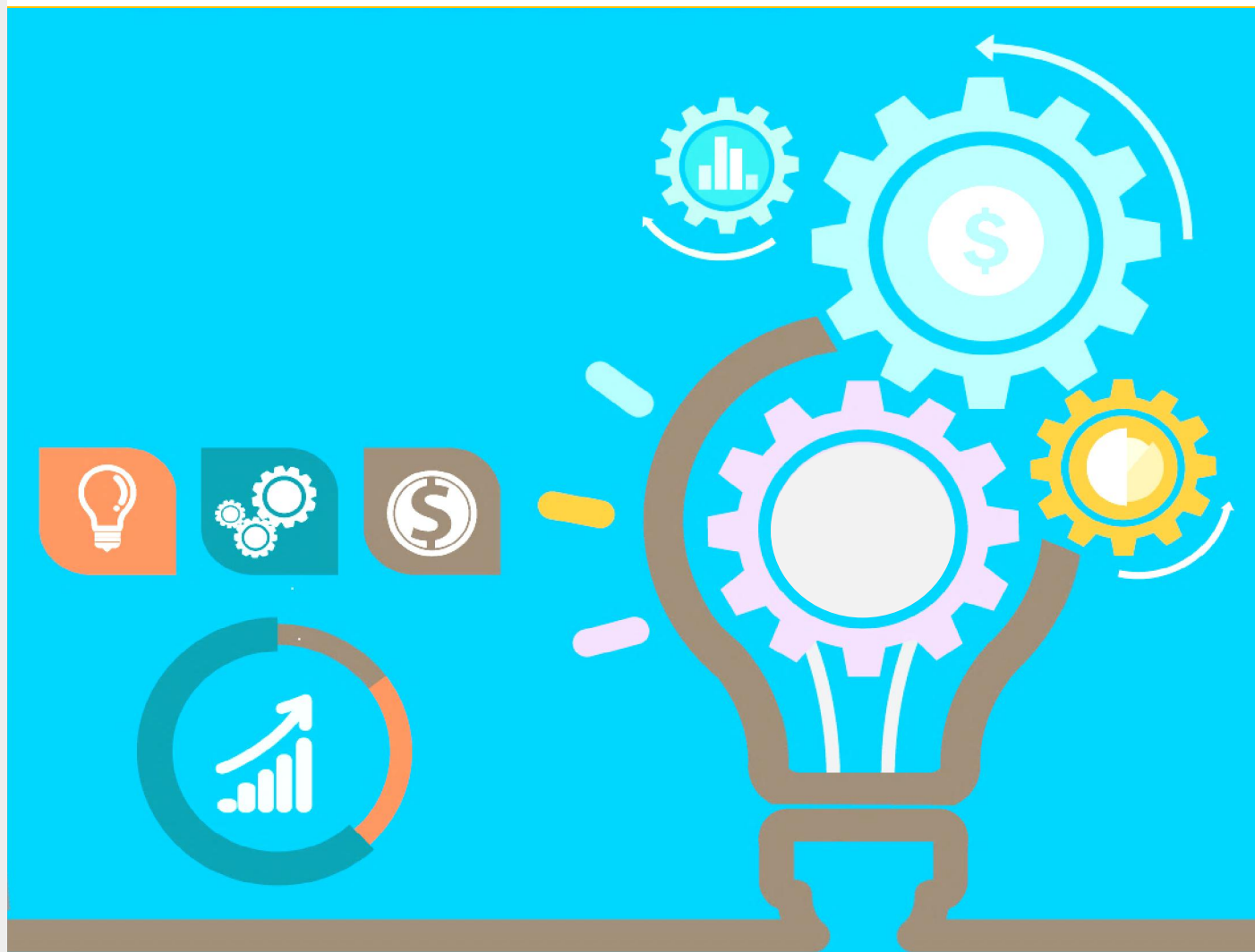


# แนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (Certified FL)



คลินิกการให้คำปรึกษา

ส่วนราชการระดับจังหวัด 4 ภาค

ภาคกลาง 7 ส.ค. 58 ภาคเหนือ 10 ส.ค. 58

ภาคอีสาน 18 ส.ค. 58 ภาคใต้ 4 ก.ย. 58



**1. วัตถุประสงค์ของเกณฑ์ PMQA**

**2. แนวคิดหลัก**

**3. เกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2**

**4. โปรแกรม Self Certified FL**

**5. การขับเคลื่อนการดำเนินการตาม Certified FL ฉบับที่ 2**

# 1. วัตถุประสงค์ของเกณฑ์ PMQA

## การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

(Public Sector Management Quality Award – PMQA)

กรอบการประเมินองค์การด้วยตนเองตาม  
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมองภาพ  
องค์รวมทั้ง 7 หมวด เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหาร  
จัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล

**เครื่องมือตรวจสอบสุขภาพและปรับปรุงองค์การ**



## วัตถุประสงค์

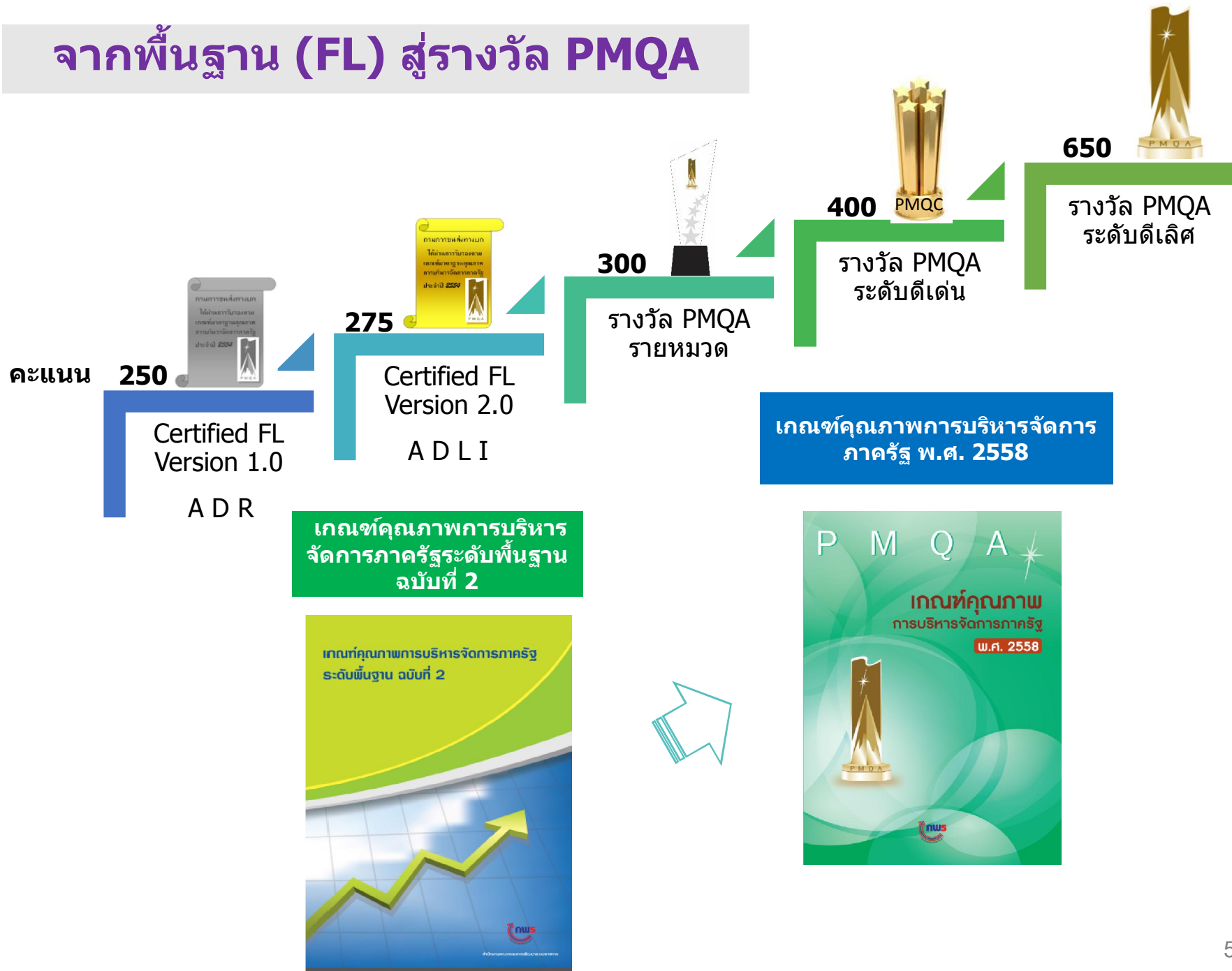
- 1 ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 2 พัฒนาเครื่องมือประเมินตนเองสำหรับหน่วยงานภาครัฐ
- 3 ช่วยเป็นส่วนราชการทราบโอกาสและทิศทางการปรับปรุง
- 4 ส่งเสริมประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของส่วนราชการ
- 5 ส่งเสริมประโยชน์และคุณค่าต่อประชาชนและสังคม

## 2. แนวคิดหลัก



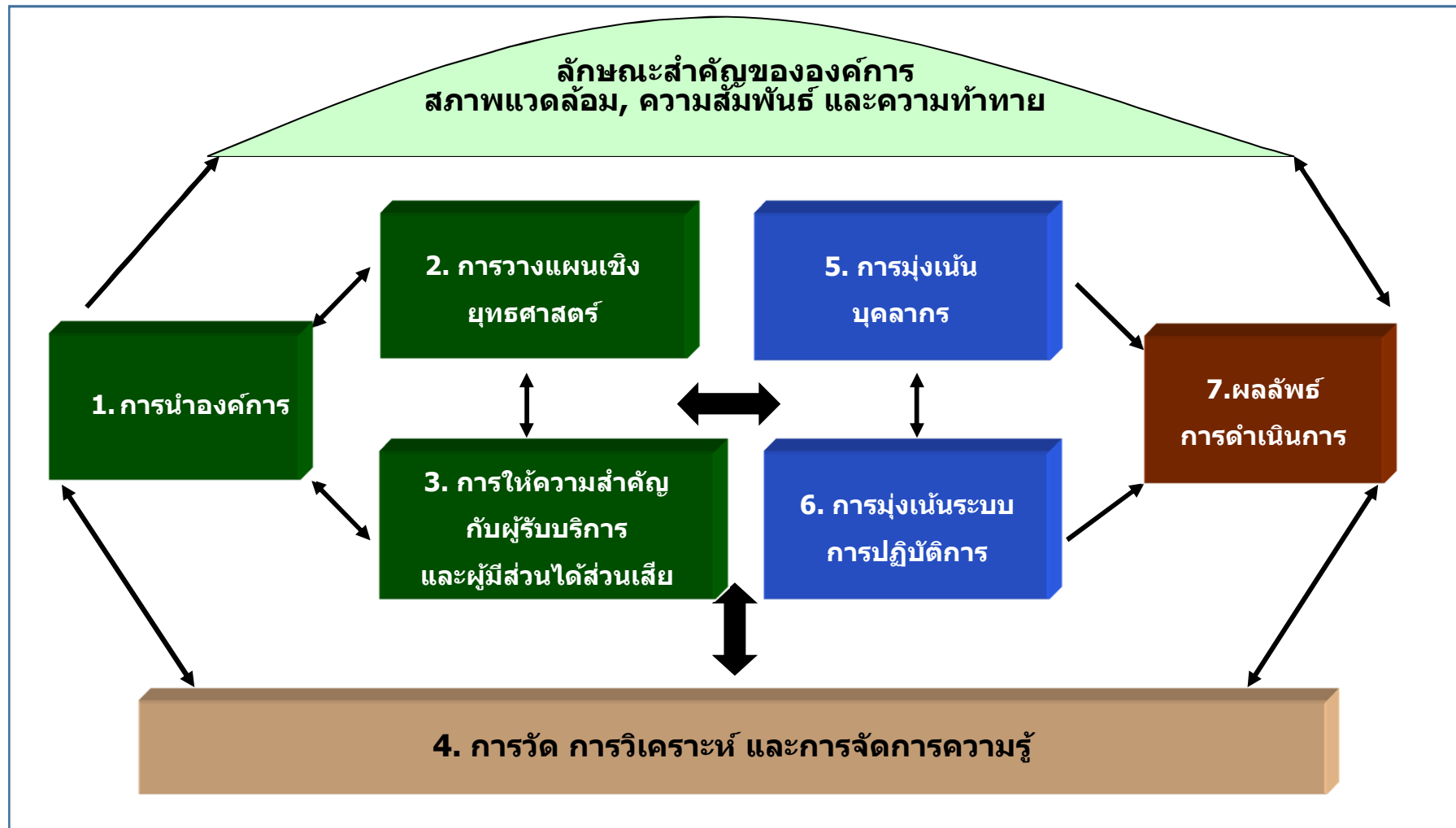
- 1) ความเป็นระบบ (Systematic)** คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ของส่วนราชการ ที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ
- 2) ความยั่งยืน (Sustainable)** คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการ ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนราชการ
- 3) การวัดผลได้ (Measurable)** คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมิน ผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)** คือ การดำเนินการ เพื่อตอบสนองต่อ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ หลังจาก มีการเปลี่ยนแปลง และ บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถ สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- 5) นวัตกรรม (Innovation)** คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุง บริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

# จากพื้นฐาน (FL) สู่วางวัล PMQA



# โครงสร้างของเกณฑ์ PMQA ปี 2558

1. OP 13 คำถาม
2. เกณฑ์ PMQA 7 หมวด 90 คำถาม



# หลักคิด : 11 Core Values



1

การนำองค์การ  
อย่างมีวิสัยทัศน์

5

ความสามารถ  
ในการปรับตัว

9

ความรับผิดชอบต่อสังคม

2

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้น  
ผู้รับบริการ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
และประชาชน

6

การมุ่งเน้นอนาคต

10

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์  
และการสร้างคุณค่า

3

การเรียนรู้ระดับ  
องค์การ  
และระดับบุคลากร

7

การจัดการเพื่อ  
นวัตกรรม

11

มุมมองในเชิงระบบ

4

การให้ความสำคัญ  
กับบุคลากรและเครือข่าย

8

การจัดการโดยใช้  
ข้อมูลจริง

### 3. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2



1	เกณฑ์การให้คะแนน เทียบจากเกณฑ์รางวัล PMQA 1,000 คะแนน	275 คะแนน
2	แนวทางการประเมิน	ADLI/R (เน้น <i>early result</i> )
3	โครงสร้างคำถาม (จำนวนรหัส)	31 รหัส
4	แนวคิดดำเนินการ (Concept)	3 Concept เดิม เน้น <i>Change Management + Innovation</i>





## ลักษณะสำคัญขององค์กร

### 1. ลักษณะองค์กร

ก. สภาพแวดล้อม  
ของส่วนราชการ

ข. ความสัมพันธ์  
ระดับองค์กร

### 2. สภาพการณ์ขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อม  
ด้านการแข่งขัน

ข. บริบทเชิง  
ยุทธศาสตร์

ค. ระบบการปรับปรุง  
ผลการดำเนินการ



ลักษณะสำคัญขององค์กร คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

## 1. ลักษณะองค์กร

### ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

- (1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย
- (2) วิสัยทัศน์และค่านิยม
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์
- (5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ

### ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- (6) โครงสร้างองค์กร
- (7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (8) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

## 2. สภาพการณ์ขององค์กร

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

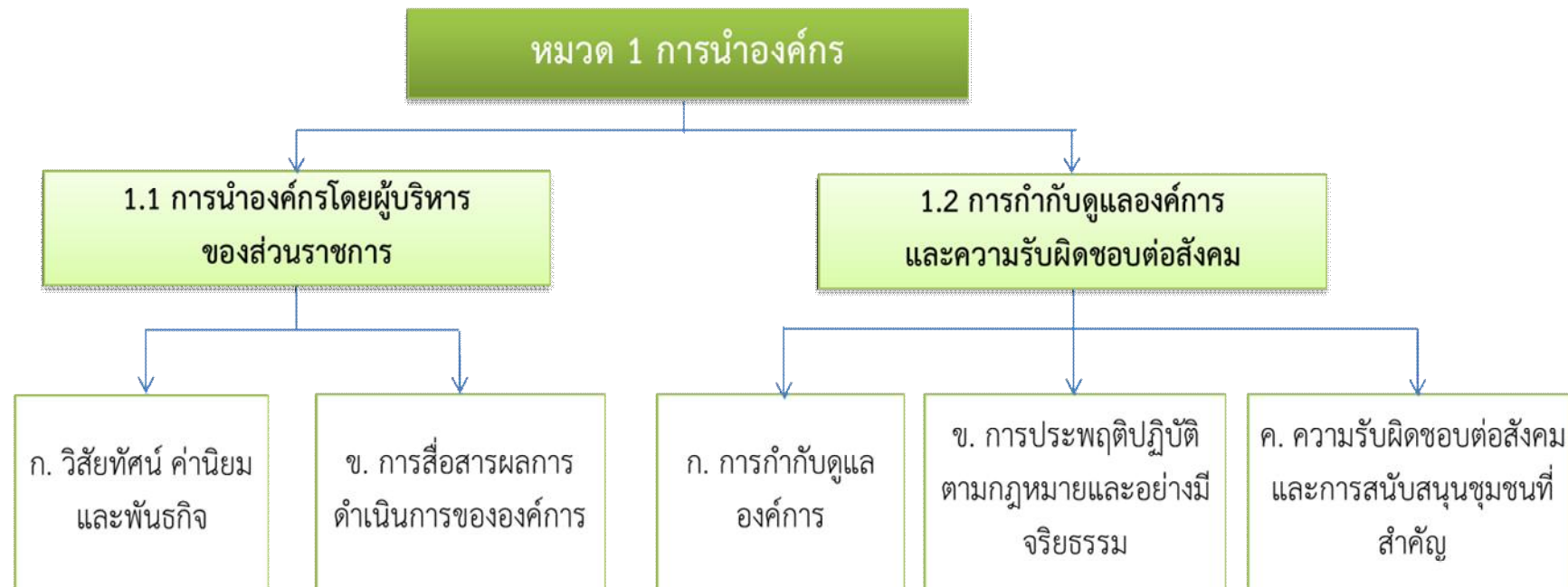
- (9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- (10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน
- (11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

### ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

- (12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- (13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ



# หมวด 1 การนำองค์การ

มุ่งเน้นวิธีการที่ผู้บริหารชั้นนำและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ และขับเคลื่อนผลก่ด้นให้องค์การมีผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม

**LD1 :** ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**LD2 :** ผู้บริหารของส่วนราชการแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

**LD3 :** ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล

**LD4 :** ส่วนราชการมีการดำเนินการระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

**LD5 :** ส่วนราชการมีวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และมีการเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ

# หมวด 1 การนำองค์การ



## LD1

ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"><li>• แนวทางและวิธีการของผู้บริหารที่มีบทบาทหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม และการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าว</li></ul>
D	<ul style="list-style-type: none"><li>• ผู้บริหารของส่วนราชการมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li><li>• <u>ผู้บริหารของส่วนราชการมีการดำเนินการสื่อสารไปสู่บุคลากรครอบคลุมทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ</u></li></ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"><li>• บุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม</li><li>• <u>ส่วนราชการมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และทิศทางที่กำหนดไว้</u></li><li>• ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์การที่เกี่ยวข้องและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li></ul>

# LD1

## การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม และ ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบ การนำองค์การ



## เครื่องมือการบริหารจัดการ

- ✓ การแปลงวิสัยทัศน์เป็นตัววัดเชิงคุณภาพระดับผลลัพธ์และผลกระทบ
- ✓ การวิเคราะห์ SWOT ด้วยการใช้ข้อมูลและพิจารณาเทียบกับภาพอนาคตของส่วนราชการ
- ✓ การมุ่งเน้นเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างสมดุล
- ✓ การสื่อสาร 2 ทาง

## แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ★ มีแนวทาง/กระบวนการกำหนดทิศทางครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์/ผลดำเนินงานที่คาดหวังอย่างเป็นระบบ เน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ★ มีการสื่อสารทิศทางองค์การทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ ในรูปแบบที่หลากหลายเหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม



“ระบบการนำองค์การ คือ วิธีการบริหารที่ผู้บริหารนำมาใช้ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งส่วนราชการ เป็นพื้นฐานและวิธีใช้ตัดสินใจเรื่องสำคัญการสื่อสาร และการถ่ายทอดนำไปปฏิบัติ รวมโครงสร้างและกลไกการตัดสินใจ การเลือกสรรและพัฒนาผู้นำ เสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรม ทิศทาง และความคาดหวังผลการดำเนินการ”

## LD2

### ผู้บริหารของส่วนราชการแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติ ตามหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวทางและวิธีการของผู้บริหารของส่วนราชการแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>ผู้บริหารของส่วนราชการให้นโยบาย สร้างบรรยากาศ กำหนดแนวทาง กำกับติดตาม แสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี</u></li> <li>• ผู้บริหารกำหนดและติดตามตัววัดหรือตัวชี้วัดการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การ</li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม พฤติกรรมที่มีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งผู้ส่งมอบและชุมชนของส่วนราชการ</li> <li>• <u>บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การ</u></li> <li>• ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้และเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลขององค์การ</li> </ul>

## LD2

# การมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติ ตามหลักธรรมาภิบาล

### ค่านึงหลักธรรมาภิบาล

1. หลักประสิทธิผล
2. หลักประสิทธิภาพ
3. หลักการตอบสนอง
4. หลักการรับผิดชอบต่อ
5. หลักความโปร่งใส
6. หลักการมีส่วนร่วม
7. หลักการกระจายอำนาจ
8. หลักนิติธรรม
9. หลักความเสมอภาค
10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ

### การกำหนดแนวทาง/วิธีการ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

- การตัดสินใจ
- การปฏิบัติ
- การปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



### ผู้บริหารส่วนราชการ

- การปกครอง
- การบริหาร
- การจัดการ
- การควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ



- ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมกับบุคลากรในองค์กรมีการประพฤติปฏิบัติตามหลักหลักธรรมาภิบาล

## เครื่องมือการบริหารจัดการ

- ✓ การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
- ✓ การกำหนดนโยบาย มาตรการ แนวทางการบริหารจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล
- ✓ การกำหนดตัวชี้วัดด้านธรรมาภิบาลขององค์การ
- ✓ ผู้นำเป็นต้นแบบที่ดี

## แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ★ การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การฝึกอบรม การจัดทำแนวทางการปฏิบัติ การตรวจสอบด้านธรรมาภิบาล
- ★ การกำหนดตัวชี้วัดติดตามการดำเนินการด้านธรรมาภิบาล



### “การมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

คือ วิธีการที่ผู้บริหารทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติ การปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”

“**หลักธรรมาภิบาล** คือ หลักในการปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ตาม 10 หลัก (ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ การตอบสนอง การรับผิดชอบต่อ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ นิติธรรม ความเสมอภาค มุ่งเน้นฉันทามติ)



**LD3**

ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีแนวทางและวิธีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เช่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การออกแบบหรือทบทวนระบบงานและรูปแบบการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ คำสั่ง การทบทวนผลการดำเนินงาน การสื่อสารที่ชัดเจน และการส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารและส่วนราชการดำเนินการตามแผนงาน กิจกรรมในการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การ</li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนราชการมีความพร้อมที่จะตอบสนองความจำเป็นในการบรรลุพันธกิจและยุทธศาสตร์ในปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</li> <li>ส่วนราชการมีความคล่องตัวในการบริหารงานขององค์การสามารถแก้ไขปัญหาที่ผ่านมา</li> <li>ส่วนราชการนำผลการทบทวนไปปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์การและระดับบุคคล</li> </ul>

# LD3

การสร้างสภาพแวดล้อม การปรับปรุง  
ผลการดำเนินการของส่วนราชการ  
และการเรียนรู้ระดับองค์กรและบุคคล



## เครื่องมือการบริหารจัดการ

- ✓ ระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงาน
- ✓ การจัดการความรู้
- ✓ การสร้างทีม
- ✓ การจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

## แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ★ ผู้บริหารรวบรวมผลการดำเนินงานที่สำคัญ ปัญหาอุปสรรค และความคิดเห็นบุคลากรมาทบทวนและจัดลำดับความสำคัญก่อนตัดสินใจ และสื่อสารเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกัน
- ★ การวัดผลเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นและสภาพแวดล้อม
- ★ การพัฒนาโครงสร้างและมอบอำนาจเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ★ ผู้บริหารให้คำแนะนำเพื่อผลสำเร็จในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ★ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันต่อเนื่อง



“ผลการดำเนินการ คือ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลผลิต และบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่น ๆ ”

## LD4

ส่วนราชการมีการดำเนินการระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวทางและวิธีการกำกับดูแลองค์การที่ดีในด้าน ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ</li> </ul>
D/L	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการดำเนินการตามวิธีการในการกำกับดูแลองค์การที่ดี</li> <li>• <b><u>มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการในการกำกับดูแลองค์การที่ดี</u></b></li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง</li> <li>• <b><u>มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน และมีธรรมาภิบาล</u></b></li> <li>• มีความรับผิดชอบ สามารถปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• มีความเชื่อถือของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม และมีภาพลักษณ์ที่ดี</li> </ul>

# LD4

## การกำกับดูแลองค์การที่ดี

### วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ค่านิยมหลักองค์กร/หลักธรรมาภิบาล

#### ระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดี

- ความรับผิดชอบด้านการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ



• การสร้างหลักประกันในด้านความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ความโปร่งใสของการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

### เครื่องมือการบริหารจัดการ

- ✓ ระบบการควบคุมภายใน และตรวจสอบภายใน
- ✓ การบริหารแบบมีส่วนร่วม

### แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ★ การกำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการการกำกับดูแลองค์การที่ดีที่สะท้อนถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใส และปฏิบัติอย่างยุติธรรมกับต่อทุกฝ่าย
- ★ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ
- ★ การพัฒนากระบวนการทำงานให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น คู่มือปฏิบัติงาน การบริการผ่านระบบ IT

“การกำกับดูแลองค์การ คือ ระบบการจัดการและความคุมต่าง ๆ ที่ใช้ในส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของหัวหน้าส่วนงาน คณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารส่วนราชการ”

LD5

ส่วนราชการมีวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และมีการเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการคำนึงถึงผลกระทบทางลบจากการดำเนินงานตามพันธกิจ วิเคราะห์และประเมินถึงระดับความรุนแรงและกลุ่มเป้าหมายของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น</li> <li><u>มีการกำหนดมาตรการในการเตรียมการเชิงรุกและจัดการกับผลกระทบทางลบ ตามลำดับความสำคัญของผลกระทบทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น</u></li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการดำเนินการตามมาตรการในการเตรียมการเชิงรุกและจัดการกับผลกระทบทางลบ</li> <li>มีการกำหนดและติดตามตัววัด หรือตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการเตรียมการเชิงรุก และจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้น</li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>มีความเชื่อมโยงไปสู่การดำเนินการในการเตรียมการเชิงรุกและจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้น หรือเชื่อมโยงการนำมาใช้ประกอบในการจัดทำยุทธศาสตร์</u></li> <li>ลดความเสียหาย ความสูญเสียจากการทำงานและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น</li> </ul>

LD5

## การจัดการผลกระทบทางลบ ต่อสังคม



### เครื่องมือการบริหารจัดการ

- ✓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

### แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ★ การให้ความสำคัญกับสิ่งที่ประชาชนสนใจหรือกังวล เพื่อนำมาวางแผนป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้น
- ★ การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า หาผลกระทบฯ ปัจจัยการพัฒนาย่างยั่งยืน และกำหนดกลยุทธ์
- ★ การใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และแนวทางการใช้ทรัพยากรที่รักษาสีงแวดล้อม

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8 (3)



#### แนวทางดำเนินการ

- มาตรการ วิธีการจัดการผลกระทบทางลบ
- มาตรการเชิงรุกป้องกัน (กรณีไม่มีผลกระทบทางลบ)
- อาจทำเป็นแผนภาพกระบวนการ
- กำหนดผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด และเป้าหมายชัดเจน
- มีการรายงานติดตามผลการจัดการ
- มีการทบทวนวิธีการจัดการ
- ปรับปรุงแนวทาง/มาตรการ/วิธีการ
- มาตรการที่กำหนดสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ



- การแก้ไข/ป้องกันผลกระทบต่างลบต่อสังคมที่เกิดจากการดำเนินงานของส่วนราชการให้หมดไปหรือลดลง
- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม

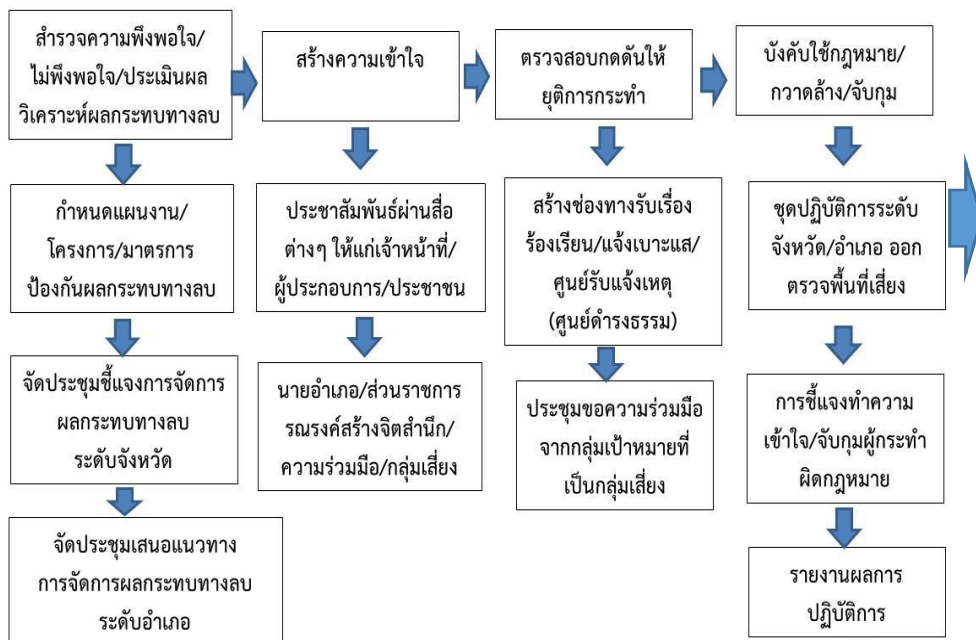


“พรฎ. GG มาตรา 8 (3) ระบุว่า ก่อนเริ่มดำเนินการของส่วนราชการต้องจัดให้มีการวิเคราะห์ผลดีผลเสียให้ครบทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบ กรณีใดมีผลกระทบต่อประชาชน ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและชี้แจงทำความเข้าใจให้ตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมที่จะได้จากภารกิจนั้น”

# ตัวอย่างจัดการผลกระทบเชิงลบของ จ.ชัยนาท



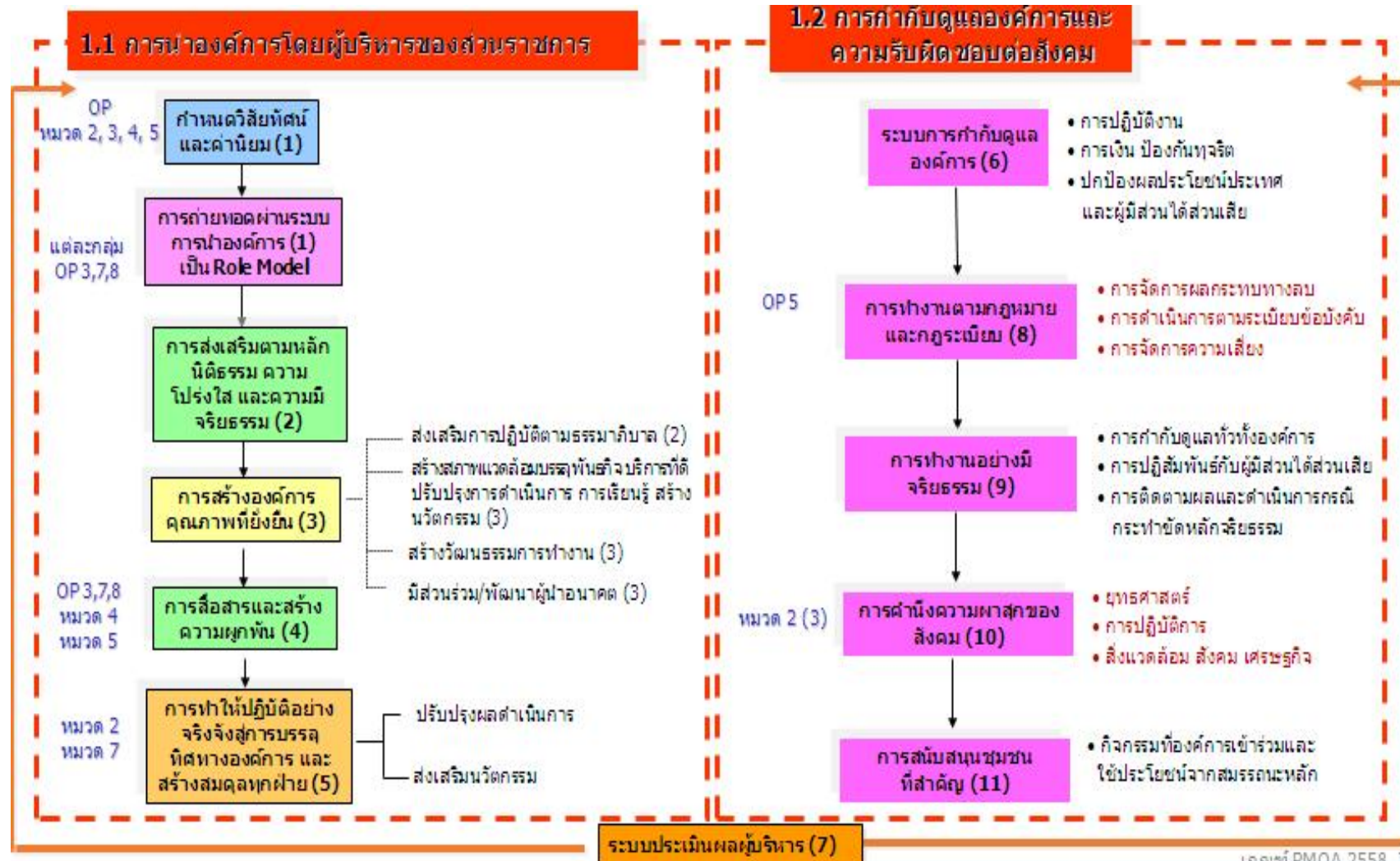
## กระบวนการจัดการผลกระทบเชิงลบ



หน่วยงาน	ผลกระทบที่เกิดขึ้น	การแก้ไขปัญหา
สำนักงานประมงจังหวัด	การอนุญาตเลี้ยงสัตว์น้ำในกระชังในแม่น้ำส่งผลให้เกิดปัญหาน้ำเน่าเสีย ส่งผลต่อการดำรงชีวิตของชุมชนริมแม่น้ำ	งดการออกใบอนุญาตเลี้ยงสัตว์น้ำในกระชังทุกชนิด หากไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่ประมงจังหวัดกำหนด
สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด	การกำจัดขยะในเขตชุมชนที่ไม่ถูกหลักวิชาการส่งผลกระทบต่อชุมชนใกล้เคียง	สั่งห้ามนำขยะไปทิ้งในเขตชุมชน และจัดหาสถานที่สำหรับก่อสร้างบ่อกำจัดขยะที่ถูกสุขลักษณะ ไม่ได้อยู่ในแหล่งชุมชนและแนะนำวิธีการกำจัดขยะที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ
สำนักงานอุตสาหกรรม	โรงงานอุตสาหกรรมปล่อยน้ำเสียลงสู่ลำคลองสาธารณะส่งผลกระทบต่อชุมชน	การตรวจสอบ สั่งดำเนินการให้โรงงานแก้ไขปัญหาระบบบำบัดน้ำเสียของโรงงาน ก่อนอนุญาตให้ดำเนินกิจการต่อไป



