

คู่มือตัวชี้วัด
ระดับความสำเร็จของ
การพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ

ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550
(ส่วนราชการระดับกรม และสถาบันอุดมศึกษา)



คำนำ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ได้เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ได้กำหนดตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” เป็นตัวชี้วัดเลือกในมิติด้านการพัฒนาองค์กร สำหรับกรม จังหวัด และสถาบันอุดมศึกษา

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ได้กำหนดตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” เป็นตัวชี้วัดบังคับในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 16 ในระดับกรม และเป็นตัวชี้วัดเลือกในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 21 ในสถาบันอุดมศึกษา

ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องดำเนินการตามตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มีแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละระดับขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำคู่มือนี้ขึ้นเพื่อให้ส่วนราชการดังกล่าวได้นำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการต่อไป

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ ขอให้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจากหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 และคู่มือการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่ให้ส่วนราชการไปแล้วด้วย

ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

สำนักงาน ก.พ.ร.

พฤศจิกายน 2549

สารบัญ

	หน้า
1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	1
2. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	2
3. ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	5
3.1 ระดับกรม	5
3.1.1 ขอบเขตดำเนินการ	5
3.1.2 เกณฑ์การให้คะแนน	5
3.2 สถาบันอุดมศึกษา	7
3.2.1 ขอบเขตดำเนินการ	7
3.2.2 เกณฑ์การให้คะแนน	7
4. การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	8
4.1 การเตรียมความพร้อมเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	9
4.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	9
4.1.2 จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Roadmap)	13
4.1.3 จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้	17
4.1.4 เตรียมความพร้อมคณะทำงาน	18
4.2 ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	19
4.2.1 จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	19
4.2.2 จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร	22
4.2.3 ประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment)	36
4.2.4 จัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร	40
4.2.5 จัดทำแผนปรับปรุงองค์กร	50

ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

หน้า

คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แนวทางดำเนินการสำหรับตัวชี้วัด
ระดับความสำเร็จของ
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ

ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ เช่น

ประเทศ	ชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบ รางวัล
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance)

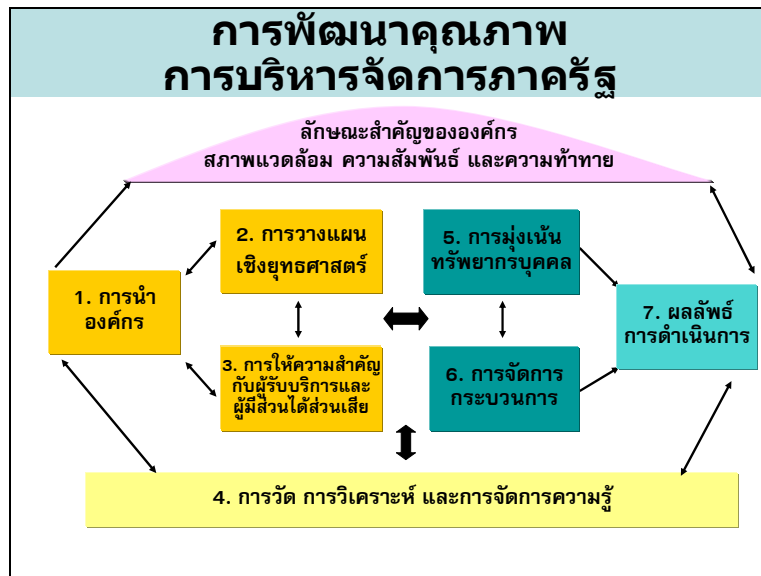
สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร.

2. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ

หมวด 1	การนำองค์กร
หมวด 2	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
หมวด 3	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หมวด 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
หมวด 5	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
หมวด 6	การจัดการกระบวนการ
หมวด 7	ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของ ส่วนราชการ สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) **กลุ่มการนำองค์กร** ประกอบด้วย
 - หมวด 1 การนำองค์กร
 - หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
 - หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) **กลุ่มพื้นฐานของระบบ** ประกอบด้วย
 - หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และจัดการความรู้
- 3) **กลุ่มปฏิบัติการ** ประกอบด้วย
 - หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
 - หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของ ส่วนราชการ ใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- มิติด้านประสิทธิผล
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร

3. ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับในส่วนราชการระดับกรม และเป็นตัวชี้วัดเลือกในสถาบันอุดมศึกษา

3.1 ระดับกรม

"ตัวชี้วัดที่ 16 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)"

3.1.1 ขอบเขตดำเนินการ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับกรม ให้ส่วนราชการเสนอเป็นภาพรวมของกรม โดยมีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมงานของทุกหน่วยงานในสังกัดที่เป็นราชการส่วนกลาง โดยรวมถึงราชการส่วนกลางที่ไปตั้งอยู่ในภูมิภาคด้วย

3.1.2 เกณฑ์การให้คะแนน

1) ส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

เกณฑ์ การให้คะแนน	รายละเอียดดำเนินการ
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none">▪ ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ที่ได้ดำเนินการแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พร้อมจัดทำรายงานสรุปผล ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดได้แล้วเสร็จ

เกณฑ์ การให้คะแนน	รายละเอียดดำเนินการ
ระดับ 2	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้น ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ได้ดำเนินการแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พร้อมจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 3	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 4	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำรายงานผลการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรที่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรในระดับ 3 ได้แล้วเสร็จอย่างน้อย 2 แผน โดยจัดส่งไปยังการกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2550
ระดับ 5	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการได้แล้วเสร็จครบถ้วนตามแผนปรับปรุงองค์กรในระดับ 4 และมีรายงานสรุปผลการดำเนินงาน

2) ส่วนราชการที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีแรก

เกณฑ์ การให้คะแนน	รายละเอียดดำเนินการ
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ และจัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ (Roadmap) ที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการให้กับบุคลากรและคณะทำงานของส่วนราชการ
ระดับ 2	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 3	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 4	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 5	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำรายงานการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

เกณฑ์ การให้คะแนน	รายละเอียดดำเนินการ
	ได้แล้วเสร็จครบถ้วน

3.2 สถาบันอุดมศึกษา

"ตัวชี้วัดที่ 21 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 2)"

3.2.1 ขอบเขตดำเนินการ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสถาบันอุดมศึกษา ให้สถาบันอุดมศึกษาเสนอเป็นภาพรวมของสถาบันฯ โดยมีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมงานของทุกหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถาบันอุดมศึกษา โดยไม่รวมถึงวิทยาเขต ยกเว้นกรณีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ให้ครอบคลุมถึงวิทยาเขตต่าง ๆ ภายใต้สังกัดด้วย

3.2.2 เกณฑ์การให้คะแนน

เกณฑ์ การให้คะแนน	รายละเอียดดำเนินการ
ระดับ 1	▪ จัดทำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 2	▪ จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 3	▪ จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 4	▪ จัดทำรายงานผลการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรที่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนที่ 3 อย่างน้อย 2 แผน ได้แล้วเสร็จ โดยจัดส่งไปยังการกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2550

เกณฑ์ การให้คะแนน	รายละเอียดดำเนินการ
ระดับ 5	▪ ดำเนินการได้แล้วเสร็จครบถ้วนตามแผนปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนที่ 4 และมีรายงานสรุปผลการดำเนินงาน

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่ได้เลือกตัวชี้วัดนี้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 แล้ว ในการดำเนินการขั้นตอนที่ 1 และ 2 ให้ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรและรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นที่ได้จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และรายงานผลการทบทวนดังกล่าวตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

4. การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เนื่องจากตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ได้แบ่งส่วนราชการเป็น 3 ประเภท ได้แก่ กรมที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 กรมที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีแรก และสถาบันอุดมศึกษา ในแต่ละประเภทได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับไว้แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม เกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับของแต่ละประเภทเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการตามขั้นตอนของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้กำหนดไว้เป็นการทั่วไปอยู่แล้ว

หากผู้ดำเนินการตามตัวชี้วัดมีความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ครอบคลุมในทุกขั้นตอนตั้งแต่แรกแล้ว จะทำให้การดำเนินการตามตัวชี้วัดได้ง่ายขึ้น ดังนั้น จึงได้นำเสนอในทุกขั้นตอนไว้ในที่นี้ ส่วนในกรณีใด ระดับใด จะต้องดำเนินการในขั้นตอนและกิจกรรมใดจะได้กำหนดรายละเอียดไว้ในหัวข้อที่ 5 “การดำเนินการตามขั้นตอนของเกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัด และแนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัด” ต่อไป

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีขั้นตอนและกิจกรรมดำเนินการในภาพรวม ดังนี้

4.1 การเตรียมความพร้อมเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ

เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมของการดำเนินการ ให้
ส่วนราชการระดับกรม/สถาบันอุดมศึกษา จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการ
บริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการขึ้น ซึ่งควรประกอบด้วย 2 คณะ คือ 1) คณะกรรมการ
ติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering
Committee) 2) คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยมีแนวทางการจัดตั้ง ดังนี้

1) คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee)
--

บทบาทหน้าที่ :

- 1) กำหนดนโยบาย กรอบแนวทางและทิศทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ
- 2) ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ของคณะทำงาน
เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกรอบทิศทางและแนวทางที่กำหนด
- 3) ติดตาม เร่งรัด ให้การดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์การบังเกิดผลทาง
ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบ : ประกอบไปด้วยผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของส่วนราชการ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานในระดับกอง หรือ สำนัก เป็นต้น

ระดับกรม อาจประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------------------|---------------------|
| 1) อธิบดี | ประธานกรรมการ |
| 2) รองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดี | รองประธานกรรมการ |
| 3) รองอธิบดี (ทุกท่าน) | กรรมการ |
| 4) หัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย | กรรมการ |
| 5) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | กรรมการและเลขานุการ |

ระดับสถาบันอุดมศึกษา อาจประกอบด้วย

- | | |
|---|---------------------|
| 1) อธิการบดี | ประธานกรรมการ |
| 2) รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี | รองประธานกรรมการ |
| 3) รองอธิการบดี (ทุกท่าน) | กรรมการ |
| 4) หัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย | กรรมการ |
| 5) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย | กรรมการและเลขานุการ |

2) คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)

บทบาทหน้าที่ :

- 1) จัดเตรียมข้อมูลและสนับสนุนองค์กรในเรื่องต่าง ๆ เพื่อประกอบการดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- 2) ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 3) ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินเพื่อหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงองค์กร
- 4) ดำเนินการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร และติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงตามแผน
- 5) จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ และเสนอแผนปรับปรุงองค์กรต่อคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลฯ เพื่อให้ความเห็นชอบ

องค์ประกอบ : ประกอบด้วยรองหัวหน้าส่วนราชการที่ทำหน้าที่รองประธานของ Steering Committee ทำหน้าที่ประธานใน Working Team เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพในแต่ละหมวด (Category Champion) (หมวด 1-6) และทีมงานในแต่ละหมวดทั้ง 6 หมวด ซึ่งคณะทำงานของทั้ง 6 หมวด ต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้เป็นอย่างดีในงานขององค์กร และงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละหมวดที่มีหน้าที่รับผิดชอบ สำหรับการดำเนินการในหมวด 7 จะเป็นการประเมินโดยความร่วมมือกันของทีมงานทั้ง 6 หมวดในการประเมิน

ระดับกรม/สถาบันอุดมศึกษา อาจประกอบด้วย

- | | |
|---|-----------------|
| 1) รองอธิบดี/รองอธิการบดี
(ที่ได้รับมอบหมาย) | หัวหน้าคณะทำงาน |
| 2) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เป็น
เจ้าภาพในแต่ละหมวด หมวด 1-6
(Category Champion) | คณะทำงาน |
| 3) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เป็น
ทีมงานในแต่ละหมวด (หมวด 1-6) | คณะทำงาน |
| 4) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | คณะทำงานและ |

หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

เลขานุการ

ข้อควรคำนึงในการจัดตั้งคณะทำงาน (Working Team)

- คณะทำงานฯ ไม่ควรมีจำนวนมากเกินความจำเป็น รวมแล้วไม่ควรเกิน 20 คน โดยคณะทำงานในแต่ละหมวดควรจะมีประมาณไม่เกิน 3-4 คน และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจงานขององค์กรที่ครอบคลุมการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นอย่างดี
- ความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานในแต่ละบทบาทของคณะทำงานฯ ควรเป็นดังนี้
 - เจ้าภาพที่รับผิดชอบในแต่ละหมวด (Category Champion) ควรมีความรอบรู้เรื่องงานในหมวดที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี
 - คณะทำงานฯ ในแต่ละหมวด ควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ระบบบริหารจัดการทราบถึงแหล่งข้อมูลที่จะนำมาสนับสนุนในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในงานของหมวดที่ตนเองรับผิดชอบเป็นอย่างดี รวมทั้ง ควรมีความเข้าใจในระบบบริหารจัดการขององค์กรในหมวดอื่น ๆ ที่เชื่อมโยงกันด้วย ซึ่งคณะทำงานในแต่ละหมวด ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้
 - ❖ หมวด 1 (การนำองค์กร) เจ้าภาพที่เป็นผู้รับผิดชอบควรเป็นระดับบริหารสำหรับคณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กร
 - ❖ หมวด 2 (การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานด้านยุทธศาสตร์และจัดทำแผนขององค์กร
 - ❖ หมวด 3 (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักขององค์กร และเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการให้บริการผู้รับบริการขององค์กรโดยตรง
 - ❖ หมวด 4 (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร และงานที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการความรู้ขององค์กร
 - ❖ หมวด 5 (การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร
 - ❖ หมวด 6 (การจัดการกระบวนการ) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กร

4.1.2 จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Roadmap)

