบริการ และกระบวนการ <u>รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์ประกอบย่อยในการให้บริการของผู้ส่งมอบที่มีต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u></p>

## ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนเป็นรูปแบบของการประเมินระดับพัฒนาการของการดำเนินการของส่วนราชการ ตามแนวทางของ PMQA และเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับ แก่องค์กรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผลการประเมิน ต่อการตอบข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อจึงขึ้นกับส่วนราชการและหน่วยงานกำกับในการนำไปใช้ประโยชน์

ในการประเมินระดับพัฒนาการตามแนวทางการดำเนินการที่ส่วนราชการได้ตอบข้อกำหนดในแต่ละ หัวข้อของเกณฑ์ ให้ประเมินใน 2 มิติ คือกระบวนการ (หมวด 1 - 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) โดยใช้ แนวทางการให้คะแนนสำหรับหมวด 1 - 6 แนวทางการให้คะแนนสำหรับหมวด 7 โดยพิจารณาสารสนเทศที่ เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของหัวข้อดังนี้

- ปัจจัยหลักในการดำเนินการของส่วนราชการซึ่งนำเสนอไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร
- ระดับพัฒนาการของแนวทางต่าง ๆ ความครอบคลุมของการไปสู่การปฏิบัติ ความเข้มแข็งของ กระบวนการเรียนรู้และกระบวนการปรับปรุง รวมทั้งของผลลัพธ์ที่นำเสนอ

## มิติการให้คะแนน

### กระบวนการ (หมวด 1-6)

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

#### A (Approach) – “แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมการ ปฏิบัติการของส่วนราชการ
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- ระดับของการที่แนวทางนั้นถูกนำไปใช้ซ้ำได้ และบนพื้นฐานของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

#### D (Deployment) – “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



## L (Learning) – “การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดด โดยการใช้นวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงที่ดี ขึ้นและนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในส่วนราชการ

## I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ และข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 ถึง หมวด 6
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการและหน่วยงานต่าง ๆ ของส่วนราชการ
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและทุกหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์การ

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

### ผลลัพธ์ (หมวด 7)

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

## Le (Level) – “ระดับ” หมายถึง

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรการวัดที่สื่อถึงความหมายที่มีนัยสำคัญ

## T (Trends) – “แนวโน้ม” หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือผลการดำเนินการที่ต่อเนื่อง (เช่น ความลาดชันของจุดที่แสดงข้อมูลบนแกนของเวลา)
- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่น ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการแบ่งปันบทเรียนอย่างกว้างขวาง)

## C (Comparisons) – “การเปรียบเทียบ” หมายถึง

- ผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน
- ผลการดำเนินการของส่วนราชการเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง หรือกับองค์การชั้นนำ

## I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

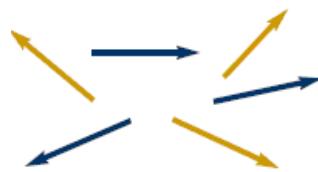
- ตัววัดต่าง ๆ (จำแนกประเภท) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิตและบริการ กระบวนการ และแผนปฏิบัติ การที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การและหัวข้อที่อยู่ในหมวด กระบวนการ (ในหมวด 1 ถึงหมวด 6)
- ผลลัพธ์รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการที่เชื่อถือได้
- ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ของ ส่วนราชการ

ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดผลลัพธ์ควรดูข้อมูลผลการดำเนินการที่มีระดับแนวโน้ม การเปรียบเทียบที่เหมาะสมสำหรับตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนดูความเชื่อมโยงกับความต้องการ ที่สำคัญของส่วนราชการด้วย นอกจากนี้ยังควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลของการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงและผลการเรียนรู้ระดับองค์การ หากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำไปถ่ายทอด และเผยแพร่อย่างกว้างขวางแล้ว ผลลัพธ์ที่ดีน่าจะต้องเกิดขึ้น

### ขั้นตอนการพัฒนาไปสู่กระบวนการที่สมบูรณ์

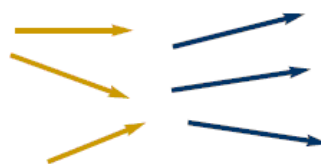
เพื่อช่วยสนับสนุนการประเมินและให้คะแนนในหมวด 1- 6

#### 1) ตั้งรับปัญหา (0-25%)



การปฏิบัติการต่าง ๆ มีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

#### (2) แนวทางที่เริ่มเป็นระบบ (30-45%)



ส่วนราชการเพิ่งเริ่มต้นการปฏิบัติการต่าง ๆ ด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล มีการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ มีการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

(3) แนวทางสอดคล้องไปใน  
ทิศทางเดียวกัน  
(50-65%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันการเรียนรู้และมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในส่วนราชการ กระบวนการตอบสนองยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

(4) แนวทางที่มี  
การบูรณาการ  
(70-100%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ มีการวิเคราะห์ การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์ที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์และของการปฏิบัติการ

**“ความสำคัญ” องค์ประกอบสำคัญในการประเมิน**

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

**การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ**

ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ก่อนอื่นให้กำหนดว่า
  - ช่วงคะแนนใดอธิบายระดับความสำเร็จของส่วนราชการได้ใกล้เคียงที่สุด (เช่น 50 - 65%) คำตอบในรายงานการประเมินตนเองของส่วนราชการ อาจยังมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมิน ในหมวด 1 – 6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้ การประเมินระดับความสำเร็จของส่วนราชการเป็นการประเมินภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการหรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ โดยไม่ได้เป็นการเจนนับหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละปัจจัย แม้ในช่วงคะแนนที่ใกล้เคียงที่สุดก็ยังมีบางมิติของการประเมินที่มีความแตกต่าง

- **พิจารณาช่วงคะแนนที่สูงขึ้นและต่ำกว่าอีกหนึ่งระดับ**

- เมื่อกำหนดช่วงคะแนนแล้ว การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไร ให้พิจารณาว่าผลการประเมินในหัวข้อนั้น ๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงเพียงใด ในการให้คะแนนให้เข้าใจความหมายของค่ากลางดังนี้

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

- คะแนนร้อยละ 50 ของหมวด 7 แสดงว่า มีผลการดำเนินการในระดับที่ได้อย่างชัดเจน มีแนวโน้มที่ดีพร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกตัวในหัวข้อนั้น และที่มีความสำคัญต่อพันธกิจหรือภาระหน้าที่ของส่วนราชการ หากจะได้คะแนนสูงกว่านี้ส่วนราชการต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่เหนือชั้นขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมและมีการบูรณาการกับข้อกำหนดหรือพันธกิจของส่วนราชการมากขึ้น

## แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1-6

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5%	<p>A: ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศไม่ชัดเจน</p> <p>D: ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย</p> <p>L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา</p> <p>I : ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์การ แต่พื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ</p>
10%,15%, 20% หรือ 25%	<p>A: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแค่นั้นในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น</p> <p>L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดทั่วไปในการปรับปรุง</p> <p>I : มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา</p>
30%, 35%, 40%หรือ 45%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้น</p> <p>L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I : แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การและในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
50%,55%, 60% หรือ 65%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I : แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การและในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
70%,75%, 80% หรือ 85%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มีความแตกต่างของการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง มีการเรียนรู้ในระดับองค์การ รวมถึงการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาอันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการเรียนรู้ระดับองค์การ</p> <p>I : แนวทางมีการบูรณาการกับความต้องการของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การและในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
90%, 95% หรือ 100%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและมีการเรียนรู้ในระดับองค์การผ่านการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งองค์การ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์การ อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และแบ่งปัน</p> <p>I : แนวทางมีการบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การและในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>

## แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7

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

## แนวทางการตอบเกณฑ์ PMQA

แนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้ส่วนราชการ สามารถตอบข้อกำหนดทั้ง 18 หัวข้อในเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ควรดูระบบการให้คะแนนรวมทั้งขั้นตอนการพัฒนาไปสู่กระบวนการที่สมบูรณ์ควบคู่กันไป ซึ่งจะทำให้เข้าใจ การใช้เกณฑ์นี้และการประเมินระดับการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศและผลสำเร็จของส่วนราชการ

### แนวทางทั่วไป

#### 1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับเนื้อหาในส่วนต่าง ๆ ซึ่งจะให้ภาพทั้งหมดเกี่ยวกับเกณฑ์ดังนี้:

- เนื้อหาและโครงสร้างของเกณฑ์
- ระบบการให้คะแนน
- คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ
- อภิธานศัพท์

#### 2. ทำความเข้าใจวิธีอ่านและการตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ

ให้ทบทวนโครงสร้างของเกณฑ์และรูปแบบหัวข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นส่วนต่าง ๆ ของหัวข้อ และความสำคัญของแต่ละส่วน ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษกับข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่อยู่ในประเด็นที่ควรพิจารณาและหมายเหตุของแต่ละหัวข้อ

ข้อกำหนดโดยรวมคือเนื้อหาหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้องในหัวข้อนั้น ควรทำความเข้าใจกับข้อกำหนดโดยรวมก่อน เริ่มต้นอ่านเนื้อหาละเอียดของข้อความในแต่ละประเด็น

ข้อกำหนดของหัวข้อในประเด็นที่ควรพิจารณาจะอยู่ในรูปแบบคำถาม ซึ่งบางข้อ (วงเล็บคำถาม) จะมีหลายคำถาม แต่ทุกคำถามจะสนับสนุนการตอบคำถามให้ครบถ้วนในข้อความนั้น ทั้งนี้ส่วนราชการไม่จำเป็นต้องตอบคำถามแต่ละข้อแยกกันคำถามต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยชี้แนะให้ความหมายของสารสนเทศที่ต้องตอบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ส่วนราชการอาจรวมตอบคำถามต่าง ๆ ภายใต้ประเด็นการพิจารณาเดียวกันตามความเหมาะสม เพื่อตอบเนื้อหาหลักของข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น

#### 3. ทบทวนแนวทางการให้คะแนน

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

ในทำนองเดียวกันเพื่อเสริมข้อกำหนดในหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ยังเน้นถึงระดับผลลัพธ์การดำเนินการในปัจจุบัน ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้องการบูรณาการกับองค์ประกอบสำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการ และความเข้มแข็งของการกระบวนการปรับปรุง

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ

คำตอบของหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) ช่วยให้ส่วนราชการหรือผู้ประเมินภายนอกของส่วนราชการสามารถวินิจฉัยกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดกับส่วนราชการ (ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงการดำเนินการมากที่สุด และมีผลต่อผลลัพธ์และการดำเนินการที่สำคัญ) เนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบในแต่ละหัวข้อมีผลอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัยและคุณภาพของข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้น ส่วนราชการจึงควรตอบหัวข้อต่าง ๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการสำคัญเป็นหลัก ตามแนวทางดังต่อไปนี้

### 1. เข้าใจความหมายของคำว่า “อย่างไร”

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

#### - แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบ

แนวทางที่เป็นระบบจะสามารถนำไปทำซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ แนวทางจะเป็นระบบได้ ถ้าสามารถประเมิน ปรับปรุง มีนวัตกรรมและแบ่งปันความรู้ จนนำไปสู่การพัฒนาอย่างสมบูรณ์ขึ้น

#### - แสดงให้เห็นว่ามี การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

ในการตอบคำถามควรสรุปให้เห็นว่าได้มีการนำแนวทางไปใช้ในส่วนต่าง ๆ ของส่วนราชการ

#### - แสดงหลักฐานให้เห็นว่ามี การเรียนรู้

แสดงหลักฐานว่ามีวงจรการประเมินและปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่ามี การแบ่งปัน การปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ระดับองค์กร

#### - แสดงให้เห็นว่ามี การบูรณาการ

การบูรณาการเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและความกลมกลืนของกระบวนการ แผน วัตถุประสงค์ กิจกรรม และผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ

### 2. เข้าใจความหมายของคำว่า “อะไร”

คำถามที่ใช้คำว่า “อะไร” ในหัวข้อกระบวนการมีอยู่สองลักษณะ

- ลักษณะแรกเป็นการถามหาสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการสำคัญ ๆ และขั้นตอนการดำเนินการ แม้ว่าการระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนจะมีประโยชน์ แต่ถ้าขาดข้อมูลสำคัญอื่น ๆ ก็ไม่สามารถวินิจฉัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้
- ลักษณะที่สองเป็นการถามหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ของส่วนราชการ คำถามในลักษณะนี้จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถแสดงความสอดคล้องและการบูรณาการของระบบการจัดการผลการดำเนินการของตนเองได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อส่วนราชการระบุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไว้อย่างไร แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดของผลการดำเนินการรวมทั้งผลลัพธ์บางเรื่องที่น่าเสนอไว้ในหมวด 7 ก็ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ด้วย



### 3. แสดงให้เห็นว่ามีจุดเน้นและความคงเส้นคงวา

การแสดงให้เห็นว่ามีจุดเน้นและความคงเส้นคงวาของหัวข้อกระบวนการและการติดตามผลของตัววัดที่เกี่ยวข้องกันในหัวข้อผลลัพธ์ จะส่งผลให้ส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น คำตอบควรแสดงให้เห็นว่ามีจุดเน้นและความคงเส้นคงวาใน 4 เรื่องคือ

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

### แนวทางในการตอบหัวข้อในหมวดผลลัพธ์

การนำเสนอคำตอบของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ควรเน้นตัววัด สารสนเทศ และตัวอย่างที่แสดงถึงการรายงานด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและสมบูรณ์ มีดังนี้

#### 1. ให้ความสำคัญผลการดำเนินการที่สำคัญที่สุดของส่วนราชการ

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการที่เน้นไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ และในหมวดการนำองค์การ หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร และหมวดการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

#### 2. แสดงระดับ แนวโน้มและการเปรียบเทียบผลลัพธ์ และแสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ (LeTCl)

- ระดับของผลการดำเนินการ โดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน
- แนวโน้ม เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติโดยทั่วไปแล้วควรมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ช่วงเวลา เพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน ทั้งนี้ควรแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่ใช่ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ในอนาคต
- ช่วงเวลาที่ใช้สำหรับข้อมูลแนวโน้ม ควรเหมาะสมกับตัววัดแต่ละตัวที่ได้รายงานไว้ สำหรับผลลัพธ์บางตัวอาจจะต้องแสดงแนวโน้มนานถึง 5 ปีหรือกว่านั้น สำหรับผลลัพธ์ที่มีความสำคัญควรรายงานข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่สามารถแสดงแนวโน้มหรือการเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจน ควรอธิบายสาเหตุของแนวโน้มที่แสดงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งที่ดีและไม่ดี
- การเปรียบเทียบ เพื่อแสดงว่าผลลัพธ์ของส่วนราชการเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ของส่วนราชการอื่นที่เหมาะสม
- การบูรณาการ โดยรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดพร้อมการจำแนกอย่างเหมาะสม(ตัวอย่างเช่นตามกลุ่มของผู้เรียนหรือกลุ่มผู้รับบริการอื่นที่สำคัญ บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มหลักสูตรและบริการ)

## ตอบคำถามอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

การตอบคำถามในแต่ละหัวข้อควรมีความสมบูรณ์ในตัวเองให้มากที่สุด และควรสนับสนุนคำตอบที่นำเสนอในหัวข้ออื่น ๆ ด้วยการอ้างอิงถึงคำตอบในหัวข้ออื่นแทนการกล่าวซ้ำ ดังนั้นสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการสำคัญจึงควรระบุไว้กำกับหัวข้อที่เกี่ยวข้องโดยตรง ตัวอย่างเช่น ควรอธิบายรายละเอียดของระบบการพัฒนาศูนย์กลางและระบบการเรียนรู้ในหัวข้อ 5.2 เมื่อมีการกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้ในที่อื่น ๆ อีกในรายงานก็ควรอ้างอิงว่าได้อธิบายไว้แล้วในหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องให้รายละเอียดซ้ำ

### 2. ใช้รูปแบบที่กระชับ

ควรเขียนรายงานให้กระชับแต่ได้ใจความและอยู่ในกรอบของจำนวนหน้าตามเงื่อนไขของการตรวจประเมิน อาจใช้แผนภูมิ ตาราง และสัญลักษณ์ ในการนำเสนอสารสนเทศได้อย่างกะทัดรัด การจำกัดจำนวนหน้าเป็นความตั้งใจที่จะบีบให้ส่วนราชการพิจารณาว่าสิ่งใดที่สำคัญที่สุดในการบริหารส่วนราชการและในการรายงานผลลัพธ์

### 3. การใช้กราฟและตาราง

ควรใช้กราฟและตาราง เพื่อรายงานผลลัพธ์จำนวนมากอย่างกระชับ การแสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาระยะยาว หรือเปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่น ๆ ควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (การนำเสนอเมื่อมีปัจจัยด้านขนาดมาเกี่ยวข้อง เช่น การรายงานเป็นสัดส่วน) ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มด้านความปลอดภัยในแง่ของ “จำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปเนื่องจากอุบัติเหตุต่อบุคลากร 100 คน” อาจมีความหมายที่ดีกว่าการรายงานเป็น “จำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด” หากจำนวนบุคลากรมีการผันแปรในช่วงเวลานั้น หรือส่วนราชการมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับส่วนราชการอื่นที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกัน

## เนื้อหาที่เปลี่ยนจากเกณฑ์ ปี พ.ศ. 2558

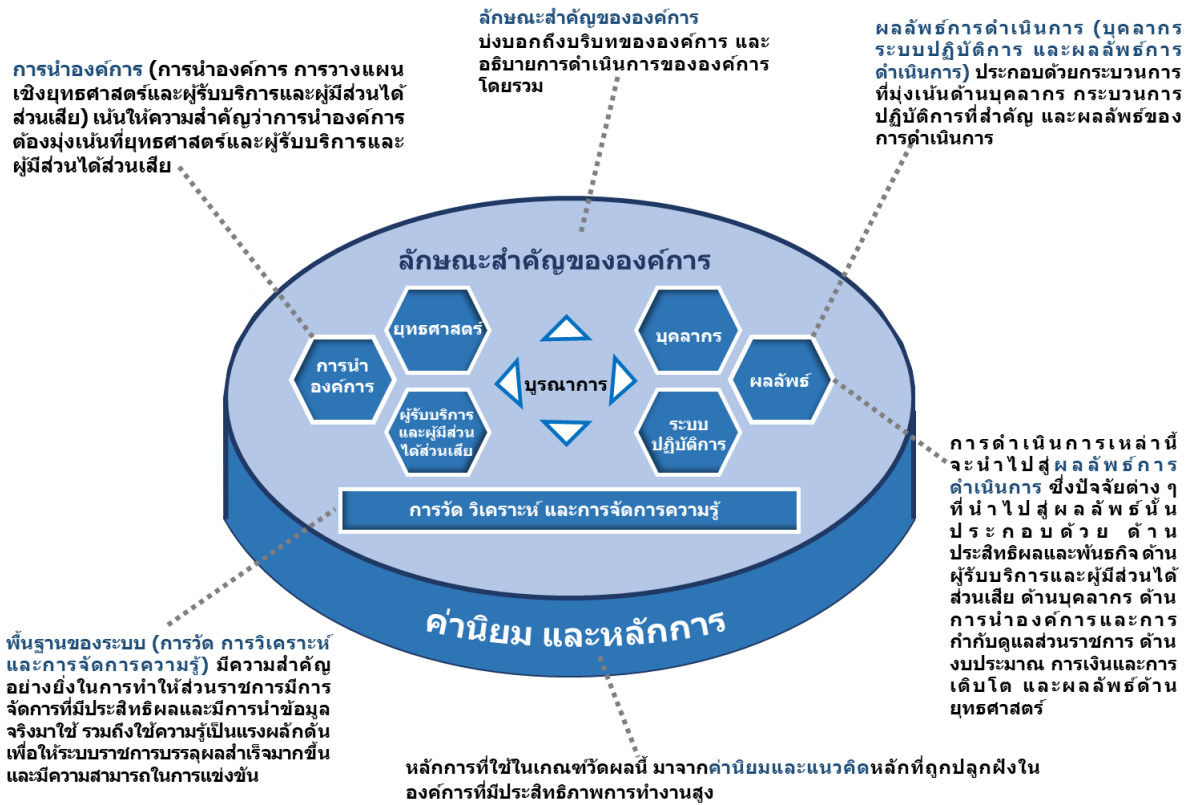
จากปีแรกที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น และได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำไปใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพในด้านต่าง ๆ นับเป็นเวลา 10 ปี การปรับเปลี่ยนเนื้อหาเกณฑ์ PMQA ฉบับปี พ.ศ. 2562 นี้เพื่อให้เนื้อหาเกณฑ์มีความทันสมัย และสามารถใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาในระบบราชการได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดสำคัญของการปรับเปลี่ยน ดังนี้

### สาระสำคัญของเกณฑ์ฯ

- 1) เพื่อเป็นการสะท้อนถึงขีดความสามารถในการเป็นผู้นำขององค์กรและแนวปฏิบัติที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ โดยต้องแสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินการขององค์กรเป็นเยี่ยมในระดับที่ประเทศชาติและคนทั่วไปยอมรับ รวมทั้ง การยอมรับในระดับสากล
- 2) เพื่อให้เกณฑ์มีความชัดเจนและเข้าใจง่ายมีความกระชับ สามารถนำไปใช้ให้ครอบคลุมได้ ในทุกประเภทของส่วนราชการ

3) เพื่อให้ส่วนราชการเข้าใจทุกมุมมองของระบบบริหารจัดการที่บูรณาการ รวมถึงเป็นการยกระดับความเข้าใจและการเตรียมพร้อมกับระบบนิเวศทางธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลง รวมถึงวัฒนธรรมขององค์การ การเชื่อมโยงข้อมูลตั้งแต่ต้นน้ำจรดปลายน้ำ และการคำนึงถึงความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

### โครงสร้างของเกณฑ์ PMQA ปี 2562



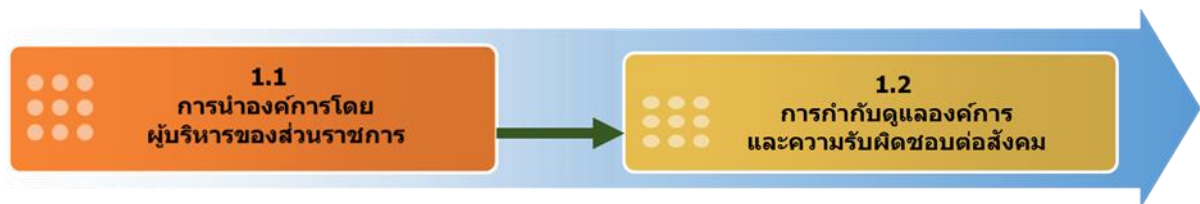
### หลักคิด : 11 Core Values

- 1) มุมมองเชิงระบบ (เดิมอยู่ข้อ 11)
- 2) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
- 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
- 4) การให้ความสำคัญกับคน
- 5) การเรียนรู้ขององค์การและความสามารถในการปรับตัว
- 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ
- 7) การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- 9) คุณูปการต่อสังคม
- 10) การมีจริยธรรมและความโปร่งใส
- 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

## ลักษณะสำคัญขององค์การ



## หมวด 1 การนำองค์การ



- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <b>วิสัยทัศน์ และค่านิยม และพันธกิจ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยม</li> <li>▪ การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม</li> </ul> </li> <li>❑ <b>การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การสื่อสารสร้างความผูกพันทั้งภายในและภายนอก</li> </ul> </li> <li>❑ <b>พันธกิจและประสิทธิภาพขององค์การ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งความสำเร็จ</u></li> <li>▪ การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <b>การกำกับดูแลองค์การ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ระบบการกำกับดูแลองค์การ (<u>การสร้างเชื่อมั่นในระบบกำกับดูแลองค์การ</u>)</li> <li>▪ การประเมินผลการดำเนินการ</li> </ul> </li> <li>❑ <b>การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ</li> <li>▪ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม</li> </ul> </li> <li>❑ <b>การสร้างคุณูปการต่อสังคม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การคำนึงถึงความผาสุกของสังคม</li> <li>▪ การสนับสนุนชุมชนให้เข้มแข็ง</li> </ul> </li> </ul> |
|---|--|

1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ			1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างคุณภาพการต่อสังคม		
ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม	ข. การสื่อสาร	ค. พันธกิจและประสิทธิภาพขององค์กร	ก. การกำกับดูแลองค์กร	ข. การประพฤติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม	ค. การสร้างคุณภาพการต่อสังคม
<p>(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม</li> <li>- การถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติส่วนบุคคล</li> <li>- การปฏิบัติตนที่แสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยม</li> </ul> <p>(2) การส่งเสริมการประพฤติ ปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใสและความมีจริยธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การปฏิบัติตน</li> <li>- การสร้างสภาพแวดล้อม</li> </ul>	<p>(3) การสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารและสร้างความผูกพัน</li> <li>- การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>- บทบาทเชิงรุกในการจูงใจบุคลากร</li> </ul>	<p>(4) <u>การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งความสำเร็จ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งความสำเร็จทั้งในปัจจุบัน และอนาคต</li> <li>- การสร้างวัฒนธรรมที่ค้ำชูถึงผู้บริหาร</li> <li>- การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรม <u>โอกาส</u></li> </ul> <p>(5) <u>การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์</li> <li>- ปรับปรุงผลการดำเนินการและส่งเสริมวัฒนธรรม</li> <li>- การตั้งความคาดหวังต่อผลดำเนินการ</li> <li>- <u>ความรับผิดชอบส่วนบุคคล สำหรับการดำเนินการขององค์กร</u></li> </ul>	<p>(6) ระบบการกำกับดูแลองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>การสร้างความเชื่อมั่นในระบบกำกับดูแลองค์กร</u></li> <li>- การทบทวนและกำกับ การปฏิบัติงานการเงิน และการป้องกันทุจริต และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- <u>ความรับผิดชอบต่อการนำองค์การของผู้บริหาร</u></li> <li>- <u>ความรับผิดชอบต่อการวางแผนยุทธศาสตร์</u></li> </ul> <p>(7) <u>การประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารส่วนราชการและระบบการกำกับดูแล</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหาร</li> <li>- การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการนำองค์การของผู้บริหาร</li> </ul>	<p>(8) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดการและการคาดการณ์ผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม</li> <li>- การเตรียมการเชิงรุก</li> <li>- กระบวนการ ตัดวง และเป้าประสงค์ที่สำคัญ</li> <li>- การดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการปฏิบัติงาน</li> </ul> <p>(9) <u>การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมและสร้างความมั่นใจ</li> <li>- กระบวนการ และตัววัดในการส่งเสริมและกำกับดูแล</li> <li>- การดำเนินการกรณีการกระทำที่ขัดต่อหลักจริยธรรม</li> </ul>	<p>(10) ความผาสุกของสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคม</li> </ul> <p>(11) <u>การสนับสนุนชุมชน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนับสนุนชุมชนสำคัญให้มีความเข้มแข็ง</li> <li>- การกำหนดชุมชนที่สำคัญ และกิจกรรมการมีส่วนร่วม</li> <li>- การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากร</li> </ul>

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



## 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์	ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
<p>(1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>- ระยะเวลาของการวางแผน</li> <li>- ความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ <b>รวมทั้งสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง และการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นในการริเริ่มเปลี่ยนแปลง</b></li> </ul> <p>(2) นวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์มี <b>การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และมี การบูรณาการกับนวัตกรรม</b></li> <li>- โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ</li> </ul> <p>(3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและ พัฒนาสารสนเทศ</li> <li>- <b>ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในขนาดของส่วนราชการ</b></li> </ul> <p>(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบงานที่สำคัญ</li> <li>- การดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร</li> <li>- สมรรถนะหลักในขนาดของส่วนราชการ</li> </ul>	<p>(5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุด</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการปฏิบัติการที่วางแผนไว้</li> </ul> <p>(6) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเด็นที่สำคัญของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ โอกาสสร้างนวัตกรรม การใช้ประโยชน์สมรรถนะหลักสร้างสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทาย และสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)</li> </ul>

## 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ
<p>(7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนฯ ระยะสั้น ระยะยาว และความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</li> </ul> <p>(8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ</li> <li>- ผลการดำเนินการตามแผนฯ</li> </ul> <p>(9) การจัดสรรทรัพยากร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพร้อมของทรัพยากร และการจัดสรรทรัพยากร</li> <li>- การจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน</li> </ul> <p>(10) <b>แผนกลยุทธ์ด้านบุคคลกรที่ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นไปได้อ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>แผนกลยุทธ์ด้านบุคคลกรที่ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นไปได้อที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</b></li> </ul> <p>(11) ตัววัดผลการดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัววัดความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ</li> <li>- ระบบการวัดผลเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน</li> </ul> <p>(12) <b>การคาดการณ์ผลการดำเนินการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การคาดการณ์ผลการดำเนินการ</li> <li>- การเปรียบเทียบผลที่คาดการณ์ของคู่แข่ง/คู่เทียบ ค่าเทียบเคียง</li> <li>- การจัดการเมื่อเกิดความแตกต่างกับคู่แข่ง/คู่เทียบ</li> </ul>	<p>(13) <b>การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>การปรับแผนฯ และนำไปปฏิบัติได้อโดยอย่างรวดเร็ว</b></li> </ul>