# หมวด 1 การนำองค์การ







# ตัวอย่าง

## จังหวัดสุพรรณบุรี

### รางวัลหมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม ปี พ.ศ. 2556



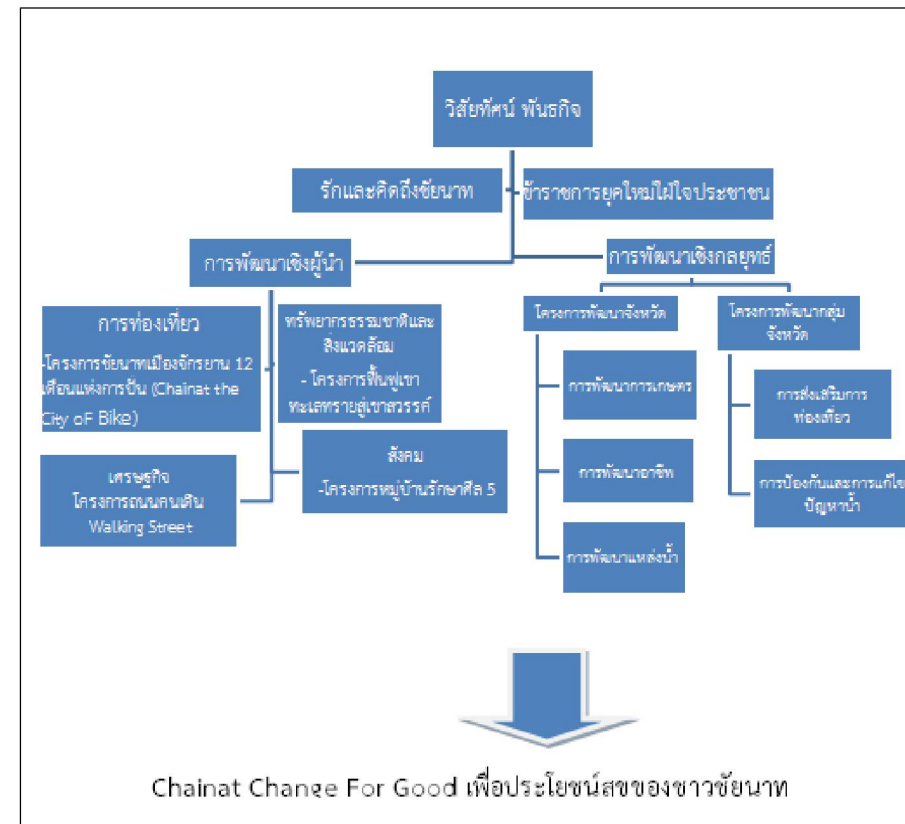
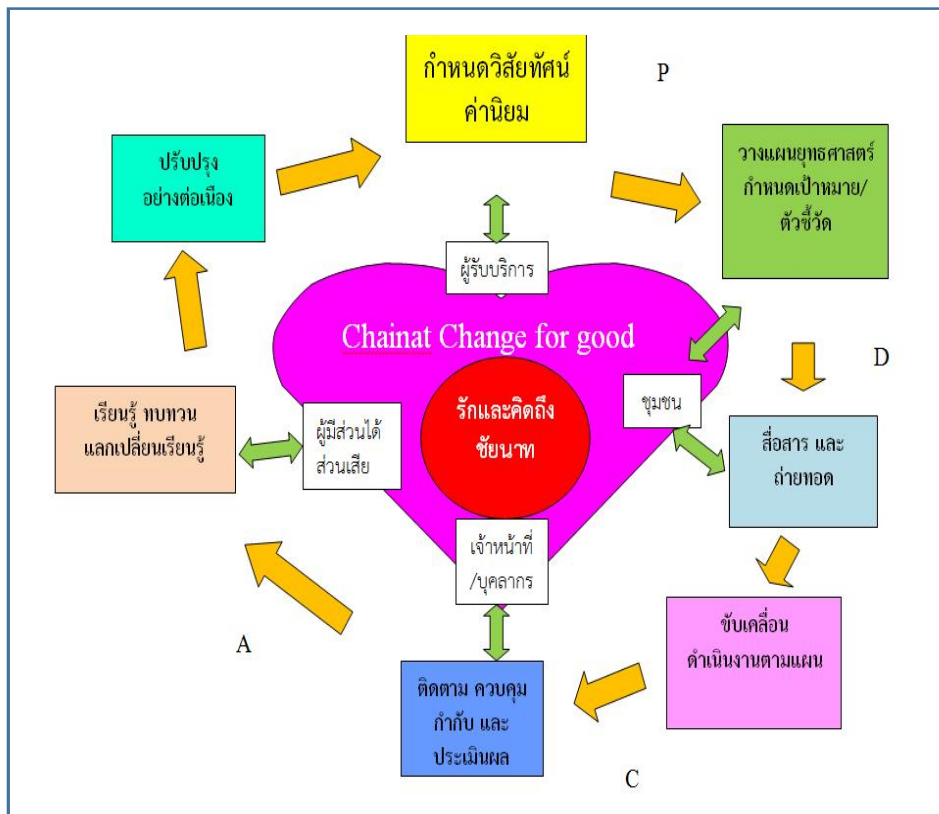
### ความโดดเด่น

- วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรในจังหวัดในการทำงานร่วมกัน และผู้บริหารในการสนับสนุนการดำเนินงาน
- ความพร้อมในการให้บริการของสถานที่และบุคลากร
- มีการสื่อสาร การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอก
- มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีการปฏิบัติงาน
- มีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับพันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากร
- จังหวัดมีนโยบาย แผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

# ตัวอย่าง

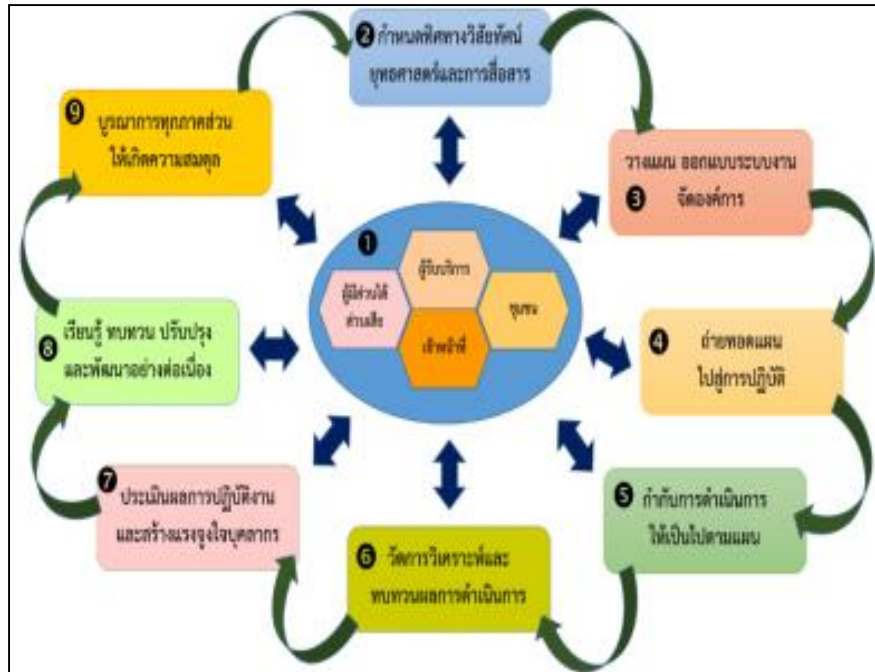
## จังหวัดชัยนาท

รางวัลหมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม  
ปี พ.ศ. 2558



## จังหวัดพังงา

รางวัลหมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม  
ปี พ.ศ. 2558



ระบบการนำองค์การ

### “แนวทางในการกำกับดูแลองค์กรที่ สร้างความมั่นใจให้แก่ประชาชน”

- ❑ ผู้นำระดับสูงมีความเข้าใจทิศทางการที่ชัดเจน ในการพัฒนาจังหวัด โดยมุ่งเน้นการสร้าง พังงาเป็นเมืองแห่งความสุข และร่วมกัน ผลักดันอย่างต่อเนื่อง
- ❑ การบูรณาการการทำงานร่วมกับภาค ประชาชนผ่านโครงการ “รัฐร่วมราษฎร์” ให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร จัดการจังหวัด กำกับ ดูแล และตรวจสอบ ส่งผลให้เกิดความโปร่งใส สร้างความ เชื่อมั่นและศรัทธาให้กับประชาชนและ สามารถแก้ไขปัญหาของจังหวัดได้อย่างมี ประสิทธิภาพ





## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



### หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

#### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

#### 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ก. กระบวนการจัดทำ  
ยุทธศาสตร์

ข. วัตถุประสงค์เชิง  
ยุทธศาสตร์

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติ  
การและการถ่ายทอดลงสู่  
การปฏิบัติ

ข. การคาดการณ์ผล  
การดำเนินการ



เพื่อให้ส่วนราชการสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ กำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ประโยชน์จากความสามารถเปรียบเทียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

- SP1 :** ส่วนราชการมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ ครอบคลุมระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- SP2 :** ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
- SP3 :** ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญโดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของส่วนราชการ สื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมถึงนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
- SP4 :** ส่วนราชการมีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทบทวนและปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์

## SP1

ส่วนราชการมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวทางและวิธีการในการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์การ</li> <li>• <u>กระบวนการที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์</u></li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ตามแนวทาง วิธีการและกระบวนการที่กำหนดไว้</li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต</u></li> <li>• แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ อาทิ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แผนงาน โครงการและกิจกรรม มีความสอดคล้องและตอบสนองกับข้อมูลดังต่อไปนี้                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะสำคัญขององค์การ : ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>- วิสัยทัศน์และพันธกิจ</li> <li>- ความสมดุลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ</li> </ul> </li> </ul>



# SP1

## การวางแผนยุทธศาสตร์

### กระบวนการวางแผน

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์
2. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ
3. การกำหนดยุทธศาสตร์
4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ



### การวางแผนยุทธศาสตร์

- o การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี
- o การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี
- o ดำเนินการสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน
- o แผนปฏิบัติราชการกระทรวง/กลุ่มภารกิจ



- ระบบงานและโครงการริเริ่มเกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

## เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การวางแผนยุทธศาสตร์
- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์
- การบริหารความเสี่ยง
- การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

## แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนฯ ของทุกภาคส่วน
- ❖ ให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ



“การจัดทำยุทธศาสตร์ คือ แนวทางของส่วนราชการในการเตรียมการในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากร

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์”

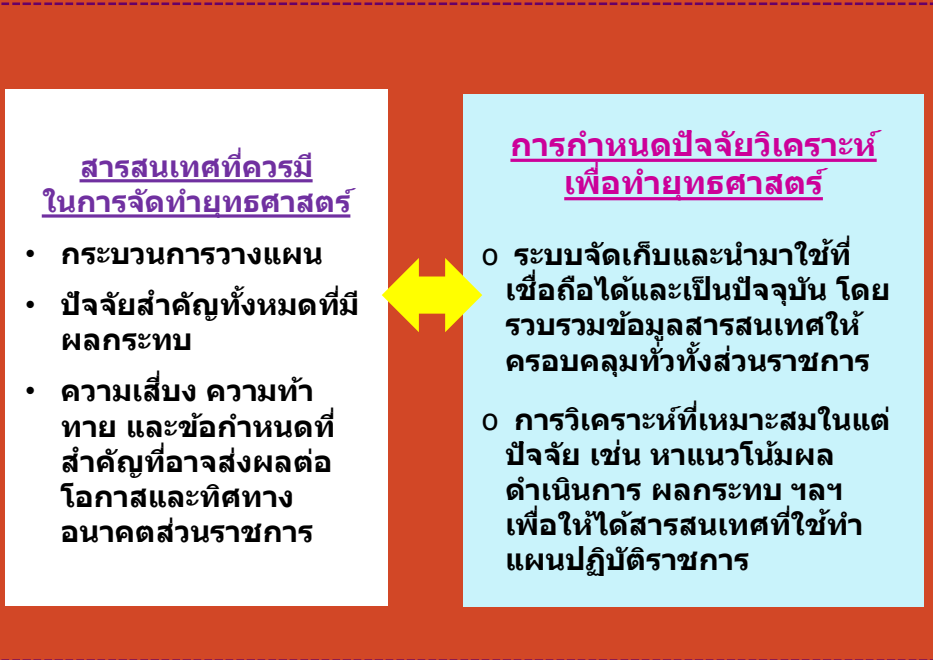
## SP2

ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงวิธีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม และเหมาะสมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์</li> <li>รายการข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนที่กำหนดรายละเอียด กรอบระยะเวลาในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน</li> <li><b><u>แสดงแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์</u></b></li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์</li> <li>สารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้น</li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li><b><u>แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ อาทิ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แผนงานโครงการและกิจกรรม มีความสอดคล้องและตอบสนองกับข้อมูลดังต่อไปนี้</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><u>ลักษณะสำคัญขององค์การ : ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</u></b></li> <li>- <b><u>วิสัยทัศน์และพันธกิจ</u></b></li> <li>- <b><u>โอกาสและทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ</u></b></li> <li>- <b><u>ความสมดุลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ</u></b></li> <li>- <b><u>สารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์</u></b></li> </ul> </li> </ul>

# SP2

## การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และ พัฒนาสารสนเทศเพื่อการวางแผน ยุทธศาสตร์



### เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์
- การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
- การบริหารความเสี่ยง
- การวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ

### แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่ส่งผลกระทบต่อ การวางแผนยุทธศาสตร์
- ❖ การกำหนดยุทธศาสตร์โดยคำนึงถึงความท้าทาย โอกาสในการสร้างนวัตกรรม ขีดความสามารถของ องค์กรความสมดุลของ โอกาสทั้งระยะสั้นและระยะยาว และความสมดุลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่ต้องจัดการต้อง เอาชนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การสร้างคุณค่าและรักษาความ สมดุลของคุณค่าให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ สำคัญ”

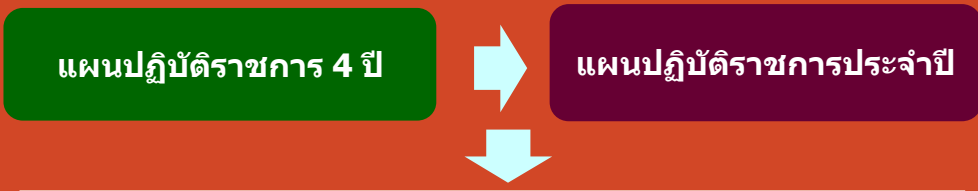
## SP3

ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญโดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของส่วนราชการ สื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมถึงนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการกำหนดแผนงานกรอบระยะเวลาในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีความชัดเจน</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ระบุรายละเอียดของแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่มีความชัดเจน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้</li> <li><b>มีการสื่อสารแผนปฏิบัติการประจำปีให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ</b></li> <li>หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติ</li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนปฏิบัติการมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้</li> <li><b>แผนปฏิบัติการมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความพร้อมของทรัพยากรที่ส่วนราชการมีอยู่</b></li> <li>แผนปฏิบัติการมีความสำเร็จตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> </ul>

**SP3**

**การจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญ  
การสื่อสารนำแผนฯไปสู่การปฏิบัติ**



**ผู้บริหาร**

- แสดงวิธีการ/ช่องทางการสื่อสาร
- การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ

**การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ**

- การถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรไปสู่การดำเนินการปฏิบัติ
- การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ
- ตัวชี้วัดของแต่ละแผนปฏิบัติการ
- บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร

**บุคลากร**

- แสดงช่องทางที่บุคลากรใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

• สร้างความรุ้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด และบทบาทหน้าที่ของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

**เครื่องมือการบริหารจัดการ**

- การบริหารโครงการ
- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์
- การบริหารความเสี่ยง
- การวางแผนการสื่อสาร

**แนวทางการปฏิบัติที่ดี**

- ❖ การสื่อสารเพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร
- ❖ การถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
- ❖ การจัดทำแผนปฏิบัติการที่คำนึงถึงทรัพยากร
- ❖ การกำหนดตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ
- ❖ การวิเคราะห์และวางแผนป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร



“**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์** คือ จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร อาจรวมถึงการตอบสนอง  
**แผนปฏิบัติการ** คือ การปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและยาว รวมทั้งทรัพยากรที่ใช้แต่ละช่วงเวลา”

## SP4

ส่วนราชการมีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทบทวนและปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>ส่วนราชการมีระบบในการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ</u></li> <li>• ส่วนราชการมีแผนงานและแนวทางในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สำคัญไปสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลเพื่อใช้ในการกำกับติดตาม และประเมินผลสำเร็จตามแผนงานและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่วนราชการมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สำคัญสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล</li> <li>• ส่วนราชการมีการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ</li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่วนราชการนำข้อมูลที่ได้รับจากการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมาใช้ในการทบทวนแผนปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา</li> <li>• <u>ส่วนราชการนำข้อมูลจากการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการไปใช้ในการทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสม</u></li> <li>• มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติการกับระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ</li> </ul>

# SP4

## ระบบกำกับและติดตามเพื่อให้บรรลุ ประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์



### เครื่องมือการบริหารจัดการ

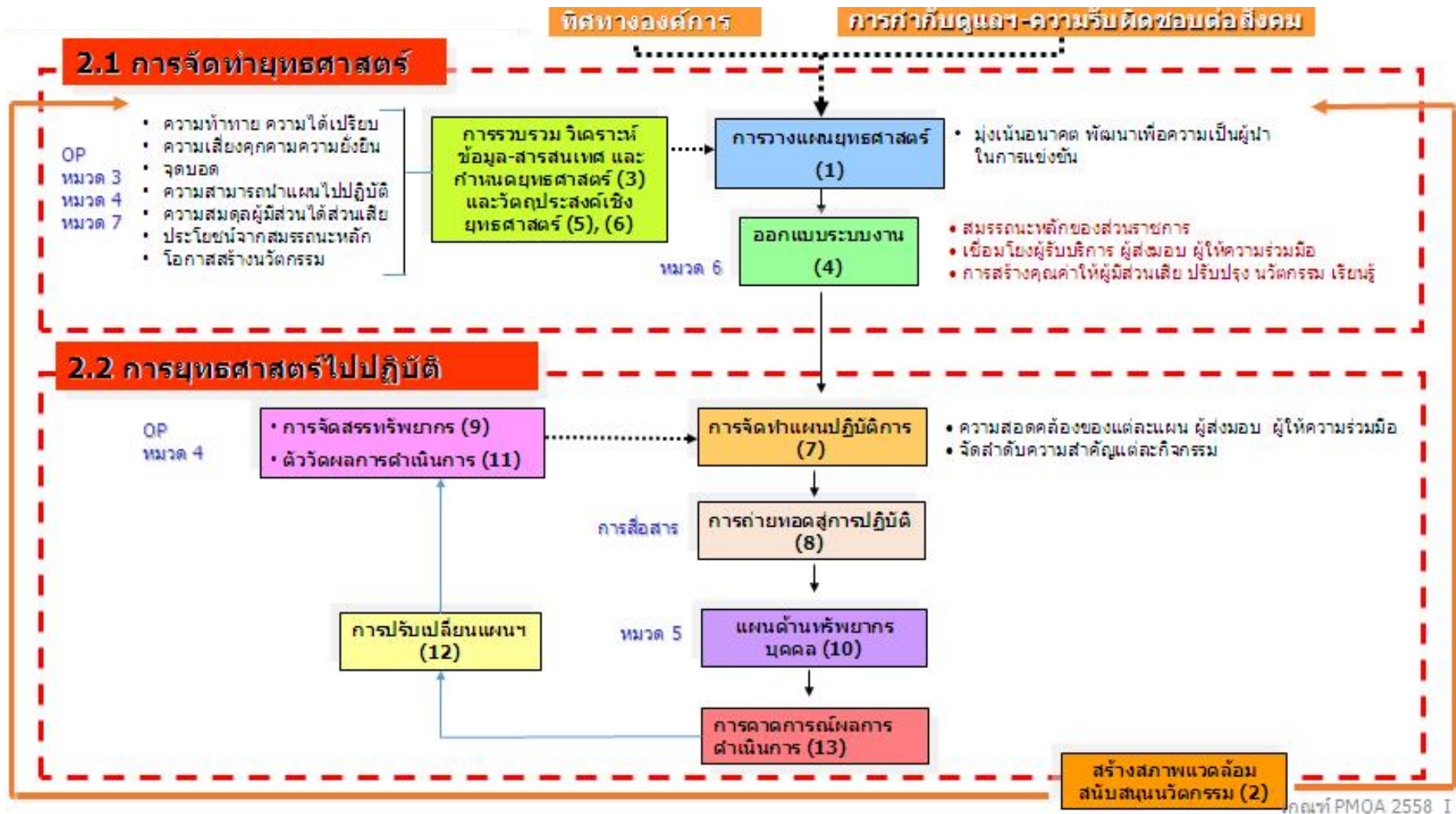
- การติดตามโครงการ
- การบริหารโครงการ
- การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

### แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามยุทธศาสตร์
- ❖ การนำสารสนเทศเพื่อใช้ในการคาดการณ์ และติดตามผลการดำเนินงาน



# หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

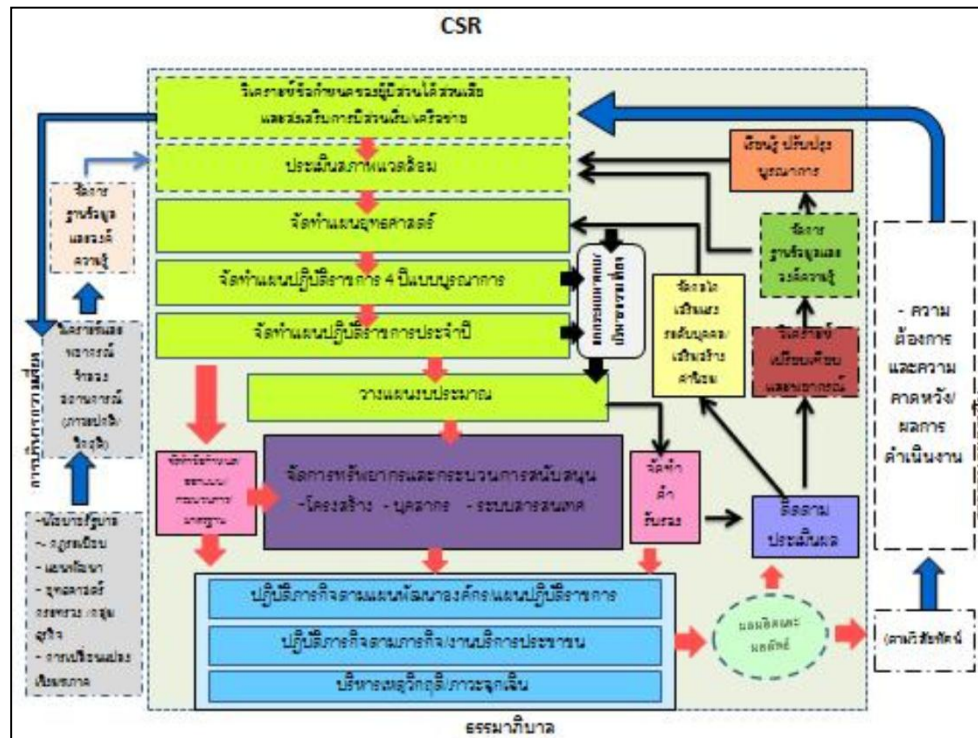


เกณฑ์ PMQA 2558 I



## จังหวัดตาก

รางวัลหมวด 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ปี พ.ศ. 2557



กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตาก

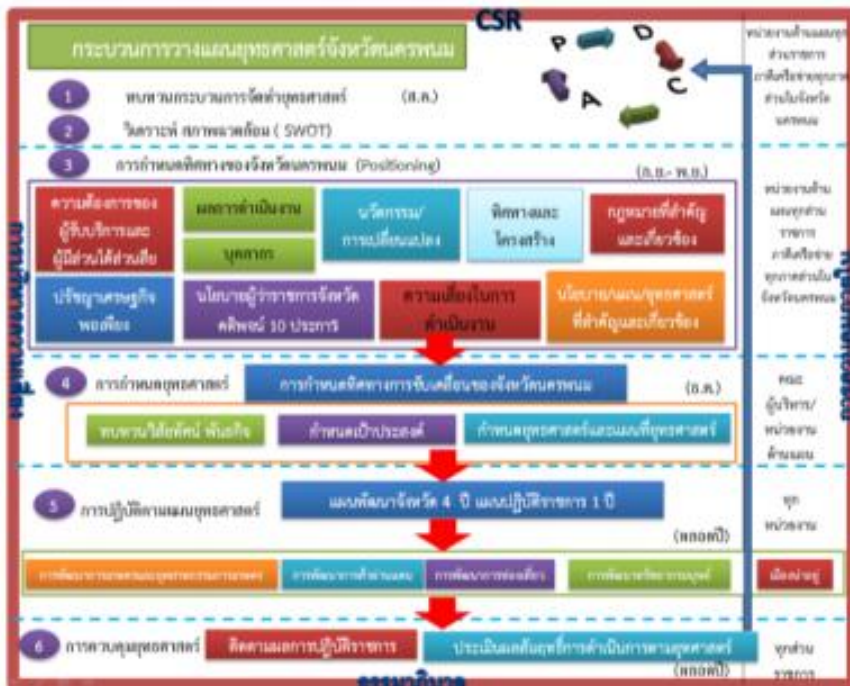
ความสำเร็จ “ความเป็นเมืองน่าอยู่ ประตุ การค้าชายแดน” อันเกิดจาก

- การหล่อหลอมวัฒนธรรมให้คนจ.ตากมี การทำงานอย่างมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
- การสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ตลอดทั้งกระบวนการ ที่สำคัญของการจัดทำ ติดตาม และ ปรับปรุงแผนฯ อย่างต่อเนื่อง ให้ ตอบสนองต่อสถานการณ์ โดยกำหนด ตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ปานกลาง และยาว อย่างชัดเจน

ดังยุทธศาสตร์ 3 ค้นของผู้บริหารจ.ตาก  
**“ค้นธรรมชาติ : อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ**  
**ค้นวัฒนธรรม : ฟื้นฟูอนุรักษ์วัฒนธรรม**  
**ค้นคนตาก : สร้างความปรองดอง สมานฉันท์”**

## จังหวัดนครพนม

รางวัลหมวด 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ปี พ.ศ. 2558



กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

## “การวิเคราะห์และการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสภาพสังคมเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต”

- มีการวิเคราะห์และค้นหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์นำไปสู่การวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับทิศทางจังหวัดและรองรับสถานการณ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งสามารถอนุรักษ์ความเป็นวิถีชุมชนเมืองดั้งเดิม ควบคู่ไปกับการพัฒนาเพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจ
- ผู้นำใช้กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์จังหวัด 1 3 5 7 9 (1 พระธาตุพนม 3 สะพานมิตรภาพไทย-ลาว, 5 ชาติ, 7 พระธาตุประจำวันเกิด 9 ชนเผ่าไทยญ้อ) ขับเคลื่อนการพัฒนาทั้งกลุ่มจังหวัดสนุกผ่านเครือข่ายโดยใช้กลยุทธ์ 222 (2 สนามบิน 2 เศรษฐกิจ 2 สะพาน)
- การสร้างบรรยากาศการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ทำให้ทีมงานเข้มแข็งสื่อสารข้อมูล แก้ไขปัญหาของจังหวัดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

# ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาองค์การตาม 9 Cells



## จ. ยะลา

นโยบายสร้างความสุขและปลอดภัยของประชาชนจังหวัดยะลา  
นำโดย นายเดชรัฐ สิมศิริ ผู้ว่าราชการจังหวัดยะลา

น้อมนำยุทธศาสตร์พระราชทาน  
"เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา" และ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

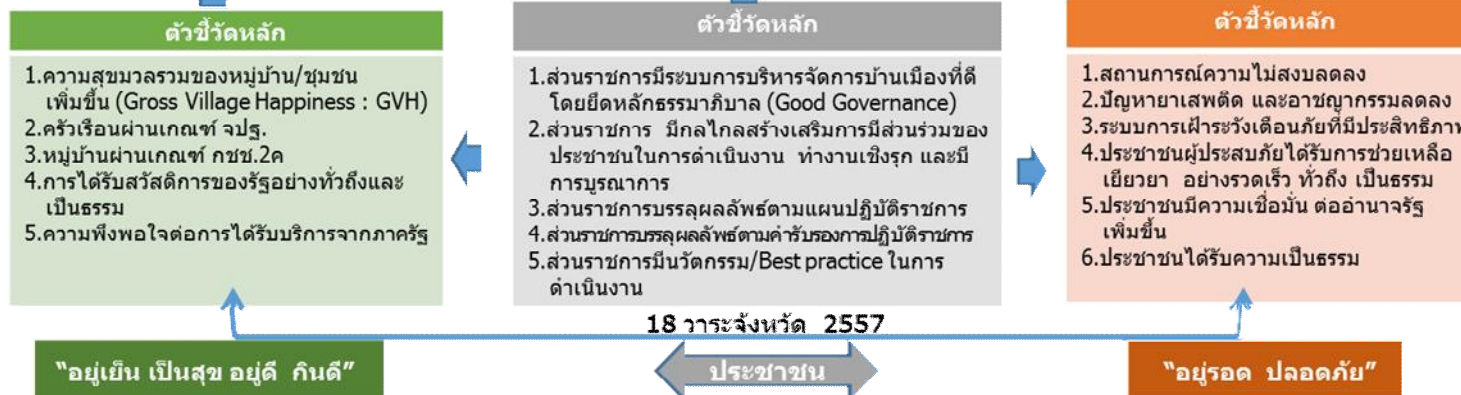
โครงการพระราชดำริ/ นโยบายรัฐบาล  
ภายใต้วิสัยทัศน์ "ยะลาเมืองน่าอยู่ คู่สันติสุข"

### บริบทของจังหวัดยะลา

ด้านปัญหาคุณภาพชีวิต	ด้านการบริหารจัดการภาครัฐ	ด้านความมั่นคงและภัยพิบัติ
<ul style="list-style-type: none"> <li>-คุณภาพการศึกษา</li> <li>-สุขภาพอนามัย</li> <li>-ความยากจน</li> <li>-กลุ่มผู้ด้อยโอกาส</li> <li>-การผลิตและราคาสินค้าทางการเกษตร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การมีส่วนร่วมของประชาชน (เข้าใจ)</li> <li>-การทำงานเชิงรุก (เข้าถึง)</li> <li>-การบูรณาการการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (พัฒนา)</li> <li>-ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (พัฒนา)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-สถานการณ์ความไม่สงบ</li> <li>-ยาเสพติดและอาชญากรรม</li> <li>-ภาวะภัยพิบัติ</li> <li>-สิ่งแวดล้อมและป่าถูกบุกรุกทำลาย</li> </ul>

### กลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

"รวมพลังสร้างสุข รุกการพัฒนา ปางประชาปลอดภัย"





# ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาองค์กรตาม 9 Cells



พัฒนายะลาให้น่าอยู่ เชิดชูสันติสุข รุกทันอาเซียน

**18 วาระจังหวัดยะลา 2557**

6 วาระพัฒนาสังคม	6 วาระพัฒนาเศรษฐกิจ	6 วาระสร้างสันติสุข
<ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาและเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา แก่เด็กและเยาวชน</li> <li>สนับสนุนการช่วยเหลือ ผู้ด้อยโอกาส คนพิการและคนยากจน</li> <li>ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชนทุกกลุ่มวัย</li> <li>ส่งเสริมกีฬามวลชน และพัฒนากีฬา เพื่อความเป็นเลิศ</li> <li>ส่งเสริมบทบาทสตรี</li> <li>ช่วยเหลือและสนับสนุนบทบาทผู้สูงอายุ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาการเกษตร ปศุสัตว์ ประมง ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>ส่งเสริมการท่องเที่ยวจากเบตงสู่ทะเลสาบ ป่าสาละบาลา และคูหาภิมข</li> <li>พัฒนามาตรฐานสินค้า OTOP สู่สากล</li> <li>ส่งเสริมการจัดบริการสาธารณะของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</li> <li>สนับสนุนการเตรียมพร้อม รุกทันอาเซียน</li> <li>พัฒนาเส้นทางคมนาคมภายในจังหวัด และ เชื่อมโยงประเทศมาเลเซีย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมพหุวัฒนธรรมนำสันติสุข</li> <li>เร่งรัดการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและ ทรัพย์สินของประชาชน</li> <li>เร่งรัดการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด</li> <li>เสริมสร้างความเข้มแข็งของหมู่บ้านและชุมชน</li> <li>พัฒนาการป้องกันบรรเทาสาธารณภัย</li> <li>เสริมสร้างความเป็นธรรมแก่ประชาชน</li> </ol>

## บูรณาการ

**3 เป้าประสงค์ 1.พัฒนายะลาให้น่าอยู่ (อยู่เย็นเป็นสุข อยู่ดีกินดี อยู่รอดปลอดภัย) 2.เชิดชูสันติสุข (PEACE) 3.รุกทันอาเซียน**



รายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้วย CD เพลง จ.ยะลา

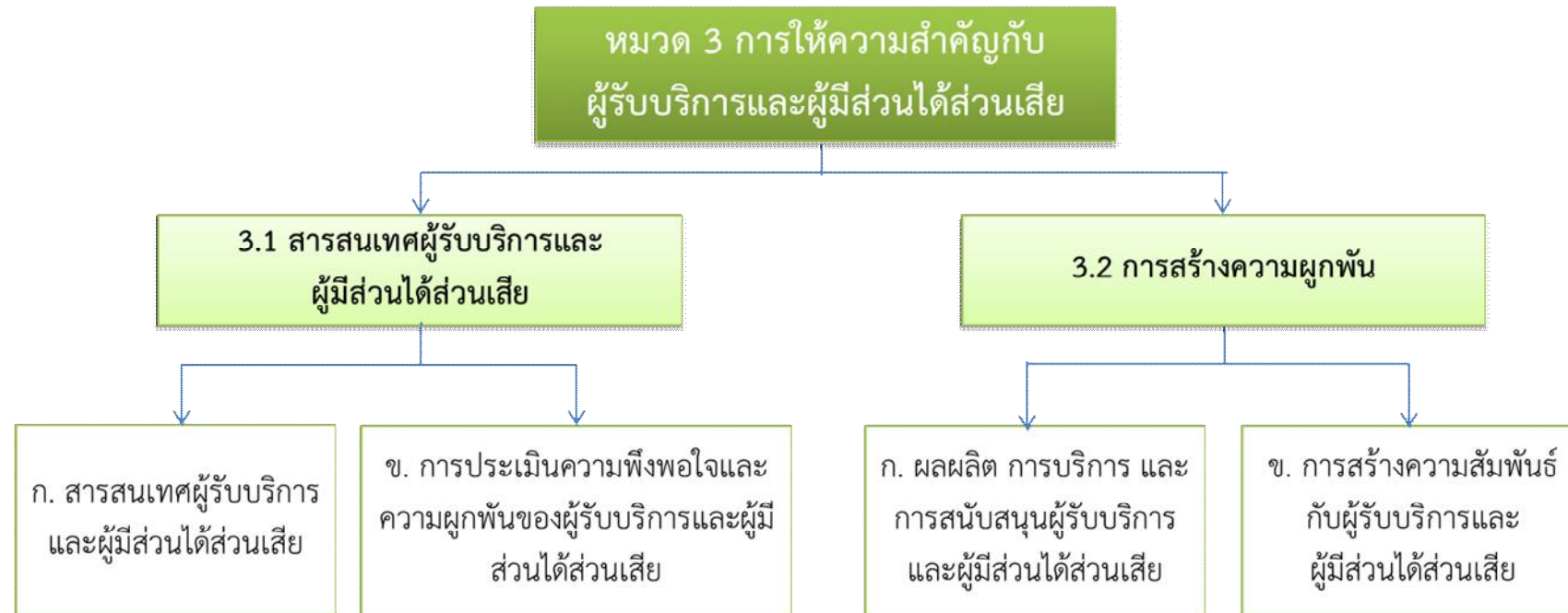


การถอดแทรกเนื้อหา ยุทธศาสตร์ในโอกาสต่างๆ จ.ลำพูน



กิจกรรมเสวนายามเช้า จ.อุบลราชธานี

# หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



## หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



เพื่อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของของส่วนราชการ เพื่อความสำเร็จระยะยาว รวมทั้งวิธีการในการค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์ และการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- CS1 :** ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้
- CS2 :** ส่วนราชการมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- CS3 :** ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- CS4 :** ส่วนราชการมีวิธีการในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรักษาความสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- CS5 :** ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล

# หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



CS1

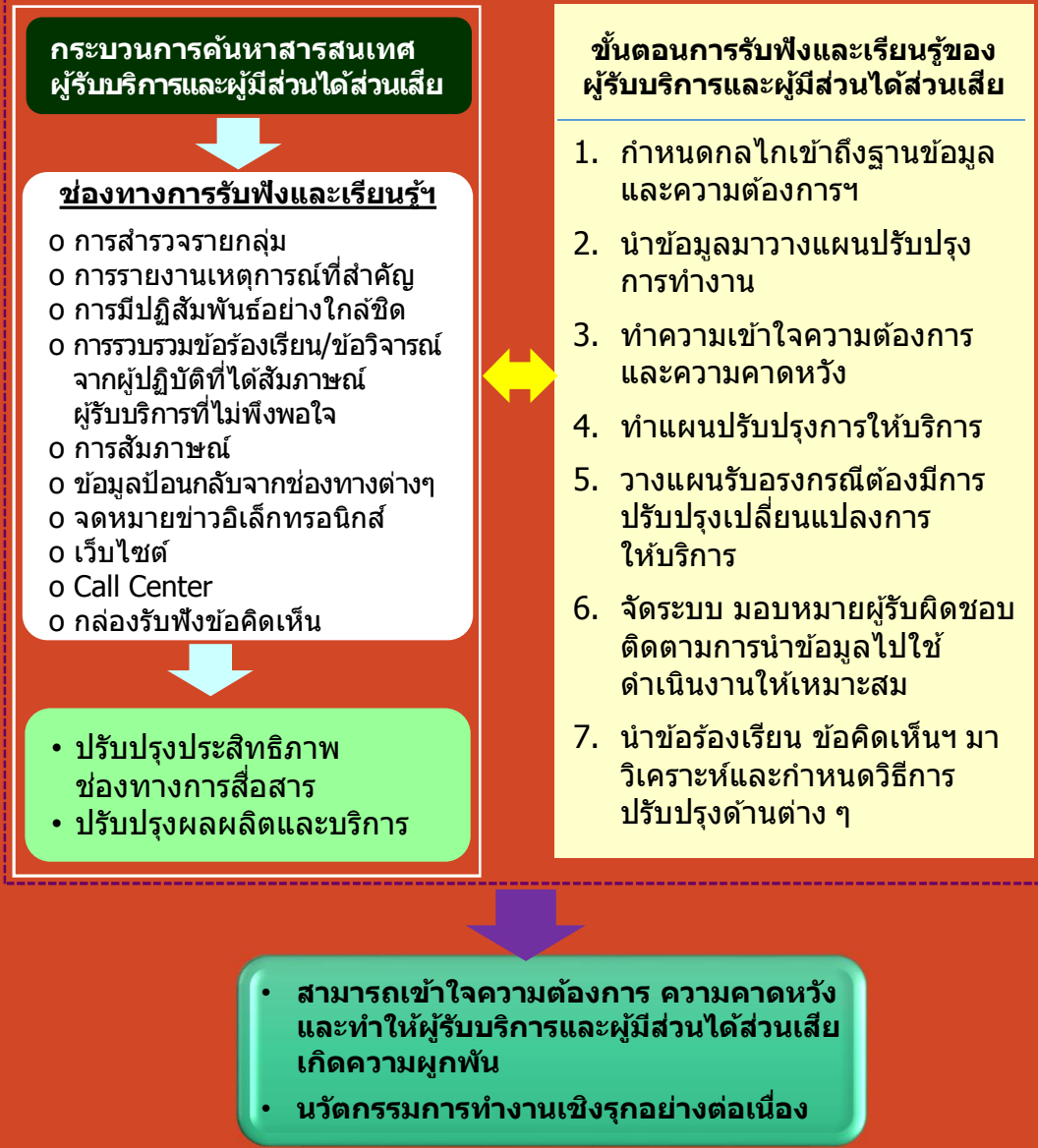
ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"><li>มีการกำหนดช่องทางในการรวบรวมข้อมูลความต้องการและความคาดหวังจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเหมาะสมกับตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li></ul>
D	<ul style="list-style-type: none"><li><u>มีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความแตกต่างกันและเหมาะสมตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม</u></li><li>มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ และจัดทำเป็นสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li></ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"><li><u>มีการนำสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการดำเนินงาน</u></li></ul>