เมื่อส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษา จัดตั้งคณะทำงาน ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเรียบร้อยแล้ว ควรร่วมกันจัดทำแผน ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ ซึ่งแผนนี้เป็นแผนระยะยาว ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนถึงจัดทำแผนปรับปรุงองค์การตามลำดับความสำคัญ ตลอดจนนำ ผลดังกล่าวไปปรับปรุงเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป โดย รายละเอียดของแผนดำเนินการ อย่างน้อยจะต้องประกอบด้วย

- กิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ
- เป้าหมายที่จะได้รับของแต่ละกิจกรรม
- ผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม
- ระยะเวลาในการดำเนินการ

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินการตามแผนให้ประสบ ผลสำเร็จ คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรในการจัดทำแผน และควรได้รับความ เห็นชอบจากฝ่ายบริหารในการสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว และเมื่อจัดทำแผน ดำเนินการแล้วเสร็จ ให้ขออนุมัติแผนดำเนินการต่อหัวหน้าส่วนราชการ

ตัวอย่างการจัดทำ
แผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ของส่วนราชการ
(ปี พ.ศ. 2550-2552)

หลักการและเหตุผล

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

วัตถุประสงค์

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

กิจกรรม	เป้าหมาย ที่จะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะ เวลา	ปี พ.ศ.		
				2550	2551	2552
1. จัดประชุมชี้แจงให้ ความรู้แก่เจ้าหน้าที่	▪ ข้าราชการของ ส่วนราชการมี ความรู้เรื่องการ พัฒนาคุณภาพฯ	1 วัน	➔		
2. แต่งตั้งคณะกรรมการ กำกับดูแลฯ และ คณะทำงานฯ	▪ มีเจ้าภาพ รับผิดชอบในการ ดำเนินการ	1 สัปดาห์	➔		
3. จัดทำแผนดำเนินการ พัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของ	▪ มีแผนดำเนินการฯ ที่เป็นไปตาม ทิศทางของ	1 สัปดาห์	➔		

คู่มือตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"
(ส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษา)

กิจกรรม	เป้าหมายที่จะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ปี พ.ศ.		
				2550	2551	2552
ส่วนราชการ	ส่วนราชการ และฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ					
4. อบรมคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการประเมินองค์กร	▪ คณะทำงานมีความเข้าใจในแนวทางการประเมินองค์กร	4 วัน	→		
5. จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรของส่วนราชการ	▪ ลักษณะสำคัญขององค์กรที่ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ	2 สัปดาห์	→		
6. จัดเตรียมข้อมูลเพื่อประเมินองค์กรตามเกณฑ์	▪ ข้อมูลครบถ้วนเพื่อใช้ในการประเมินองค์กร	2 สัปดาห์	→		
7. ดำเนินการประเมินองค์กรตามเกณฑ์	▪ รายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ	3 สัปดาห์	→		
8. วิเคราะห์หาโอกาสในการปรับปรุงของส่วนราชการ	▪ โอกาสในการปรับปรุงเรียงตามลำดับความสำคัญ	1 สัปดาห์		→	
9. จัดทำแผนปรับปรุงองค์กรของส่วนราชการ	▪ แผนปรับปรุงองค์กรของส่วนราชการที่ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ	2 สัปดาห์		→	
10. ดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร	▪ การปรับปรุงการบริหารจัดการของส่วนราชการเป็นไปตามแผน	6 เดือน		→	
11. ติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร	▪ ผลการติดตามการดำเนินการ	ทุก 3 เดือน		→	

กิจกรรม	เป้าหมายที่จะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ปี พ.ศ.		
				2550	2551	2552
12. ประเมินองค์การตามเกณฑ์รอบ 2	▪ ส่วนราชการมีระดับการบริหารจัดการที่ดีขึ้นเมื่อเทียบตามแนวทางการประเมิน	3 สัปดาห์		→	
13. จัดทำรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ (Application Report) เพื่อเสนอขอรับรางวัล	▪ รายงานผลการดำเนินการที่ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ	2 สัปดาห์		→	

เห็นชอบให้ดำเนินการตามแผนฯ

ลงนาม

(นาย/นาง/นางสาว.....)

อธิบดี/อธิการบดี

วันที่ เดือน พ.ศ.

หมายเหตุ

1. สำหรับการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ (Application Report) เพื่อเสนอขอรับรางวัลตามขั้นตอนที่ 13 นั้น ส่วนราชการสามารถดำเนินการได้ หลังจากได้มีการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1-12 จนมีการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการในระดับที่เหมาะสมแล้ว

2. การกำหนดระยะเวลาตามกิจกรรม ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ให้ส่วนราชการกำหนดเดือนที่จะดำเนินการให้ชัดเจน

4.1.3 จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้

เมื่อแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ และจัดทำแผน เรียบร้อยแล้ว ปัจจัยความสำเร็จอย่างหนึ่งของการดำเนินการของส่วนราชการ คือ การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว โดยจะต้องจัดให้มีการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทิศทางขององค์กร และบทบาทการมีส่วนร่วมของแต่ละคน เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญและเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าส่วนราชการระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการบริหารคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการ

ในการดำเนินการเพื่อให้ความรู้ดังกล่าว ให้ส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษาจัดประชุมชี้แจงแก่บุคลากรในสังกัด ทั้งที่ประจำอยู่ในส่วนกลางและที่ส่วนกลางส่งไปประจำอยู่ในภูมิภาค (ถ้ามี) สำหรับสถาบันอุดมศึกษาให้จัดประชุมชี้แจงแก่บุคลากรทุกหน่วยงานภายใต้กำกับดูแลของสถาบันอุดมศึกษา โดยไม่รวมถึงวิทยาเขต ยกเว้นกรณีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ให้ครอบคลุมถึงวิทยาเขตต่าง ๆ ในสังกัดด้วย

ในการดำเนินการดังกล่าว ส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดหาวิทยากรได้จากบุคลากรในสังกัดส่วนราชการของท่าน หรือจากส่วนราชการอื่นที่เคยเข้ารับการอบรมหลักสูตรวิทยากรตัวคุณหรือวิทยากรที่ปรึกษาด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากสำนักงาน ก.พ.ร. โดยดูรายชื่อวิทยากรเหล่านี้ได้ทางเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ.ร. www.opdc.go.th หัวข้อ "โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"

4.1.4 เตรียมความพร้อมคณะทำงาน

ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์กร ส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างความพร้อมให้กับคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้คณะทำงานฯ มีความรู้ ความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเทคนิคในการประเมินองค์กรเป็นอย่างดี

ส่วนราชการอาจเตรียมความพร้อมคณะทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- **เข้ารับการฝึกอบรมจากสำนักงาน ก.พ.ร.**

สำนักงาน ก.พ.ร. จะจัดฝึกอบรมคณะทำงานฯ ในหลักสูตรการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2550 ให้แก่ส่วนราชการที่ต้องดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ โดยให้ส่วนราชการคัดเลือกตัวแทนจากคณะทำงานฯ จำนวน 6 คน (ตัวแทนหมวดละ 1 คน) เข้ารับการฝึกอบรมตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดขึ้น และภายหลังจากการได้รับการฝึกอบรมดังกล่าวแล้ว ตัวแทน 6 คนดังกล่าวจะกลับไปถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมให้กับคณะทำงานฯ ที่เหลือต่อไป เพื่อให้คณะทำงานฯ ทุกคนมีความพร้อมที่จะดำเนินการต่อไปได้

สำหรับส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ควรพิจารณาส่งตัวแทนที่เคยเข้ารับการอบรมเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 หรืออาจส่งผู้ที่เคยร่วมอยู่ในคณะทำงาน (Working Team) ที่ดำเนินการเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ก็ได้ เพื่อให้สามารถต่อยอดความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้รวดเร็วขึ้น

- **ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการจริงตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คณะทำงานควรมีการฝึกปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าคณะทำงานมีความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร การจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การประเมินองค์กรด้วยตนเอง การลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง และการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร เพื่อเป็นการปรับมุมมองของคณะทำงานให้ใกล้เคียงกัน

▪ **เตรียมหาข้อมูลที่จะใช้ประกอบในการประเมินองค์กร**

คณะทำงานที่รับผิดชอบแต่ละหมวดควรทำความเข้าใจเกณฑ์ในหมวดที่ตนเองรับผิดชอบ และเตรียมหาข้อมูลที่ต้องใช้ในการประเมินองค์กร โดยระบุถึงแหล่งข้อมูล ตลอดจนวิธีการรวบรวมข้อมูล เช่น ใช้การสัมภาษณ์ การทบทวนเอกสาร เป็นต้น ทั้งนี้ ระยะเวลาที่ใช้ในการหาข้อมูลขึ้นกับปริมาณข้อมูลที่คณะทำงานทราบอยู่แล้ว ขนาดขององค์กร และความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร

4.2 ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.2.1 จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

1) ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คณะทำงานฯ (Working Team) ต้องร่วมกันจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์กรตรงกัน และถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ลักษณะสำคัญขององค์กร จะทำให้คณะทำงานฯ เห็นถึงภาพรวมของส่วนราชการ เห็นถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งเน้น สิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ หากคณะทำงานฯ พบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลขัดแย้งกันทำให้ไม่สามารถตอบคำถามเพื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้ จำเป็นที่คณะทำงานฯ ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้สามารถจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด

ลักษณะสำคัญขององค์กรประกอบด้วย 15 คำถาม โดยแบ่งออกเป็น
2 หัวข้อ ได้แก่

1) ลักษณะองค์กร ซึ่งจะเป็นการถามถึงข้อมูลพื้นฐานของส่วนราชการ
และความสัมพันธ์ของส่วนราชการกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติ
ราชการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ความท้าทายต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นการถามถึงความท้าทายที่
ส่วนราชการเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรนับว่าเป็นส่วนสำคัญต่อการ
ประเมินองค์กร นอกจากจะทำให้เห็นภาพรวมขององค์กรตรงกันแล้ว ลักษณะสำคัญของ
องค์กรยังมีความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ในหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงถึงบริบทขององค์กรที่มีความ
เชื่อมโยงต่อกัน ดังนั้น การดำเนินการในขั้นตอนนี้ คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลฯ
(Steering Committee) ควรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมากในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึง
จุดหมายที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปด้วย เพราะหากคณะทำงานฯ ไม่เข้าใจภาพรวมขององค์กร
ตั้งแต่ต้นแล้ว ก็จะไม่สามารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนงาน รวมทั้งไม่
สามารถสร้างความเชื่อมโยงในเกณฑ์แต่ละหมวดได้

2) แนวทางการตอบคำถาม

การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามตัวชี้วัดนี้ ให้คณะทำงานฯ
ตอบคำถามทั้ง 15 คำถาม โดยอ่านเกณฑ์แล้วเริ่มอธิบายตามแบบฟอร์มที่ 1: แบบฟอร์ม
รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งปรากฏอยู่ในภาคผนวก คณะทำงานฯ
จำเป็นที่จะต้องอ่านคำถามทุกข้อ และพยายามตอบคำถามทุกข้อ ตอบในสิ่งที่ปัจจุบัน

สำหรับกรณีที่คำถามใดที่ไม่สามารถตอบได้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลา
ในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ตอบคำถามดังนี้ "ยังไม่ได้
ดำเนินการ เนื่องจาก (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)"

และสำหรับคำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น
ให้ตอบว่า "ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้"

ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นคำตอบประเด็นสำคัญต่าง ๆ ของลักษณะสำคัญขององค์กร ตามแบบฟอร์มที่ 1

คำถาม

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง

คำตอบ

พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย	ศึกษา วิจัย พัฒนางองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการส่งเสริม ป้องกัน บำบัดรักษา และฟื้นฟูสมรรถภาพด้านสุขภาพจิต
-----------------------------	--

คำถาม

- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

คำตอบ

ผู้รับบริการ	แนวทางและวิธีการให้บริการ
1. หน่วยงานภาครัฐ 2. องค์กรเอกชน	ผ่านการประชุมวิชาการ และเอกสาร วิชาการ

4.2.2 จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร

1) ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร

เมื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรเพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กรตรงกันแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งก็คือการตอบคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ว่าในปัจจุบันส่วนราชการได้ดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กรที่เป็นเลิศควรจะต้องปฏิบัติไปได้มากน้อยเพียงใด

สำหรับการดำเนินการตามตัวชี้วัด สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามแบบฟอร์มที่ 2: แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้เห็นถึงผลการดำเนินการของส่วนราชการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องตอบคำถามตามเกณฑ์ ครบทั้ง 7 หมวด 30 ประเด็น 90 คำถาม จึงจะถือว่าได้จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินการขององค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบถ้วนตามขั้นตอนนี้

การตอบคำถามตามเกณฑ์ ทั้ง 7 หมวด เป็นการรายงานผลการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป็นการรายงานผลการดำเนินการในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งรายงานถึงความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

เป็นการรายงานผลการดำเนินการแ่งมมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ โดยหมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป็นการรายงานผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

2) แนวทางการตอบคำถาม

สำหรับแนวทางการตอบคำถามในหมวด 1-6 ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงจากลักษณะสำคัญขององค์กรไปสู่การดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์ในหมวด 1-6 และความเชื่อมโยงระหว่างหมวดซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของเกณฑ์ที่จะแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการของการบริหารจัดการที่ดี เช่น

- ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางและนำองค์กร (หมวด 1) ด้วยการมุ่งที่ยุทธศาสตร์ (หมวด 2) ให้มีความสำคัญต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งต้องมีปฏิสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลาแบบสองทาง เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันเวลา (หมวด 3) ด้วยการใช้ข้อมูลจริงในการตัดสินใจ และการทบทวนผลการดำเนินงาน (หมวด 4)

- เมื่อส่วนราชการมีความชัดเจนในทิศทางและแผนการปฏิบัติงานแล้ว ส่วนราชการต้องมีระบบงานและบุคลากรที่มีความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (หมวด 5) พร้อมกับจัดกระบวนการการให้บริการและกระบวนการสนับสนุนที่

สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ (หมวด 6) ทั้งนี้การบริหารงานบุคคลและกระบวนการก็ต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลาจากเกณฑ์ในหมวด 4 เช่นเดียวกัน

ถ้าส่วนราชการดำเนินการตามเกณฑ์หมวด 1 ถึงหมวด 6 อย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว ส่วนราชการนั้นจะบรรลุความสำเร็จในทุกมิติที่กำหนดไว้ในหมวด 7

คำถามในหมวด 1-6 มีจุดประสงค์ที่จะวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการได้รวดเร็วและส่งผลต่อผลการดำเนินการ การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบของคำถามนั้น ๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้น การให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญในการตอบคำถามเหล่านี้จึงมีความสำคัญ ซึ่งคำถามในหมวด 1-6 มี 2 ลักษณะ คือ คำถามที่ถามว่า "อะไร" และคำถามที่ถามว่า "อย่างไร" โดยมีแนวทางการตอบ ดังนี้

1) การตอบคำถาม "อะไร"

คำถามในหมวด 1-6 ที่ถามว่า "อะไร" มี 2 แบบ คือ

- แบบที่ 1 เป็นคำถามเพียงเพื่อต้องการทราบว่า ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดสำคัญของส่วนราชการคืออะไร เช่น ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง คำตอบ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระยะเวลาในการให้บริการ เป็นต้น

- แบบที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ซึ่งคำถามนี้ต้องการคำตอบที่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยและสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้ หากคำตอบตอบเพียงว่า "ใคร" ก็ไม่เพียงพอควรจะต้องตอบถึงกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานด้วย เช่น กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง คำถามนี้หากตอบเพียงแค่ชื่อกระบวนการ ไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัย ควรให้ข้อมูลเพิ่มเติมวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้นพอสังเขป

2) การตอบคำถาม “อย่างไร”

ในการตอบคำถามในหมวด 1-6 ที่มีคำถาม “อย่างไร” ควรให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- **แนวทาง (Approach - A)** หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล ซึ่งแนวทางนั้นต้องสามารถนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- **การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)** หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่ควรนำไปใช้
- **การเรียนรู้ (Learning - L)** หมายถึง การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการภายในส่วนราชการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- **การบูรณาการ (Integration - I)** หมายถึง ความสอดคล้องทั้งการใช้แนวทาง ตัวชี้วัด สารสนเทศ การวิเคราะห์ ระบบการปรับปรุงที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กร และช่วยเสริมกระบวนการทั่วทั้งส่วนราชการ

คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่าง จะถูกประเมินว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจนในระบบการบริหารจัดการ”

สำหรับการตอบคำถามในหมวด 7 นั้น เน้นการแสดงถึงการรายงานด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและสมบูรณ์ ดังนี้

- มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วิกฤตที่สุด การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการตามที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดแล้วในลักษณะสำคัญขององค์กร หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งหมวดการจัดการกระบวนการ
- ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดของแนวทางการให้คะแนนที่สำคัญ 4 ประการ เพื่อการรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล คือ

1) ผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level - Le)

ควรรายงานในมาตรวัดที่ชัดเจน เช่น คะแนน จำนวนความผิดพลาด จำนวนความถูกต้อง ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

2) แนวโน้มของผลการดำเนินงาน (Trend - T) เพื่อแสดงทิศทาง

ของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลง ตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ นั้นไม่มีการกำหนดเวลาของข้อมูลว่าจะต้องมีมากกว่าหรือน้อยกว่าก็ปี เนื่องจากช่วงเวลาระหว่างข้อมูลควรมีความเหมาะสมสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม

3) ผลการดำเนินการเปรียบเทียบ (Comparison - C) เพื่อแสดง

ผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน หรือที่เลือกมาอย่างเหมาะสม

4) ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์ (Linkage - Li) เพื่อ

แสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดและแยกตามกลุ่มที่จัดไว้ เช่น ตามความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มการให้บริการ

- ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง ควรแสดงข้อมูลรายละเอียดของกราฟและตาราง เพื่อความสะดวกในการตีความ

- บูรณาการผลลัพธ์เข้าไว้ในเนื้อหา ควรนำเสนอผลลัพธ์ไว้พร้อมกับคำอธิบายของผลลัพธ์นั้น ๆ หากแนวโน้มมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม ส่วนราชการควรมีคำชี้แจง

- อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน การประเมินคำตอบของคำถาม ในหมวด 7 จะพิจารณาข้อกำหนดตามนัยสำคัญของคำถามและแนวโน้มของผลลัพธ์ ระดับผลการดำเนินการที่แท้จริง ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สัมพันธ์กัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงที่สัมพันธ์กับแนวทางการให้คะแนน

3) แนวทางการตอบตามตัวชี้วัด

ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร คณะทำงานฯ จำเป็นต้องตอบคำถามทุกข้อ (90 คำถาม) และตอบเป็นรายข้อ ไม่อาจตอบรวมข้อได้ แต่โดยที่คำถามแต่ละข้อ อาจมีคำถามหลายหัวข้อย่อย ในการตอบคำถามอาจตอบรวมหัวข้อย่อยไว้ด้วยกันได้

▪ การตอบคำถามในหมวด 1-6

ในการตอบคำถามแต่ละข้อคำถามในหมวด 1-6 ส่วนราชการสามารถเลือกตอบได้ 3 รูปแบบหลัก ๆ ได้แก่

1) ตอบโดยใช้ตาราง ซึ่งส่วนราชการสามารถใช้ตารางตาม Template ที่ระบุในคู่มือตัวชี้วัดปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบตารางให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นด้วยก็ได้ การตอบคำถามโดยใช้ตารางนั้น มักนิยมใช้กับคำถามที่ต้องการคำตอบในรูปของตัวเลข หรือต้องการอธิบายเหตุผลในแต่ละข้อต่อเนื่องกัน แต่การตอบในรูปแบบนี้อาจไม่เหมาะสมกับคำถามประเภทที่มีรายละเอียดมาก หรือต้องการเห็นข้อมูลในภาพรวม

2) ตอบโดยใช้แผนภาพหรือแผนผัง การตอบคำถามโดยใช้รูปแบบนี้ มักนิยมกับคำถามที่ต้องการอธิบายภาพรวม ความเชื่อมโยงของแต่ละขั้นตอน ข้อต่อของการตอบคำถามในรูปแบบนี้ คือ ผู้อ่านไม่เข้าใจแผนภาพหรือแผนผังที่แสดง จึงต้องอธิบายแผนภาพประกอบด้วย

3) ตอบแบบพรรณนา เหมาะสำหรับคำถามที่ต้องการให้รายละเอียดที่ครบถ้วน วิธีการทำงาน ข้อต่อของการตอบแบบพรรณนา คือ ใช้เนื้อที่บรรยายมาก และผู้เขียนต้องมีทักษะในการเขียนบรรยาย

คณะทำงานฯ สามารถใช้การตอบคำถามแบบใด ๆ ก็ได้ ตามแต่ความเหมาะสมในแต่ละคำถาม อย่างไรก็ตาม คณะทำงานฯ ต้องมั่นใจว่ารูปแบบการตอบคำถามใด ๆ ที่ใช้ สามารถให้ข้อมูลที่ตอบสนองต่อคำถามหรือข้อกำหนดของเกณฑ์ และเป็นสิ่งที่ผู้อื่นสามารถอ่านและทำความเข้าใจได้ง่าย

ตัวอย่างแต่ละวิธีการตอบในรูปแบบต่าง ๆ มีดังนี้

หมวด 1: การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร

ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

คำถาม

(1)

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ

คำตอบ

1) รูปแบบตาราง

- ตารางจาก Template คู่มือตัวชี้วัดของปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

เรื่อง	วิธีดำเนินการในการกำหนด ของผู้บริหาร	วิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
วิสัยทัศน์	ใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร	คณะผู้บริหารระดับสูงได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
เป้าประสงค์ระยะสั้น และระยะยาว	ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจากเพิ่งทราบว่าต้องดำเนินการในเรื่องนี้ ในขั้นต่อไปจะดำเนินการโดยประชุมผู้บริหารเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์แล้วนำมากำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว	

เรื่อง	วิธีดำเนินการในการกำหนดของผู้บริหาร	วิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
ค่านิยมของส่วนราชการ	ใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร	
ผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้	ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจากเพิ่งทราบว่าจะต้องดำเนินการในเรื่องนี้ในขั้นต่อไปจะดำเนินการโดยประชุมผู้บริหารเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์แล้วนำมากำหนดผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้	

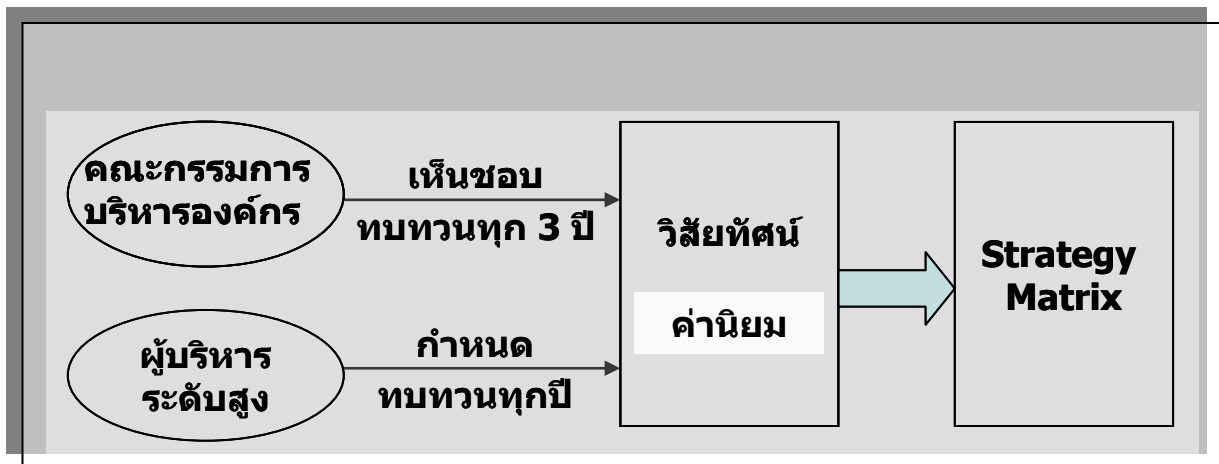
• ตารางที่มีการปรับเปลี่ยนให้รูปแบบเหมาะสมกับข้อมูล

ขั้นตอนสำคัญ	ผู้เกี่ยวข้องสำคัญ	วิธีการ	เมื่อไร
1. จัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร	Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติ	ปี พ.ศ. 2543
2. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารระดับสูง	จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร	ทุกครั้ง หลังจากจัดทำ/ทบทวนวิสัยทัศน์และค่านิยม
3. ทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารระดับสูง	นำผลการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มาใช้ในการทบทวน	ทุกปี ระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี
	ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารองค์กร	Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติ	ทุก 3 ปี

ขั้นตอนสำคัญ	ผู้เกี่ยวข้องสำคัญ	วิธีการ	เมื่อไร
4.กำหนด Strategy Matrix	ผู้บริหารระดับสูง	นำปัจจัยแห่งความสำเร็จและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เชื่อมโยงไปสู่วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัด	ทุกปี ระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี

2) รูปแบบแผนภาพหรือแผนผัง พร้อมคำอธิบาย

การจัดทำวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ



เมื่อปี พ.ศ. 2543 องค์กรจัดทำวิสัยทัศน์ และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร

เมื่อได้วิสัยทัศน์และค่านิยมแล้ว คณะผู้บริหารระดับสูงได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารองค์กร เมื่อปี พ.ศ. 2545 มีการเพิ่มเติมค่านิยมขึ้นอีก 1 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อชุมชน

วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรจะบรรจุอยู่ใน Strategy Matrix ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และค่านิยม ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

3) รูปแบบพรรณนา

เมื่อปี พ.ศ. 2543 องค์กรจัดทำวิสัยทัศน์ และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร

เมื่อได้วิสัยทัศน์และค่านิยมแล้ว คณะผู้บริหารระดับสูงได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้ง การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารองค์กร เมื่อปี พ.ศ. 2545 มีการเพิ่มเติมค่านิยมขึ้นอีก 1 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อชุมชน

วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรจะบรรจุอยู่ใน Strategy Matrix ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และค่านิยม ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

▪ การตอบคำถามในหมวด 7

ในการตอบคำถามในหมวด 7 ให้ส่วนราชการตอบในรูปแบบที่กะทัดรัด โดยใช้ตารางตามแบบฟอร์มที่ 2 (หมวด 7) หรือปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ซึ่งในการตอบคำถามต้องแสดงครบทั้ง 4 ประเด็นที่สำคัญ คือ ผลการดำเนินการในปัจจุบัน แนวโน้มของผลการดำเนินการ การแสดงผลการเปรียบเทียบ ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์ ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถแสดงผลเพิ่มเติมโดยใช้กราฟพร้อมกับอธิบายประกอบด้วย เพื่อให้เข้าใจได้ง่าย