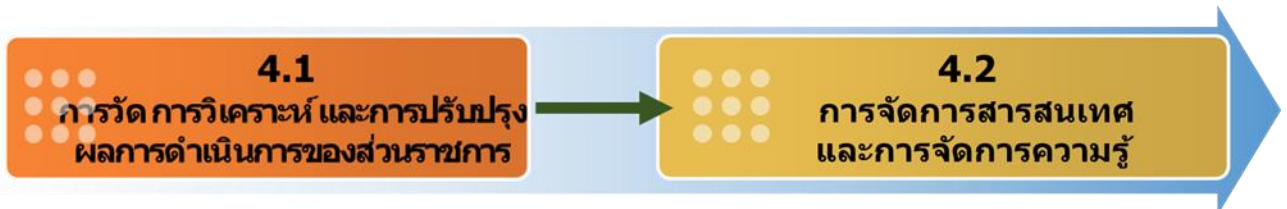
### หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



- ❑ **สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
  - ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน
  - ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต
- ❑ **การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ผลผลิตและการบริการ**
  - การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ผลผลิตและการบริการ
- ❑ **ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
  - การจัดการความสัมพันธ์
  - การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - การจัดการกับข้อร้องเรียน
- ❑ **การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
  - ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน
  - ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น
- ❑ **การใช้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง**

3.1 ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		3.2 การสร้างความผูกพัน		
ก. ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ข. การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลผลิตและการบริการ	ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ค. การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง
<p>(1) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิธีการเพื่อให้ได้สารสนเทศ</li> <li>- วิธีการรับฟังที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มตามช่วงวงจรของการเป็นผู้รับบริการ</li> <li>- การค้นหาข้อมูลย้อนกลับ/ข้อเสนอแนะที่ทันทั่วถึงและนำข้อมูลไปใช้พัฒนาคุณภาพผลผลิตและบริการ</li> </ul> <p>(2) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต อนาคต และของคู่แข่ง/คู่เทียบ</li> </ul>	<p>(3) การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ</li> <li>- การกำหนดระดับความสำคัญของกลุ่มผู้รับบริการ</li> </ul> <p>(4) ผลผลิตและการบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดความต้องการผลผลิต/บริการ</li> <li>- การปรับปรุงผลผลิต/บริการเพื่อตอบสนองความต้องการและขยายความสัมพันธ์และดึงดูดผู้รับบริการใหม่</li> </ul>	<p>(5) การจัดการความสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์</li> <li>- การรักษาความสัมพันธ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เกิดความคาดหวัง</li> <li>- การจัดการและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของส่วนราชการ</li> </ul> <p>(6) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิธีการทำให้ผู้รับบริการเข้าถึงสารสนเทศ การบริการ และการสนับสนุน</li> <li>- รูปแบบและกลไกการสื่อสาร</li> <li>- ข้อกำหนดที่สำคัญและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ</li> </ul> <p>(7) การจัดการข้อร้องเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างทันทั่วถึงและมีประสิทธิผล</li> <li>- การจัดการข้อร้องเรียนที่สามารถเรียกความเชื่อมั่นกลับคืนมา และสร้างความพึงพอใจ ความผูกพัน และลดการเกิดข้อร้องเรียนซ้ำในอนาคต</li> </ul>	<p>(8) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน</li> <li>- ความแตกต่างกันของวิธีการ</li> <li>- วิธีการจัดเก็บสารสนเทศ</li> </ul> <p>(9) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปรียบเทียบกันคู่แข่ง</li> <li>- การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีผลผลิต/บริการคล้ายกัน</li> </ul>	<p>(10) ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ การวัดผลการดำเนินการ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ตัววัดผลการดำเนินการ</li> <li>▪ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>▪ ความคล่องตัวของการวัดผล</li> </ul> </li> <li>❑ การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ</li> </ul> </li> <li>❑ การปรับปรุงผลการดำเนินการ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผลการดำเนินการในอนาคต</li> <li>▪ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ ข้อมูล และสารสนเทศ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ</u></li> <li>▪ <u>ความพร้อมใช้งาน</u></li> </ul> </li> <li>❑ ความรู้ของส่วนราชการ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การจัดการความรู้</li> <li>▪ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ</li> <li>▪ การเรียนรู้ระดับองค์กร</li> </ul> </li> </ul> |
|---|---|

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุง ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

ก. การวัดผล การดำเนินการ	ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการ ดำเนินการ	ค. การปรับปรุง ผลการดำเนินการ	ก. ข้อมูล และ สารสนเทศ	ข. ความรู้ของ ส่วนราชการ
<p>(1) ตัววัดผลการดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเลือก ครอบคลุมตัววัด และปรับให้สอดคล้อง ในการติดตามผลการ ดำเนินการ</li> <li>- การติดตามการบรรลุ วัดประสค์เชิง ยุทธศาสตร์</li> <li>- ตัววัดผลที่สำคัญทั้ง ระยะสั้น/ระยะยาวและ การติดตาม</li> </ul> <p>(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเลือกและใช้ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ</li> </ul> <p>(3) ความคล่องตัวของ การวัดผล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวัดผลที่ตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็ว</li> </ul>	<p>(4) การวิเคราะห์ ทบทวน ผลการดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้ตัววัดและ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ในการทบทวน</li> <li>- การวิเคราะห์เพื่อ สนับสนุนการทบทวน</li> <li>- การใช้ผลการทบทวน ของผู้บริหารในการ ประเมินผลสำเร็จและ ประเมินขีดความสามารถ ในการแข่งขันและการ ดอบสนองอย่าง รวดเร็วต่อการ เปลี่ยนแปลงด้าน ความต้องการและ ความท้าทาย</li> <li>- การทบทวนผล ดำเนินงานของ คณะกรรมการกำกับ ดูแล</li> </ul>	<p>(5) ผลการดำเนินการในอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้ผลการทบทวนเพื่อ คาดการณ์ผลการดำเนินการ</li> </ul> <p>(6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสร้างนวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้ผลการทบทวนเพื่อ จัดลำดับความสำคัญของ การปรับปรุงและโอกาส สร้างนวัตกรรม</li> <li>- การถ่ายทอดลำดับ ความสำคัญและโอกาสใน การสร้างนวัตกรรมสู่การ ปฏิบัติทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงาน</li> </ul>	<p>(7) คุณภาพของข้อมูลและ สารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความแม่นยำ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ</li> </ul> <p>(8) ความพร้อมใช้งาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลสารสนเทศ และ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมีความ พร้อมใช้งาน มีรูปแบบ ที่ใช้งานง่าย</li> </ul>	<p>(9) การจัดการความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การรวบรวมและถ่ายทอด ความรู้ของบุคลากร ผู้เกี่ยวข้องภายนอก เพื่อ นำไปดำเนินการ และ สร้างนวัตกรรมและการ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>- การระดมองค์ความรู้และ แปลงความรู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปใช้เพื่อสร้าง นวัตกรรมและ กระบวนการวางแผน ยุทธศาสตร์</li> </ul> <p>(10) วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การค้นหาหน่วยงานทั้ง ภายในและภายนอกที่มี ผลการดำเนินการที่ดี</li> <li>- การนำไปปฏิบัติในส่วน งานอื่น ๆ ภายในส่วน ราชการ หรือ นำไป ปฏิบัติระหว่างส่วน ราชการ</li> </ul> <p>(11) การเรียนรู้ระดับองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การทำให้การเรียนรู้ฝัง ลึกลงในการปฏิบัติงาน</li> </ul>

### หมวด 5 บุคลากร

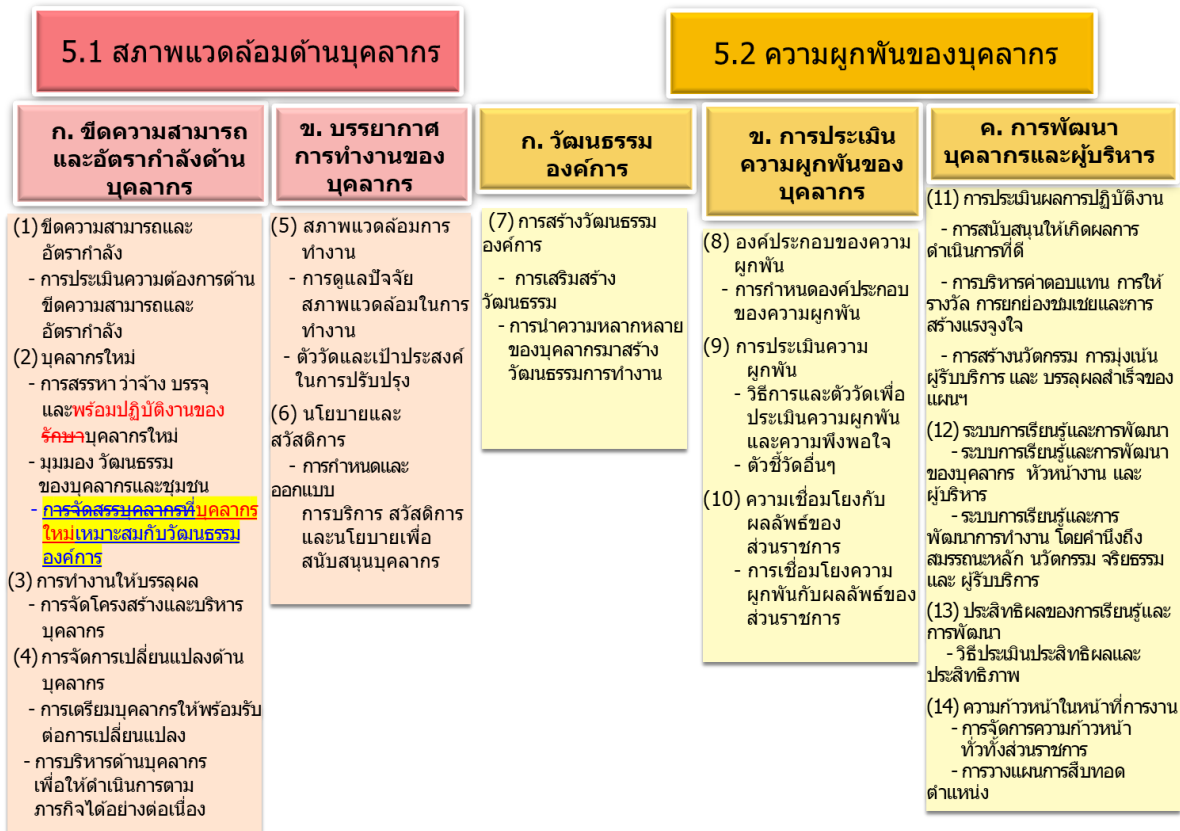
#### 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

#### 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

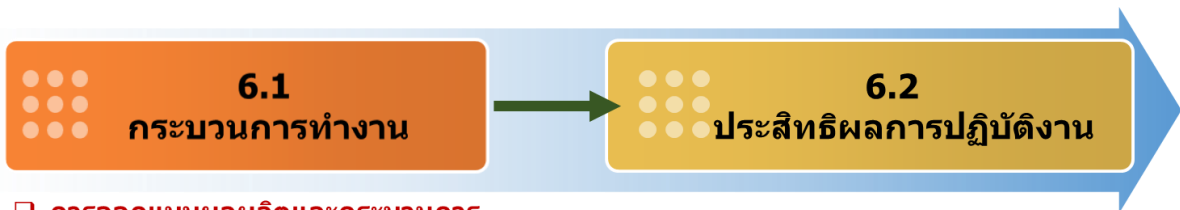
- ❑ **ขีดความสามารถและอัตรากำลัง ด้านบุคลากร**
  - ขีดความสามารถและอัตรากำลัง
  - **บุคลากรใหม่**
  - การทำงานให้บรรลุผล
  - การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
- ❑ **บรรยากาศการทำงานของบุคลากร**
  - สภาพแวดล้อมการทำงาน
  - นโยบายและสวัสดิการ

- ❑ **วัฒนธรรมส่วนราชการ**
  - วัฒนธรรมส่วนราชการ
- ❑ **การประเมินความผูกพันของบุคลากร**
  - องค์ประกอบของความผูกพัน
  - การประเมินความผูกพัน
  - ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ
- ❑ **การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรและ ผู้บริหาร**
  - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
  - ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา
  - ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน



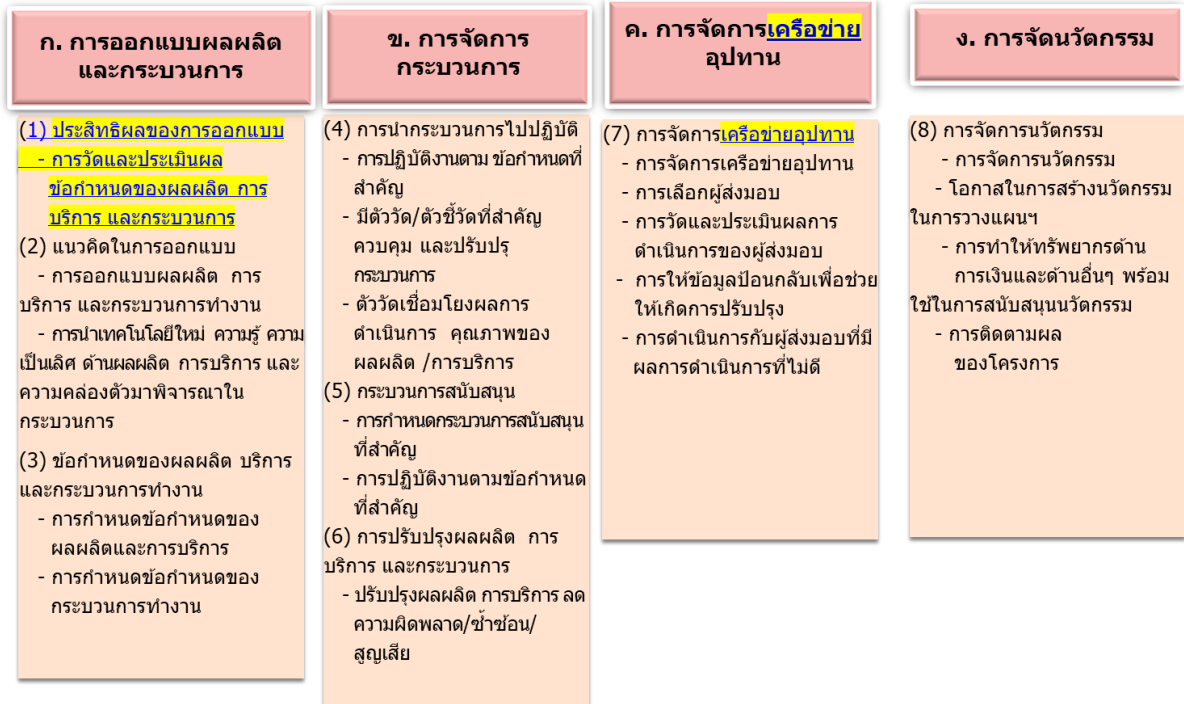


หมวด 6 การปฏิบัติการ



- ❑ **การออกแบบผลผลิตและกระบวนการ**
  - **ประสิทธิภาพของการออกแบบ**
  - แนวคิดในการออกแบบ
  - ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน
- ❑ **การจัดการและการพัฒนากระบวนการ**
  - การนำกระบวนการไปปฏิบัติ
  - กระบวนการสนับสนุน
  - การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ
- ❑ **การจัดการเครือข่ายอุปทาน**
  - การจัดการเครือข่ายอุปทาน
- ❑ **การจัดการนวัตกรรม**
  - การจัดการนวัตกรรม
- ❑ **การควบคุมต้นทุน**
  - การควบคุมต้นทุน
- ❑ **การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ**
  - **การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ**
- ❑ **การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน**
  - ความปลอดภัย
  - การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