# CS1

## การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



### เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ ความหลากหลายช่องทางในการเรียนรู้ความต้องการและข้อมูลต่างๆ ที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม
- ❖ การวิเคราะห์สารสนเทศที่เชื่อมโยงกับผลผลิตและบริการ และบูรณาการสารสนเทศที่ได้จากกลุ่มต่าง ๆ
- ❖ การนำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง

“**ผู้รับบริการ** คือ ผู้ที่ใช้ผลผลิตและการบริการของส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ทั้งนี้รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** คือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรใน ส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการ

**ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Customer)** คือ กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

# หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



**CS2**

ส่วนราชการมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงวิธีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์กร และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มตามที่จำแนกไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความทันสมัย</li> <li>มีสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์กร และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li><b><u>มีการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจเพื่อหาต้นเหตุของปัญหา เพื่อนำไปสู่การจัดทำเป็นสารสนเทศและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ</u></b></li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li><b><u>นำสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการดำเนินงาน</u></b></li> </ul>

# หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



**CS3**

ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์กร และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มตามที่จำแนกไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ผ่านวิธีการต่างๆ อาทิเช่น การรับเรื่องร้องทุกข์ร้องเรียน ข้อขัดข้อง ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงาน เป็นต้น</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>มีสารสนเทศด้านความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์กร และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li><u>มีการวิเคราะห์ผลการประเมินความไม่พึงพอใจเพื่อหาต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต</u></li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>นำสารสนเทศด้านความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการดำเนินงาน</u></li> </ul>



## การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ นำสารสนเทศใช้ตอบสนองความคาดหวัง



### เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของ  
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจที่เหมาะสม  
กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- ❖ การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจที่ทันต่อการ  
ตอบสนอง
- ❖ การใช้สารสนเทศด้านความพึงพอใจในเชิงเปรียบเทียบ
- ❖ การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ  
กระบวนการ และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง



“**ผู้รับบริการ** คือ ผู้ที่ใช้ผลผลิตและการบริการของส่วน  
ราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ ทั้งนี้  
รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** คือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและ  
ทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของ  
ส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรใน  
ส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการ

ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสีย (**Voice of Customer**) คือ กระบวนการในการ  
ค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

# หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



CS4

ส่วนราชการมีวิธีการในการสื่อสารสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรักษาสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

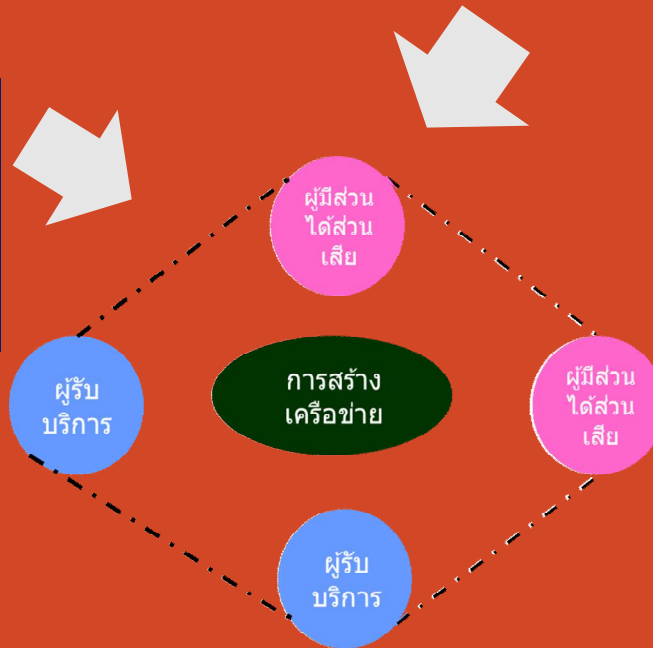
ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"><li>มีการวิเคราะห์และคัดเลือกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับองค์การ</li><li><u>มีแนวทางและวิธีการในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u></li></ul>
D	<ul style="list-style-type: none"><li>มีการจัดกิจกรรมในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li></ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"><li>ส่วนราชการมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น</li><li>ส่วนราชการมีการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงการให้บริการ</li><li><u>ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบข่าวสารข้อมูล มีความพึงพอใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับส่วนราชการ</u></li></ul>

กำหนดกลุ่ม  
ผู้รับบริการและ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รับทราบความ  
ต้องการและความ  
คาดหวัง

การสร้าง  
ความสัมพันธ์

- มีช่องทางการสื่อสารกับเครือข่าย
- ช่องทางการสื่อสาร > 2 ช่องทาง
- การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์



- สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสะดวกติดต่อส่วนราชการ
- รักษาความสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การวางแผนสื่อสาร
- การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

## แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ มีกลไกรูปแบบการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน
- ❖ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแสดงออกในทุกการกระทำ พร้อมปรับตนเองให้สอดคล้องตลอดเวลา
- ❖ การกำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้มีกลุ่มใหม่ๆ เพื่อขึ้น เน้นการตอบสนองเหนือความคาดหวัง
- ❖ มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการพัฒนาบุคลากรที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรม และมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้รับบริการ คือ ผู้ที่ใช้ผลผลิตและบริการของส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ทั้งนี้รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการ

ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (**Voice of Customer**) คือ กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

CS5

ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"><li>• ส่วนราชการมีระบบการจัดการข้อร้องเรียนอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล</li></ul>
D/L	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>รวบรวม วิเคราะห์ และบ่งชี้ถึงต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหาข้อร้องเรียน และดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล</u></li></ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"><li>• ระบบการจัดการข้อร้องเรียนสามารถตอบสนอง และแก้ไขปัญหาของผู้ร้องเรียนได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล</li><li>• <u>ส่วนราชการสามารถนำบทเรียนที่ได้รับไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการและบริการ</u></li><li>• ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ มีข้อร้องเรียนลดลง ไม่เกิดข้อร้องเรียนซ้ำ</li></ul>



**CS5**

**การจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**



**เครื่องมือการบริหารจัดการ**

➤ การจัดการข้อร้องเรียน

**แนวทางการปฏิบัติที่ดี**

- ❖ การกำหนดช่องทางและวิธีการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ❖ การกำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการข้อร้องเรียน รวมถึงผู้รับผิดชอบ และการมอบอำนาจในการจัดการฯ
- ❖ การกำหนดระบบการรายงานผลการจัดการข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะในการจัดการฯ และปรับปรุงบริการ
- ❖ การตอบกลับข้อร้องเรียนทุกกรณี ด้วยมาตรฐานการตอบกลับ

# หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



## 3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

QP  
หมวด 4

การรับฟัง เรียนรู้ รวบรวมข้อมูล  
สารสนเทศผู้รับบริการและผู้  
มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบัน (1)  
และอนาคต (2)

หมวด 4

การประเมินความพึงพอใจและ  
ความผูกพัน (3) ไม่พึงพอใจ (5)  
และเทียบคู่เทียบ (4)

หมวด 2 (2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์)

หมวด 6 (5) จัดลำดับการปรับปรุง  
กระบวนการ-การบริการ

## 3.2 การสร้างความผูกพัน

QP7  
หมวด 4

กำหนดความต้องการของ  
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ของผลผลิตและบริการ (6)

การสื่อสาร (7)

QP7  
หมวด 2  
หมวด 6

การใช้สารสนเทศปรับปรุงและ  
ค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม  
ตอบสนองความต้องการ (7) และ  
จำแนกกลุ่มปัจจุบัน-อนาคต (8)

หมวด 4  
หมวด 6

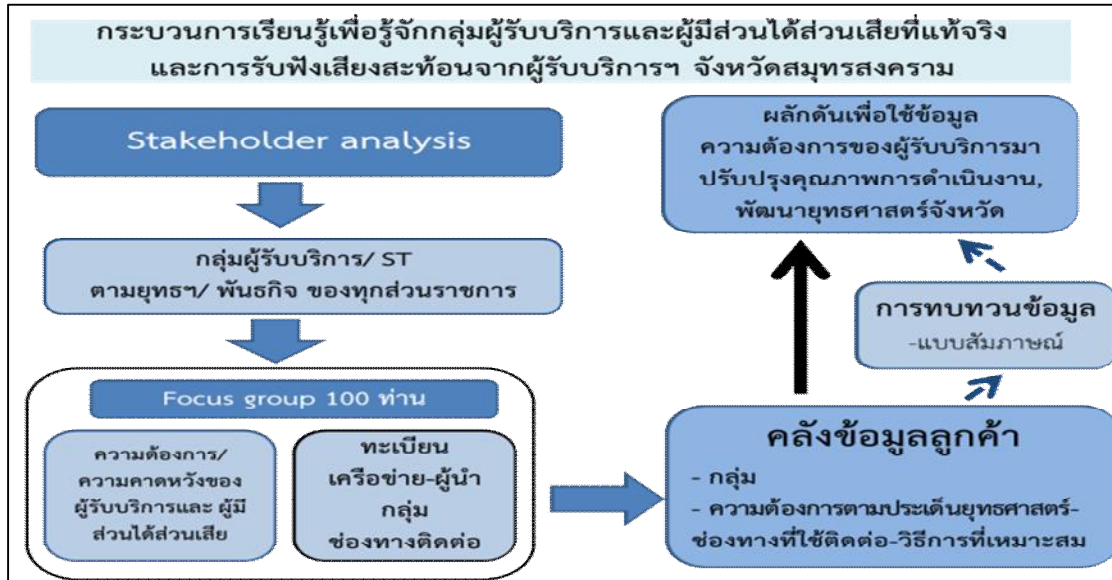
สร้างความสัมพันธ์ (9)

การจัดการข้อร้องเรียน (10)

การสื่อสารทั่วถึง  
เรียนรู้ ปรับปรุง และสร้าง  
นวัตกรรม สู่องค์กรยั่งยืน

## จังหวัดสมุทรสงคราม

รางวัลหมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี พ.ศ. 2555

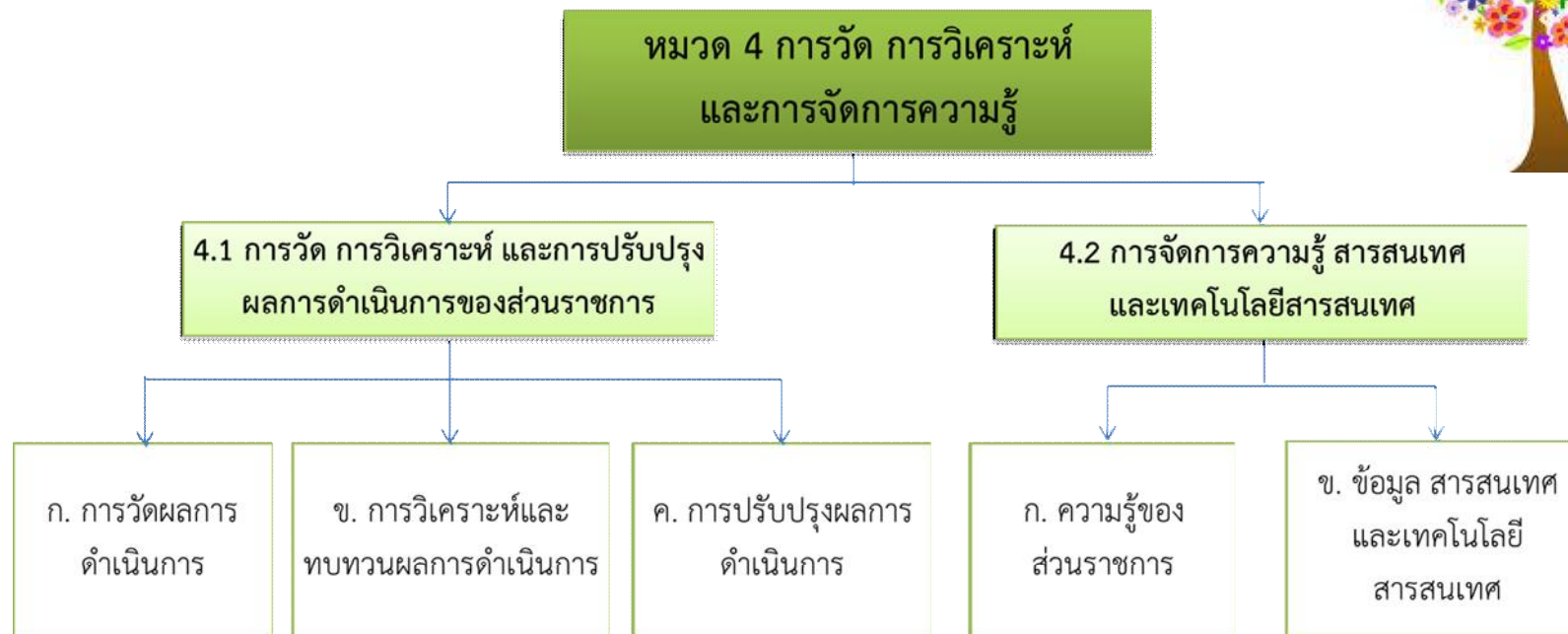


### ความโดดเด่น

- การสร้างเครือข่ายภาคประชาชนและเอกชนที่เข้มแข็งและมีประสิทธิผลในการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม
- การรับฟังเสียงของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย
- เชื่อมโยงสู่เป้าหมายและค่านิยมของส่วนราชการ"ร่วมเป็นสมุทรสงครามทีมเพื่อการบริการและผลสัมฤทธิ์ของงาน"โดยขับเคลื่อนผ่านกลไกของการจัดการความรู้
- แสดงให้เห็นเส้นทางการพัฒนาการเรียนรู้ความต้องการประชาชนมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2553 จนนำไปสู่การสรุปประเด็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน และพัฒนาเป็นคลังข้อมูล Customer's needs
- เชื่อมโยงสู่ประสิทธิผลความพึงพอใจ การพัฒนาเครือข่าย นวัตกรรมชุมชนเข้มแข็ง

### กลยุทธ์ในการเรียนรู้ผู้รับบริการและSTจังหวัดสมุทรสงคราม Samut Songkram "C" Learning system

<b>Learning to Know Customer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เรียนรู้สู่การจัดการกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อการเรียนรู้</li> </ul>
<b>Learning to Share Customer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาช่องทางรับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูล ความต้องการของผู้รับบริการ</li> <li>• เรียนรู้การจัดการข้อร้องเรียน</li> <li>• เรียนรู้เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ</li> </ul>
<b>Learning to Respect Customer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เรียนรู้การสนับสนุนผู้รับบริการฯ ให้มีส่วนร่วมในการบริหารราชการ</li> </ul>
<b>Learning to Feedback</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เรียนรู้การศึกษาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ</li> <li>• เรียนรู้การทบทวนและติดตามพัฒนากระบวนการให้บริการของส่วนราชการ</li> <li>• เรียนรู้การคืนข้อมูลสู่สังคม</li> </ul>



## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



เพื่อให้ส่วนราชการสามารถใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์การมาใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ รวมทั้งเพื่อให้ส่วนราชการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ เกิดการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้ จนเกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

**IT1 :** ส่วนราชการมีการเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติการและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

**IT2 :** ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

**IT3 :** ส่วนราชการมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์การ เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ

**IT4 :** ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ



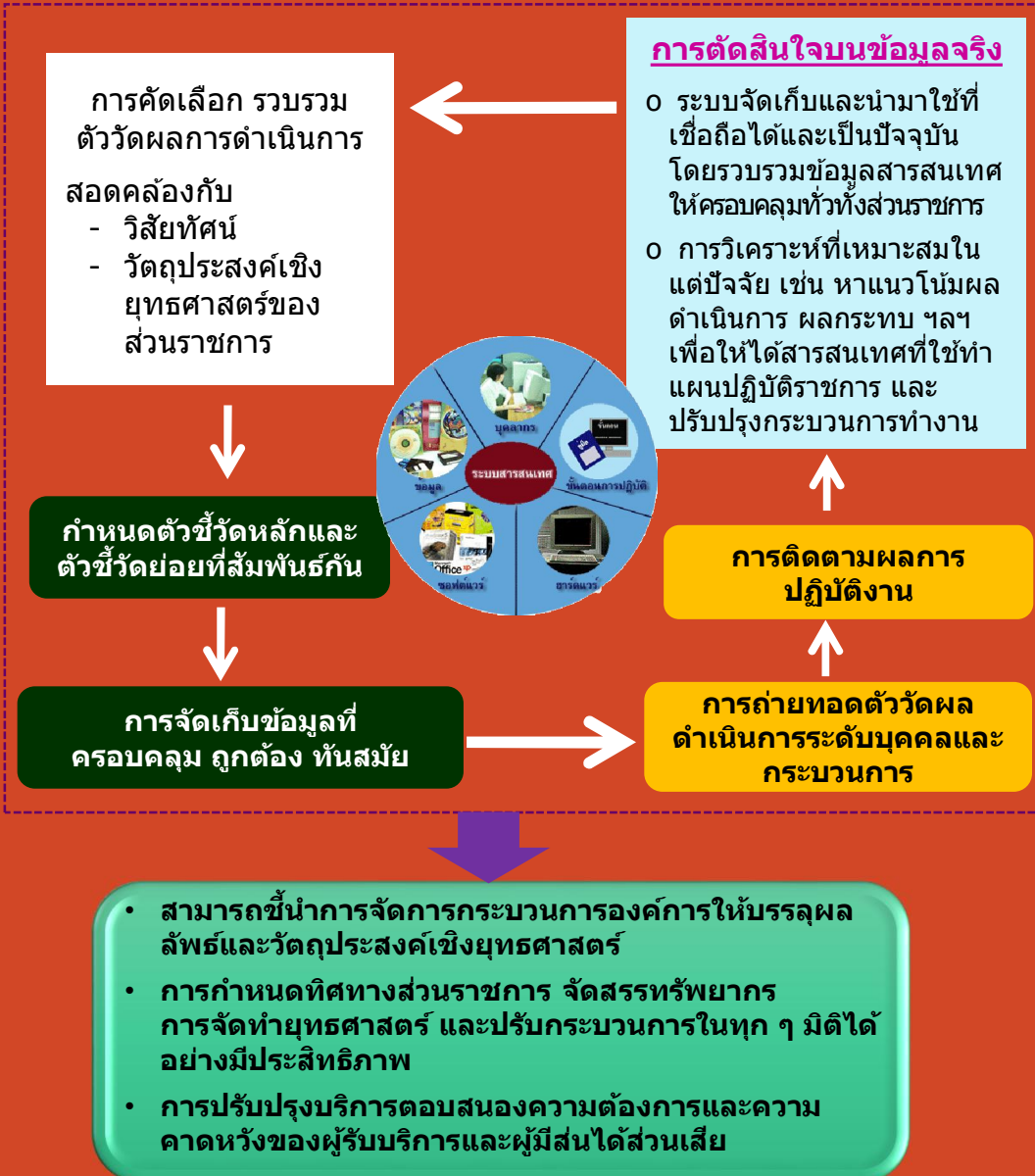
## IT1

ส่วนราชการมีการเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติการและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงวิธีการเลือก รวบรวม ตัววัดการดำเนินงานที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อใช้ในการติดตามความก้าวหน้า และผลสำเร็จของการดำเนินงานของส่วนราชการ</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li><b><u>แสดงตัววัดที่สำคัญของส่วนราชการที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าและผลสำเร็จของการดำเนินงานของส่วนราชการ</u></b></li> <li>รวบรวม ติดตามผลการดำเนินงานตามตัววัดเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการโดยรวม</li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>การแสดงให้เห็นถึงระบบการวัดผลที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการเพื่อใช้ติดตามผลที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การดำเนินการ</li> <li><b><u>ข้อมูลมีความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</u></b></li> </ul>

# IT1

## การเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อการติดตามผล



### เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การจัดทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการระดับส่วนราชการ
- การจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์

### แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการคัดเลือกตัววัดผลการดำเนินการ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ
- ❖ ตัววัดผลการดำเนินการเชื่อมโยงกับกระบวนการในหมวดต่าง ๆ อย่างครบถ้วน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน
- ❖ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ❖ การจัดประเภทตัววัดในระดับต่าง ๆ เพื่อความไวต่อการติดตามเฝ้าระวังเพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

“**ตัววัดนำ (Leading Indicator)** คือ ตัวชี้วัดผลงานที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลระหว่างกระบวนการสามารถนำไปพยากรณ์แนวโน้มของตัวชี้วัดตามได้

**ตัววัดตาม (Lagging Indicator)** คือ ตัวชี้วัดผลงานที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไร”



## IT2

ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>แสดงระบบการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</u></li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ</li> <li>• นำผลของการทบทวนไปใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับปรุงองค์การ</li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เกิดการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี</li> <li>• <u>แสดงให้เห็นถึงผลการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตและนำไปสู่การสร้างโอกาสในการปรับปรุงผลการดำเนินการ</u></li> <li>• เชื่อมโยงการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ ไปสู่การจัดทำสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์</li> </ul>



**เครื่องมือการบริหารจัดการ**

- การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
- การเทียบเคียงผลการดำเนินงาน

**แนวทางการปฏิบัติที่ดี**

- ❖ มีรูปแบบการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ง่ายต่อการตัดสินใจ มีการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ผลการดำเนินงาน และคาดการณ์อนาคต
- ❖ เน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ
- ❖ การทบทวนเรียนรู้ร่วมกันโดยมีการเทียบเคียงภายในองค์กรในแต่ละหน่วยงาน และแต่ละกระบวนการ รวมทั้งให้สอดคล้องกับผลการดำเนินการในแต่ละหมวด

“การวิเคราะห์ คือ การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ”

## IT3

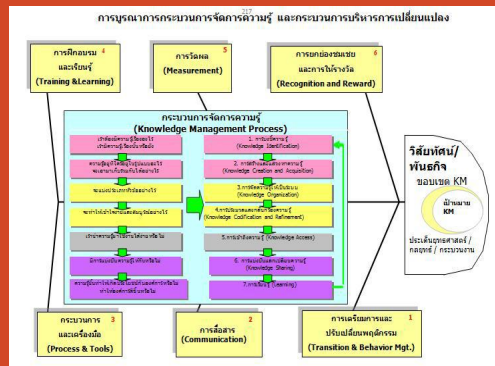
ส่วนราชการมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ แก่องค์การ เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไป ดำเนินการ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>แนวทางและวิธีการคัดเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์การ</u></li> <li>• แนวทางการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ</li> </ul>
D/L	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการแบ่งปันและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่</li> <li>• มีการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปถ่ายทอดและขยายผล</li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>แสดงถึงการมีองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ และนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงการพัฒนาระบบงานที่เพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u></li> <li>• เกิดวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล</li> </ul>

# IT3

## การรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้

### กระบวนการจัดการความรู้



1. การบ่งชี้ความรู้
2. การสร้างและแสวงหาความรู้
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้
5. การเข้าถึงความรู้
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
7. การเรียนรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของงาน

- การแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
- การปรับปรุงกระบวนการและการบริการ เพิ่มคุณค่าให้ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ
- เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

### เครื่องมือการบริหารจัดการ

➤ การจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน

### แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากร การ กระตุ้นผลักดัน การประสานงาน กำกับติดตาม และมี ส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการความรู้ได้รับการ ปฏิบัติอย่างจริงจัง และปลูกฝังจนเกิดเป็นวัฒนธรรม
- ❖ ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ได้รับการถ่ายทอดความรู้จาก ผู้เชี่ยวชาญ และนำไปศึกษาต่อยอด
- ❖ การใช้ระบบที่เลี้ยงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้
- ❖ การนำความรู้มาบูรณาการร่วมกันและจัดทำเป็นคู่มือการ ปฏิบัติงาน

“วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ กระบวนการและแนวทางใน การปฏิบัติที่ผ่านการทบทวน ปรับปรุง เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า หรือจนได้รับความชื่นชมจาก ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

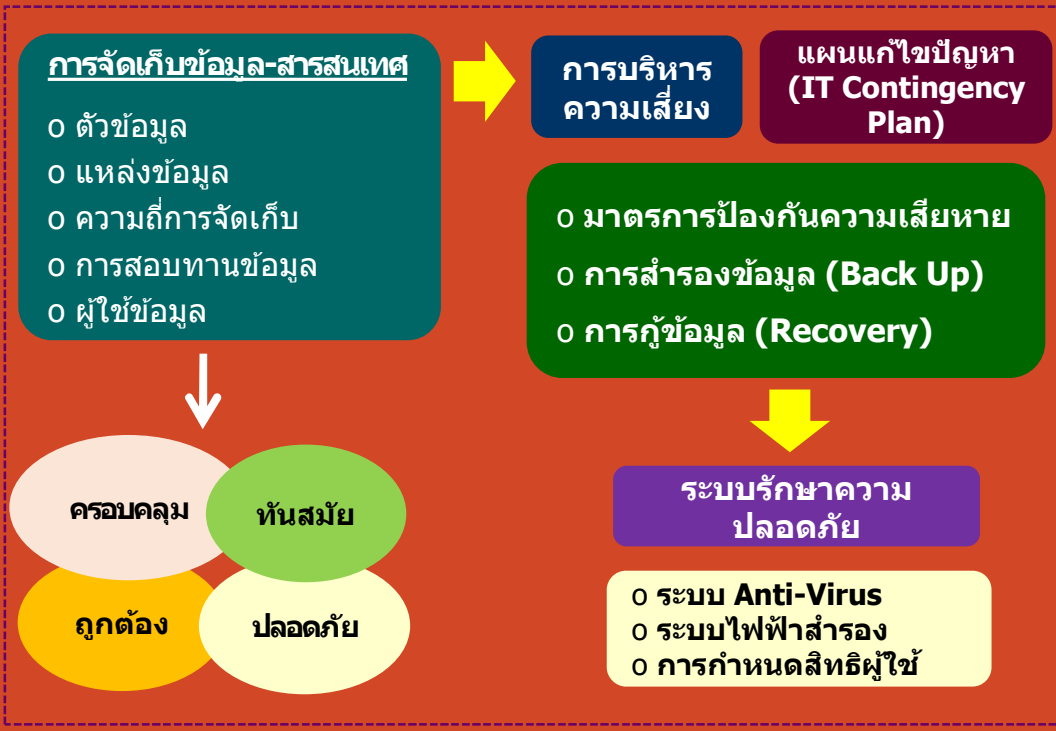
## IT4

ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>แนวทางและวิธีการที่ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย</u></li> <li>• แนวทางในการออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีรูปแบบที่ใช้งานง่าย</li> </ul>
D/L	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>แสดงฐานข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญที่ส่วนราชการได้พัฒนาให้มีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย</u></li> <li>• แสดงระบบการรักษาความมั่นคงและปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ</li> </ul>

# IT4

## ข้อมูลและสารสนเทศครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย ปลอดภัย และใช้ง่าย



### เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การจัดทำระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูล
- การออกแบบระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

### แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ การปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และตรวจสอบข้อมูลสม่ำเสมอ มีข้อมูลนำไปใช้ Real Time
- ❖ การทบทวนความเหมาะสมของอุปกรณ์ Hardware และ Software และนำมาปรับใช้พัฒนาอยู่เสมอ
- ❖ มีแนวทาง/มาตรการป้องกันความเสียหาย และการสำรองข้อมูล สามารถฟื้นฟูระบบและกู้คืนข้อมูลความเสียหาย
- ❖ มีแผนแก้ไขปัญหากจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นกับระบบสารสนเทศ

“ข้อมูลและสารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ช่วยสนับสนุน ยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ คำรับรองการปฏิบัติราชการ กระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน

**ความครอบคลุม** คือ การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นตามภารกิจของส่วนราชการอย่างครบถ้วน

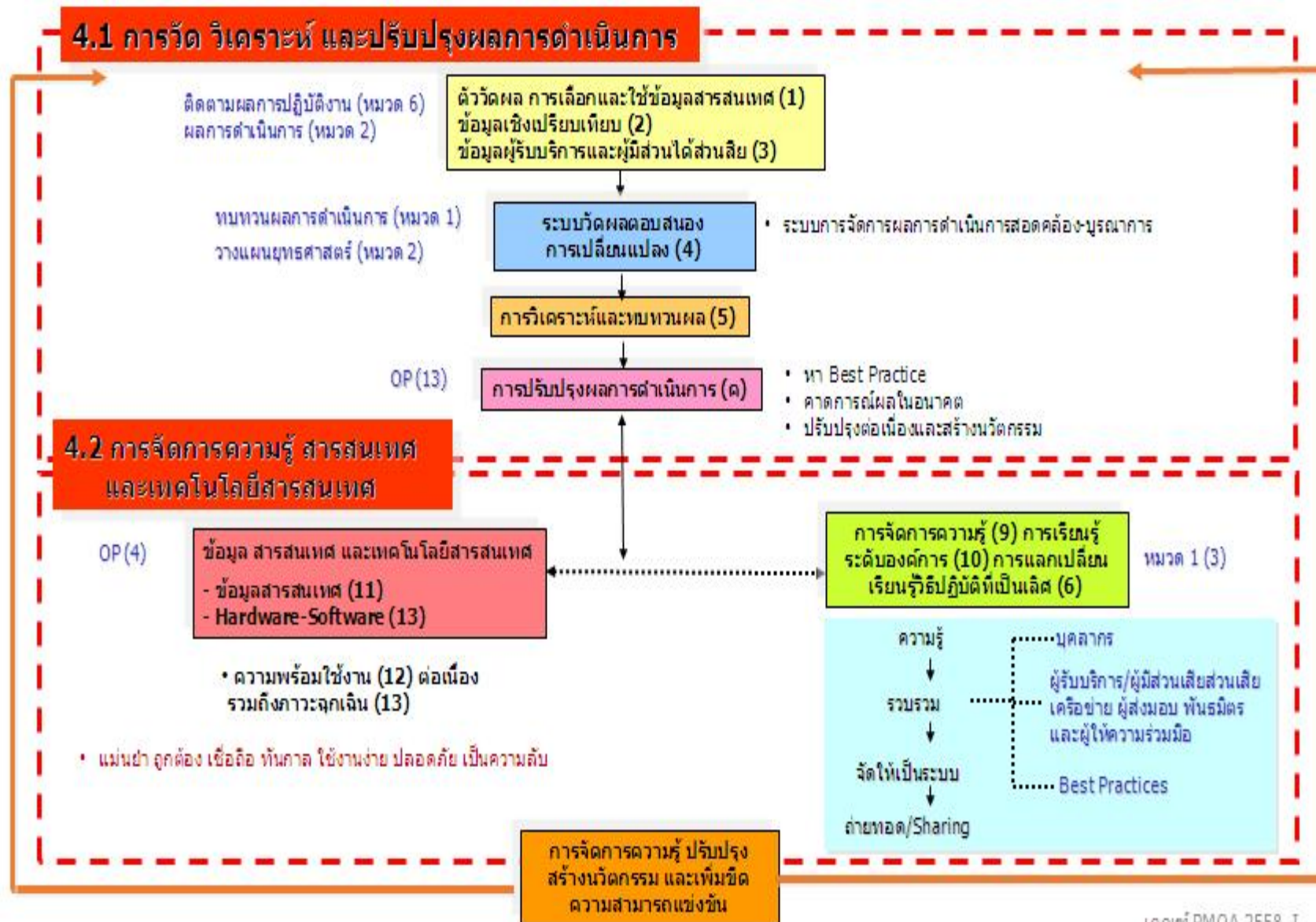
**ความถูกต้อง** คือ การจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีระบบการตรวจสอบก่อนและหลังการจัดเก็บข้อมูล รวมถึงแบบฟอร์มรายงานผลรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่

**ความทันสมัย** คือ การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศให้ทันสมัยพร้อมใช้ประโยชน์อยู่เสมอ

**ความปลอดภัย** คือ การจัดให้มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัยของระบบสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล”



# หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้









## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



เพื่อให้ส่วนราชการสามารถประเมินความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี สร้างความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร

- HR1 :** ส่วนราชการมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ
- HR2 :** ส่วนราชการมีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว
- HR3 :** ส่วนราชการมีการประเมินความผูกพันของบุคลากรมีวิธีการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร
- HR4 :** ส่วนราชการมีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

# หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



HR1

ส่วนราชการมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนดังกล่าว ได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>แสดงแผนเตรียมบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล และสนับสนุนยุทธศาสตร์</u></li></ul>
D	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>แสดงการดำเนินการตามแผนเตรียมบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล และสนับสนุนยุทธศาสตร์</u></li><li>• มีการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผน</li></ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>มีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีระบบงานและสมรรถนะที่สอดคล้องและนำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์การ</u></li></ul>

# HR1

## การจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคล ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์

การจัดทำและดำเนินการตาม  
แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล



- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- แผนพัฒนาบุคลากร
- แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก
- แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกิจกรรม/กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การปรับปรุงระบบงาน (การมอบอำนาจ/ความคล่องตัว/การมีส่วนร่วมบุคลากร)
- การปรับปรุงระบบยกย่องชมเชย
- การปรับปรุงระบบสรรหาคัดเลือก การรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร



- แผนทรัพยากรบุคคลสนับสนุนยุทธศาสตร์
- แผนปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมาย

## เครื่องมือการจัดการจัดการ

- การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การทบทวนและการปรับปรุงระบบงาน/โครงสร้าง
- การกำหนดแผนผังความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน
- การจัดทำระบบงาน/โครงสร้างที่มีแผนกงานตามผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ การวางแผนกำลังคนและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกระบวนการดำเนินงาน
- ❖ สื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การ
- ❖ การออกแบบระบบที่มิดชิดสายงาน และการติดตามประเมินผล

## HR2

ส่วนราชการมีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงแนวทางและวิธีการในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านสุขภาพและสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการสำรวจปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อประเมินและจัดทำแผนงานและแนวทางในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ</li> <li>• <b><u>แสดงผลของการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากร</u></b></li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>องค์การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ และความ</u></b> <b><u>ปลอดภัยในการทำงานที่ดีและมีความเหมาะสม</u></b></li> <li>• แสดงให้เห็นว่าการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของบุคลากร</li> </ul>



# HR2

## การดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงาน



### เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การใช้แบบสำรวจเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาความพึงพอใจหรือความผูกพันของบุคลากร
- การจัดทำ Focus Group เพื่อค้นหาประเด็นปัญหา ที่กลุ่มบุคลากรต้องการ การออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ ผู้บริหารระดับสูงนำข้อมูลที่เป็นประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์สาเหตุ ออกแบบ และจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม
- ❖ คำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับทำงาน

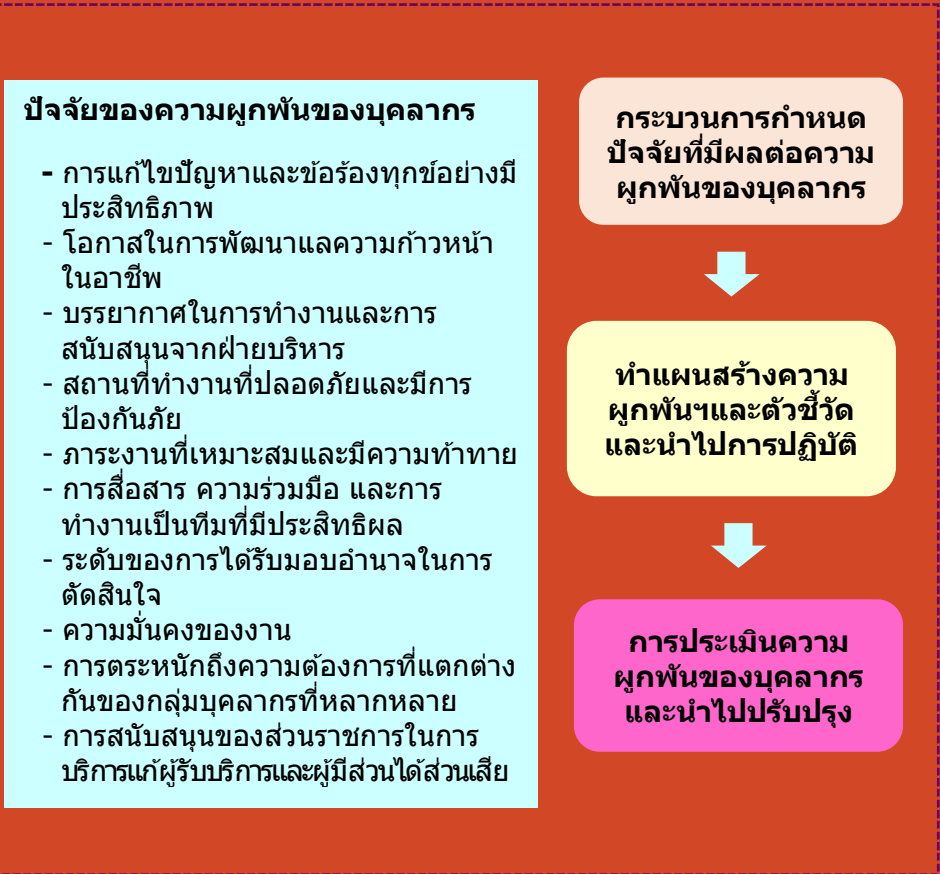


ส่วนราชการมีการประเมินความผูกพันของบุคลากรมีวิธีการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีแนวทางวิธีการในการค้นหาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร</li> <li><b><u>แสดงแนวทางและวิธีการในการวิเคราะห์และสร้างความผูกพันของบุคลากร ในแต่ละกลุ่มบุคลากร</u></b></li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงผลของการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในส่วนราชการ</li> <li>มีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่มในการสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร</li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li><b><u>แสดงให้เห็นว่าการผลจากการสร้างความผูกพันช่วยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ</u></b></li> <li>บุคลากรมีความมุ่งมั่นและเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ</li> <li>มีการเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรและความสำเร็จของส่วนราชการ</li> </ul>

# HR3

## มีวิธีการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร



- ปัจจัยของความผูกพันของบุคลากร**
- การแก้ไขปัญหาและข้อร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ
  - โอกาสในการพัฒนาแลความก้าวหน้าในอาชีพ
  - บรรยากาศในการทำงานและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร
  - สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีการป้องกันภัย
  - ภาระงานที่เหมาะสมและมีความท้าทาย
  - การสื่อสาร ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล
  - ระดับของการได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ
  - ความมั่นคงของงาน
  - การตระหนักถึงความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย
  - การสนับสนุนของส่วนราชการในการบริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร

ทำแผนสร้างความผูกพันฯและตัวชี้วัดและนำไปการปฏิบัติ

การประเมินความผูกพันของบุคลากรและนำไปปรับปรุง

บุคลากรมีผูกพันต่อองค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และเกิดผลลัพธ์ที่สร้างคุณค่าต่อองค์กรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร
- การจัดทำ Focus Group เพื่อสอบถามความต้องการ/ค้นหาปัจจัยสนับสนุนสร้างความผูกพัน

### แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ ตัวอย่างการสร้าง ความผูกพัน เช่น
  - การปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน
  - การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว
  - การให้งานที่ท้าทาย เปิดโอกาสเสนอแนวคิดใหม่ ๆ
  - การประเมินความผูกพันควรมีความเหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละกลุ่ม

“ความผูกพันของบุคลากร คือ ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านความรู้สึกลงและสติปัญญาเพื่อให้งาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการบรรลุผล”

## HR 4

ส่วนราชการมีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในด้านศักยภาพของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต</li> <li>แสดงแนวทางและวิธีการสร้างระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร</li> <li>แสดงแนวทางและวิธีการในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา</li> </ul>
D/L	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางและวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่มบุคลากรแต่ละกลุ่ม</li> <li>การนำผลของการประเมินไปสู่การปรับปรุงระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร</li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่</li> <li><u>บุคลากรมีศักยภาพ สามารถรองรับความต้องการขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต</u></li> </ul>

# HR4

## การจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง



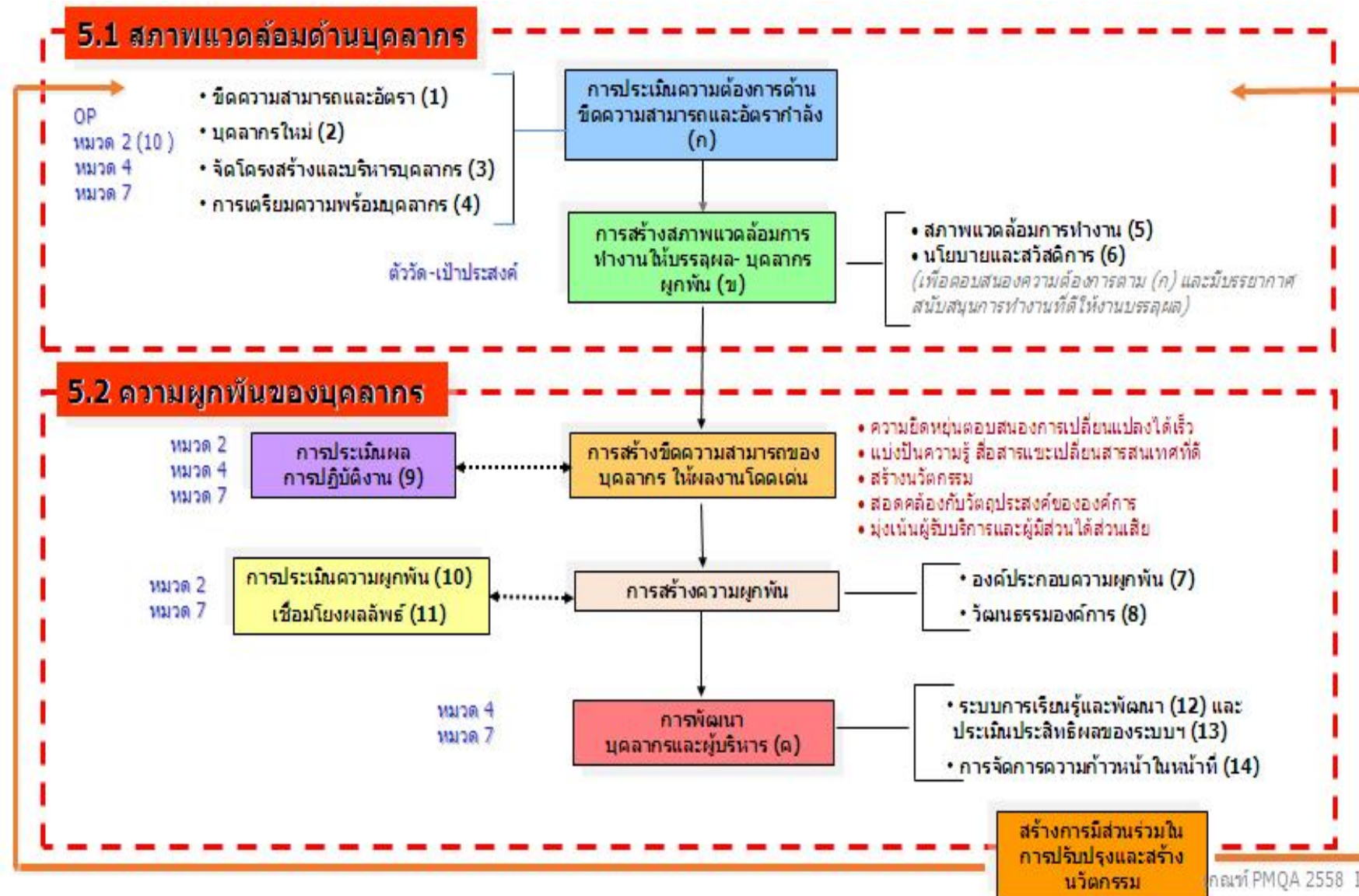
### เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินสมรรถนะและด้านการประเมินผลงาน
- การพัฒนาหัวหน้างานและผู้บริหารใหม่มีสมรรถนะในการมอบหมายงานหรือการดูแลบุคลากร
- การหมุนเวียนงาน
- การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่หลากหลาย
- การฝึกอบรมและพัฒนาตามหลักสมรรถนะ
- การบริหารสายอาชีพ

### แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ❖ ระบบการพัฒนาเรียนรู้ควรมีความเชื่อมโยงกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

# หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร







# ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

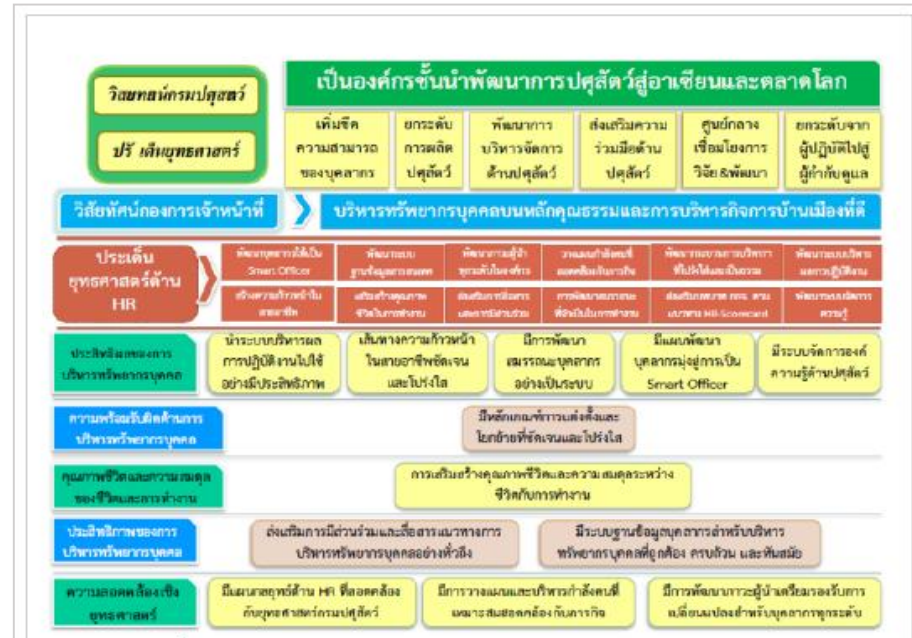


## กรมปศุสัตว์

รางวัลระดับดีเด่น ปี พ.ศ. 2558



ระบบคุณภาพของกรมปศุสัตว์



แผนกลยุทธ์การบริหาร HR

## ความโดดเด่น

- ❑ การวิเคราะห์อัตรากำลังและขีดความสามารถจากกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน รวมถึงภารกิจหลักทั้ง 4 ด้าน
- ❑ กระบวนการพัฒนา และสร้างการมีส่วนร่วมในการสร้างอาสาปศุสัตว์ ภายใต้แนวทาง 5ช (ชี ชวน เชิญ ช่วย เชิดชู)
- ❑ การ Rotate ข้าราชการตำแหน่งสัตวแพทย์ที่เข้างานใหม่ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และสามารถเลือกงานที่ตนเองถนัดได้
- ❑ การใช้ Strength Finder เพื่อหา Talent ของบุคลากรและจัดตั้งทีมงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่มีความโดดเด่นครบทุกมิติ
- ❑ การพัฒนาบุคลากร 3 ระดับ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
- ❑ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลแบ่งเป็น 8 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ ความใฝ่รู้รอบด้าน การทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ❑ การทำ IDP ของพนักงาน เพื่อพัฒนาคนให้เหมาะกับงาน



## หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ



เพื่อให้ส่วนราชการสามารถออกแบบ จัดการ ปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์การ ให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและสามารถส่งมอบผลผลิตแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

**PM1 :** ส่วนราชการมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด

**PM2 :** ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ

**PM3 :** ส่วนราชการมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

**PM4 :** ส่วนราชการมีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

**PM5 :** ส่วนราชการมีวิธีการในการพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน



# หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

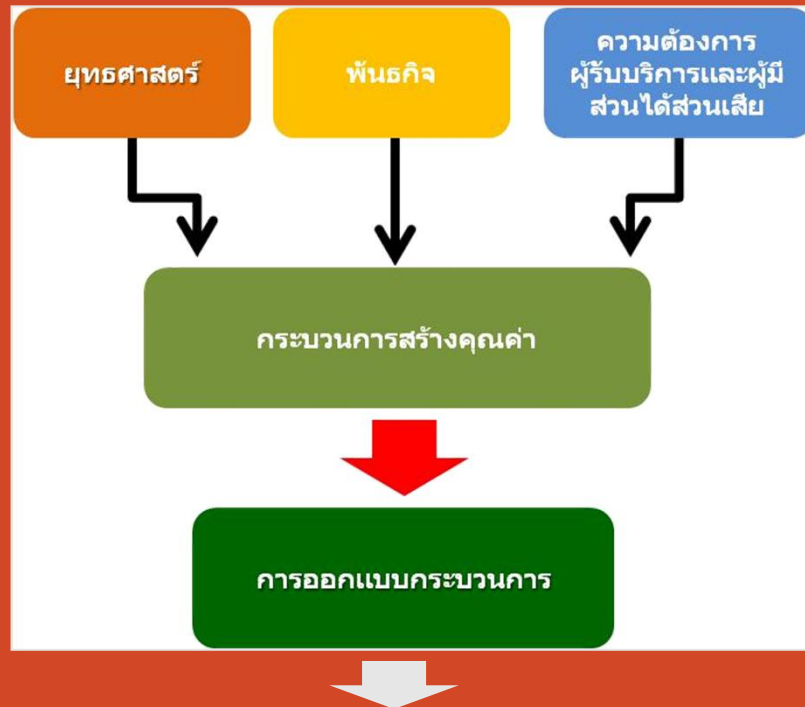


ส่วนราชการมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการกำหนดผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ</li> <li>แนวทางและวิธีการในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ</li> <li><b><u>มีแนวทางและวิธีการในการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การ</u></b></li> </ul>
D/R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การ</li> <li>การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ</li> <li><b><u>แสดงให้เห็นว่าการออกแบบมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลโดย มีการลดรอบระยะเวลา การลดต้นทุน สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u></b></li> </ul>

# PM1

การกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญ รวมถึง  
วิธีการออกแบบของผลผลิต การบริการ  
และการบวนการทำงานที่สำคัญ



## ข้อกำหนดที่สำคัญ

- ความต้องการผู้รับบริการ
- ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ
- ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน

## เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ
- การวิเคราะห์กระบวนการด้วย SIPOC Model
- การออกแบบกระบวนการ การพัฒนาและการส่งมอบ
- การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

## แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการร่วมกันของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง
- ❖ ควรพิจารณาทั้งกระบวนการภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการจัดทรัพยากรที่เหมาะสม



“ข้อกำหนดที่สำคัญ คือผลลัพธ์ที่คาดหวังเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ

### ปัจจัยที่สำคัญ เช่น

- ข้อจำกัดและปัญหาในอดีต
- การเติบโตและโอกาสในอนาคต
- ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการ
- ผลกระทบต่อสังคม/สิ่งแวดล้อม
- ชีตความสามารถหน่วยงาน
- ความพร้อมของทรัพยากร
- มาตรฐานการควบคุม
- ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน”



## หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

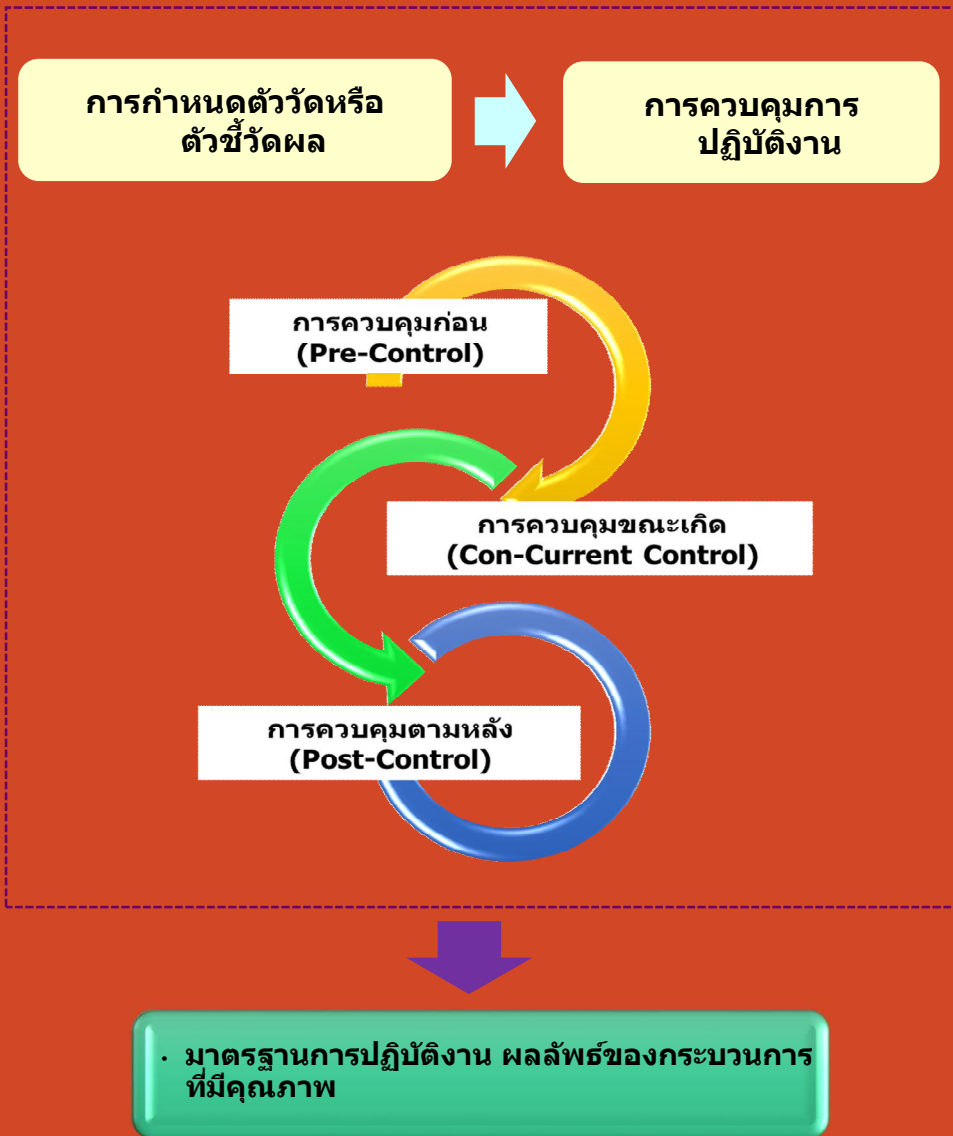
PM2

ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สอดคล้องกับผลผลิต การบริการ และกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้</li> <li>มีระบบในการควบคุมและติดตามกระบวนการ และกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ</li> </ul>
D/L	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อปฏิบัติ</li> <li>มีการปฏิบัติตามมาตรฐานของกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้</li> <li><b><u>การทบทวนผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ</u></b></li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li><b><u>แสดงความเชื่อมโยงของผลตัวชี้วัดกระบวนการกับผลการดำเนินงานและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ</u></b></li> </ul>