ตัวอย่างการแสดงผลลัพธ์หมวด 7 ดังนี้

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

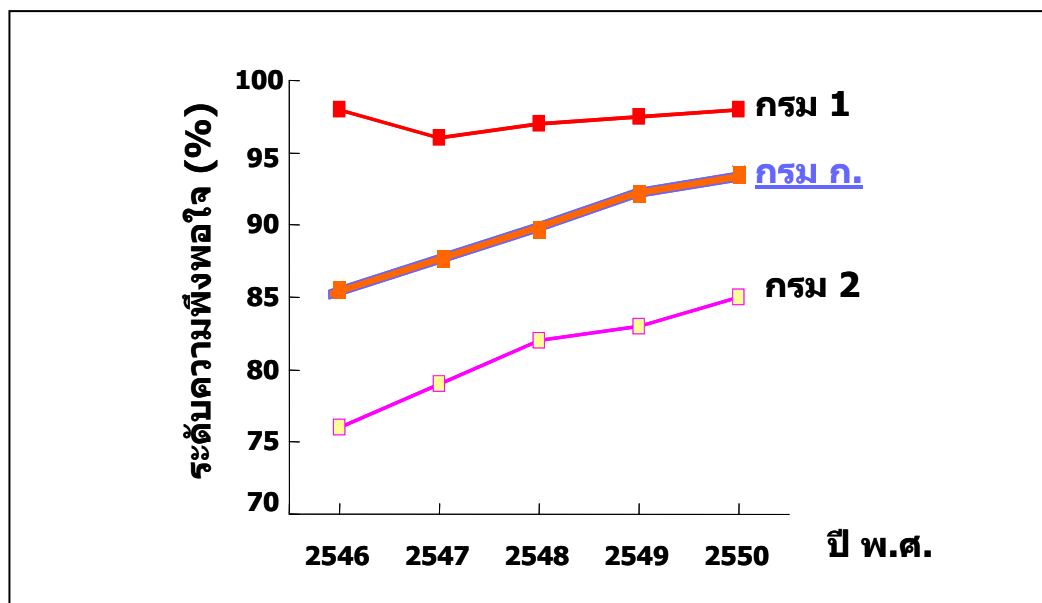
หัวข้อ 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

คำถาม

(3) ผลการดำเนินการด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของ
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำตอบ

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์ เทียบกับ เป้าหมาย (+/-)	ผลลัพธ์ในช่วง 3 ปี			ลักษณะ แนวโน้ม (+/-)	องค์กร/ กระบวนการ ที่ เปรียบเทียบ	ผลการ เปรียบเทียบ (+/-)
				2548	2549	2550			
ความพึง พอใจของ ผู้รับบริการ	94%	94 %	+	88%	93%	94%	+	กรม 1 กรม 2	- +



รูป 7.2-1 แสดงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการของส่วนราชการ

เพื่อช่วยในการตีความตามแนวทางการให้คะแนน ควรอธิบาย
กราฟ ดังนี้

- กรม ก. มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันอยู่ที่ 94% มีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้นทุกปี ตั้งแต่ปี 2546 - 2550
- ระดับเทียบเคียง กรม 1 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันดีที่สุด อยู่ที่เกือบ 100% และรักษาระดับไว้ได้อย่างคงที่
- ระดับเทียบเคียง กรม 2 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันอยู่ที่ 85% แม้จะมีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้นทุกปี แต่ยังต่ำกว่ากรม ก.

การแสดงผลที่ทำให้การรายงานผลมีความชัดเจนและมีประสิทธิผล ควร
ใช้กราฟที่มีข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

- ระบุตัวเลขกำกับกราฟในแต่ละภาพ สำหรับการอ้างอิงถึงกราฟ
ในเนื้อหาการตอบคำถามตามเกณฑ์
- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนของกราฟและหน่วยวัด
อย่างชัดเจน
- มีเส้นแสดงแนวโน้มข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของ
ผู้รับบริการ
- แสดงผลลัพธ์หลาย ๆ ปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงให้เห็นว่าตัววัดมีแนวโน้มดี
- แสดงการเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน

การแสดงผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 ให้ส่วนราชการพิจารณา
เลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำ
ข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้ ซึ่งตัวชี้วัดที่คัดเลือกมานั้น ควร
เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลลัพธ์เชิงปริมาณ ทั้งนี้ การจะนำไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศตามเกณฑ์
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นั้น ส่วนราชการควรกำหนดตัวชี้วัดที่นอกเหนือจากตัวชี้วัด
ที่กำหนดในคำรับรองการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมด้วย

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่นำมาแสดงต้องมีความเชื่อมโยงกับกับผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และในหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 และมีการแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้ เช่น กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มบุคลากร เป็นต้น

สำหรับการดำเนินการตามตัวชี้วัด ส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ให้ทบทวนการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร และรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้จัดทำไว้แล้ว ทั้งนี้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการได้มีประสบการณ์ และเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางและวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากขึ้น จึงเป็นโอกาสที่จะได้มีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งเหตุผลอื่น ๆ ได้แก่

1. การทบทวนการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร อาจเกิดจากการที่มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ขององค์กร กฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ความต้องการของผู้รับบริการ และความท้าทายขององค์กร เป็นต้น

2. การทบทวนผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2.1 หมวด 1-6 ได้มีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการตอบคำถาม โดยเปิดโอกาสให้ส่วนราชการเลือกแนวทางการตอบที่เหมาะสมกับแต่ละคำถาม ซึ่งจะช่วยให้ตอบคำถามในเชิงลึกได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น อีกทั้ง ส่วนราชการได้ดำเนินการปรับปรุงองค์กรในบางเรื่องไปบ้างแล้ว สมควรที่จะนำมาเพิ่มเติมเพื่อให้การตอบคำถามเป็นไปตามความจริงที่เป็นปัจจุบัน

2.2 หมวด 7 ได้มีการปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดนี้ อีกทั้ง ส่วนราชการมีโอกาที่จะรวบรวมผลการดำเนินการและกำหนดตัวชี้วัดได้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น ประกอบกับการที่ต้องมีการรายงานผลการดำเนินการในปี 2550 เพิ่มขึ้น

4.2.3 ประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-assessment)

การประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นการทบทวนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยนำสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบันตามที่ได้รายงานผลการดำเนินการขององค์กรไว้ในข้อ 4.2.2 มาเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้องค์กรเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างชัดเจน

ในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ได้แบ่งการประเมินเป็น 2 มิติ คือ มิติ กระบวนการ และมิติผลลัพธ์

มิติกระบวนการ (หมวด 1-6) ให้ส่วนราชการประเมินเนื้อหา รายงานผลการดำเนินการขององค์กร ในแต่ละประเด็นคำถาม โดยพิจารณาถึงปัจจัยในการตรวจประเมิน 4 ปัจจัย ได้แก่

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

และให้เชื่อมโยงการประเมินกับ "ลักษณะสำคัญขององค์กร" และความเชื่อมโยงระหว่างหมวด เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่

มิติผลลัพธ์ (หมวด 7) ให้ส่วนราชการประเมินเนื้อหา รายงานผลการดำเนินการขององค์กร ในแต่ละประเด็นคำถาม โดยพิจารณาถึงปัจจัยในการตรวจประเมิน ผลลัพธ์ 4 ปัจจัย ได้แก่

- ผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level - Le)
- แนวโน้มของผลการดำเนินการ (แสดงข้อมูลอย่างน้อย 3 ปี)

(Trend - T)

▪ ผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการขององค์กรที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (Comparison - C)

▪ การเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ กับเกณฑ์หมวดต่าง ๆ และแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้ (Linkage - Li)

หากพบว่าส่วนราชการมีการตอบสนองต่อข้อกำหนดของเกณฑ์ ให้
ระบุว่าเป็น “จุดแข็ง” ซึ่งมีคุณลักษณะ ดังนี้

หมวด 1-6 มีการดำเนินการที่มีแนวทางที่เป็นระบบ (ทำซ้ำได้) มีการ
ถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันความรู้ และ
หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หากพบปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ก็
ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรได้

หมวด 7 มีการดำเนินการที่มีการแสดงระดับของผลการดำเนินการที่ดี
มีการแสดงแนวโน้มของผลการดำเนินการ มีการแสดงตัวเปรียบเทียบและ/หรือระดับ
เทียบเคียง และมีการเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในการ
บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร หากพบปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ก็ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรได้

ในทางตรงกันข้าม หากพบว่า ในหมวด 1-6 ผลการดำเนินการของ
องค์กรมีประเด็นตกหล่น ไม่ครอบคลุมตามเกณฑ์ แนวทางไม่เป็นระบบ (ทำซ้ำไม่ได้เพราะ
ไม่ได้เป็นกระบวนการ) ปัจจัย ทิศทาง หรือ เป้าประสงค์ที่ระบุไว้ใน “ลักษณะสำคัญของ
องค์กร” ไม่ได้ถูกนำมารายงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่าง ๆ หรือสำหรับหมวด 7
ส่วนราชการมีผลลัพธ์การดำเนินการไม่ดี ไม่แสดงแนวโน้ม การเปรียบเทียบ ความเชื่อมโยง
ซึ่งอาจขัดขวางความสำเร็จขององค์กร ให้ระบุว่าเป็น “โอกาสในการปรับปรุง” เพราะเป็น
โอกาสที่ส่วนราชการจะได้รับข้อมูลที่สำคัญต่อการปรับปรุงองค์กร ซึ่งข้อมูล “โอกาสในการ
ปรับปรุง” เหล่านี้ จะถูกนำไปจัดลำดับความสำคัญเพื่อให้เกิดการจัดทำแผนปรับปรุงต่อไป

ข้อพึงปฏิบัติสำหรับการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

- คณะผู้ทำหน้าที่ประเมินทุกคนมีความเข้าใจถึงเป้าประสงค์ของการประเมินตรงกันว่าเป็นกระบวนการทบทวนสิ่งที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่เป็นความจริงมาพัฒนาองค์กร
- ประเมินสิ่งที่ส่วนราชการได้วางระบบไว้ และปฏิบัติไปแล้วในอดีต จนถึง ณ วันที่ทำการประเมินองค์กร ไม่ใช่สิ่งที่ส่วนราชการตั้งใจจะทำในอนาคต
- ประเมินว่าได้มีอะไร ทำอะไร อย่างไร เป็น "จุดแข็ง" หรือ "โอกาสในการปรับปรุง" เรื่องอะไรบ้าง
- ไม่มีการตัดสิน ผิด ถูก ไม่มีการหาตัวคนผิด ไม่มีการกล่าวโทษกันว่าเพราะใครทำหรือไม่ทำอะไร จึงทำให้ส่วนราชการขาดสิ่งนั้น
- ยังไม่กำหนดวิธีการแก้ไขในขั้นตอนการประเมินนี้ (ขั้นตอนการหาวิธีการแก้ไขจะอยู่ในขั้นตอนของการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร)
- อาจแบ่งการอภิปรายเป็นครั้งละหมวด เพื่อไม่ให้เกิดความเหนื่อยล้าจนเกินไป และเกิดการประเมินให้ผ่าน ๆ ไป โดยไม่มีรายละเอียดและไม่เกิดประโยชน์
- จะปิดการอภิปรายในแต่ละหัวข้อ เมื่อได้ข้อตกลงในเรื่องสิ่งที่จำเป็นต้องปรับปรุงและมีการให้คำมั่นที่จะสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างการจัดทำรายงาน ตามแบบฟอร์มที่ 3 :

แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report)

จากตัวอย่างการตอบคำถามของหมวด 1 การนำองค์กร หัวข้อ 1.1 การนำองค์กร ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

คำถาม

(1)

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ

หมวด 1

จากตัวอย่างการตอบคำถาม หมวด 1 หัวข้อ 1.1 การนำองค์กร ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ คำถาม (1) (ข้อ 4.2.2) สามารถสรุปจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ดังนี้

อ้างอิง	จุดแข็ง
ก(1)	ส่วนราชการจัดทำวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus มีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารองค์กรวิสัยทัศน์ และค่านิยมนี้บรรจุอยู่ใน Strategy Matrix
ก(1)	ส่วนราชการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง
ก(1)	ไม่พบว่าส่วนราชการมีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้
ก(1)	ไม่พบว่าผู้บริหารของส่วนราชการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ไปสู่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

4.2.4 จัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

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

Vital Few คือ โอกาสในการปรับปรุงที่ทำให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผลสูงที่สุด ซึ่งก็คือ การมุ่งความสนใจไปที่สาเหตุจำนวนน้อยที่ก่อให้เกิดปัญหจำนวนมาก

1) จัดลำดับความสำคัญจากตารางการจัดลำดับความสำคัญแบบ 2 ปีจจัย มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นแรก กำหนดเกณฑ์ที่เป็นปัจจัยในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุงที่เห็นว่าเหมาะสมกับสภาพของแต่ละส่วนราชการ รวม 2 ปีจจัย เช่น “ความยากง่ายในการปรับปรุง” และ “ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการปรับปรุง”

ขั้นที่ 2 สร้างตาราง โดยกำหนดให้ ระดับการปรับปรุงง่าย-ยาก แสดงไว้ในแนวดิ่งด้านซ้ายมือสุด และระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ มาก-น้อย แสดงด้านบนตารางแนวนอน

ตัวอย่างตารางการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงแบบ 2 ปีจจัย

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

ขั้นที่ 3 จัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาโอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็นว่าควรตกอยู่ในช่องใด เช่น การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องที่มีระดับการปรับปรุงยาก แต่ระดับผลกระทบมากหากไม่ดำเนินการ และทำเช่นเดียวกันกับประเด็นการปรับปรุงอื่น ๆ ซึ่งในที่สุด โอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็นจะอยู่ในช่องต่าง ๆ จากนั้น ให้ส่วนราชการพิจารณาว่าจะเลือกกลุ่มช่องใดมาดำเนินการก่อน เช่น ส่วนราชการอาจเลือกโอกาสในการปรับปรุงที่ตกอยู่ในช่อง “ปรับปรุงง่ายและผลกระทบมาก” มาดำเนินการเป็นลำดับที่หนึ่ง ลำดับที่สอง คือ “ปรับปรุงง่ายและผลกระทบน้อย” ลำดับที่สาม “ปรับปรุงยากผลกระทบมาก” ส่วนจะเลือกดำเนินการกับทุกช่องหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมของส่วนราชการ