## 6.1 กระบวนการทำงาน



## 6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ



## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล และการบรรลุพันธกิจ

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลส่วนราชการ  
และแผนปฏิบัติงาน

- ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ
- การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

### 7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญ  
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านเน้นบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- บรรยากาศการทำงาน
- การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน
- การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำส่วนราชการ  
การกำกับดูแลส่วนราชการ และ  
ตม.ปการที่มีต่อสังคม

- การนำส่วนราชการ
- การกำกับดูแลส่วนราชการ
- กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ
- การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม  
ความโปร่งใส และจริยธรรม
- สังคมและชุมชน

### 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน  
และการเติบโต

- ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน
- การเติบโต

### 7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการ และการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ  
ปฏิบัติการ

- ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ
- การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ข. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

- การจัดการเครือข่ายอุปทาน

ส่วนที่ 3  
ภาคผนวก

ภาคผนวก 1  
คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ

## คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ

### P ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การแสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์การแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้นและเพื่อชี้แนะ และจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่ส่วนราชการนำเสนอในหัวข้อในหมวด 1-7

ลักษณะสำคัญขององค์การจะทำให้ส่วนราชการเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สภาพแวดล้อมในการแข่งขันและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ มีผลกระทบต่อแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินงานของส่วนราชการ

### 1. ลักษณะองค์การ

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงคุณลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมของส่วนราชการ และยังกล่าวถึงระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการ

เจตจำนงของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับส่วนราชการและสำหรับการตอบ ข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1-7

#### ข้อสังเกต

- **เข้าใจส่วนราชการ** การใช้ศัพท์ต่างๆ เช่น “เจตจำนง” “วิสัยทัศน์” “พันธกิจ” “ค่านิยม” และ “สมรรถนะหลัก” มีความแตกต่างกันไป บางส่วนราชการอาจไม่ใช้ศัพท์ดังกล่าวบางคำ อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงแก่นสารที่สำคัญของตนเอง ภารกิจหลักที่ต้องทำและเป้าหมายที่ต้องการก้าวไปถึงในอนาคต ความชัดเจนในเรื่องนี้จะช่วยให้ส่วนราชการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่มีผลต่ออนาคต และนำไปปฏิบัติต่อได้

- **เข้าใจสมรรถนะหลักของส่วนราชการ** หัวใจของความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการคือการกำหนดสมรรถนะหลักที่ชัดเจนและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องดังกล่าว การนำสมรรถนะหลักไปใช้ให้เหมาะสมจะสร้างความแตกต่างในการบริหาร การรักษาสมรรถนะหลักของส่วนราชการให้ทันต่อทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลักจะทำให้เกิดความยั่งยืน

- **เข้าใจสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับของส่วนราชการ** สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ เป็นตัวกำหนดข้อกำหนดต่าง ๆ ของการดำเนินการของส่วนราชการและวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการบริหารจัดการ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญเพราะนอกจากจะทำให้สามารถตัดสินใจในเชิงยุทธศาสตร์และในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังทำให้ส่วนราชการเห็นว่าได้ดำเนินการเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือดำเนินการได้ดีกว่าข้อกำหนด ซึ่งเป็นเครื่องหมายบ่งบอกถึงความเป็นส่วนราชการที่ขึ้นนำสังคม

- **ระบุบทบาทและความสัมพันธ์ด้านการกำกับดูแล** ส่วนราชการที่ดีจะมีระบบการกำกับดูแลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี โดยระบุชั้นการรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดหน้าที่ของผู้นำระดับสูง และระบบการกำกับดูแลไว้อย่างชัดเจน ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของคณะกรรมการมักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างระบบการกำกับดูแลดังกล่าว

- **เข้าใจบทบาทของผู้ส่งมอบ** ผู้ส่งมอบอาจมีบทบาทอย่างยิ่งในกระบวนการที่สำคัญต่อการดำเนินการ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถรักษาระดับหรือบรรลุถึงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน ข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันการพอดี ความยืดหยุ่น การจัดบุคลากรที่ผันแปรได้ ความสามารถในการวิจัยและออกแบบ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมของกระบวนการและบริการอื่น ๆ รวมถึงบริการตามความต้องการเฉพาะราย

## 2. สภาพการณ์ขององค์กร

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ กล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่ส่วนราชการดำเนินงานอยู่ ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการ และยังกล่าวถึงแนวทางที่ส่วนราชการ ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและทำให้เกิดการเรียนรู้ เจตจำนงของหัวข้อนี้ คือการช่วยให้ส่วนราชการทำความเข้าใจความท้าทายที่สำคัญของส่วนราชการ และระบบการทำงาน เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน

### ข้อสังเกต

- **รู้จักคู่แข่ง จุดเปราะบาง และโอกาสของส่วนราชการ** ความรู้ในเรื่องคู่แข่ง จุดเปราะบาง และโอกาส ในการปรับปรุงและการเติบโตของส่วนราชการ มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของส่วนราชการ ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยให้ส่วนราชการสามารถกำหนดผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน สมรรถนะ และคุณลักษณะที่แสดงผลการดำเนินการซึ่ง

- เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของส่วนราชการ
- สร้างความแตกต่างในประสิทธิผล
- ช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

- **รู้จักคู่แข่ง** ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่ราย และมี คุณลักษณะที่สำคัญอย่างไร เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของส่วนราชการและของประเทศ ส่วนราชการควรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึง การเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ ที่เกิดขึ้น

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

- **เข้าใจความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ** การดำเนินการของส่วนราชการในบรรยากาศปัจจุบันที่มีการแข่งขัน หมายถึง ส่วนราชการกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการคงผลการดำเนินงานไว้และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น การเป็นผู้นำด้านการสร้างเครือข่าย การบริการที่มีเอกลักษณ์ หรืออัตราส่วนของการให้บริการที่เหมาะสม ความท้าทายเหล่านี้อาจจะรวมถึง

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

● **เตรียมพร้อมรับการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน** การไม่ได้เตรียมพร้อมต่อการ

ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน จัดเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือการเติบโตของส่วนราชการ ตัวอย่างในอดีตของการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างพลิกผันดังกล่าว ได้แก่ คอมพิวเตอร์พีซีที่มาแทนเครื่องพิมพ์ดีด โทรศัพท์มือถือที่กำลังมาแทนที่โทรศัพท์บ้านและโทรศัพท์สาธารณะ เครื่องโทรสารที่แย่งธุรกิจจากบริการการส่งเอกสารข้ามคืน และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่มาแทนที่วิธีการติดต่oprเภทอื่นๆ ทั้งหมด ปัจจุบันส่วนราชการต้องมีการสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นได้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

## หมวด 1 การนำองค์การ

หมวดการนำองค์การกล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำส่วนราชการ และวิธีการที่ระบบธรรมาภิบาลของส่วนราชการ ชี้นำและทำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืน

### 1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารโดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จและยั่งยืนของส่วนราชการ

#### ข้อสังเกต

● **บทบาทของผู้บริหารของส่วนราชการ** ผู้นำระดับสูงมีบทบาทหลักในการกำหนดค่านิยมและทิศทาง การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดสมดุลระหว่างคุณค่าสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และทำให้ส่วนราชการเกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ความสำเร็จของส่วนราชการต้องอาศัยการมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการสร้างความยั่งยืนของส่วนราชการ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ในระดับองค์การที่มากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ



- **ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นต้นแบบ** ในส่วนราชการที่ได้รับการยอมรับนั้น ผู้นำระดับสูงจะมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พัฒนาผู้นำในอนาคตของส่วนราชการ ให้รางวัลและยกย่องชมเชยผลงานของบุคลากร ผู้นำระดับสูงต้องสร้างความผูกพันด้วยตนเองกับผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน รวมทั้งยกระดับทักษะด้านการนำของตนเอง เข้าร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์การ การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนระบบการพัฒนาผู้นำในอนาคต และการเข้าร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่าง ๆ ในการยกย่องชมเชยบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคตอาจรวมถึงการสอนงานหรือการเข้าร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำส่วนราชการ

## 1.2 การกำกับดูแลองค์การและการสร้างคุณภาพการต่อสังคม

### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบการกำกับดูแล รวมถึงการปรับปรุงการนำองค์การวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งวิธีการที่ทำให้ส่วนราชการบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างคุณภาพการต่อสังคมที่สำคัญ

### ข้อสังเกต

- **การกำกับดูแลของส่วนราชการ** หัวข้อนี้เน้นว่าส่วนราชการต้องมีระบบการกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาลที่รับผิดชอบต่อหน้าที่ รับผิดชอบต่อสังคม มีความโปร่งใส รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้ ระบบดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบส่วนราชการ รวมทั้งการประเมินผลโดยการตรวจติดตามผลการดำเนินการของส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการ

- **การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และความเสี่ยง** ในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการนั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน

- (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- (2) การปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน
- (3) ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ

การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น ส่วนราชการต้องกำหนดตัววัด หรือ ตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้บริหารส่วนราชการใช้ในการติดตามดู นอกจากนี้ส่วนราชการควรไวต่อความกังวลของสังคม ไม่ว่าจะประเด็นดังกล่าวจะถูกกำหนดไว้ในกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับหรือไม่ ส่วนราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายามทำให้ดีกว่าข้อกำหนดและมีความเป็นเลิศด้านประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมในด้านต่าง ๆ

- **ความกังวลของสังคม** ส่วนราชการควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม ซึ่งรวมถึงต้นทุนของการบริหารและการบริการ และระบบปฏิบัติการ ความเท่าเทียมและการเข้าถึงได้อย่างทันการณรวมทั้งมุมมองของสังคมต่อการดูแลทรัพยากรของส่วนราชการ

- **การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ** การอนุรักษ์อาจดำเนินการโดยการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การลดของเสีย การทดแทนสารเคมีอันตรายด้วยสารที่ละลายน้ำได้ การอนุรักษ์พลังงาน และการใช้พลังงานแหล่งสะอาด หรือการนำผลผลิตพลอยได้ (by product) หรือของเสียกลับมาใช้ใหม่ (\*)

- **ความรับผิดชอบต่อสังคม** มีความหมายมากกว่าการทำตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น ส่วนราชการไม่ว่าขนาดใหญ่หรือเล็กมีโอกาสที่จะมุ่งเน้นและส่งเสริมระบบที่ดีทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และ เศรษฐกิจ ที่ส่วนราชการอาจช่วยเหลือได้ รวมทั้งมีโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ระดับและขอบเขตของการช่วยเหลือจะขึ้นกับขนาดและความสามารถของส่วนราชการ ในปัจจุบันการตัดสินใจที่จะทำงานร่วมกับองค์กรใด ๆ มีแนวโน้มที่จะพิจารณาถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นมากขึ้น
- **การสร้างคุณูปการต่อสังคม** โดยผู้บริหารของส่วนราชการควรพิจารณาให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมกับสังคม การคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อสังคม รวมทั้งผู้บริหารของส่วนราชการควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชน
- **การสนับสนุนชุมชน** ส่วนราชการควรพิจารณาการเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของส่วนราชการ ตัวอย่างเช่น
  - การที่ส่วนราชการร่วมมือกับภาคธุรกิจและองค์กรอื่น ๆ ในชุมชน เพื่อเพิ่มโอกาสทางให้ความรู้ การพัฒนาอาชีพ การเสริมสร้างรายได้ และการส่งเสริมสุขภาพ
  - ความพยายามของส่วนราชการ ผู้บริหาร และบุคลากร ในการเสริมสร้างความเข้มแข็ง และปรับปรุงการบริการชุมชน สภาพแวดล้อม และสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดนี้ กล่าวถึงวิธีที่ส่วนราชการพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ นำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการ ปรับเปลี่ยนเมื่อเกิดความจำเป็นและวัดความก้าวหน้า

หมวดนี้เน้นว่า ความยั่งยืนของส่วนราชการในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวมการดำเนินการของส่วนราชการ การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของส่วนราชการเป็นอีกเรื่องที่ต้องบูรณาการเพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของส่วนราชการ ดังนั้น การตัดสินใจดังกล่าว จึงเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

ในขณะที่ส่วนราชการทั้งหลายมีความชำนาญในการวางแผนยุทธศาสตร์มากขึ้น แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานการณ์ที่สาธารณะผลักดันให้ส่วนราชการมีความคล่องตัวและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มีได้คาดคิด เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนหรือเทคโนโลยีที่พลิกผันซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้กับผลการดำเนินการซึ่งเคยคาดการณ์ไว้ หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความจำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผน และขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนของส่วนราชการ

เกณฑ์ PMQA นี้เน้นความเป็นเลิศ 3 ด้านหลักซึ่งมีความสำคัญต่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นมุมมองเชิงยุทธศาสตร์ของความเป็นเลิศประการหนึ่ง โดยมุ่งเน้นกลไกในการผลักดันให้เกิดความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเติบโต ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของส่วนราชการ

- การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรม ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมต้นทุน และการเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ เช่น ความรวดเร็ว ความฉับไวในการตอบสนอง และความยืดหยุ่น นั้น เป็นการลงทุนที่เสริมความพร้อมให้กับส่วนราชการ

- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่วนราชการจำเป็นต้องดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับส่วนราชการและระดับบุคคล เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน ความสำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การทำให้ระบบงานและโครงการริเริ่มที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งหลายสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ด้วยวิธีนี้จึงจะทำให้มั่นใจได้ว่า การปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมและเสริมสร้างส่วนราชการให้พร้อมรับมือกับเรื่องที่มีความสำคัญ

หมวดนี้กล่าวถึงวิธีที่ส่วนราชการดำเนินการในเรื่อง

- การพิจารณาองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้ง โอกาส ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและผ่านการเตรียมความพร้อมมาอย่างดีมีจำนวนพอเพียง การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจรวมถึงการลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบและการสร้างผู้ให้ความร่วมมือรายใหม่

- การทำให้มั่นใจว่าการนำแผนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการ และ ทำให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- (1) ระดับส่วนราชการและผู้บริหารระดับสูง
- (2) ระดับของระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ
- (3) ระดับหน่วยงาน พื้นที่ และระดับบุคลากร

