

## คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ

### ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้นและเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่ส่วนราชการนำเสนอในหัวข้อในหมวด 1-7

### 1. ลักษณะองค์กร

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้กล่าวถึงคุณลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อลักษณะสภาพแวดล้อมของส่วนราชการ และยังกล่าวถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีของส่วนราชการ

จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับส่วนราชการและสำหรับการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1-7

#### ข้อสังเกต

- ลักษณะสำคัญขององค์กร แสดงให้เห็นภาพเชิงลึกที่สำคัญอย่างยิ่งของส่วนราชการในเรื่องปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญที่ส่งผลต่อลักษณะสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการของส่วนราชการ ปัจจัยเหล่านี้ เช่น พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติราชการ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ซึ่งมีผลกระทบต่อแนวทางที่ส่วนราชการดำเนินการกิจการและการตัดสินใจของส่วนราชการ ดังนั้น ลักษณะสำคัญขององค์กรช่วยให้ส่วนราชการเข้าใจบริบทที่ส่วนราชการปฏิบัติการอยู่ได้ดีขึ้น เช่น ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตของส่วนราชการ รวมทั้งความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการ
- แม้ว่าการใช้คำต่าง ๆ เช่น “จุดประสงค์” “วิสัยทัศน์” “พันธกิจ” และ “ค่านิยม” มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละส่วนราชการ แต่ส่วนราชการควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินการกิจการ เหตุผลของการดำรงอยู่ของส่วนราชการ และจุดที่ผู้บริหารของส่วนราชการต้องการก้าวไปถึงในอนาคต ความชัดเจนในเรื่องนี้ จะทำให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่มีผลต่ออนาคตของส่วนราชการ

- สภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติราชการ ส่งผลให้มีข้อกำหนดและส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานของส่วนราชการ เป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจในด้านการปฏิบัติการและในเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล
- องค์กรชั้นนำมีระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยมีความสัมพันธ์ในแง่การรายงานระหว่างกันอย่างชัดเจน มีการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้านความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการต่อการดำเนินการของส่วนราชการ ความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร

### **จุดประสงค์**

หัวข้อนี้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่ส่วนราชการปฏิบัติการและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ และครอบคลุมถึงแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้ของส่วนราชการ

จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การทำความเข้าใจความท้าทายที่สำคัญของส่วนราชการและระบบในการรักษาความได้เปรียบแข่งขันอย่างยั่งยืน

### **ข้อสังเกต**

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

## การนำองค์กร (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึง วิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการชั้นนำและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี

หมวดนี้ยังรวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการสนับสนุนชุมชน

### 1.1 การนำองค์กร

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินแง่มุมที่สำคัญของความรับผิดชอบต่อผู้บริหารของส่วนราชการ และตรวจสอบประเมินวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของส่วนราชการ หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่การปฏิบัติการของผู้บริหารของส่วนราชการในการสร้างและรักษาให้ส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน

#### ข้อสังเกต

- จุดมุ่งเน้นของหัวข้อนี้ คือ บทบาทสำคัญของผู้บริหารของส่วนราชการในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการทำให้เกิดการมุ่งเน้นของส่วนราชการในการปฏิบัติการต่าง ๆ ความสำเร็จของส่วนราชการต้องอาศัยการมุ่งเน้นอนาคตและความมุ่งมั่นทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรมเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้
- ข้อกำหนดของการกำกับดูแลตนเองที่ดี เน้นถึงการที่ส่วนราชการต้องมีหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบต่อในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอิสระในการทำหน้าที่ตรวจสอบส่วนราชการ และติดตามและประเมินผลงานของส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการ
- การทบทวนระดับส่วนราชการ มีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการ ซึ่งไม่เพียงแต่ทบทวนว่าส่วนราชการทำได้ดีเพียงใดในปัจจุบัน แต่ยังพิจารณาว่าส่วนราชการจะดำเนินการได้ดียังไงในอนาคตด้วย ผลการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักของส่วนราชการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัด ดังนั้น สิ่งสำคัญใน