หากจัดลำดับความสำคัญแล้ว พบว่าโอกาสในการปรับปรุงบางประเด็นสามารถรวมกันเป็นกลุ่มได้ ควรนำมารวมกันเป็นแผนปรับปรุงองค์กรแผนเดียวกัน เพื่อให้การปรับปรุงองค์กรนั้น ๆ สามารถส่งผลกระทบต่อส่วนราชการได้อย่างชัดเจน

2) จัดลำดับความสำคัญจากตารางการถ่วงน้ำหนักโอกาสในการปรับปรุง มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นแรก กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง โดยหากมีผู้ร่วมตัดสินใจหลายคน ให้ใช้เทคนิคการระดมสมอง โดยตั้งคำถามว่า “มีเกณฑ์อะไรบ้างที่เราจะใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง” เช่น

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

หากประเด็นที่ได้จากการระดมสมองมีความหมายซ้ำ ๆ กัน ให้อภิปรายเพื่อจัดกลุ่มเกณฑ์เหล่านั้น และกำหนดความหมายของเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน

ขั้นที่ 2 กำหนดน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์ โดยอาจใช้วิธีการอภิปรายหรือการระดมสมอง การให้น้ำหนักมาก หมายความว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะสนับสนุนให้ทางเลือกนั้นบรรลุผลสำเร็จ แต่ถ้าให้น้ำหนักน้อย หมายความว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญรองลงมา เช่น

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

ขั้นที่ 3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์และน้ำหนักในรูปแบบตาราง โดยให้

- โอกาสในการปรับปรุง แสดงไว้ในแนวดังด้านซ้ายมือสุด
- เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก แสดงด้านบนตารางแนวนอน
- น้ำหนักรวมของโอกาสในการปรับปรุง แสดงด้านบนตารางแนวนอน คอลัมน์ขวาสุด

ตารางตัวอย่างการสร้างตารางหาความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกกับเกณฑ์

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

ขั้นที่ 4 การจัดลำดับความสำคัญ ในที่นี้เลือกเกณฑ์มาเพียง 3 เกณฑ์เท่านั้น คือ งบประมาณ น้ำหนัก 0.2 ระยะเวลา น้ำหนัก 0.3 และผลลัพธ์ต่อองค์กร น้ำหนัก 0.5 จากนั้นใช้วิธีการอภิปรายหรือระดมสมองเพื่อกำหนดระดับคะแนนสำหรับโอกาสในการปรับปรุงแต่ละแผนงานหรือโครงการ โดยอาจกำหนดให้มีระดับคะแนน 1-5 ดังนี้

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

หากต้องการให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นในการให้ระดับคะแนน องค์กร อาจจะกำหนดความหมายของเกณฑ์ในการเลือกและระดับคะแนนดังนี้

ตาราง ตัวอย่างการกำหนดระดับคะแนนของแต่ละเกณฑ์

ระดับคะแนน	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลา (เดือน)	ผลลัพธ์ ต่อองค์กร
ความหมาย	ยิ่งต่ำยิ่งดี	ยิ่งสั้นยิ่งดี	ยิ่งมากยิ่งดี
1	>200,000	>24 เดือนขึ้นไป	เกิดขึ้นเป็นบางพื้นที่ เล็ก ๆ น้อย ๆ
2	50,001-200,000	>12-24 เดือน	เกิดขึ้นเฉพาะ บางหน่วยงาน
3	20,001-50,000	>6-12 เดือน	เกิดกับหน่วยงานส่วนมาก
4	5,001-20,000	>2-6 เดือน	เกิดการพัฒนา ทั่วทั้งองค์กร
5	< 5,000	< 2 เดือน	เกิดการพัฒนา ทั่วทั้งองค์กร และมีผลต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อควรระวัง ! การกำหนดระดับคะแนนของบางเกณฑ์ยิ่งมากยิ่งดี บางเกณฑ์ยิ่งน้อยยิ่งดี เช่น งบประมาณที่จะต้องใช้ - ยิ่งต่ำยิ่งดี ระยะเวลา - ยิ่งสั้นยิ่งดี ผลลัพธ์ต่อองค์กร -

ยิ่งมากยิ่งดี ดังนั้น การกำหนดคะแนนจะต้องดูว่า เกณฑ์นั้น ๆ ต้องการดูคะแนนที่มากที่สุดหรือน้อยที่สุด ให้กำหนดระดับคะแนนให้ถูกต้องด้วย

จากนั้น นำระดับคะแนน มาคูณกับน้ำหนักของเกณฑ์ และใส่ผลรวมของคะแนนรวมในช่องคะแนนรวมตามน้ำหนัก เรื่องที่มีน้ำหนักคะแนนรวมมากที่สุด เป็นเรื่องที่มีลำดับความสำคัญในการปรับปรุงสูงสุดที่องค์กรควรนำมาดำเนินการก่อน

ตารางตัวอย่างการสร้างตารางหาความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกกับเกณฑ์

โอกาสในการปรับปรุง	เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก			
	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์ ต่อองค์กร	คะแนนรวมตาม น้ำหนัก
	0.2	0.3	0.5	1.0
การกำหนดวิสัยทัศน์	3	4	4	3.8
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	3	2	3	2.7
การพัฒนาบุคลากร	2	2	4	3.0

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

หากจัดลำดับความสำคัญแล้ว พบว่าโอกาสในการปรับปรุงบางประเด็นสามารถรวมกันเป็นกลุ่มได้ ควรนำมารวมกันเป็นแผนปรับปรุงองค์กรแผนเดียวกัน เพื่อให้การปรับปรุงองค์กรนั้น ๆ สามารถส่งผลกระทบต่อส่วนราชการได้อย่างชัดเจน

3) จัดลำดับความสำคัญโดยใช้เครื่องมือ Affinity Diagram

เครื่องมือ Affinity Diagram ใช้ในการรวบรวมความคิดเห็นที่ยังไม่สามารถจับประเด็นได้ หรืออยู่อย่างกระจัดกระจายมาเขียนรวมกัน โดยใช้กระบวนการของการอภิปรายหรือการระดมสมอง การออกเสียงให้คะแนน จนได้รับผลการจัดลำดับความสำคัญ

วิธีการนี้เหมาะสำหรับการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ระบุบุคคล และทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมสมอง โดยจะจำแนกแยกแยะออกมาให้เห็นถึงข้อมูลที่รวบรวมได้ซึ่งอยู่ภายใต้หัวข้อเหล่านั้น

ขั้นแรก พิจารณาโอกาสในการปรับปรุงของผลการประเมินองค์กร ในหมวด 1-6 โดยให้สมาชิกแต่ละคนในแต่ละหมวดที่รับผิดชอบอยู่ ระบุ “ข้อปรับปรุง” ที่สำคัญที่สุด 5 ข้อที่แต่ละคนเห็นว่าองค์กรควรนำไปดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผลสูงขึ้น หลังจากนั้นให้เขียนใส่กระดาษ (หรือ Post-It Notes) ด้วยลายมือที่อ่านง่ายและชัดเจน 1 แผ่น ต่อ 1 ข้อปรับปรุง โดยเขียนด้วยประโยคที่บ่งบอกการปฏิบัติในประเด็นที่สำคัญเพียงหนึ่งเดียว เช่น “จัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการเป็นประจำ” เป็นต้น เมื่อเขียนเสร็จแล้ว ให้แต่ละคนนำกระดาษนั้นไปติดบนกระดานหรือผนังตามความสะดวก

ขั้นที่ 2 นำ “ข้อปรับปรุง” ที่แต่ละคนเขียนไว้บนกระดาษมาจัดกลุ่มที่มีแนวคิดคล้ายคลึงกันรวมกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน ในขั้นตอนนี้ไม่ควรมีการอภิปราย ควรปล่อยให้กลุ่มแนวคิดที่คล้ายคลึงกันปรากฏขึ้นโดยธรรมชาติ

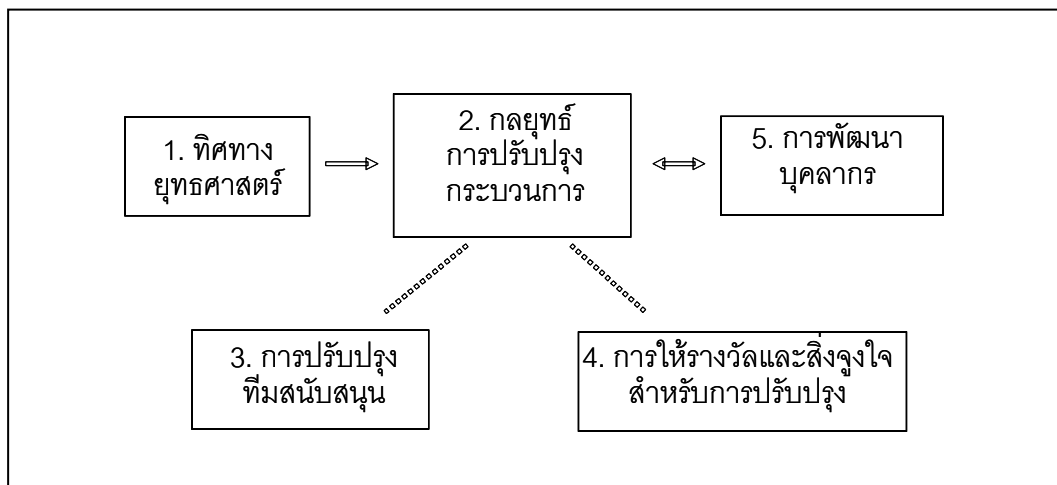
ขั้นที่ 3 กำหนดแนวคิดหลัก (Theme) และคำจำกัดความที่เหมาะสมของกลุ่มคลัสเตอร์แต่ละกลุ่ม

ขั้นที่ 4 หลังจากจัดหมวดหมู่เรียบร้อยแล้ว ให้แต่ละกลุ่มอภิปรายความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างเหตุและผลของทุกกลุ่มต่างหมวดให้สัมพันธ์กันทุกด้านทุกมุม โดยมีความอิสระในการเชื่อมโยง การเขียนแผนผังความสัมพันธ์นี้จะช่วยสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของสมาชิกในกลุ่ม และทำให้เห็นสถานการณ์โดยรวมที่เป็นเหตุเป็นผลกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจสุดท้ายว่ากลุ่มคลัสเตอร์ใดได้รับการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง แผนข้อปรับปรุงที่ไม่เข้าพวกมักจะถูกกำจัดออกในขั้นนี้

ตัวอย่างโอกาสในการปรับปรุงที่เป็นกลุ่ม

- ทิศทางยุทธศาสตร์: กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนภายในคณะผู้บริหารระดับสูง และสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับ
- กลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการ: สร้างวิธีการเลือกกระบวนการที่สำคัญมาเข้าโครงการปรับปรุง ยกตัวอย่างเช่น พิจารณาจากข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชัดความสามารถ (Capabilities) ของกระบวนการที่มีอยู่ในปัจจุบัน และความจำเป็นทางยุทธศาสตร์ขององค์กรในอนาคต
- การสนับสนุนทีมปรับปรุง: ปรับเปลี่ยนการดำเนินโครงการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าทีมปรับปรุงจะได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย: นำเอาแผนการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยมาปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ โดยเฉพาะ สำหรับโครงการปรับปรุงที่สำเร็จตามเป้าหมาย
- การพัฒนาบุคลากร: สร้างกระบวนการที่เป็นระบบมากขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรจะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะบุคลากรที่เข้ามาใหม่

ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการปรับปรุงต่าง ๆ



ตัวอย่างแนวทางในการนำไปดำเนินการปฏิบัติจริง

คณะทำงานได้ระบุแนวความคิดในการนำไปปฏิบัติในระหว่างการกำหนดโอกาสในการปรับปรุง ดังนี้

“โอกาสในการปรับปรุง: ทิศทางยุทธศาสตร์”

กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนภายในคณะผู้บริหารระดับสูง และสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับทิศทางของยุทธศาสตร์

- ใช้ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เคยใช้ในปี 2549 แต่ให้ความสำคัญละเอียดมากขึ้นและจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลก่อนการสัมมนา
- จัดทำสไลด์นำเสนอทิศทางยุทธศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้วสำหรับการสื่อสารให้บุคลากรทั้งองค์กรรับทราบด้วย ไม่ใช่รับทราบเฉพาะคณะผู้บริหารเท่านั้น
- จัดให้มีการประชุมใหญ่ประจำปี ซึ่งมีกำหนดการที่เฉพาะเจาะจง (ปีที่ผ่านมาเป็นการจัดประชุมวางแผนยุทธศาสตร์แบบเร่งรีบ ขาดการเตรียมตัว)
- มอบหมายให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างทุกคนชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์หลังจากการประชุมใหญ่ประจำปี และรวบรวมประเด็นที่ยังขาดตกบกพร่อง

ข้อควรคำนึง !