ข้อกำหนดในหมวดนี้ กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นของส่วนราชการ ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีความฝ่ายวางแผน หรือวงรอบของการวางแผนที่จำเพาะเจาะจง รวมทั้งไม่ได้หมายความว่า การปรับปรุงที่ดีขึ้นของส่วนราชการ ควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าได้ทั้งหมด ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบและความเข้มข้นของการมีส่วนร่วม ซึ่งต้องมีแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำกัดให้กับแผนการปรับปรุงที่หลากหลาย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่หรือนวัตกรรม ส่วนใหญ่การจัดลำดับความสำคัญมักคำนึงถึงความสมเหตุสมผลด้านต้นทุน โอกาส และภัยคุกคามเป็นหลัก อย่างไรก็ตามส่วนราชการยังอาจมีข้อกำหนดที่มีความสำคัญอื่น เช่น ความต้องการจำเพาะของกลุ่มผู้รับบริการหรือความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งไม่ได้ขึ้นกับการพิจารณาเพียงต้นทุนอย่างเดียว

### หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวดของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ กล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการค้นหา รวบรวม สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมากำหนดผลผลิตและบริการเพื่อตอบสนอง ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น รวมถึงวิธีการจัดการ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจและความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้สารสนเทศ เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดนี้ต้องการแสดงให้เห็นว่าการให้ความสำคัญดังกล่าวเป็นผลลัพธ์สำคัญอันหนึ่งของการเรียนรู้ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะนำมาซึ่งสารสนเทศ ที่นำไปสู่การกำหนดผลผลิตและบริการที่ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม ส่งผลต่อ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในหลายกรณีสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่งสัญญาณที่มีความหมาย ทั้งมุมมองพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถานการณ์ แนวโน้มความต้องการ ที่อาจส่งผลต่อ ความสำเร็จในปัจจุบัน อนาคต และความยั่งยืนของส่วนราชการ

### 3.1 ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการค้นหา รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อกำหนด จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและระดับของกลุ่มเป้าหมาย และการนำข้อมูลมากำหนดผลผลิตและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น

#### ข้อสังเกต

- **สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** การเลือกกลวิธีในการรวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่อสังคมออนไลน์ได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นกับสังคมในปัจจุบัน ทำให้การได้มาซึ่งสารสนเทศมีวิธีการที่หลากหลาย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่ายมากยิ่งขึ้น สำหรับวิธีการที่ใช้กันบ่อย ๆ เช่น

- การสนทนาออนไลน์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ระบบ โปรแกรม แอปพลิเคชันต่าง ๆ
- การค้นหา รวบรวมข้อคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ
- การสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ข้อมูลป้อนกลับของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความพึงพอใจ และ

ไม่พึงพอใจหลังการรับบริการ

- การวิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นต่าง ๆ เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือส่วนราชการอื่นที่ให้บริการในลักษณะเดียวกัน เป็นต้น

- **สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้** หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่ส่วนราชการได้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ หรือใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศดังกล่าวอาจผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) จนได้ผลการวิเคราะห์ที่สามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลผลิต การให้บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งใช้ในการประเมินต้นทุนและผลลัพธ์ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงได้อย่างเฉพาะเจาะจงและเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

- **การรับฟัง/การเรียนรู้ และยุทธศาสตร์** ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อความคาดหวัง ความสัมพันธ์ ความผูกพัน และการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้และรับฟังจึงจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์โดยรวมของส่วนราชการ

- **สื่อสังคมออนไลน์** ปัจจุบันผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนิยมใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อแสดงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และการสนับสนุนผลผลิตและบริการขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคตอาจได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตและการบริการของ

ส่วนราชการ จากการปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ ในสื่อสังคมออนไลน์ทั้งที่ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินงานเองหรือผ่านช่องทางที่ผู้อื่นเป็นผู้ริเริ่ม สิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณค่าต่อส่วนราชการ ขอบคิดเห็นเชิงลบอาจเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุง สร้างนวัตกรรม และแก้ไขปัญหาการบริการได้อย่างทันท่วงที ดังนั้นส่วนราชการจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ สร้างความคุ้นเคย และใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อสำรวจ ค้นหา รวบรวม วิเคราะห์ ติดตาม สื่อสารสารสนเทศจากสื่อสังคมออนไลน์ดังกล่าว

● **การเรียนรู้และจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** จะทำให้ได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับกลุ่มและประเภทของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการสามารถ

- จัดผลิตและบริการรวมทั้งการสนับสนุนและกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการแต่ละกลุ่ม

- สร้างวัฒนธรรมในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น

- สร้างผลผลิต การบริการและช่องทางใหม่ ๆ

- สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ทำให้มั่นใจได้ว่าส่วนราชการจะมีความยั่งยืน

### 3.2 การสร้างความผูกพัน

*เจตจำนง*

หัวข้อนี้กล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการสร้าง รักษา และพัฒนาความสัมพันธ์กับกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และช่วยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถสืบค้นสารสนเทศ ขอรับการสนับสนุนจากส่วนราชการ และจัดการข้อร้องเรียน นอกจากนี้ยังกล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการให้บริการ สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นในการมาใช้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

*ข้อสังเกต*

● **การสร้าง ความผูกพันเป็นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์** การทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพัน เป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นจนถึงระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การสนับสนุน ปกป้อง และให้ความร่วมมือกับส่วนราชการอย่างเต็มที่ การจะสร้างเชื่อมั่นในระดับดังกล่าวต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับพันธกิจของส่วนราชการ เหตุผลในการดำรงอยู่ของส่วนราชการ คุณค่าที่ส่วนราชการส่งมอบต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม พฤติกรรมและความชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

● **กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** แต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มแต่ไม่ได้ผลกับบางกลุ่ม ดังนั้นกลยุทธ์ที่ส่วนราชการใช้อาจต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม แต่ละเป้าหมาย และในแต่ละช่วงที่มีการสานสัมพันธ์กับส่วนราชการ

- **จัดการและสร้างภาพลักษณ์ที่ดี** มีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการในการส่งมอบคุณค่า ผลผลิตและบริการต่อสังคม การจัดการและสร้างภาพลักษณ์อย่างมีประสิทธิภาพจะนำไปสู่การยกระดับการรับรู้และความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการสร้างความผูกพันทางจิตใจและอารมณ์เพื่อสร้างความแตกต่างแก่ส่วนราชการกับคู่แข่ง
- **การจัดการข้อร้องเรียน** การรวบรวม การวิเคราะห์ และการบ่งชี้ถึงต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหาของข้อร้องเรียนควรนำไปสู่การจัดการที่ต้นเหตุของการเกิดข้อร้องเรียน และนำไปสู่การจัดการลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและบริการ ส่วนราชการจึงต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ได้ดำเนินการจนสำเร็จนี้ให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพผลทั่วทั้งส่วนราชการ
- **ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อคู่แข่ง** ในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น แง่มุมที่สำคัญหนึ่งคือการเปรียบเทียบความพึงพอใจกับส่วนราชการอื่น หรือองค์การที่ให้บริการที่เหมือนกัน (competing) หรือบริการทางเลือก (alternative offerings) หรือส่วนราชการที่ให้บริการที่คล้ายคลึงกัน สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยส่วนราชการเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่ส่งผลถึงความชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปรับปรุงการบริการ และความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันระยะยาวและความยั่งยืนของส่วนราชการ

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดนี้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ กล่าวคือหมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลางในการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งหมวดนี้ได้ครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวไว้

##### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

###### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการ หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ ในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆ เจตจำนงของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการของส่วนราชการให้บรรลุผลลัพธ์ของส่วนราชการและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดหรือการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ รวมถึงเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่อาจนำมาแลกเปลี่ยนกัน

● **การทำให้ระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และมีบูรณาการ** ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการดังกล่าวและตัววัดไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ เกณฑ์มองว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งาน เพื่อให้ตรงกับความเป็นจริงในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อจัดทำและนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการ และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งส่วนราชการ นอกจากนี้ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ อาจหมายรวมถึงวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการถ่ายทอดรายละเอียดของตัววัดผลการดำเนินการลงไปถึงระดับกลุ่มงานและกระบวนการ เพื่อใช้ติดตามผลงานที่ส่งผลต่อการบรรลุผลลัพธ์ในระดับส่วนราชการหรือเพื่อการปรับปรุง

● **การใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ** การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกส่วนราชการ เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้

- ส่วนราชการจำเป็นต้องรู้ระดับผลการดำเนินการของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

- สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (Breakthrough)

- การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักทำให้ส่วนราชการเข้าใจกระบวนการและผลการดำเนินการของตนเองดีขึ้น

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่ง อาจทำให้ส่วนราชการเห็นถึงความได้เปรียบและความท้าทายที่จำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น

นอกจากนี้ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบยังอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจในเรื่องสมรรถนะหลัก การสร้างความร่วมมือ และการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน

● **การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ** ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการต้อง

- กำหนดความต้องการและลำดับความสำคัญ

- กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม

- ใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อยุทธศาสตร์เชิงแข่งขันของส่วนราชการ

● **การทบทวนผลการดำเนินการ** การทบทวนระดับองค์การในหมวดนี้ มีเจตจำนงให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกด้านทั้งในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต ทั้งนี้ผลการทบทวนจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อถือได้ว่าจะนำไปสู่การปรับปรุงและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ สมรรถนะหลัก และตัววัดความสำเร็จ ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการทบทวนระดับองค์การ คือ การแปลงผลการทบทวนไปสู่การกระทำอย่างทั่วถึงทั้งส่วนราชการ และถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เหมาะสม ตลอดจนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

● **การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ** การวิเคราะห์ที่ส่วนราชการทำเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติการที่จำเป็น อาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และปัจจัยอื่น ๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่

- การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพการบริการและการบริการใหม่ กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่นและการเติบโต

- ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก ต่อผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ

- ความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประสิทธิผลของการแก้ไขปัญหา

- การตีความการเปลี่ยนแปลงของการเพิ่มหรือสูญเสียผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต่อการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความผูกพัน

- ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับส่วนราชการ กับความสามารถในการแก้ปัญหาของส่วนราชการ

- ผลลัพธ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่วัดได้และสัมพันธ์กับการปรับปรุงด้านความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของบุคลากร

- ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้จากการจัดการศึกษา การฝึกอบรมสำหรับบุคลากร รวมถึงการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และโอกาสในการเรียนรู้ทางไกลแบบอื่นด้วย

- ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้จากการปรับปรุงการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม

- ตัววัดเดียวหรือตัววัดเชิงรวมของผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของส่วนราชการที่เทียบเคียงกันได้

- แนวโน้มต้นทุนของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแนวโน้มของส่วนราชการที่เทียบเคียงได้หรือของคู่แข่ง

- การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่างๆ โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ประโยชน์ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม

- ต้นทุนที่ประหยัดได้ จากผลการปรับปรุงด้านคุณภาพ ด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร

- การเปรียบเทียบ ระหว่างหน่วยงานในส่วนราชการที่แสดงให้เห็นถึงผลของการดำเนินการด้านคุณภาพและปฏิบัติการ ต่อผลด้านการเงินและงบประมาณ

- การเติบโตของการบริการเทียบกับต้นทุนการบริการต่อหน่วย

- แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความยั่งยืนของส่วนราชการ

● **การสร้างสอดคล้องระหว่างการวิเคราะห์ การทบทวนผลการดำเนินการ**

**และการวางแผน** ตัวเลขและข้อมูลเดี่ยว ๆ มักไม่เพียงพอต่อการจัดลำดับความสำคัญของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และกับการวางแผน ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์และการทบทวนนั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และสร้างความมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง



นอกจากนี้ ผลการดำเนินการในอดีตของส่วนราชการประกอบกับสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกที่จะเกิดขึ้น ช่วยให้ส่วนราชการสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการได้ ซึ่งการคาดการณ์เหล่านี้ อาจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผน

- **เข้าใจความเชื่อมโยงของเหตุและผล** การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ การตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ส่วนราชการจะต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมมีจำกัด

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

### เจตจำนง

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

### ข้อสังเกต

- **การจัดการสารสนเทศ** การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากร เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศมีเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการของส่วนราชการ ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ของส่วนราชการผ่านเว็บและสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการสื่อสารระหว่างส่วนราชการกับส่วนราชการ การสื่อสารระหว่างส่วนราชการกับบุคคลภายนอกทุกกลุ่ม ตั้งแต่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่าย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ เป็นเรื่องท้าทายความสามารถของส่วนราชการในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย และตอบสนองความต้องการของต่างกลุ่ม

- **ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ** ข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระหว่างส่วนราชการ ผู้ให้ความร่วมมือ และกับชุมชน ส่วนราชการควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบถามความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว และประกันความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล

- **การจัดการความรู้** การจัดการความรู้ของส่วนราชการต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการ และการบริการ รวมถึงการพัฒนาทางเลือกที่แปลกใหม่ ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ

- **การเรียนรู้ระดับส่วนราชการ** การบริหาร ใช้ ประเมิน และแบ่งปันความรู้ของส่วนราชการซึ่งเพิ่มมากขึ้น เป็นเรื่องหนึ่งซึ่งส่วนราชการต้องเผชิญในปัจจุบัน ส่วนราชการได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ เครือข่าย ซึ่งร่วมกันผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ระดับส่วนราชการและการสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ในระดับส่วนราชการดังกล่าวส่งผลให้การปฏิบัติการต่าง ๆ มีการปรับปรุงและมีการพัฒนาที่ดีขึ้น และต่อยอดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในองค์กร

## หมวด 5 บุคลากร

หมวดนี้เน้นการปฏิบัติการด้านบุคลากรที่สำคัญ การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ซึ่งขีดสมรรถนะของบุคลากร สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันของบุคลากรของส่วนราชการ เพื่อให้บุคลากรและองค์การปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม เกณฑ์ PMQA จึงได้รวมเอาการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ด้วย (หมวด 2)

### 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร วิธีการที่ส่วนราชการตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้เพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผล และทำให้มั่นใจว่ามีบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานที่ดี เป้าหมาย คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานของส่วนราชการบรรลุความสำเร็จและสนับสนุนบุคลากร

#### ข้อสังเกต

● **ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร** ส่วนราชการมักสับสนระหว่างแนวคิดเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลัง โดยเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีทักษะที่ไม่ตรงกับความต้องการ เพื่อชดเชยการขาดแคลนของบุคลากรที่มีทักษะ หรือคิดไปว่าการใช้บุคลากรที่มีทักษะสูงเพียงไม่กี่คนสามารถทดแทนบุคลากรจำนวนมากในงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะสูงหรือใช้ทักษะต่างด้าน

การมีอัตรากำลังและทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จการคาดการณ์ความต้องการเหล่านี้ในอนาคตช่วยให้มีเวลาในการเตรียมการเพื่อการฝึกอบรม สรรหา จ้าง หรือโยกย้าย

● **การสนับสนุนบุคลากร** ส่วนราชการมีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากร ด้วยการจัดให้มีบริการ สิ่งอำนวยความสะดวก และกิจกรรมส่งเสริมต่าง ๆ โอกาสเหล่านี้ ได้แก่

- การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและด้านอาชีพ
- การบริการเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพและศักยภาพในงาน
- กิจกรรมสันทนาการหรือด้านวัฒนธรรมประเพณีต่าง ๆ
- การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่
- การบริการดูแลบุตรและผู้สูงอายุ
- การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อภาระทางครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน
- ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและสิทธิประโยชน์รูปแบบต่าง ๆ
- การให้บริการด้านสวัสดิการและการลดค่าครองชีพ
- และสิทธิประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายระยะเวลาคุ้มครองการรักษาพยาบาลและการใช้บริการต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงระบบของส่วนราชการในการสร้างความผูกพันและวัฒนธรรมที่ดี และจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้ต้องเกื้อหนุนให้เกิดผลการดำเนินงานของส่วนราชการที่โดดเด่น มีการนำสมรรถนะหลักของส่วนราชการมาใช้ และเพื่อให้บรรลุแผนปฏิบัติการและสร้างความยั่งยืนของส่วนราชการ

### ข้อสังเกต

- **การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่โดดเด่น** จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือ การสร้างขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อให้ได้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น คุณลักษณะของการทำงานที่โดดเด่น คือ
  - มีความยืดหยุ่น
  - เกิดนวัตกรรม
  - มีการแบ่งปันทักษะและความรู้
  - มีการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี
  - มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ
  - มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการของส่วนราชการและประชาชนที่กำลังเปลี่ยนแปลง
- **ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** จากผลจากการศึกษา พบว่า เมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรในระดับที่สูง จะทำให้ผลดำเนินการขององค์กรดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันแสดงออกในลักษณะดังนี้ การสร้างผลงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย เข้าใจทิศทางของส่วนราชการอย่างชัดเจนและรับผิดชอบต่อผลงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัย ไว้เนื้อเชื่อใจ มีประสิทธิภาพ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ในส่วนราชการการ บุคลากรและอาสาสมัคร มีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เพราะงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง
- **ปัจจัยของความผูกพันของบุคลากร** แม้ว่าความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนและการเพิ่มค่าตอบแทนจะมีความสำคัญ แต่สองปัจจัยดังกล่าวไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความผูกพันกับส่วนราชการและสร้างผลงานที่โดดเด่น ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น
  - การแก้ไขปัญหาและข้อร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ
  - โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ
  - บรรยากาศในการทำงานและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร
  - สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีการป้องกันภัย
  - ภาระงานที่เหมาะสมและท้าทาย
  - การสื่อสาร ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
  - ระดับของการได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ
  - ความมั่นคงของงาน
  - การตระหนักถึงความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย

- **ปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน** ส่วนราชการควรเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน การสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน การสนทนากลุ่ม Blog หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก จะช่วยให้ส่วนราชการเข้าใจปัจจัยดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น

- **ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย** ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงาน และเพื่อให้ระบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพ การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะหรือความสามารถที่วัดได้อย่างชัดเจน แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการจัดสรรเงินรางวัล วิธีการแสดง “ความขอบคุณ” รางวัลสำหรับทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลงานโดดเด่น ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเหล่านี้ ควรเชื่อมโยงกับตัววัดด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ หรือ วัตถุประสงค์ที่สำคัญอื่น ๆ ของส่วนราชการ

- **ตัวชี้วัดอื่นด้านความผูกพันของบุคลากร** นอกเหนือไปจากตัววัดโดยตรงของความผูกพันของบุคลากรผ่านการสำรวจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการประท้วง เป็นต้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของการดำเนินการเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร

- **ความต้องการของการพัฒนาของบุคลากร** ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรอาจมีความแตกต่างกันได้อย่างมาก ขึ้นกับลักษณะการทำงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับพัฒนาการของส่วนราชการและบุคลากร ความต้องการเหล่านี้ อาจรวมถึงการสร้างทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหา การแปลผลและการใช้ข้อมูล การตอบสนองที่เหนือกว่าความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์และปรับกระบวนการให้ชัดเจนขึ้น การลดการสูญเสียและรอบเวลา ความร่วมมือและสร้างแรงจูงใจกับอาสาสมัคร ความต้องการทางการศึกษาอาจรวมถึงทักษะขั้นสูงในการใช้เทคโนโลยีหรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ทักษะทางภาษา การคำนวณ และทักษะทางคอมพิวเตอร์

- **สถานที่ในการเรียนรู้และการพัฒนา** โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาสามารถเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ และอาจเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน ในห้องเรียน e-learning หรือการเรียนรู้แบบทางไกล รวมถึง การมอบหมายงานเพื่อสร้างพัฒนาการ การสอนงาน

- **ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของแต่ละบุคคล** เพื่อช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ส่วนราชการหลายแห่งมีการเตรียมแผนพัฒนารายบุคคลที่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของบุคคลนั้น

- **การฝึกอบรมด้านการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ถึงแม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้เจาะจงให้ส่วนราชการต้องฝึกอบรมบุคลากรที่ทำหน้าที่ติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่การฝึกอบรมดังกล่าวเป็นเรื่องปกติและมีความสำคัญ ซึ่งมักครอบคลุมถึงการเรียนรู้ทักษะและความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับการบริการ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการรวบรวมสารสนเทศ วิธีการแก้ไขปัญหาและลดการสูญเสีย และวิธีการที่จะบริหารจัดการและตอบสนองที่เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

- **การถ่ายทอดความรู้** ระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการควรจะมีกลไกสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรและของส่วนราชการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการคงไว้ซึ่งผลการดำเนินการของการทำงานที่โดดเด่นแม้ในระหว่างการปรับเปลี่ยน ส่วนราชการแต่ละแห่งควรกำหนดว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานและควรมีกระบวนการที่เป็นระบบสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรแต่ละคน

- **ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา** วัตถุประสงค์ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารของส่วนราชการ ระบบการเรียนรู้ควรพิจารณาถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินการระดับบุคคล หน่วยงาน และส่วนราชการ รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น และต้นทุนต่อผลตอบแทน

## หมวด 6 การปฏิบัติการ

ในหมวดนี้กล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การออกแบบ และการส่งมอบผลผลิต และการบริการ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุความสำเร็จ และเพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการ

### 6.1 กระบวนการทำงาน

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงการบริหารจัดการกระบวนการ นวัตกรรม และเครือข่ายอุปทาน เพื่อการบรรลุพันธกิจและการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ ๆ ของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อบรรลุความสำเร็จและสร้างความยั่งยืนให้ส่วนราชการ

#### ข้อสังเกต

- **การออกแบบกระบวนการทำงาน** ส่วนราชการจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับการทำงาน การส่งมอบ และการบริการ ตั้งแต่ขั้นตอนของการออกแบบกระบวนการทำงาน โดยทั่วไปแล้วการออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในห่วงโซ่คุณค่า หากส่วนราชการมีโครงการที่ต้องออกแบบคู่ขนานกัน หรือมีบริการที่ต้องใช้บุคลากร เครื่องมือ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ร่วมกัน การประสานงานเพื่อการใช้ทรัพยากรอาจเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญ แต่ก็อาจเป็นแนวทางให้สามารถลดต้นทุนต่อหน่วยและรอบเวลาในการออกแบบและการบริการใหม่

- **ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน** แนวทางในการออกแบบกระบวนการและการบริการของส่วนราชการอาจมีความแตกต่างกันอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการเริ่มต้นใหม่ ปรับเปลี่ยนจากเดิม หรือกระบวนการพิเศษเฉพาะ หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานทั้งใหญ่และเล็ก ทั้งนี้ขึ้นกับบริบทของส่วนราชการและภาระหน้าที่

สำหรับแนวทางในการออกแบบนั้น ส่วนราชการควรพิจารณาถึงข้อกำหนดสำคัญ ๆ ของกฎหมาย ภาระหน้าที่และการบริการ ปัจจัยที่อาจต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงาน ได้แก่ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ ชีตความสามารถของบุคลากร ชีตความสามารถในการวัด และประเมินผล ความแตกต่างในความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบหรือผู้ให้ความร่วมมือ การบริหารความปลอดภัยและการจัดการความเสี่ยง และผลกระทบ ด้านสิ่งแวดล้อมของส่วนราชการ และยุทธศาสตร์ของการแข่งขัน

การออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องพิจารณารอบเวลาและประสิทธิภาพภาพของกระบวนการทำงาน และการส่งมอบด้วย ซึ่งอาจต้องนำเอากระบวนการให้บริการมาทำการวิเคราะห์อย่างละเอียด และอาจต้อง ออกแบบกระบวนการเหล่านี้เสียใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งตอบโจทย์ความต้องการที่ปรับเปลี่ยนของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- **กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่และการบริการที่สำคัญ** กระบวนการทำงานที่สำคัญของ ส่วนราชการได้แก่ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบรรลุปันธกิจและภาระหน้าที่ตามกฎหมาย รวมทั้งกระบวนการ ให้บริการซึ่งส่วนราชการเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อความสำเร็จของส่วนราชการ กระบวนการเหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จของส่วนราชการ กระบวนการที่ สำคัญอาจรวมถึง การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ การบริหารโครงการ ศูนย์บริการข้อมูล และ การรับข้อร้องเรียน

สำหรับส่วนราชการบางแห่ง กระบวนการที่สำคัญอาจรวมถึงการระดมทุน การสร้างสัมพันธ์กับ เครือข่าย และการสนับสนุนนโยบายภาครัฐ เนื่องจากสภาพความหลากหลายของกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ ข้อกำหนดและคุณลักษณะของการดำเนินการของต่างกระบวนการกันจึงอาจแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

- **ตัววัดในกระบวนการ** หัวข้อนี้เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับระบบการควบคุมและการวัดในกระบวนการ การวัดเหล่านี้จำเป็นต้องมีการระบุจุดวิกฤติสำหรับการวัดและการสังเกตการณ์ในกระบวนการ ซึ่งควรเป็นช่วงต้นที่สุดของกระบวนการเพื่อลดปัญหาและต้นทุนที่อาจเป็นผลตามมาจากดำเนินการที่ไม่ เป็นไปตามความคาดหวัง

- **กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ** กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของส่วนราชการหมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ซึ่งสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน และสนับสนุนการปฏิบัติการและการบริหาร แต่ มักไม่ได้ถูกออกแบบมาพร้อมกันกับกระบวนการหลัก ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนจึงมักไม่จำเป็นต้อง ขึ้นกับคุณลักษณะของผลผลิตและการบริการ แต่มักขึ้นกับความต้องการภายในและต้องมีการประสานงาน และการบูรณาการกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการและความเชื่อมโยง กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึงกระบวนการด้านการเงินและบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก การ บริการด้านกฎหมาย การบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานธุรการอื่น ๆ

- **ผลการดำเนินการของกระบวนการ** การบรรลุผลการดำเนินการของกระบวนการตามที่คาดหวัง มักต้องการ การตั้งค่านับผลการดำเนินการหรือค่ามาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ ต้องมีมาตรการ การแก้ไขเพื่อปรับให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามคุณลักษณะที่ออกแบบไว้ เมื่อเกิดความ คลาดเคลื่อนขึ้น มาตรการการแก้ไขนี้อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี หรือบุคลากรขึ้นกับธรรมชาติของ กระบวนการ มาตรการการแก้ไขที่ถูกต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนที่ต้นตอหรือสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และ ควรลดโอกาสที่ปัญหาลักษณะเดียวกันจะเกิดซ้ำทั้งที่เดิมและที่อื่น ๆ ภายในองค์กร

● **การปรับปรุงกระบวนการ** หัวข้อนี้ต้องการสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้การบริการ และผลการดำเนินการของกระบวนการดีขึ้น ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นไม่ได้หมายความว่าถึงเพียงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น แต่ยังรวมถึงงบประมาณ การเงิน และผลการปฏิบัติการ (เช่น ประสิทธิภาพ) ที่ดีขึ้นในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ตัวอย่างแนวทางที่มีใช้ทั่วไปในการปรับปรุงกระบวนการ ได้แก่

- การใช้ผลจากการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ
- การแบ่งปันยุทธศาสตร์ที่ใช้ได้ผลภายในส่วนราชการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม
- การวิเคราะห์และวิจัยผลการดำเนินการของกระบวนการ (เช่น การวิเคราะห์กระบวนการ การทดลองเพื่อหาค่าเหมาะสมที่สุด การสร้างกลไกการป้องกันความผิดพลาด)
- การวิจัยและพัฒนาด้านเทคนิคและด้านการให้บริการ
- ใช้เครื่องมือการปรับปรุงคุณภาพ เช่น Plan-Do-Check -Act หรือ PDCA
- กระบวนการเทียบเคียง (Benchmarking)
- การใช้เทคโนโลยีทางเลือก
- การใช้สารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในส่วนราชการและต่างส่วนราชการ

แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการอาจอาศัยข้อมูลจากงบประมาณหรือการเงินเพื่อประเมินทางเลือกและกำหนดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเหล่านี้จะช่วยให้ส่วนราชการมีโอกาสในการปรับปรุงที่หลากหลายรวมถึงการออกแบบกระบวนการใหม่โดยสิ้นเชิง (Reengineering)

● **การจัดการเครือข่ายอุปทาน** ในส่วนราชการ การจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการบรรลุประสิทธิภาพของการควบคุมต้นทุน เพิ่มผลผลิต และบรรลุเป้าหมายด้านการให้บริการ และความสำเร็จโดยรวมของส่วนราชการ ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีความสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้นเมื่อส่วนราชการย้อนกลับมาทบทวนสมรรถนะหลักของตนเอง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบควรตอบสนองเจตจำนง คือ

- ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและผู้ให้ความร่วมมือ และ
- ช่วยให้การดำเนินการของพวกเขาสนับสนุนการปฏิบัติการของส่วนราชการโดยรวมดีขึ้น
- การจัดการเครือข่ายอุปทานอาจรวมกระบวนการในการ
- คัดเลือกผู้ส่งมอบเพื่อเป้าหมายในการลดจำนวนผู้ส่งมอบโดยรวม
- เพิ่มความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ และผู้ให้ความร่วมมือที่ดี และ
- เพิ่มความคล่องตัวในการจัดการระหว่างเครือข่ายอุปทาน

● **การจัดการนวัตกรรม** ในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรมจะมีโอกาสในการเกิดความคิดมากกว่าองค์กรที่ใช้เพียงทรัพยากร ทั้งนี้จุดสำคัญในการตัดสินใจในวัฏจักรของนวัตกรรม คือ

- (1) ภายใต้อุปสรรคที่ใช้เท่ากัน จัดลำดับความสำคัญของโอกาสเพื่อนำโอกาสที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ไปดำเนินการต่อ
- (2) ตระหนักถึงว่าเมื่อใดที่ควรยกเลิกโครงการและผันทรัพยากรไปต่อยอดการพัฒนาโครงการอื่นที่ประสบความสำเร็จหรือไปยังโครงการใหม่