การทบทวนโดยผู้บริหารของส่วนราชการ คือ การแปลงผลของการทบทวนไปสู่เรื่องที่ต้องดำเนินการและสามารถนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ ตลอดจนผู้ส่งมอบ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญของการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะของส่วนราชการ วิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม รวมทั้งวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรส่งเสริมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

### ข้อสังเกต

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

ในการดำเนินการดังกล่าว ส่วนราชการต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการติดตามการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ ส่วนราชการควรมีความไวต่อประเด็นที่สาธารณชนเป็นกังวล องค์กรที่เป็นตัวอย่างที่ดีจะมองหาโอกาสในการปฏิบัติให้เหนือกว่าข้อกำหนด และมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- องค์กรทุกขนาดมีโอกาบบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี ซึ่งครอบคลุมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการให้บริการชุมชน ตัวอย่างของการมีส่วนร่วมในชุมชน รวมถึงความร่วมมือกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการศึกษา ความร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขเพื่อปรับปรุงสุขอนามัยของชุมชนท้องถิ่น โดยการให้การศึกษและเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณสุข รวมทั้งความร่วมมือในการมีบทบาทในการชักชวนองค์กรอื่นให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของส่วนราชการ และเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม

## การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (หมวด 2)

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่ส่วนราชการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศของส่วนราชการ แง่มุมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นมุมมองเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การมุ่งเน้นอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การปรับปรุงผลการดำเนินการส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ รวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการลงทุนในการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมของส่วนราชการ
- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่วนราชการจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ของส่วนราชการและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน
- บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงถึงการที่ส่วนราชการเตรียมพร้อมในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญของส่วนราชการและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินส่วนราชการในวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- การระบุดูจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว
- การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
  - (1) ระดับส่วนราชการและระดับบริหาร
  - (2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ
  - (3) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องมีแผน ระบบการวางแผน ฝ่ายงานหรือวงจรรวบรวมอย่างเป็นทางการ รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าต้องมีการวางแผนปรับปรุงไว้ล่วงหน้า

ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบ และระดับของความร่วมมือ ซึ่งต้องมีการชี้แจงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการปรับปรุงมีหลากหลายทางเลือก รวมทั้งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ และมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำกัด

## **2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์**

### **จุดประสงค์**

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และจัดทำเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

### **ข้อสังเกต**

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศที่เกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการโดยรวม
- หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมองค์ทุกประเภท สภาพการแข่งขัน ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ แนวทางการวางแผน และแผนงาน ข้อกำหนดเหล่านี้กำหนดอย่างชัดเจนเพื่อให้มีพื้นฐานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่ออนาคต แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผนวงจรรวบรวมที่เฉพาะเจาะจง หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่กำหนด
- การคาดการณ์สภาพแวดล้อม ช่วยให้ค้นพบและลดอุปสรรคในการดำเนินการ ช่วยลดเวลาในการตอบโต้ และช่วยหาโอกาสต่าง ๆ ส่วนราชการอาจใช้รูปแบบต่างๆ ของแบบจำลองสถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่น ๆ เพื่อคาดการณ์สภาพแวดล้อม

## 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการตรวจสอบประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัวชี้วัดผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงานและผู้ส่งมอบ สิ่งที่สำคัญคือ วิธีการที่ส่วนราชการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและความสม่ำเสมอ
- ตัวอย่างเช่น การกำหนดกระบวนการที่สำคัญและมีตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการนั้น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความสม่ำเสมอจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของผลผลิตและบริการ หรือผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจรวมถึงการให้บริการผ่านเว็บ (Web-based) หรือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce)
- แผนปฏิบัติการต้องรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยรวมของส่วนราชการ
- ตัวอย่างองค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล เช่น
  - การจัดโครงสร้างใหม่ของงาน เพื่อเพิ่มการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากร
  - การริเริ่มในการส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมากขึ้น
  - การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ของส่วนราชการ
  - การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โครงการพัฒนาผู้นำในอนาคต ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรอย่างเพียงพอในอนาคต และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการในอนาคต

- การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้ มุ่งหวังให้เกิดการปรับปรุงความสามารถในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการ ด้วยกระบวนการติดตามดังกล่าว ส่วนราชการจะมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตรการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำหายอย่างยั้งของส่วนราชการ มาประกอบการพิจารณา กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญในการวินิจฉัยผลการดำเนินการของส่วนราชการ
- นอกเหนือจากการปรับปรุงเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาและผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้



### การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หมวด 3)

หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวถึง วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการทำความเข้าใจกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทำให้เกิดความประทับใจ และการสร้างความภักดี

หมวดนี้เน้นว่าความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น

#### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการสำคัญที่ส่วนราชการใช้ในการได้รับความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำเสนอผลผลิตและบริการที่เหมาะสมทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และติดตามให้ทันความเปลี่ยนแปลงของวิธีการดำเนินการ

##### ข้อสังเกต

- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความนิยมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความภักดี รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับฟังและเรียนรู้ต้องมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยรวมของส่วนราชการ
- ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยให้ส่วนราชการสามารถวางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรับฟังและเรียนรู้ รวมทั้งการนำเสนอผลผลิตหรือบริการ
- ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์แต่ละยุทธศาสตร์และกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน ดังนั้น อาจต้องใช้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การรับฟังและเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย
- การเลือกยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการรับฟังและเรียนรู้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญของส่วนราชการ รูปแบบที่นิยมใช้ เช่น กลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีตและที่พึงมีในอนาคต การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของผลผลิตและบริการ และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต

### 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการสร้างความสัมพันธ์และประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่ส่วนราชการได้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลผลิต บริการ และกระบวนการที่สำคัญ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
- การรวบรวม การวิเคราะห์ และการหาต้นเหตุของข้อร้องเรียน ควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิต และบริการ การที่จะได้รับผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีการถ่ายทอดสารสนเทศเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แง่มุมที่สำคัญ แง่มุมหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อส่วนราชการกับที่มีต่อองค์กรอื่น สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยส่วนราชการเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันส่วนราชการ
- ความต้องการและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไปอาจรวมถึงรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปของช่องทางที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ติดต่อกับส่วนราชการ เช่น อินเทอร์เน็ต ในกรณีนี้ ความต้องการที่สำคัญในการติดต่อ อาจรวมถึงการรักษาความปลอดภัยออนไลน์สำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเข้าถึงความช่วยเหลือเป็นรายบุคคล

## **การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4)**

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถของส่วนราชการ

อธิบายง่าย ๆ หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของส่วนราชการ คุณภาพและความพร้อมใช้งาน ถือเป็นหัวใจสำคัญในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ

ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อาจเป็นแหล่งเบื้องต้นในการเพิ่มผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย

### **4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ**

#### **จุดประสงค์**

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับการวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการ

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ ซึ่งอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ

จุดประสงค์ของการวัดและการวิเคราะห์ คือ เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการของส่วนราชการ ให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

#### **ข้อสังเกต**

- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ เป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ในการวัดผลการดำเนินการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิภาพของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความเป็นในการตรวจประเมินผลการดำเนินการ ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัวชี้วัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการ และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งส่วนราชการ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

ในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการโดยผู้บริหารของส่วนราชการเพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและกระบวนการในตัวชีวิตที่สำคัญต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อส่วนราชการโดยรวมหรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง

- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกส่วนราชการ เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้
  - (1) ส่วนราชการจำเป็นต้องทราบระดับเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
  - (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียงมักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
  - (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจในกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการที่ดีขึ้น สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักของส่วนราชการ การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน
- การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการต้อง
  - (1) ประเมินความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
  - (2) กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในกลุ่มส่วนราชการด้วยกัน หรือกับองค์กรอื่น ๆ
  - (3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายและเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของส่วนราชการ
- การทบทวนระดับส่วนราชการในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งการทบทวนว่าการดำเนินการในปัจจุบันและการมุ่งไปในอนาคตดีเพียงใด ด้วยคาดหวังว่า ผลการทบทวนจะให้วิธีการที่เชื่อถือได้ เพื่อชี้แนะทั้งการปรับปรุงและโอกาสเพื่อนวัตกรรม ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชีวิตที่สำคัญของส่วนราชการ ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับส่วนราชการ คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นนโยบายในเชิงปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจงเพียงพอสำหรับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ และถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

- การวิเคราะห์ที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติการที่จำเป็นอาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน และปัจจัยอื่นๆ
- ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยว ๆ จะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการจัดลำดับความสำคัญของส่วนราชการ ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนของส่วนราชการ ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่สัมพันธ์กัน
- การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการหรือผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น ส่วนราชการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด และความเป็นเหตุเป็นผลกันมักไม่มีความชัดเจน

#### 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

##### **จุดประสงค์**

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูง ทันเหตุการณ์ มีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญทั้งหมด เช่น บุคลากร ผู้ส่งมอบ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมของส่วนราชการ

##### **ข้อสังเกต**

- การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมากมาย การที่ส่วนราชการใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการมากขึ้น เช่น เป็นเครือข่ายความรู้ของส่วนราชการ การใช้อินเทอร์เน็ต เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถของส่วนราชการในการทำให้มั่นใจว่าสารสนเทศมีความเชื่อถือได้ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย
- ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การตอบคำถามในหัวข้อนี้ ส่วนราชการควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการทวนสอบการ

ใช้งานได้ของข้อมูลอย่างรวดเร็วและการประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล เนื่องจากการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น

- ส่วนราชการควรวางแผนอย่างระมัดระวังถึงวิธีการในการที่จะให้ข้อมูลและสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ แผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ นอกจากนี้ แผนเหล่านี้ควรประสานกับแผนโดยรวมของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง
- การมุ่งเน้นในด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ เกิดจากความรู้ที่ว่าบุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการ ผลิต และบริการ รวมถึงการทำให้ทันกับความต้องการและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงส่วนราชการ

## **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หมวด 5)**

หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้ส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ และมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรและส่วนราชการให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในหมวดนี้ จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรด้วย

เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงได้รวมการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (หมวด 2) ด้วย

### **5.1 ระบบบริหารงานบุคคล**

#### **จุดประสงค์**

หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบของส่วนราชการในเรื่องงาน การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสื่อสารและการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ส่งผลให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรและส่วนราชการ

#### **ข้อสังเกต**

- การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เห็นได้จากความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของส่วนราชการ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการและข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไป หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่บุคลากรที่มีความสามารถในการทำให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี นอกจากนี้จะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถและมีการออกแบบระบบงานที่เหมาะสมแล้ว ผลการดำเนินการที่ดียังต้องอาศัยการศึกษาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีระบบสารสนเทศที่ทำให้มั่นใจว่ามีการส่งผ่านสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม
- ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานที่ควรนำมาพิจารณา ได้แก่ การลดความซับซ้อนของการดำเนินงาน การฝึกอบรมข้ามสายงาน การหมุนเวียนงาน การทำงานเป็นทีม (รวมทั้งทีมที่สามารถตัดสินใจได้เอง) และการเปลี่ยนแปลงการวางผังงานและสถานที่ตั้งของสถานที่ทำงาน

นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลข้ามภาชนะหน้าที่และหน่วยงานยังมีความสำคัญในการทำให้มั่นใจว่ามีการมุ่งเน้นที่ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีบรรยากาศของความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการยอมรับนับถือระหว่างกัน

- ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะของบุคลากรที่เห็นได้ชัดเจนและกับผลการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน
- แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการแลกเปลี่ยนผลกำไร การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม โดยมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดความพึงพอใจและความภักดีของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ
- ข้อกำหนดของการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี ทำให้ส่วนราชการจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ส่วนราชการจะว่าจ้าง ซึ่งควรใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรด้วย การวางแผนว่าจ้างและความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรควรคำนึงถึงผู้สมัครทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยมุ่งเน้นความยั่งยืนในอนาคตและการเติบโตของส่วนราชการ

## 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

### **จุดประสงค์**

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้ และทักษะในขณะปฏิบัติงาน หัวข้อนี้ยังตรวจสอบระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอยู่เสมอ และทำให้เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินการที่ดี

### **ข้อสังเกต**

- ความต้องการในการศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาของส่วนราชการและบุคลากร ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแลกเปลี่ยนความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหา รวมทั้งการตีความและการใช้ข้อมูล การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถในการวิเคราะห์ กระบวนการและลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลารวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ความ



ต้องการในการศึกษา อาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

- การให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกส่วนราชการ โดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ หรือการเรียนทางไกล และวิธีการอื่น ๆ การฝึกอบรมอาจทำได้โดยการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา ซึ่งทำได้ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ
- ในการประเมินผลการศึกษาและการฝึกอบรม ส่วนราชการควรเสาะหาตัวชี้วัดที่มีประสิทธิผลซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งในการประเมินผล ตัวชี้วัดเหล่านี้อาจแสดงให้เห็นถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินการของบุคลากร หน่วยงาน และส่วนราชการ รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์ต้นทุน/ประโยชน์ของการฝึกอบรม
- แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถามถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นพิเศษ แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไป ส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงการเรียนรู้และทักษะต่าง ๆ ที่สำคัญอย่างยิ่ง ในเรื่องผลผลิต บริการ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการแก้ไขปัญหาหรือความล้มเหลว และวิธีการจัดการกับความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ควรมีกลไกการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร และส่วนราชการ เพื่อทำให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีได้ตลอดช่วงการส่งผ่านงาน ส่วนราชการควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติการ หลังจากนั้น ควรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่อยู่กับบุคลากร (Implicit knowledge)
- เพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพอย่างเต็มที่ของตนเอง หลายองค์กรใช้แผนการพัฒนารายบุคคลที่จัดทำร่วมกับบุคลากรแต่ละคน โดยพิจารณาเป้าประสงค์ด้านการทำงาน และการเรียนรู้ของบุคคลนั้นด้วย
- ส่วนราชการควรทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ปิดกั้นแรงจูงใจ การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกหรือโอนย้าย จะช่วยให้ส่วนราชการเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น

### 5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความผูกพัน ความพึงพอใจ และการจูงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงตรวจสอบประเมินความสามารถของส่วนราชการในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

#### ข้อสังเกต

- องค์กรส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใด มีโอกาสมากมายในการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสอื่น ๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานและการช่วยให้บุคลากรมีโอกาสดำรงงานใหม่ กิจกรรม สันทนาการหรืองานประเพณี การยกย่องชมเชย ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากรในช่วงเวลาทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ช่วงเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมผลประโยชน์ การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่ เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาครอบครัวในการรักษาพยาบาลและวิธีที่บุคลากรสามารถใช้บริการ
- ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัย ในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดียังมีกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าความปลอดภัยในสถานที่ทำงานสูงกว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการในเชิงรุกเพื่อทำให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในงานโดยตรง
- ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้และความพึงพอใจกับการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่ 2 ปัจจัยนี้ไม่เพียงพอในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความผูกพัน แรงจูงใจ และผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาและโอกาส ก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งความมั่นคงในงาน รวมถึงการ

เห็นค่าของความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนของส่วนราชการในการให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- นอกจากนี้ตัวชี้วัดโดยตรงของความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร จากผลสำรวจที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ รายงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