การจะเลือกใช้วิธีจัดลำดับความสำคัญวิธีใดขึ้นอยู่กับโอกาสในการปรับปรุงที่พบ
กรณีที่โอกาสในการปรับปรุงมีไม่มาก อาจเลือกใช้วิธีการที่ 1 และ 2 หากมีโอกาสในการ
ปรับปรุงจำนวนมากและกระจัดกระจาย ควรใช้วิธีการที่ 3

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ โอกาสในการปรับปรุงองค์กรที่ได้รับการเลือก
จะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์หลัก (Goals) ขององค์กร และต้องผ่านการเห็นชอบ
จากคณะผู้บริหารด้วย นั่นคือ โอกาสในการปรับปรุงองค์กรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นความ
รับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องทำการตัดสินใจในครั้งสุดท้าย เพื่อให้กระบวนการวางแผน
ปรับปรุงองค์กรเกิดขึ้นและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนได้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้
เกิดความมั่นใจว่าโอกาสในการปรับปรุงที่ได้รับการคัดเลือกทั้งหมดจะได้รับการแก้ไข
ปรับปรุง ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจนำโอกาสในการปรับปรุงดังกล่าวมาสร้างความเชื่อมโยงให้
เห็นภาพรวมทั้งหมดที่ได้

**ตัวอย่างรายงานผลการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุงองค์กร
(ตามแบบฟอร์มที่ 4)**

เกณฑ์ที่ส่วนราชการใช้ในการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุง
องค์กร ได้แก่

1. ระดับความยาก-ง่ายในการปรับปรุง
2. ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ

ลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุงองค์กร 3 ลำดับแรกของแต่ละหมวด
มีดังนี้

หมวด 1	ลำดับ 1.1	ไม่มีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้
	ลำดับ 1.2	ไม่มีการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ไปสู่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
	ลำดับ 1.3
หมวด 2	ลำดับ 2.1
	ลำดับ 2.2
	ลำดับ 2.3
หมวด 3	ลำดับ 3.1	ไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
	ลำดับ 3.2	ไม่มีวิธีการรับฟังความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	ลำดับ 3.3	ไม่มีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.2.5 จัดทำแผนปรับปรุงองค์กร

หลังจากที่ได้ตัดสินใจคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุงที่ต้องการดำเนินการ รวมทั้งจัดลำดับก่อน-หลังแล้ว ในขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรสำหรับการดำเนินการตามตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ได้กำหนดให้ส่วนราชการเลือกจัดทำรายละเอียดของแผนปรับปรุงองค์กร จำนวน 2 แผน เพื่อนำมาดำเนินการให้สำเร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ดังนั้น ส่วนราชการอาจมีแนวทางคัดเลือกแผนปรับปรุงที่จะมาดำเนินการ โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา เช่น เป็นเรื่องเร่งด่วนในการปรับปรุง มีงบประมาณรองรับในการดำเนินการ สอดคล้องกับแผนอื่น ๆ ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการอยู่แล้ว (แผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง หรือแผนการจัดการความรู้) หรือผู้บริหารเห็นชอบให้ดำเนินการ เป็นต้น

ทั้งนี้ การบูรณาการแผนงานที่มีอยู่ทั้งหมดให้มีความเชื่อมโยง สอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยรวมเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการ จะทำให้การพัฒนาองค์กรบรรลุผลได้โดยเร็ว

ดังนั้น แผนปรับปรุงองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ส่วนราชการคัดเลือกจำนวน 2 แผน อาจเป็นแผนงานที่ส่วนราชการได้กำหนดไว้แล้วตามแผนปฏิบัติการประจำปี หรือแผนงานตามการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงหรือการจัดการความรู้ หรือแผนงานที่กำหนดขึ้นใหม่ก็ได้

ในการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรนั้น อาจใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt chart) มาเป็นแนวทางในการดำเนินการ เรียกว่าแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งมีรูปแบบเดียวกันกับแผนปฏิบัติการที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอยู่แล้ว

ในขั้นตอนการทำแผนปรับปรุงองค์กร ส่วนราชการต้องกำหนดสิ่งต่อไปนี้ให้ชัดเจน

- ชื่อแผนปรับปรุงองค์กร
- วัตถุประสงค์ของแผนปรับปรุงองค์กร
- ตัวชี้วัดหลักของแผนปรับปรุงองค์กร
- งบประมาณ

▪ รายละเอียดโดยย่อ (การสรุปแผนปรับปรุงองค์กรโดยย่อ เพื่อให้เข้าใจว่าเป็นการดำเนินการเรื่องอะไร มีผลผลิตอะไรจากการดำเนินการ)

- กิจกรรม หรือขั้นตอนดำเนินการ
- ระยะเวลาดำเนินการ
- อ้างอิงถึงโอกาสในการปรับปรุงมาจากหมวดใด ลำดับที่ และเรื่องอะไร
- ผู้รับผิดชอบหลักของแผนปรับปรุงองค์กร (ชื่อบุคคล และ หน่วยงาน)
- อื่น ๆ (ถ้ามี)

หลังจากมอบหมายผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรแล้ว ควรมีการนำแผนปรับปรุงองค์กรทั้งหมดมาประชุมร่วมกัน เพื่อเปรียบเทียบให้แผนสอดคล้องกัน เนื่องจากในขั้นตอนของแผนต่าง ๆ อาจมีความต้องการใช้ทรัพยากรหรือ กลุ่มคนกลุ่มเดียวกันในบางประเด็น หรือมีการออกแบบระบบงานที่จะปรับปรุงขัดแย้งกัน หรือ มีงานบางส่วนที่สามารถปรับปรุงเพียงครั้งเดียวแต่ให้ผลในการแก้ไขได้หลายปัญหา

ในการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร ส่วนราชการจำเป็นต้องคำนึงถึง วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องกำหนดให้ชัดเจน และต้องเข้าใจว่า การปรับปรุงองค์กรนั้นต้องการทั้งการจัดการปัญหา (Fix) เพื่อบรรเทาปัญหาระยะสั้น และ ต้องการการปรับปรุงที่แท้จริง (Improvement) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ในระยะยาว และหากต้องการให้การปรับปรุงนั้นส่งผลอย่างยั่งยืน จำเป็นที่จะต้องมีการ มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ (Process Owner) และกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่แสดงถึง ประสิทธิภาพของกระบวนการ รวมถึงเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนด้วย

ภายหลังจากที่ทราบวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร แล้ว แนวทางในการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรที่ใช้กันทั่วไปมี 3 เทคนิควิธีการ ที่ช่วยในการ จัดทำแผนปรับปรุงองค์กร ได้แก่

- จัดทำกระบวนการทำงานแบบใหม่ (Process Design)
- ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีอยู่ (Process Redesign)
- แก้ไขปัญหา (Problem Solving)

ตัวอย่างกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปรับปรุงด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ ของการปรับปรุง	เทคนิควิธีการ	วิธีการและเครื่องมือ การบริหารจัดการ
เพื่อจัดทำระบบการจัดการ ข้อร้องเรียนซึ่งมีการจัดหมวดหมู่ วิเคราะห์ และตอบสนองต่อข้อ ร้องเรียนของผู้รับบริการในลักษณะ ที่ควบคุมได้และทันเวลา	จัดทำกระบวนการทำงานแบบใหม่ (Process Design)	ออกแบบระบบฐานข้อมูลการ ร้องเรียน (Database Design)
เพื่อออกแบบกระบวนการ ‘แนะนำ บริการใหม่ให้ผู้รับบริการ’ ให้ สามารถลดรอบเวลา (Cycle Time) ได้ 30% ถึง 50%	ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีอยู่ (Process Redesign)	วิเคราะห์กระบวนการโดยเรียง ตามลำดับเวลา (Time-based Process Analysis)
เพื่อลดความถี่ของความบกพร่อง ขณะใช้บริการ xyz ตามลำดับ ความสำคัญ	แก้ไขปัญหา (Problem Solving)	วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis)

สำหรับการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรตามตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 หากเป็นแผนระยะยาว ผลการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ต้องเป็นกิจกรรมที่มีผลผลิต/ผลลัพธ์ที่บ่งชี้ถึงความก้าวหน้าที่สำคัญของแผน กิจกรรมที่มีความชัดเจน และสอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงขององค์กรตามที่ได้ทำไว้

ตัวอย่างแผนปรับปรุงองค์กร (ตามแบบฟอร์มที่ 5)

แผนปรับปรุงองค์กร

กรม/สถาบันอุดมศึกษา: กรม ก.
กระทรวง กระทรวงพาณิชย์
ชื่อแผนปรับปรุง: การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ
วัตถุประสงค์: จัดทำแบบสำรวจเกี่ยวกับปัจจัยในการสร้างความ
 พึงพอใจของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มและสำรวจความพึงพอใจ
ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน: มีข้อมูลร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ
รายละเอียดโดยย่อ: สำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการทุกกลุ่ม
 เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการทุกกลุ่ม

โอกาสในการปรับปรุง : หมวด 3
 ลำดับที่ 1.1
ผู้รับผิดชอบหลัก: นางสร้อยเพชร โอภาส
งบประมาณ: 200,000 บาท
ระยะเวลาดำเนินการ: ตุลาคม 2549 - กันยายน 2550
หน่วยงาน : สลก. (กจ.)
วันที่จัดทำ: 1 สิงหาคม 2549

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2550												ผลลัพธ์ / ดัชนี ความก้าวหน้า	ผู้รับ ผิดชอบ	ผู้ เกี่ยวข้อง	งบ ประมาณ
				ต.ค. 49	พ.ย. 49	ธ.ค. 49	ม.ค. 50	ก.พ. 50	มี.ค. 50	เม.ย. 50	พ.ค. 50	มิ.ย. 50	ก.ค. 50	ส.ค. 50	ก.ย. 50				
1. ศึกษาวิเคราะห์หาข้อมูล ในการจัดทำแบบสำรวจ	2 เดือน	ต.ค.	พ.ย.													มีข้อมูลที่จะ จัดทำแบบสำรวจ	สลก.(กจ.)	ทุกกอง	200,000
2. จัดจ้างที่ปรึกษาสำรวจ	1 เดือน	ธ.ค.	ธ.ค.													จัดจ้างที่ปรึกษา	สลก.(กจ.)	สลก.(พัสด)	
3. สำรวจและประมวลผล ความพึงพอใจ	4 เดือน	ก.พ.	เม.ย.													ทำการสำรวจ และได้ข้อมูลที่ สำรวจ	สลก.(กจ.)	ทุกกอง	
4. จัดทำแผนสร้างความพึง พอใจ	1 เดือน	พ.ค.	พ.ค.													มีแผน/กิจกรรม	สลก.(กจ.)	ทุกกอง	
5. ดำเนินกิจกรรมตามแผน	3 เดือน	มิ.ย.	ส.ค.													ดำเนินกิจกรรม	สลก.(กจ.)	ทุกกอง	
6. สรุปผลการดำเนินงาน ตามกิจกรรม	1 เดือน	ก.ย.	ก.ย.													รายงานสรุปผล	สลก.(กจ.)	ทุกกอง	

แผนปรับปรุงองค์กร (พ.ศ. 2550-2552)

กรม/สถาบันอุดมศึกษา: กรม ก.
กระทรวง: กระทรวงพาณิชย์
ชื่อแผนปรับปรุง: พัฒนาระบบการรับฟังและสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
วัตถุประสงค์: สร้างระบบการรับฟังความคิดเห็นและความสัมพันธ์กับทุกกลุ่มเป้าหมาย
ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน: ร้อยละของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
รายละเอียดโดยย่อ: รู้จักและเข้าใจในภารกิจของกรม
 จัดทำและปรับปรุงวิธีการ ขั้นตอนการติดต่อประสาน เชื่อมโยงติดต่อกับผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดความเข้าใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมาย

โอกาสในการปรับปรุง : หมวด 3
 ลำดับที่ 1.2 และ 1.3
ผู้รับผิดชอบหลัก: นายเมธี สีลา
หน่วยงาน : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
งบประมาณ: 1,500,000 บาท
ระยะเวลาดำเนินการ: ตุลาคม 2549 - กันยายน 2552
วันที่จัดทำ: 1 สิงหาคม 2549

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2550												ปี 2551				ปี 2552				ผลสพงาน/ ดัชนี ความก้าวหน้า	ผู้รับ ผิดชอบ	ผู้ เกี่ยวข้อง	งบประมาณ
				ค.ค. 49	พ.ย. 49	ธ.ค. 49	ม.ค. 50	ก.พ. 50	มี.ค. 50	เม.ย. 50	พ.ค. 50	มิ.ย. 50	ก.ค. 50	ส.ค. 50	ก.ย. 50	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
1. จัดตั้งคณะทำงาน และ จัดจ้างที่ปรึกษา	1 เดือน	ต.ค. 2549	ต.ค. 2549																					มีคณะทำงาน และที่ปรึกษา	คณะทำงานฯ		500,000
2. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธี ดำเนินงานในแต่ละ กลุ่มเป้าหมาย	2 เดือน	พ.ย. 2549	ธ.ค. 2549																					มีแผนงาน หลักเกณฑ์ วิธีการ	คณะทำงานฯ	ทุกกอง	
3. จัดทำและปรับปรุง ฐานข้อมูลของผู้รับบริการ แต่ละกลุ่มเป้าหมาย	3 เดือน	ม.ค. 2550	มี.ค. 2550																					มีฐานข้อมูล ของ ผู้รับบริการแต่ ละกลุ่ม	คณะทำงานฯ	ทุกกอง	
4. กำหนดรูปแบบ/ ออกแบบสำรวจความคิดเห็น ประเมินผล กำหนด เครื่องมือและผู้รับผิดชอบ	3 เดือน	เม.ย. 2550	มิ.ย. 2550																					มีแผน ปฏิบัติงาน	คณะทำงานฯ		