## 6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยต่อข้อมูลและสารสนเทศสำคัญขององค์การ และสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยของสถานที่ทำงานและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

### ข้อสังเกต

- **การควบคุมต้นทุน** การลดต้นทุนและรอบเวลาอาจดำเนินการผ่านยุทธศาสตร์การจัดการกระบวนการแบบ Lean การลดของเสียหรือการเพิ่มผลตอบแทนอาจเกี่ยวกับโครงการ Six Sigma หรือ PDCA การควบคุมต้นทุนนี้จำเป็นต้องมีตัววัดสำคัญเพื่อใช้ติดตามการจัดการระบบปฏิบัติการในทุกแง่มุม
- **ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์** ปัจจุบันมีการพัฒนาแอปพลิเคชันและซอฟต์แวร์ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน และการบริการขึ้นอย่างมากมาย ซึ่งอาจจะส่งผลให้เกิดความเสี่ยงจากการกระทำมิชอบเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ ระบบปฏิบัติการ และข้อมูลสำคัญทั้งในระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องมีการดำเนินการแนวทางตามมาตรฐานในการดำเนินการ เพื่อป้องกันรับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้น อันจะเกิดผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐทั้งด้านเศรษฐกิจ การทหาร และความสงบสุข โดยการเตรียมความพร้อมบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อภัยคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันการณ์
- **ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน** ทุกองค์การไม่ว่าใหญ่หรือเล็ก ต้องดำเนินการตามมาตรฐานข้อบังคับขั้นพื้นฐานด้านความปลอดภัยของอาคารสถานที่และของบุคลากร อย่างไรก็ตามส่วนราชการที่ดีจะมีกระบวนการที่ทำได้ดีกว่ามาตรฐานขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้อาจรวมการออกแบบกระบวนการในเชิงรุกโดยมีข้อมูลนำเข้าจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัย
- **การเตรียมพร้อมเพื่อภาวะฉุกเฉิน** ความพยายามในการสร้างความต่อเนื่องของการปฏิบัติการในภาวะฉุกเฉิน ส่วนราชการควรพิจารณาทุกแง่มุมโดยรอบทางด้านปฏิบัติการที่จำเป็นในการทำงานและการบริการ ระดับของการเตรียมพร้อมของการปฏิบัติการขึ้นอยู่กับพันธกิจของส่วนราชการ รวมทั้งความต้องการและความจำเป็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการควรประสานความพยายามในการสร้างความต่อเนื่องของการปฏิบัติการกับความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศ (หัวข้อ 4.2)

### หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

หมวดผลลัพธ์นี้ แสดงถึงการมุ่งเน้นระบบที่ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่จำเป็น ต่อการสร้างความยั่งยืนของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและธรรมาภิบาล ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ด้วยการมุ่งเน้นที่เป็นตามเจตนารมณ์ของเกณฑ์นี้เอง ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เยี่ยมกว่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และในการบรรลุตามพันธกิจ ผลลัพธ์ที่เยี่ยมนี้ปรากฏตามตัวชี้วัดด้านการประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ รวมทั้งผลลัพธ์ตามภาระหน้าที่หลักอื่น ๆ ของส่วนราชการ และส่วนราชการสามารถที่จะธำรงการเรียนรู้ขององค์การและของบุคลากรไว้



หมวด 7 จึงเป็นการนำเสนอสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเพื่อการประเมิน ปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการ โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์โดยรวมของส่วนราชการ แม้หมวด 7 จะกล่าวถึงผลลัพธ์ในเชิงกว้าง ๆ แต่ส่วนราชการควรกำหนดระดับคุณภาพขั้นสูงเพื่อใช้ติดตามผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติการและเพื่อใช้เป็นตัวคาดการณ์ของผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

## 7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงผลลัพธ์สำคัญด้านผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ซึ่งแสดงถึงคุณภาพของผลผลิตตามพันธกิจและคุณภาพการบริการ รวมทั้งคุณค่าที่นำไปสู่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเติบโต

ข้อสังเกต

- **ตัววัดด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ** หัวข้อนี้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ ตัววัดเหล่านี้ควรมุ่งเน้นในมุมมองและการตัดสินใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับส่วนราชการในอนาคต ๆ และควรสัมพันธ์กับสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 สำหรับส่วนราชการที่ไม่ได้มุ่งเน้นการให้บริการ ควรกำหนดตัววัดที่แสดงประสิทธิผลของการบรรลุพันธกิจและภาระหน้าที่ตามกฎหมาย ตัวอย่างเช่น จำนวนข้อแนะนำเชิงนโยบายที่นำไปสู่การใช้งาน อัตราสำเร็จของการปรับปรุงมาตรฐานด้านต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนราชการที่มีการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน อาจกำหนดตัววัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมของกระบวนการบูรณาการนั้น เช่น ระยะเวลาในการต่ออายุใบอนุญาตการทำงานของแรงงานต่างด้าว เป็นต้น

- **ตัววัดด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ** เนื่องจากส่วนราชการจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม การวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามยุทธศาสตร์จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างยิ่ง ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าวได้มาจากการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จสุดท้ายตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในระหว่างทางให้ชัดเจน

## 2. ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ และสร้างความสัมพันธ์

ข้อสังเกต

- **ตัวชี้วัดที่สำคัญของด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของส่วนราชการในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องอาจรวมเรื่องต่อไปนี้

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

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินการที่มุ่งเน้นบุคลากรของส่วนราชการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงว่าส่วนราชการทำได้ดีเพียงใดในการสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ดี มีการเอาใจใส่ การสร้างความผูกพัน และการเรียนรู้สำหรับบุคลากรทุกคน

#### ข้อสังเกต

- **ปัจจัยของผลลัพธ์ด้านบุคลากร** ผลลัพธ์ที่รายงานควรรวมถึงปัจจัยทั่วไปและปัจจัยเฉพาะ ปัจจัยทั่วไปอาจรวมถึง ความปลอดภัย การขาดงาน การขอโอนย้าย การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียนสำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงาน การขอโอนย้าย และการลาออก อาจจะมีเหมาะสมในการที่จะเทียบเคียงกับพื้นที่เดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ปัจจัยที่เฉพาะกับส่วนราชการ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่วนราชการใช้ในการประเมินเพื่อบ่งชี้ถึงบรรยากาศและความผูกพันของบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึงขอบข่ายของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ การฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ความสำเร็จของการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือความเกี่ยวข้องของอาสาสมัครในกระบวนการและกิจกรรมโครงการต่าง ๆ
- **ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร** ผลลัพธ์ที่รายงานสำหรับตัวบ่งชี้ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรควรครอบคลุมถึง ระดับความสามารถของบุคลากรในการทำงานข้ามหน่วยงาน และจำนวนผู้ได้รับประกาศนียบัตรที่ตอบสนองความต้องการด้านทักษะ ปัจจัยเพิ่มเติมอาจรวมถึง การปรับโครงสร้างส่วนราชการ รวมถึงการหมุนเวียนหน้าที่งานที่ได้ออกแบบเพื่อให้บรรลุทิศทางยุทธศาสตร์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- **ความผูกพันของบุคลากร** ตัววัดของผลลัพธ์ที่รายงานสำหรับตัวบ่งชี้ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรครอบคลุมถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร นอกจากนี้อาจพิจารณาแรงจูงใจอื่น ๆ เช่น ค่าตอบแทน แรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ตัวอย่างของตัววัดผลการดำเนินการอาจได้แก่ อัตราการคงอยู่ของบุคลากรจากโครงการการยกย่องผู้ร่วมงาน หรือ จำนวนของการเลื่อนตำแหน่งงานที่เป็นผลจากโครงการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ

#### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลส่วนราชการ

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารและการกำกับดูแลส่วนราชการ เพื่อแสดงถึงควมมีจริยธรรมของส่วนราชการ สถานะการเงินที่โปร่งใส และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ข้อสังเกต

- **ความสำคัญของมาตรฐานจริยธรรม** ไม่ว่าสังคมจะมีการเพ่งเล็งมากขึ้นในประเด็นของธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้นำหรือไม่ก็ตาม เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องทำและแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในทุกเรื่องมีมาตรฐานสูง ระบบการกำกับดูแลของผู้บริหารของส่วนราชการควรมีการติดตามดูตัววัดผลการดำเนินการที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ และเน้นย้ำผลของตัววัดดังกล่าวไปสู่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้

- **ผลลัพธ์ที่รายงาน** ผลลัพธ์ที่รายงานครอบคลุมถึงการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎหมาย ระเบียบ และ การรับรองมาตรฐาน ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่กำกับดูแล และความสำเร็ที่โดดเด่นของส่วนราชการในเรื่องดังกล่าว (\*) รวมทั้งการที่ส่วนราชการมีส่วนร่วมให้เกิดความผาสุกและคุณประโยชน์ต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม ความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากรและการบริการ

#### 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการเงิน การบริหารงบประมาณ และการเติบโต เพื่อให้เข้าใจถึงประสิทธิภาพด้านการบริหารงบประมาณและความคุ้มค่า รวมทั้งความท้าทายของส่วนราชการ

ข้อสังเกต

ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการด้านการเงิน ประสิทธิภาพของการบริหารงบประมาณ และการเติบโตของส่วนราชการ

- **ตัววัดที่เหมาะสมสำหรับการรายงาน** ตัววัดที่เหมาะสมเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน

อาจรวมถึงตัววัดผลการจัดเก็บรายได้ของรัฐ ประสิทธิภาพของบริหารงบประมาณและการเบิกจ่าย การคืนทุนของโครงการต่าง ๆ สัดส่วนของการบริการที่เพิ่มขึ้นในกลุ่มต่าง ๆ การขยายขอบข่ายของการให้บริการและพื้นที่ การจัดอันดับที่ดีขึ้นใน ระดับประเทศ หรือในระดับนานาชาติ

## 7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน

เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน

ข้อสังเกต

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

หัวข้อนี้กระตุ้นให้ส่วนราชการพัฒนาและใช้ตัวชี้วัดที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแปลกใหม่ ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและใช้การปรับปรุงการปฏิบัติการ ส่วนราชการควรมีการประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและการปฏิบัติการทั้งหมดโดยใช้ตัวชี้วัด ที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ

- **ตัววัดด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ** ตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการอาจรวมถึง

- ตัววัดผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงให้เห็นผลของการลดต้นทุน หรือการควบคุมต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้

- การลดการใช้พลังงาน หรือการลดการปล่อยของเสียสู่ชั้นบรรยากาศ

- การลดการปล่อยน้ำเสีย การใช้ผลผลิตพลอยได้ และการนำกลับมาใช้อีก

- ตัวบ่งชี้ด้านการตอบสนองภายใน เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต ระยะเวลาจัดส่ง ระยะเวลาในการจัดเตรียม และใช้เวลาตั้งแต่ออกแบบจนถึงส่งมอบผลผลิตและบริการ

- การปรับปรุงผลการดำเนินงานของส่วนงานบริหารและสายสนับสนุนอื่น ๆ

- ตัวบ่งชี้เฉพาะด้านกระบวนการ เช่น อัตราการสร้างนวัตกรรม และผลจากโครงการริเริ่มต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปรับปรุงการบริการ นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ เป็นต้น

- ตัวชี้วัดด้านความปลอดภัย เช่น อัตราการซ่อม ระดับความพร้อมของการเตรียมการ

- ตัวบ่งชี้ด้านเครือข่ายอุปทาน เช่น การลดลงของปริมาณคงคลังหรือการตรวจรับ คุณภาพ และผลิตภาพที่ดีขึ้น การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

- ผลลัพธ์การประเมินโดยส่วนราชการภายนอก

## ภาคผนวก 2 อธิธานศัพท์

## อภิธานศัพท์

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความและคำอธิบายอย่างย่อของคำต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ ซึ่งมี ความสำคัญต่อการจัดการการดำเนินการของส่วนราชการ

### กระบวนการ (Process)

คำว่า “กระบวนการ” (Process) หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบ ผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไป กระบวนการ ประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง มาทำงานร่วมกันตาม ขั้นตอนหรือการปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ซึ่งแทบจะไม่มีกระบวนการใดที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง จะต้อง พิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน

ในบางสถานการณ์กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยมีระเบียบ ปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน ในกรณีที่เป็นการให้บริการ “กระบวนการ” จะมีในลักษณะกว้าง ๆ เช่น บอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจ รวมถึงขั้นตอนที่พึงประสงค์หรือคาดหวัง หากขั้นตอนนี้สำคัญอย่างยิ่ง การให้บริการต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนด้วย และต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจ เกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการ ดำเนินการที่มีสมรรถภาพ เช่น ระยะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ขั้นตอน อาจเกิดขึ้นหลังจากที่มีความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้ว

ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะมีการตรวจประเมินถึงระดับ ความสำเร็จของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐานของปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ใช้ประเมินแต่ละ กระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ ได้แก่ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมใน “ระบบการให้คะแนน”

### กระบวนการทำงาน (Work Process)

กระบวนการทำงาน หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กรซึ่งอาจรวมถึง การ ออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต และการส่งมอบ การสนับสนุนผู้รับบริการ การจัดการเครือข่ายอุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการทำงานที่สำคัญของ องค์กรมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงใช้พิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร กระบวนการทำงานที่สำคัญ ขององค์กรต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรเสมอ

### การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)

“การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร การกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลให้การตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจ จะต้องมีความรู้และสารสนเทศเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และมีประโยชน์

### การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคตการคาดการณ์อาจอิงกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการของคู่แข่งที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต

การคาดการณ์ต้องคำนึงถึงการคาดคะเนอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการด้วยการคาดการณ์ใช้ในการชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้นการคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

### การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทาง ไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้างและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งส่วนราชการ

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 – 6 คู่มืออธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน

### การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance)

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

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

ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งทีบุคคลากรและทีมทำให้ส่วนราชการ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างส่วนราชการ งาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

### **การบูรณาการ (Integration)**

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

การบูรณาการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

คู่มือจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบด้วย

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 – 6 คู่มืออธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### **การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)**

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

ผู้บริหารของส่วนราชการควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการดำเนินการอย่างมี จริยธรรม หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในส่วนราชการ ตั้งแต่บุคลากรจนถึงผู้บริหาร และจำเป็นต้องสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบผลผลิตและการบริการ และชุมชนท้องถิ่นของส่วนราชการ

บางส่วนราชการอาจเห็นว่าจริยธรรมเป็นขอบเขตของเงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัด แต่หลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้ทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชื่อมั่น คู่มืออธิบายค่านิยมและหลักการที่เกี่ยวข้อง เรื่อง “จริยธรรมและความโปร่งใส”

### **การปกป้องความปลอดภัยทางด้านไซเบอร์ (Cyber security)**

การรักษาความปลอดภัยตามมาตรฐาน เพื่อป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้นต่อข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับบุคลากร ผู้รับบริการ และส่วนราชการอันจะเกิดผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐทั้งด้านเศรษฐกิจ การทหาร และความสงบสุข