## การจัดการกระบวนการ (หมวด 6)

หมวดการจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านกระบวนการที่สำคัญทั้งหมดในเกณฑ์ หมวดนี้เป็นที่รวมของข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกัน ความเชื่อมโยงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการและการเงิน รวมถึงรอบเวลา ตลอดจนการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ของส่วนราชการ

ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อการจัดการกระบวนการและการออกแบบโครงสร้างองค์กรในทุกแง่มุม

“ความคล่องตัว” หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัว อาจหมายถึง การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะราย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของส่วนราชการ ความคล่องตัว ยังมีผลต่อการตัดสินใจว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์พิเศษ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวม

### 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการและการปฏิบัติการของส่วนราชการ

#### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ สารสนเทศดังกล่าวประกอบด้วยคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญ ข้อกำหนดเฉพาะของกระบวนการเหล่านั้น และวิธีการกำหนดผลการดำเนินการของข้อกำหนดนั้น ๆ และรักษาระดับผลการดำเนินการนั้นไว้ นอกจากนี้ ความคล่องตัวมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น ข้อกำหนดดังกล่าวจึงรวมถึงความคล่องตัวที่จำเป็น (ความรวดเร็วและความยืดหยุ่น) เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

- แนวทางการออกแบบอาจมีความแตกต่างกันมากตามลักษณะของผลผลิตและบริการ ส่วนราชการควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิตและบริการ ปัจจัยที่อาจต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบ ครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลผลิตหรือบริการ ในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการวัด สมรรถนะของกระบวนการ ความหลากหลายของความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ทำให้ต้องมีผลผลิตหรือบริการหลายรูปแบบให้เลือก และการจัดทำเอกสาร
- การออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงการส่งมอบด้วย ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดทำผังโดยละเอียดของกระบวนการสร้างผลผลิตหรือบริการ และการออกแบบกระบวนการดังกล่าวใหม่เพื่อให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป การออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ รวมถึงการใช้ e-technology สำหรับการแลกเปลี่ยนสารสนเทศกับผู้ส่งมอบ การสื่อสารกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงส่วนราชการได้ตลอดเวลา
- หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัด สังเกตการณ์ หรือปฏิสัมพันธ์ ซึ่งควรมีอยู่ในช่วงแรกที่สุดของกระบวนการเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อลดปัญหา และค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้น้อยที่สุด
- ในการบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ ส่วนราชการมักต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เมื่อมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องมีวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อปรับให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้ออกแบบไว้ วิธีการแก้ไขปัญหานี้ควรพิจารณาทั้งด้านเทคนิคและบุคลากร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ วิธีการแก้ไขที่เหมาะสม จึงควรเน้นที่การเปลี่ยนแปลงที่ต้นเหตุของความเบี่ยงเบน (รากเหง้าของปัญหา) การแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุจะลดโอกาสของความแปรปรวนในลักษณะเดิมที่อาจเกิดขึ้นซ้ำหรือที่จุดอื่นของส่วนราชการให้น้อยที่สุด
- ในกรณีที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเกี่ยวข้อง การประเมินว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใดจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย ในการนี้ ทำให้ส่วนราชการสามารถเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ทั้งเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงหรือทั่วไป ซึ่งขึ้นอยู่กับสารสนเทศ

ที่รวบรวมได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการส่วนบุคคล

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น
- แนวทางต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป รวมถึง
  - (1) การแลกเปลี่ยนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งส่วนราชการ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม
  - (2) การทำการวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)
  - (3) การทำการวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิค
  - (4) การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)
  - (5) การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น
  - (6) การใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

แนวทางการปรับปรุงอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงิน เพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย

## **6.2 กระบวนการสนับสนุน**

### **จุดประสงค์**

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยรวม

### **ข้อสังเกต**

- กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวันและการส่งมอบผลผลิตและบริการ แต่โดยปกติแล้วไม่ได้ออกแบบโดยคำนึงถึงรายละเอียดของผลผลิตและบริการ ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลผลิตและบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของส่วนราชการเป็นสำคัญ และต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและมีผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- กระบวนการสนับสนุน อารวมถึงงานด้านการเงินและบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริหารอื่นๆ
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ และวิธีแลกเปลี่ยนสารสนเทศกับหน่วยงานอื่นในส่วนราชการ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม แนวทางที่มักใช้มี 4 แนวทาง
  - (1) การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย
  - (2) การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)
  - (3) การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น
  - (4) การใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการต่าง ๆ

แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการเพียงเล็กน้อย และการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมด

## หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7)

หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนางองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

หมวด 7 ให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัวชี้วัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิตและบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของส่วนราชการโดยรวม หัวข้อ 4.1 กำหนดให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศของผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวมและเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง

### 7.1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามพันธกิจของส่วนราชการ

#### ข้อสังเกต

- เนื่องจากการขาดตัวชี้วัดที่เหมาะสม ความท้าทายที่สำคัญของหลายส่วนราชการ คือ การวัดความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของส่วนราชการ ตัวชี้วัดความก้าวหน้าเหล่านี้มักสามารถหาได้จากการระบุถึงผลลัพธ์ที่อาจชี้ให้เห็นถึงเป้าประสงค์สุดท้ายของความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้ตัวชี้วัดเหล่านั้นมากำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวเชื่อมไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายของความสำเร็จนั้น

### 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงในทางที่ดี



### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของส่วนราชการในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ คุณค่าของผลผลิตและบริการจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตรวจประเมินโดยผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องความสะดวกในการติดต่อส่วนราชการและความง่ายในการใช้ผลผลิตและบริการ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ) รวมทั้งการให้รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กรอิสระอื่น ๆ
- ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการ ทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดในมุมมองและการตัดสินใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับส่วนราชการในอนาคต ตัวชี้วัดผลการดำเนินการได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2
- ความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการกับตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งที่สามารถนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น
  - (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นที่ความต้องการในด้านคุณภาพและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลผลิตและบริการแตกต่างจากที่มีอยู่
  - (3) การหาความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกันระหว่างลักษณะของผลผลิตและบริการกับความพึงพอใจและความภักดีของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการกล่าวถึงในทางที่ดี

### 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามพันธกิจ

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กระตุ้นให้ส่วนราชการพัฒนาและใช้ตัวชี้วัดที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแปลกใหม่ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ ส่วนราชการควรมีการประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและการปฏิบัติการทั้งหมดโดยใช้ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ
- ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ อาจรวมถึงการลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ การเพิ่มผลิตภาพ การวัดต้นทุนต่อหน่วย ความคุ้มค่าของเงิน รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิตหรือบริการ เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อัตรานวัตกรรม การเพิ่มการใช้ e-technology ผลผลิตของผลผลิตและกระบวนการ ความสามารถในการส่งมอบตามความต้องการ การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก

### 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญของส่วนราชการในเรื่องการพัฒนาองค์กร การนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม การจัดการด้านการเงินและงบประมาณ รวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมด

#### ข้อสังเกต

- ตัวชี้วัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัวชี้วัดที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ
- ตัวชี้วัดเหล่านี้ควรรวมถึงการบรรลุผลในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (ตามความเหมาะสม) รวมถึงตัวชี้วัดในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญและจุดประสงค์ด้านสาธารณะอื่นๆ
- ตัวชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสม อาจรวมถึงการเปิดเผยรายงานผลการใช้งบประมาณ รายรับ-รายจ่ายประจำปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบได้
- ตัวชี้วัดด้านระบบบริหารงานบุคคล รายงานถึงผลการดำเนินการของระบบงาน ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความผาสุก ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร

ซึ่งอาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น ขอบเขตของการฝึกอบรม แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ อาจได้แก่ การยกระดับผลิตภาพหรือการลดต้นทุน ซึ่งเป็นผลมาจากการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่โดยทีมงาน