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2550												ปี 2551				ปี 2552				ผลลัพธ์งาน/ ดัชนีความก้าวหน้า	ผู้รับ ผิดชอบ	ผู้ เกี่ยวข้อง	งบประมาณ	
				ต.ค. 49	พ.ย. 49	ธ.ค. 49	ม.ค. 50	ก.พ. 50	มี.ค. 50	เม.ย. 50	พ.ค. 50	มิ.ย. 50	ก.ค. 50	ส.ค. 50	ก.ย. 50	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4					
5. สำรวจและกำหนด ช่องทางการติดต่อสื่อสาร กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	3 เดือน	ก.ค. 2550	ก.ย. 2550																						จำนวนสื่อ หรือช่อง ทางการ สื่อสารที่ ผู้รับบริการ สามารถติดต่อ ได้	คณะทำงานฯ	ทุกกอง	
6 จัดกิจกรรมสร้างความ สัมพันธ์เชื่อมโยงกับ กลุ่มเป้าหมาย	3 เดือน	ต.ค. 2550	ธ.ค. 2550																						จำนวนครั้งที่ม ีกิจกรรมสร้าง ความสัมพันธ์ กับผู้รับบริการ	คณะทำงานฯ	ทุกกอง	500,000
7. พัฒนาและจัดสร้าง ช่องทางการติดต่อสื่อสาร กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียแต่ละกลุ่มเป้าหมาย	3 เดือน	ม.ค. 2551	มี.ค. 2551																						จำนวนผู้ใช้ ช่องทางการ สื่อสารที่ กำหนด	คณะทำงานฯ	ทุกกอง	
8. สำรวจความคิดเห็น จัดเก็บข้อมูลผลการ ดำเนินงานและความ ต้องการจากกลุ่มเป้าหมาย	3 เดือน	เม.ย. 2551	มิ.ย. 2551																						ผลสำรวจ ความคิดเห็น จาก กลุ่มเป้าหมาย แต่ละกลุ่ม	คณะทำงานฯ	ทุกกอง	
9. ประมวลผล สรุป และ ประเมินผลเบื้องต้น	3 เดือน	ก.ค. 2551	ก.ย. 2551																						สรุปผลการ สำรวจในแต่ ละ กลุ่มเป้าหมาย	คณะทำงานฯ	สำนักสาร สนเทศ	

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2550												ปี 2551				ปี 2552				ผลลัพธ์งาน/ ดัชนีความก้าวหน้า	ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	งบประมาณ
				ด.ค. 49	พ.ย. 49	ธ.ค. 49	ม.ค. 50	ก.พ. 50	มี.ค. 50	เม.ย. 50	พ.ค. 50	มิ.ย. 50	ก.ค. 50	ส.ค. 50	ก.ย. 50	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
10. ทดลองใช้	6 เดือน	ต.ค. 2550	มี.ค. 2552																					มีแผน ปฏิบัติงาน	คณะทำงานฯ	ทุกกอง	500,000
11. ทบทวนและปรับปรุง การปฏิบัติงาน	3 เดือน	เม.ย. 2552	มิ.ย. 2552																					รายงานการ ทบทวนและ วิธีการ ดำเนินการที่ ปรับปรุงแล้ว	คณะทำงานฯ	ทุกกอง	
12. สรุปผลการดำเนินงาน ตามกิจกรรม	1 เดือน	ก.ค. 2552	ก.ค. 2552																					รายงานสรุปผล	คณะทำงานฯ		

4.2.6 ดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร และการวัดระดับ

ความสำเร็จการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร

หลังจากแผนปรับปรุงได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามแผนปรับปรุงองค์กรที่กำหนดไว้ และมีการติดตามผลการปรับปรุงในแต่ละขั้นตอนตามความเหมาะสม

ในการติดตามและประเมินผลการปรับปรุงองค์กรนั้น ควรมีการกำหนดเป็นวาระประจำ เช่น ทุกเดือน หรือทุกไตรมาส เพื่อให้ทราบผลความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข ปัญหาอุปสรรคให้งานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากในบางกรณีอาจมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หลังจากนั้นควรมีการทบทวนหรือประเมินซ้ำว่าการปรับปรุงดังกล่าวส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของส่วนราชการมากน้อยเพียงใด และมีประเด็นใดที่ควรนำมาดำเนินการต่อไป

ทั้งนี้ ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กรที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำระดับสูงที่ต้องให้การสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การสื่อสารแผนปรับปรุงองค์กรทั่วทั้งส่วนราชการให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน
- การส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรที่ช่วยในการดำเนินการ
- การติดตามความก้าวหน้าของแผนปรับปรุงองค์กร
- การให้ข้อเสนอแนะหรือข้อมูลป้อนกลับ
- การเฉลิมฉลอง ยกย่องชมเชยเมื่อประสบผลสำเร็จตามแผน

สำหรับการรายงานผลสำเร็จตามแผนระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุงในปี 2550 ให้ส่วนราชการพิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของความสำเร็จของกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้เมื่อเปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงานที่จะต้องปฏิบัติทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยระบุถึงผลลัพธ์ของแผนปรับปรุง ร้อยละระดับความสำเร็จของการดำเนินการ ซึ่งหากไม่เป็นไปตามแผนปรับปรุงให้ระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขด้วย (ตามแบบฟอร์มที่ 6)

รายงานผลความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550
กรม/สถาบันอุดมศึกษา

ชื่อแผนปรับปรุง	วัตถุประสงค์ของแผนปรับปรุง	ตัวชี้วัดหลักของแผนปรับปรุง	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		ระดับความสำเร็จในการดำเนินการ (%) หากไม่เป็นไปตามแผนปรับปรุง โปรดระบุปัญหา	ผลลัพธ์ของแผนปรับปรุง
			ตามแผน	ปฏิบัติจริง		
1. การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ	จัดทำแบบสำรวจเกี่ยวกับปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ละกลุ่มและสำรวจความพึงพอใจ	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	12 เดือน	12 เดือน	เป็นไปตามแผน 100%	มีข้อมูลร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ
2. พัฒนาระบบการรับฟังและสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สร้างระบบการรับฟังความคิดเห็นและความสัมพันธ์กับทุกกลุ่มเป้าหมาย	ร้อยละของแต่ละกลุ่มเป้าหมายรู้จักและเข้าใจในภารกิจของกรม	12 เดือน	12 เดือน	80% ของแผนปรับปรุงที่กำหนดไว้ในปี 2550 เนื่องจากความล่าช้าของงบประมาณในการจัดจ้างที่ปรึกษา จึงกำหนดแนวทางแก้ไขในการลดขอบเขตในการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อลดวงเงินงบประมาณ และแต่งตั้งคณะทำงานเพิ่ม เพื่อเร่งดำเนินการ	กำหนดรูปแบบ/ออกแบบสำรวจความคิดเห็น ประเมินผล กำหนดเครื่องมือและผู้รับผิดชอบแล้วเสร็จ และมีแผนปฏิบัติงานพร้อมดำเนินการในปีต่อไป

5. การดำเนินการตามขั้นตอนของเกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัด และแนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัด

5.1 ระดับกรม

"ตัวชี้วัดที่ 16 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)"

5.1.1 ส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

เกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

	ขั้นตอน ที่ 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการได้แล้วเสร็จครบถ้วนตามแผนปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนที่ 4 และมีรายงานสรุปผลการดำเนินงาน	ระดับ 5 (ตามข้อ 4.2.6)
	ขั้นตอน ที่ 4	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรที่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนที่ 3 อย่างน้อย 2 แผน ได้แล้วเสร็จ โดยจัดส่งไปยังภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2550	ระดับ 4 (ตามข้อ 4.2.5)
ขั้นตอน ที่ 3	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรได้แล้วเสร็จครบถ้วน		ระดับ 3 (ตามข้อ 4.2.3 และ 4.2.4)

	ขั้นตอน ที่ 2	<input type="checkbox"/> มีการทบทวนรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นที่ได้ดำเนินการแล้ว ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พร้อมจัดทำรายงานผลการดำเนินการ ขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จ ครบถ้วน	ระดับ 2 (ตามข้อ 4.2.2)
ขั้นตอน ที่ 1	<input type="checkbox"/> มีการทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรที่ได้ดำเนินการแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พร้อมจัดทำรายงานสรุปผลตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดได้แล้วเสร็จครบถ้วน		ระดับ 1 (ตามข้อ 4.2.1)

แนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัด

แนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดพิจารณาจากหลักฐาน
เอกสารสำคัญที่แสดงถึงการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และเงื่อนไขเพิ่มเติมที่สำนักงาน
ก.พ.ร. กำหนด ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร

นอกจากพิจารณาเอกสารที่มีเนื้อหาแสดงถึงการทบทวนลักษณะ
สำคัญขององค์กรที่ส่วนราชการได้ดำเนินการไว้แล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 แล้ว ยัง
พิจารณาจากความครบถ้วนของรายงานการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งหมายถึง
ความครบถ้วนของการตอบคำถามตามแบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำ
ลักษณะสำคัญขององค์กร โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนข้อที่ส่วนราชการ สามารถตอบ
คำถามได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

คะแนน ที่ได้รับ	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
จำนวนข้อ ที่ตอบคำถาม	3	6	9	12	15

การพิจารณาให้คะแนน จะดูถึงความครบถ้วนของการตอบคำถามทั้งคำถามที่มีเครื่องหมาย (#) คำถามที่ไม่มีเครื่องหมาย (#) โดยมีแนวทางการพิจารณาว่า ส่วนราชการตอบคำถามนั้น ๆ แล้ว ดังนี้

- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับส่วนราชการให้ต้องตอบคำถาม โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆจึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ ไม่มี เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีผลสมบูรณ์ก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีที่คำถามใดส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ตอบว่า “ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)”
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า “ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้”
- คำถามที่มีเครื่องหมายดอกจัน (*) ที่ปรากฏอยู่ที่ท้ายของคำถาม หมายถึง ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมตามภารกิจของส่วนราชการนั้น
- คำถามแต่ละข้ออาจมีคำถามหลายหัวข้อย่อย ส่วนราชการต้องตอบคำถามในแต่ละหัวข้อย่อยให้ครบถ้วน ซึ่งในการตอบคำถามอาจตอบรวมหัวข้อย่อยไว้ด้วยกันได้ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว ซึ่งจะนำไปคำนวณคะแนนต่อไปได้

ทั้งนี้ แนวทางการตอบคำถามดังกล่าว ให้ใช้ทั้งในการตอบคำถามสำหรับข้อ 4.2.2 “ขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ” ด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การทบทวนรายงานผลการดำเนินการ

นอกจากพิจารณาเอกสารที่มีเนื้อหาแสดงถึงการทบทวนรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ส่วนราชการได้ดำเนินการไว้แล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 แล้ว ยังพิจารณาจากความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งหมายถึง ความครบถ้วนของการตอบคำถามตามแบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนข้อที่ส่วนราชการ สามารถตอบคำถามได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

คะแนนที่ได้รับ	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
จำนวนข้อที่ตอบคำถาม	30	45	60	75	90

แนวทางการพิจารณาให้คะแนน จะพิจารณาจากความครบถ้วนของการตอบคำถาม ตามที่อธิบายแล้วใน "ขั้นตอนการทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร"

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินองค์กรด้วยตนเอง และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง

พิจารณารายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) ที่ส่วนราชการได้สรุปจัดแจ้งและโอกาสในการปรับปรุงที่พบในแต่ละหมวด ตามแบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

และพิจารณาจากรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุง ตามแบบฟอร์มที่ 4: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร ซึ่งระบุรายละเอียดได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

- เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง
- ลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงหมวดละ 3 ลำดับ คือ ลำดับ 1 ลำดับ 2 และลำดับ 3

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนปรับปรุง

การจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรจะพิจารณาคะแนนจากจำนวนแผนที่จัดทำแล้วเสร็จซึ่งได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร และจัดส่งมายังภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2550 ดังนี้

คะแนนที่ได้รับ	0.5	1.0
จำนวนแผนปรับปรุง ที่จัดทำแล้วเสร็จ	1	2

แผนปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนนี้ หากเป็นแผนระยะยาว ผลการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ต้องเป็นกิจกรรมที่มีผลผลิต/ผลลัพธ์ที่บ่งชี้ถึงความก้าวหน้าที่สำคัญของแผน หากแผนปรับปรุงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 กำหนดเฉพาะกิจกรรมที่มีใช้สาระสำคัญของความก้าวหน้าของแผน หรือกำหนดกิจกรรมที่ไม่มีความชัดเจนหรือไม่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงขององค์กรตามที่ได้จัดทำไว้ในขั้นตอนการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง **จะพิจารณาปรับลดคะแนนที่ได้รับของตัวชี้วัดลง 0.25 คะแนน**

แผนปรับปรุงองค์กรที่ส่วนราชการเสนอเพื่อประเมินผล ควรระบุรายละเอียดที่สำคัญ เช่น กิจกรรมที่ดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และเป้าหมายในการดำเนินการ เป็นต้น ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องแสดงสำเนาหนังสือนำเสนอแผนปรับปรุงองค์กรที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การวัดผลความสำเร็จการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร

การวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของความคืบหน้าของกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้เมื่อเปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงานที่จะต้องปฏิบัติทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ได้กำหนดไว้ในรายละเอียดของแผนปรับปรุง (ตามแบบฟอร์มที่ 6 : แบบฟอร์มรายงานผลความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550) โดยพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยของความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ตามตารางและสูตรการคำนวณดังต่อไปนี้

ลำดับที่(i)และชื่อแผนปรับปรุง	ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน
แผนที่ 1....	C_1
แผนที่ 2	C_2
ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน	$\frac{C_1+C_2}{2}$

โดยที่ :

ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (C_i)	หมายถึง ความคืบหน้าหรือความสำเร็จในการดำเนินการของแต่ละกิจกรรม เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้งหมดที่ได้กำหนดไว้ในรายละเอียดแผนปรับปรุง
i	หมายถึง ลำดับที่ของแผนปรับปรุง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

เกณฑ์การให้คะแนนพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน				
0.2 คะแนน	0.4 คะแนน	0.6 คะแนน	0.8 คะแนน	1.0 คะแนน
60	70	80	90	100

5.1.2 ส่วนราชการที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีแรก

เกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับดังนี้

	ขั้นตอนที่ 5	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร ได้แล้วเสร็จครบถ้วน	ระดับ 5 (ตามข้อ 4.2.4)
	ขั้นตอนที่ 4	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ได้แล้วเสร็จครบถ้วน	ระดับ 4 (ตามข้อ 4.2.3)
	ขั้นตอนที่ 3	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จครบถ้วน	ระดับ 3 (ตามข้อ 4.2.2)
	ขั้นตอนที่ 2	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แล้วเสร็จครบถ้วน	ระดับ 2 (ตามข้อ 4.2.1)
	ขั้นตอนที่ 1	<input type="checkbox"/> จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ และจัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ (Roadmap) ที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร <input type="checkbox"/> จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการให้กับบุคลากรและคณะทำงานของส่วนราชการ	ระดับ 1 (ตามข้อ 4.1.1-4.1.4)

แนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัด

แนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดพิจารณาจากหลักฐาน เอกสารสำคัญที่แสดงถึงการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และเงื่อนไขเพิ่มเติมที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแต่งตั้งคณะทำงาน การจัดทำแผนดำเนินการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการจัดประชุมชี้แจง

พิจารณาจากหลักฐาน/เอกสารที่ส่วนราชการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี

1.1 แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ให้ส่วนราชการแสดงคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ ที่มีการระบุเจ้าภาพที่รับผิดชอบในแต่ละหมวด (Category Champion) ส่วนราชการสามารถดูแนวทางการแต่งตั้งคณะทำงานฯ ได้จากหัวข้อ 4.1.1

1.2 จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ (Roadmap) ที่ระบุรายละเอียดที่สำคัญ เช่น หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กิจกรรม/ขั้นตอนที่จะดำเนินการ เป้าหมายในแต่ละกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการแต่ละกิจกรรม เป็นต้น โดยแผนนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการ สามารถดูแนวทางการจัดทำแผนดำเนินการได้จากหัวข้อ 4.1.2

1.3 จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งควรมีหลักฐาน/เอกสารสำคัญประกอบ เช่น กำหนดการประชุม ใบลงทะเบียนผู้เข้าร่วมประชุม (บางส่วน) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

พิจารณาจากความครบถ้วนของรายงานการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งหมายถึง ความครบถ้วนของการตอบคำถามตามแบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนข้อที่ส่วนราชการ สามารถตอบคำถามได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

คะแนนที่ได้รับ	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
จำนวนข้อที่ตอบคำถาม	3	6	9	12	15

การพิจารณาให้คะแนน จะพิจารณาถึงความครบถ้วนของการตอบคำถาม ทั้งคำถามที่มีเครื่องหมาย (#) คำถามที่ไม่มีเครื่องหมาย (#) โดยมีแนวทางการพิจารณาว่าส่วนราชการตอบคำถามนั้น ๆ แล้ว ดังนี้

- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับส่วนราชการให้ต้องตอบคำถาม โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆจึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ **ไม่มี** เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีคุณสมบัติก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีที่คำถามใดที่ส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ตอบว่า "ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก..... (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)"
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า "ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้"
- คำถามที่มีเครื่องหมายดอกจัน (*) ที่ปรากฏอยู่ที่ท้ายของคำถาม หมายถึง ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมตามภารกิจของส่วนราชการนั้น

- คำถามแต่ละข้ออาจมีคำถามหลายหัวข้อย่อย ส่วนราชการต้องตอบคำถามในแต่ละหัวข้อย่อยให้ครบถ้วน ซึ่งในการตอบคำถามอาจตอบรวมหัวข้อย่อยไว้ด้วยกันได้ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว ซึ่งจะนำไปคำนวณคะแนนต่อไปได้

ทั้งนี้ แนวทางการตอบคำถามดังกล่าว ให้ใช้ทั้งในการตอบคำถามสำหรับข้อที่ 4.2.2 “ขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ” ด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร

พิจารณาจากความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งหมายถึง ความครบถ้วนของการตอบคำถามตามแบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนข้อที่ส่วนราชการ สามารถตอบคำถามได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

คะแนนที่ได้รับ	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
จำนวนข้อที่ตอบคำถาม	30	45	60	75	90

แนวทางการพิจารณาให้คะแนน จะพิจารณาจากความครบถ้วนของการตอบคำถามตามที่อธิบายแล้วใน “ขั้นตอนการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร”

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินองค์กรด้วยตนเอง

พิจารณารายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) ที่ส่วนราชการได้สรุปจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงที่พบในแต่ละหมวด ตามแบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง

พิจารณาจากรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุง ตามแบบฟอร์มที่ 4: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร ซึ่งระบุนายละเอียดได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

- เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง
- ลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงหมวดละ 3 ลำดับ คือ ลำดับ 1 ลำดับ 2 และลำดับ 3

5.2 สถาบันอุดมศึกษา

"ตัวชี้วัดที่ 21 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 2)"

เกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการได้แล้วเสร็จครบถ้วนตามแผนปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนที่ 4 และมีรายงานสรุปผลการดำเนินงาน	ระดับ 5 (ตามข้อ 4.2.6)
ขั้นตอนที่ 4	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรที่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง	ระดับ 4 (ตามข้อ 4.2.5)

		องค์กรในชั้นตอนที่ 3 อย่างน้อย 2 แผน ได้แล้วเสร็จ โดยจัดส่งไปยังภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2550	
	ชั้นตอนที่ 3	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรได้แล้วเสร็จครบถ้วน	ระดับ 3 (ตามข้อ 4.2.3 และ 4.2.4)
	ชั้นตอนที่ 2	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จครบถ้วน	ระดับ 2 (ตามข้อ 4.2.2)
ชั้นตอนที่ 1		<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดได้แล้วเสร็จครบถ้วน	ระดับ 1 (ตามข้อ 4.2.1)

แนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัด

แนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดพิจารณาจากหลักฐานเอกสารสำคัญที่แสดงถึงการดำเนินการในแต่ละชั้นตอน และเงื่อนไขเพิ่มเติมที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ในแต่ละชั้นตอน ดังนี้

ชั้นตอนที่ 1 การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

นอกจากพิจารณาเอกสารที่มีเนื้อหาแสดงถึงการทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรที่ได้ดำเนินการไว้แล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549) แล้ว ยังพิจารณาจากความครบถ้วนของรายงานการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งหมายถึง ความครบถ้วนของการตอบคำถามตามแบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนข้อที่ส่วนราชการ สามารถตอบคำถามได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

คะแนน ที่ได้รับ	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
จำนวนข้อ ที่ตอบคำถาม	3	6	9	12	15

การพิจารณาให้คะแนน จะดูถึงความครบถ้วนของการตอบคำถามทั้งคำถามที่มีเครื่องหมาย (#) คำถามที่ไม่มีเครื่องหมาย (#) โดยมีแนวทางการพิจารณาว่า ส่วนราชการตอบคำถามนั้น ๆ แล้ว ดังนี้

- คำถามที่มีเครื่องหมาย(#) เป็นคำถามบังคับส่วนราชการให้ต้องตอบคำถาม โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆจึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ **ไม่มี** เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีคุณสมบัติก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีคำถามใดที่ส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ตอบว่า “ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)”
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า “ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้”
- คำถามที่มีเครื่องหมายดอกจัน (*) ที่ปรากฏอยู่ที่ท้ายของคำถาม หมายถึง ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมตามภารกิจของส่วนราชการนั้น
- คำถามแต่ละข้ออาจมีคำถามหลายหัวข้อย่อย ส่วนราชการต้องตอบคำถามในแต่ละหัวข้อย่อยให้ครบถ้วน ซึ่งในการตอบคำถามอาจตอบรวมหัวข้อย่อยไว้ด้วยกันได้ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว ซึ่งจะนำไปคำนวณคะแนนต่อไปได้

ทั้งนี้ แนวทางการตอบคำถามดังกล่าว ให้ใช้ทั้งในการตอบคำถามสำหรับหัวข้อที่ 4.2.2 “ขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ” ด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำรายงานผลการดำเนินการ

นอกจากพิจารณาเอกสารที่มีเนื้อหาแสดงถึงการทบทวนรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ได้ดำเนินการไว้แล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549) แล้ว ยังพิจารณาจากความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งหมายถึง ความครบถ้วนของการตอบคำถามตามแบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนข้อที่ส่วนราชการสามารถตอบคำถามได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

คะแนนที่ได้รับ	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
จำนวนข้อที่ตอบคำถาม	30	45	60	75	90

แนวทางการพิจารณาให้คะแนน จะพิจารณาจากความครบถ้วนของการตอบคำถามตามที่อธิบายแล้วใน “ขั้นตอนการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร”

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินองค์กรด้วยตนเอง และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง

พิจารณารายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) ที่ส่วนราชการได้สรุปจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงที่พบในแต่ละหมวด ตามแบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

และพิจารณาจากรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุง ตามแบบฟอร์มที่ 4: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร ซึ่งระบุรายละเอียดได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

- เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง
- ลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงหมวดละ 3 ลำดับ คือ ลำดับ 1 ลำดับ 2 และลำดับ 3

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนปรับปรุง

การจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรจะพิจารณาคะแนนจากจำนวนแผนที่จัดทำแล้วเสร็จซึ่งได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร และจัดส่งมายังภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2550 ดังนี้

คะแนนที่ได้รับ	0.5	1.0
จำนวนแผนปรับปรุงที่จัดทำแล้วเสร็จ	1	2

แผนปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนนี้ หากเป็นแผนระยะยาว ผลการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ต้องเป็นกิจกรรมที่มีผลผลิต/ผลลัพธ์ที่บ่งชี้ถึงความก้าวหน้าที่สำคัญของแผน หากแผนปรับปรุงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 กำหนดเฉพาะกิจกรรมที่มีใช้สาระสำคัญของความก้าวหน้าของแผน หรือกำหนดกิจกรรมที่ไม่มีความชัดเจนหรือไม่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงขององค์กรตามที่ได้ทำได้ ในขั้นตอนการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง **จะพิจารณาปรับลดคะแนนที่ได้รับของตัวชี้วัดลง 0.25 คะแนน**

แผนปรับปรุงองค์กรที่ส่วนราชการเสนอเพื่อประเมินผล ควรระบุรายละเอียดที่สำคัญ เช่น กิจกรรมที่ดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และเป้าหมายในการดำเนินการ เป็นต้น ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องนำเสนอหนังสือแนส่งแผนปรับปรุงองค์กรที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การวัดผลความสำเร็จการดำเนินการตามแผนปรับปรุง

องค์กร

การวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของความคืบหน้าของกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้เมื่อเปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงานที่จะต้องปฏิบัติทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ได้กำหนดไว้ในรายละเอียดของแผนปรับปรุง (ตามแบบฟอร์มที่ 6 : แบบฟอร์มรายงานผลความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550) โดยพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยของความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ตามตารางและสูตรการคำนวณดังต่อไปนี้

ลำดับที่(i)และชื่อแผนปรับปรุง	ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน
แผนที่ 1....	C_1
แผนที่ 2	C_2
ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน	$\frac{C_1+C_2}{2}$

โดยที่ :

ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (C_i)	หมายถึง ความคืบหน้าหรือความสำเร็จในการดำเนินการของแต่ละกิจกรรม เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้งหมดที่ได้กำหนดไว้ตามรายละเอียดแผนปรับปรุง
i	หมายถึง ลำดับที่ของแผนปรับปรุง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

เกณฑ์การให้คะแนนพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน				
0.2 คะแนน	0.4 คะแนน	0.6 คะแนน	0.8 คะแนน	1.0 คะแนน
60	70	80	90	100

6. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"

6.1 เอกสารที่ต้องส่งมอบ

เอกสารที่ต้องส่งมอบ	ส่วนราชการ		
	กรมที่ดำเนินการ ต่อเนื่องจาก ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549	กรมที่เริ่ม ดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	สถาบัน อุดม ศึกษา
1. หลักฐานการจัดประชุมชี้แจง คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน และแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของส่วนราชการที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร		√	
2. หลักฐานหรือเอกสารที่แสดงถึงการทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 รายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นขององค์กร ที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (สำหรับสถาบันอุดมศึกษา เฉพาะที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549)	√		√
3. รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร (แบบฟอร์มที่ 1)	√	√	√
4. รายงานผลการดำเนินการขององค์กร (แบบฟอร์มที่ 2)	√	√	√
5. รายงานสรุปผลการประเมินองค์กร (Self-Assessment Report) (แบบฟอร์มที่ 3)	√	√	√
6. รายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง (แบบฟอร์มที่ 4)	√	√	√
7. สำเนาหนังสือการจัดส่งแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จำนวน 2 แผน มายังสำนักงาน ก.พ.ร. ภายใน 30 มิถุนายน 2550	√		√
8. รายละเอียดแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จำนวน 2 แผน (แบบฟอร์มที่ 5)	√		√

เอกสารที่ต้องส่งมอบ	ส่วนราชการ		
	กรมที่ดำเนินการ ต่อเนื่องจาก ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549	กรมที่เริ่ม ดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	สถาบัน อุดม ศึกษา
9. รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผน (แบบฟอร์มที่ 6) และหลักฐานเอกสารสำคัญที่แสดงถึงการดำเนินการตาม แผน	√		√
10. รายงานผลการประเมินระดับความสำเร็จของการ ดำเนินการ (แบบฟอร์มที่ 7)	√	√	√

6.2 การส่งมอบงาน

6.2.1 ส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และสถาบันอุดมศึกษา ให้ส่งรายละเอียดแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มายังภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2550

6.2.2 ส่วนราชการรายงานผลระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามข้อ 6.1 ไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. จำนวน 5 ชุด และ 1 disk ไปยังภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 ตุลาคม 2550 ด้วย

ภาคผนวก

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ

	หน้า
แบบฟอร์มที่ 1: แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	79
แบบฟอร์มที่ 2: แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ	93
แบบฟอร์มที่ 3: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report)	154
แบบฟอร์มที่ 4: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของ โอกาสในการปรับปรุงองค์กร	162
แบบฟอร์มที่ 5: รายละเอียดแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	164
แบบฟอร์มที่ 6: แบบฟอร์มรายงานผลความสำเร็จในการดำเนินการตาม แผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	167
แบบฟอร์มที่ 7: แบบฟอร์มรายงานผลระดับความสำเร็จของการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	169