## การเรียนรู้ (Learning)

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

การเรียนรู้ของส่วนราชการ ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุงความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากรได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบแข่งขันของส่วนราชการและบุคลากร

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 – 6 คู่มืออธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## การวิเคราะห์ (Analysis)

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์หมักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับส่วนราชการโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

แม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

## การสร้างคุณค่า (Value Creation)

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

## ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Questions)

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดโดยรวมครอบคลุมถึงคุณลักษณะที่มีนัยสำคัญที่สุดของข้อกำหนดของหัวข้อนั้น

ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคที่เป็นตัวอักษรหนา

### ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Questions)

“ข้อกำหนดต่าง ๆ” หมายถึง คำกล่าวแต่ละคำกล่าวที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำกล่าวเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ

### ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Question)

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

### ขีดความสามารถของบุคลากร (Workforce Capability)

คำว่า “ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการที่จะทำงานให้สำเร็จ ตามกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร

ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งตอบสนองภารกิจ และความต้องการของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการ

### ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

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

เมื่อส่วนราชการเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 2 แหล่ง ก็สามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งของความสามารถเฉพาะของตนได้ โดยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เสริมกันที่มาจากองค์การอื่นๆ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” และ “วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์” เพื่อให้เข้าใจความเชื่อมโยงของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งส่วนราชการกำหนดเพื่อตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

### ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการต้องเอาชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก ส่วนราชการอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในส่วนราชการเอง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยีรวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน อาจเกี่ยวกับความสามารถของส่วนราชการหรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ

คู่มือจำกััดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่วนราชการระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

### **ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)**

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึงระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านความรู้สึกละและสติปัญญา เพื่อให้งาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการบรรลุผล ส่วนราชการที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เพื่อผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสำเร็จของส่วนราชการ

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

### **ความผูกพันของผู้รับบริการ (Customer Engagement)**

ความผูกพันของผู้รับบริการ หมายถึง การสนับสนุน ช่วยเหลือของผู้รับบริการที่ทุ่มให้กับบริการและผลผลิตขององค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้รับบริการยังคงใช้บริการ รวมถึงการรักษาผู้รับบริการไว้ด้วยความภักดีต่อองค์กร ผู้รับบริการมีความเต็มใจในการร่วมประสานงานกับองค์กรและเต็มใจในการแนะนำองค์กรให้หน่วยงานอื่นได้รู้จักอย่างแท้จริง

### **ความยั่งยืน (Sustainability)**

“ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการในการตอบสนองต่อความจำเป็นต่อการดำเนินการในปัจจุบัน และมีความคล่องตัวและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้ส่วนราชการมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและพร้อมต่อสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในอนาคต ส่วนราชการจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยระดับประเทศทั้งหมดและปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงของส่วนราชการความยั่งยืนอาจพิจารณาจากขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความพร้อมของทรัพยากร

เทคโนโลยี ความรู้ ความสามารถพิเศษ ระบบงาน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ ความยั่งยืนยังมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมตัวสำหรับภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้นจริง หรือภาวะฉุกเฉินในระยะสั้นด้วย

### **ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)**

คำว่า “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ และการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เกื้อหนุนกัน เพื่อใช้ในการวางแผนการติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับคือ ระดับส่วนราชการ ระดับกระบวนการ ที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “การบูรณาการ : Integration” ประกอบ

### **ความหลากหลาย (Diversity)**

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

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

### **ค่านิยม (Values)**

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและขึ้นนำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ ทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดล้อม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุก ๆ วัน

### **คุณค่า (Value)**

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลผลิต บริการ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

ส่วนราชการควรพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากผลผลิตและบริการต่าง ๆ ส่วนราชการจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นก็ส่งมอบคุณค่าให้แก่กลุ่มนั้น ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย

## เครือข่ายอุปทาน (Supple network)

การเชื่อมโยงข้อมูล ตลอดกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำจรดปลายน้ำ รวมทั้ง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (collaboration)

## เจตจำนง (Purpose)

“เจตจำนง” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่ส่วนราชการดำรงอยู่ บทบาทหลักของเจตจำนง คือ การกระตุ้นและชี้นำส่วนราชการในการกำหนดค่านิยม โดยปกติ เจตจำนงจะกว้างและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการที่มีภารกิจต่างกัน อาจมีเจตจำนงคล้ายคลึงกัน ในขณะที่ส่วนราชการที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน อาจมีเจตจำนงต่างกัน

## ตัววัดและตัวชี้วัด (Measures and indicators)

ตัววัดและตัวชี้วัด หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และ ผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม/แผนงาน โครงการ บริการ และ ผลการดำเนินการขององค์การโดยรวม ตัววัดและตัวชี้วัดอาจเป็นแบบไม่ซับซ้อน ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด

อย่างไรก็ตาม บางคนชอบใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” เมื่อ (1) การวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียน เป็นตัวชี้วัดของความไม่พึงพอใจแต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ) (2) การวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ตัวชี้วัด – leading indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ

## ที่สำคัญ (Key)

“ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของส่วนราชการ ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจสอบติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

## นวัตกรรม (Innovation)

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือ ประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับส่วนราชการ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุง อย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างส่วนราชการให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### แนวทาง (Approach)

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ แนวทาง หมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 – 6 คู่มืออธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### แนวโน้ม (Trends)

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของส่วนราชการ แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของส่วนราชการตามลำดับช่วงเวลาที่ผ่านมา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลอย่างน้อย 3 จุด และหากต้องการให้มีความ เชื่อถือได้ทางสถิติต้องมีข้อมูลมากกว่านั้น รอบเวลาในการวัดกระบวนการจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาของการแสดงแนวโน้ม รอบเวลาที่สั้นกว่าทำให้ต้องมีการวัดบ่อยกว่า ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลานานกว่าจึงจะทราบแนวโน้มที่ชัดเจนได้ ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการในหมวด 7

### บุคลากร (Workforce)

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

### ประสิทธิผล (Effective)

“ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใด ๆ สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้

การประเมินประสิทธิผล ต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

## เป้าประสงค์ (Goals)

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์ เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ขึ้นำการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง” (Stretch Goals) หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนราชการ

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

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

## ผลการดำเนินการ (Performance)

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

**เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ครอบคลุมผลการดำเนินการ 6 ด้าน ได้แก่**

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

ในการนำเสนอข้อมูลให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้

## ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

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

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและก้าวสู่ความเป็นเลิศ

## ผลลัพธ์ (Results)

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

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตราความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการ

ดูอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## ผลิตภาพ (Productivity)

ผลิตภาพ หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต การวัด “ผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดเชิงประกอบทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ (ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากร) ว่ามีประโยชน์หรือไม่

## ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)

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

## ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

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

แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

## ผู้รับบริการ (Customer)

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย



### ผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborator)

“ผู้ให้ความร่วมมือ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับส่วนราชการในการสนับสนุนการปฏิบัติการหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ให้ความร่วมมือเป็นครั้งคราว โดยมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรืออย่างเดียวกัน การร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูความจำกัดความของคำว่า “พันธมิตร (Partners)”

### แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลา ที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการระดับจังหวัดที่มีการแข่งขันสูงอาจเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจและรายได้ของประชาชนในจังหวัด มีการตั้งเป้าให้เพิ่มรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือน 10% ต่อปี แผนปฏิบัติการอาจรวมถึงการวิเคราะห์ว่าองค์ประกอบของรายได้กลุ่มใดที่ยังต่ำอยู่ และแนวทางในการเพิ่มรายได้เฉพาะกลุ่มนั้นขึ้นมาได้ ในการนำแผนไปปฏิบัติอาจต้องมีการฝึกอบรมทักษะของการประกอบอาชีพ เสริม กิจกรรมการส่งเสริม และการกระตุ้นให้เกิดการซื้อขายและตลาด ดูคำจำกัดความของคำว่า “วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)”

### พันธกิจ (Mission)

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

### พันธมิตร (Partners)

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

พันธมิตรที่มีความร่วมมืออย่างเป็นทางการมักมีกำหนดช่วงเวลาของความร่วมมือและต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ของ ทั้งสองฝ่าย

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ผู้ให้ความร่วมมือ: (Collaborators)”

### สารสนเทศน้อย/ไม่ชัดเจน (Anecdotal)

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

การใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบจะถูกระเมินว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

ตัวอย่างในการตอบคำถามของเกณฑ์ เรื่องวิธีการที่ผู้บริหารส่วนราชการใช้ในการสื่อความคาดหวังต่อผลการดำเนินการของบุคลากร การตอบโดยใช้ข้อมูลปลุกย่อยอาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้บริหารของส่วนราชการบางคนได้ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ต่างๆ ของส่วนราชการซึ่งเกิดขึ้นเพียงประปราย แต่การตอบในเชิงระบบ ควรอธิบายถึงวิธีการสื่อสารที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้อย่างสม่ำเสมอเพื่อสื่อสารกับหน่วยงานในทุกที่ตั้งและบุคลากรระดับ ถึงความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงาน รวมถึงตัววัดซึ่งใช้ประเมินประสิทธิผลของวิธีการดังกล่าว ตลอดจนเครื่องมือและเทคนิคซึ่งใช้ประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ

### รอบเวลา (Cycle Time)

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ การวัดด้านเวลาที่มีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถของส่วนราชการ

รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลา อาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการนำเสนอบริการใหม่ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการตอบสนองผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ

### ระดับ (Levels)

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการของส่วนราชการอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่ชัดเจน

ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

### ระบบกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)

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

กฎระเบียบที่บังคับใช้ (By-laws) และนโยบายของส่วนราชการจะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ
- (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติงาน
- (3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลอาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการ การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงินและการปฏิบัติการ การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การทำให้มั่นใจว่าระบบการกำกับดูแลมีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิภาพของส่วนราชการ

### **ระบบการนำองค์การ (Leadership System)**

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

ระบบการนำองค์การสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมของส่วนราชการ ระบบการนำองค์การกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่ม และการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามเจตจำนงและหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน

ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง รวมทั้งการมีกลไกที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง

### **ระดับเทียบเคียง (Benchmark)**

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการและผลดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ บางครั้งอาจเป็นการรวบรวมโดยบุคคลที่สาม ส่วนราชการอาจเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

### **ระบบงาน (Work System)**

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ ทั้งที่ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างของส่วนราชการ วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น

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

ส่วนราชการออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์ประกอบของส่วนราชการ เพื่อกระตุ้นและทำให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ

### ระบบนิเวศทางธุรกิจ (Ecosystem)

ผู้นำองค์กรจะต้องนำองค์กรที่มีความเชื่อมโยงภาพกว้าง อาศัยการสนับสนุนจากเครือข่าย ความร่วมมือ ทั้งคู่แข่งเดิมและคู่แข่งใหม่ๆ สิ่งที่ต้องคัดกรองสนองแก่ลูกค้า ต้องมีความซับซ้อนมากขึ้น ระบบต้องอาศัยจากหลายๆ ปัจจัย ตั้งแต่ต้นน้ำจรดปลายน้ำ การแข่งขันไม่ได้มาจากองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือธุรกิจเดียวกัน แม้ว่า องค์กรจะอยู่รอดในการแข่งขันอุตสาหกรรมระดับเดียวกัน แต่อาจไม่ได้อยู่รอดในธุรกิจใหม่ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คืออุตสาหกรรมและธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

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

คู่มือจำกัดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

### วัฒนธรรมขององค์กร (Culture)

วัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบขององค์กร ต้องมีแนวทางปฏิบัติ วัฒนธรรมเป็นค่านิยมที่ทำให้องค์กรเป็นเอกลักษณ์และมีคุณค่า ผู้นำองค์กรต้องดำเนินการอย่างไร เพื่อสร้างและเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและโดดเด่น ทั้งนี้ องค์กรที่ดีต้องแสดงให้เห็นว่า ได้สร้างคุณูปการต่อสังคมอย่างไร

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

### ส่วน (Segment)

“ส่วน” หมายถึง ส่วนหนึ่งของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของผลผลิตหรือบริการหรือของบุคลากร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุมีผล

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

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

### **สมรรถนะหลัก (Core Competency)**

คำว่า “สมรรถนะหลัก” หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด สมรรถนะหลักขององค์การเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้สร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของการบริการ หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็น อาจส่งผลอย่างมีนัยยะสำคัญต่อความท้าทาย หรือความเสียหายเปรียบของส่วนราชการในการแข่งขัน และการสร้างที่ยั่งยืน

### **เสียงของผู้รับบริการ (Voice of the Customers)**

เสียงของผู้รับบริการ หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการ กระบวนการ ด้าน “เสียงของผู้รับบริการ” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องเพื่อสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของผู้รับบริการ ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความผูกพัน การรับฟังเสียงของผู้รับบริการ อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ของผู้รับบริการ เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลและข้อคิดเห็นจากสื่อสังคมออนไลน์ การรับประกัน สารสนเทศด้านการตลาด

### **สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)**

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

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ

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

### อย่างเป็นระบบ (Systematic)

“อย่างเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการประเมินการปรับปรุง และการแลกเปลี่ยนรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “อย่างเป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน”

### อย่างไร (How)

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

### โอกาสคุ้มเสี่ยง (Intelligent Risk)

โอกาสคุ้มเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะบั่นทอนความสำเร็จในอนาคตขององค์กร โอกาสคุ้มเสี่ยงนั้นองค์กรต้องสามารถยอมรับความล้มเหลว และองค์กรต้องยอมรับว่าไม่สามารถคาดหวังให้เกิดนวัตกรรม หากดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จเท่านั้น

ในระยะเริ่มต้นองค์กรต้องลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ และในขณะเดียวกันต้องตระหนักถึงความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้ในระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคาม และโอกาสในองค์กรสำหรับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเรื่องผลผลิตใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือรูปแบบทางองค์กรใหม่ องค์กรจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าองค์กรที่มีความมั่นคงแล้ว ซึ่งในองค์กรประเภทหลังนี้ ยังคงต้องเฝ้าติดตาม สืบสวนการเติบโตและการเปลี่ยนแปลง

### โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)

“โอกาสเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง ช่องทางที่เห็นจากการคิดนอกกรอบ การระดมความคิด ผลดีที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์อย่างฉีกแนวหรือแนวทางอื่นๆ เพื่อสร้างภาพในอนาคตที่แตกต่างออกไป

บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรี โดยปราศจากการขี้น้ำ จะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ได้นั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงิน และอื่น ๆ เพื่อตัดสินใจเลือกได้อย่างรอบคอบ

### อัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capacity)

อัตรากำลังบุคลากร หมายถึง จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับขององค์กรที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบผลผลิตและการบริการที่ดีไปสู่ผู้รับบริการได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านบุคลากรตามฤดูกาลหรือตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลง



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ถนนพืชมงคล เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0 2356 9999

[www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)