**PM2**

**การกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการ  
ดำเนินการที่ใช้ในการควบคุมการ  
ปฏิบัติงาน และปรับปรุงกระบวนการ**



**เครื่องมือการบริหารจัดการ**

- การควบคุมกระบวนการ
- การออกแบบกระบวนการ การพัฒนาและการส่งมอบ
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ
- การจัดการความรู้

**แนวทางการปฏิบัติที่ดี**

- ❖ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และสื่อสารคู่มือไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน
- ❖ มีการติดตามทบทวนผลของกระบวนการอย่างเป็นระบบ
- ❖ การบริหารงานประจำวัน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

## PM3

ส่วนราชการมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียบของกระบวนการ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>แนวทางและวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อลดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และการสูญเสียบของกระบวนการ</u></li> </ul>
D/L	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อปรับปรุงกระบวนการ</li> <li>• โครงการ/กิจกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ (ยกตัวอย่างกระบวนการที่ได้ปรับปรุง)</li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นผลการดำเนินการของกระบวนการมีแนวโน้มที่ดีขึ้น โดยมีการรวบรวมสารสนเทศของกระบวนการอย่างเป็นระบบ</li> <li>• นำสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ</li> <li>• <u>แสดงให้เห็นถึงการลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียบของกระบวนการ</u></li> </ul>

## PM3

## การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

### การปรับปรุงกระบวนการ

- บูรณาการในทุกระดับชั้น
- ปรับปรุงในระดับกิจกรรม
- ปรับปรุงในระดับการปฏิบัติงานประจำวัน
- ปรับปรุงในระดับกระบวนการ
- ปรับปรุงในระดับกระบวนการงาน



### ขั้นตอน

- ระบุ/ค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการ/โอกาสในการปรับปรุง
- กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจน
- จัดทีมงานปรับปรุง
- จัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ
- ดำเนินการและติดตามประเมินผล



- เกิดการปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ การลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

## เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การปรับแต่งกระบวนการงานให้ง่ายขึ้น
- การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง
- แนวคิดที่จะปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นโดยลดความสูญเสียทั้งในส่วนของภาครัฐและประชาชน
- หลักการผลิตแบบที่ไม่มีของเสียเกิดขึ้นเลย
- การจัดการความรู้
- การเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น

## แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ มีการติดตาม ทบทวนกระบวนการเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุง



“ปัจจัยความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการ เช่น

- การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
- ความชัดเจนของเป้าหมาย
- เป้าหมายการปรับปรุงต้องเป็นส่วนสำคัญ
- ที่ระบุในแผนกลยุทธ์/ตัวชี้วัดการปรับปรุงประจำปี
- มีการติดตามแผนการปรับปรุงต่อเนื่อง
- มีกลไกการแก้ไขปัญหา
- แรงจูงใจ/ความพร้อมใจของบุคลากร
- ความรู้ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหา”

## PM4

ส่วนราชการมีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการประเมินความรุนแรงของภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่มีผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจที่สำคัญขององค์การ</li> <li>แสดงแผนการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
D/L	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสื่อสารและซักซ้อมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติ</li> <li><b><u>มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ</u></b></li> </ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"> <li><b><u>แสดงให้เห็นความสามารถในการให้บริการอย่างต่อเนื่องของระบบปฏิบัติการ</u></b></li> </ul>

**PM4**

การเตรียมความพร้อมต่อกภัยพิบัติหรือ  
ภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึงการป้องกัน  
ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และ  
การทำให้คืนสู่สภาพเดิม



• ระบบงานมีความพร้อมต่อกภัยพิบัติและภาวะ  
ฉุกเฉิน สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

### เครื่องมือการบริหารจัดการ

- แผนรับมือเหตุฉุกเฉิน
- การบริหารความพร้อมต่อภาวะวิกฤต
- มาตรฐานสากล BS25999 Business Continuity Management

### แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ การกำหนดแผนอย่างครบวงจร โดยมีการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงและมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ❖ ชี้แจง ทำความเข้าใจ และซักซ้อมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
- ❖ พิจารณาถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องในการปฏิบัติการและการคืนสู่สภาพเดิม



## หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ



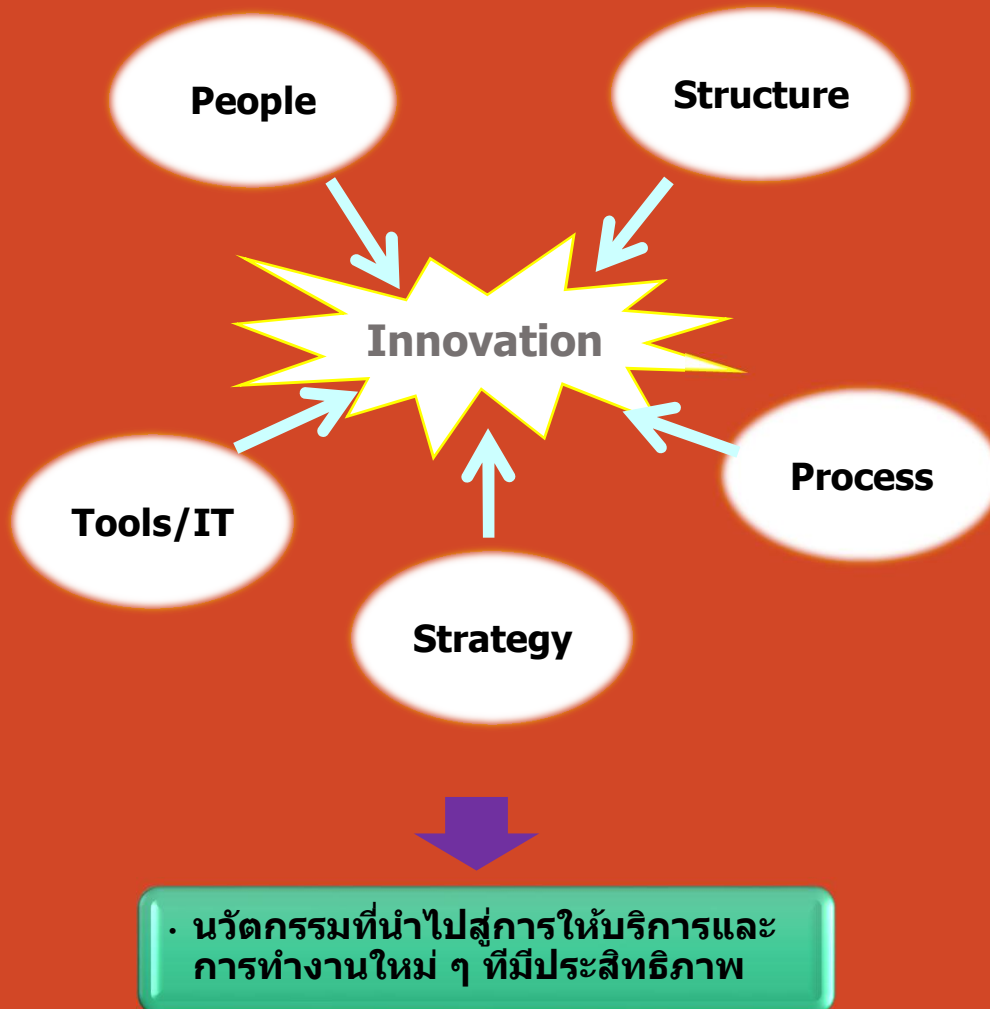
PM5

ส่วนราชการมีวิธีการในการพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>แสดงแนวทางและวิธีการในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในส่วนราชการ</u></li></ul>
D	<ul style="list-style-type: none"><li>• การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมในการทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน</li></ul>
R/I	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>เกิดนวัตกรรมที่สร้างการเปลี่ยนแปลงการบริการและการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร</u></li><li>• นวัตกรรมที่เกิดขึ้นตอบสนองต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ</li><li>• ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในการบริการและการปฏิบัติงาน</li></ul>

PM5

การพิจารณาโอกาสในการสร้าง  
นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์  
ในกระบวนการทำงานได้



## เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การจัดการนวัตกรรม
- การจัดการความรู้

## แนวทางการปฏิบัติที่ดี

- ❖ การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม
- ❖ พัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีคุณภาพและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง



“นวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

# หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ



## 6.1 กระบวนการทำงาน

OP  
หมวด 2  
หมวด 3  
หมวด 4  
หมวด 5  
หมวด 7

- ความต้องการผู้รับบริการ-ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ทรัพยากร
- ประสิทธิภาพ
- กฎหมาย
- ภาระหน้าที่และการบริการ
- ชีตความสามารถ
- ยุทธศาสตร์การแข่งขัน
- ผลกระทบสิ่งแวดล้อม
- ความเสี่ยง ฯลฯ

ข้อกำหนด (2)

การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการสร้างคุณค่า (1)

ข้อกำหนด (4)

การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการสนับสนุน (4)

- ความต้องการผู้รับบริการ-ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน
- การประสานงาน

การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (3)

การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ (5)

## 6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

การเตรียมความพร้อมด้าน ความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน (8), (9)

การวัดผลการดำเนินการ

- การควบคุมต้นทุน (6)
- การจัดการห่วงโซุปทาน (7)

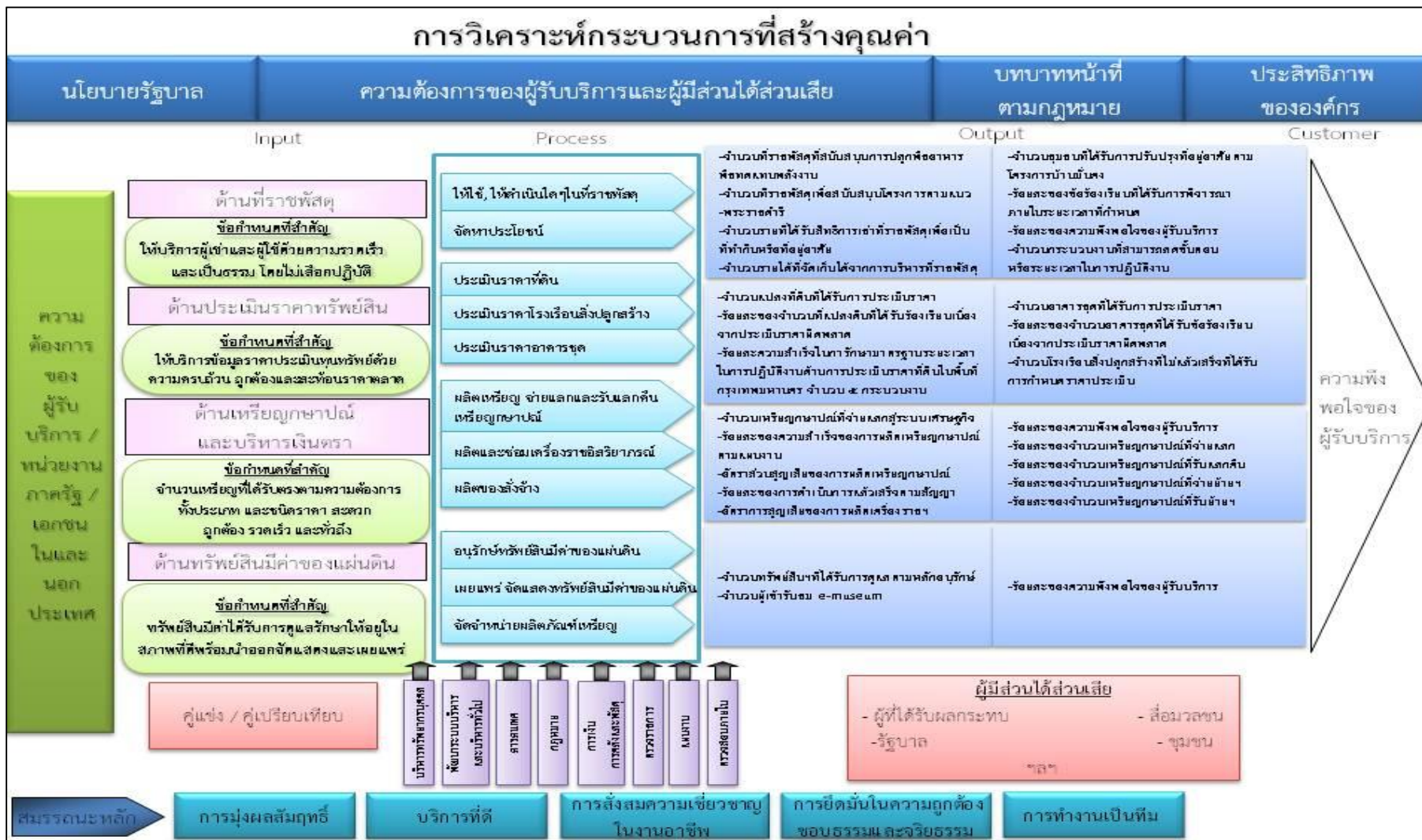
หมวด 2  
หมวด 4  
หมวด 7



สร้างการการเรียนรู้ ปรับปรุง สร้างนวัตกรรม

## กรมธนารักษ์

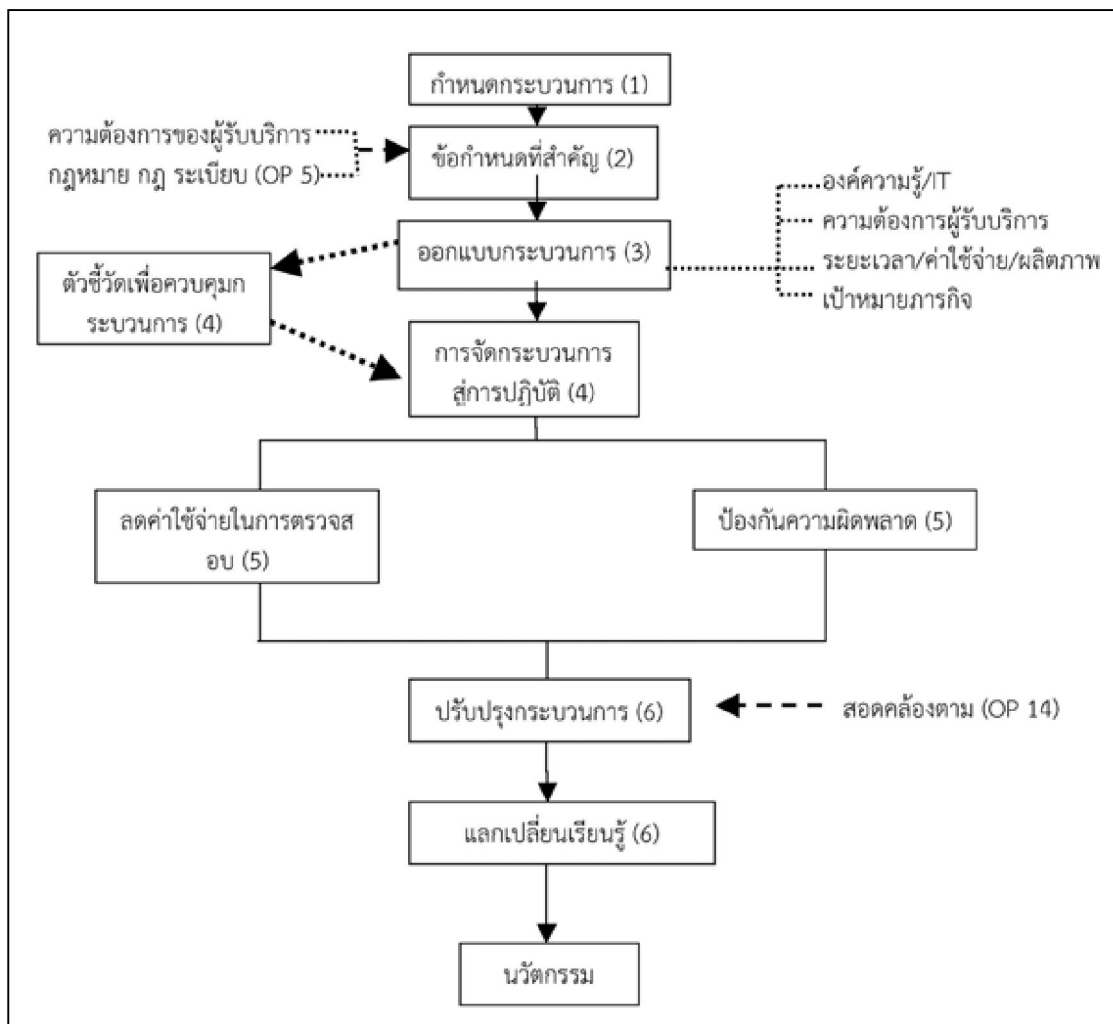
รางวัลหมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2555





จ.อุบลราชธานี

รางวัลหมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม  
ปี พ.ศ. 2556



ความโดดเด่น

- ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป็นนโยบายสำคัญของจังหวัด โดยมอบหมายให้หน่วยราชการในสังกัด มีการดำเนินการร่วมกัน มีการติดตาม ควบคุมกำกับอย่างต่อเนื่อง
- มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทุกส่วนราชการ และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง
- มีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานและให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน
- มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนากระบวนการให้มีความรวดเร็ว เป็นปัจจุบัน

# หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์การมาใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ รวมทั้งเพื่อให้ส่วนราชการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ เกิดการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้ จนเกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

## 7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

**RM 1** ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

**RM 2** ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการมิติ ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**RM 3** ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

**RM 4** ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

**RM 5** ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลส่วนราชการ

**RM 6** ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA)

**RM 7** ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กรของผู้บริหาร

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

**RM 8** ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม

## 7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

**RM9** ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ

**RM10** ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้



## 7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 1 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ	65	70	75	80	85

**คำอธิบาย** เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ	65	70	75	80	85

**คำอธิบาย** เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	65	70	75	80	85

### คำอธิบาย

- เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ
- ผลการสำรวจความพึงพอใจ ให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
- การสำรวจความพึงพอใจควรครอบคลุม ผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญตามพันธกิจที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 4 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	60	70	80	90	100

### คำอธิบาย

- วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการบริหารทรัพยากรที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแผนงาน/ โครงการของกิจกรรมทั้งหมด
- แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีการกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงานที่ชัดเจน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 5 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร	60	70	80	90	100

### คำอธิบาย

- วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนสร้างความผูกพันที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแผนงาน/ โครงการของกิจกรรมทั้งหมด
- แผนสร้างความผูกพันของบุคลากร ควรมีการกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงานที่ชัดเจน

# หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ



## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลส่วนราชการ

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 6 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA)	1	2	3	4	5

**คำอธิบาย** เป็นการประเมินผลคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ซึ่งใช้ผลประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.)

ระดับ	คะแนน	นิยาม
1	0-19.99 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานต่ำมาก
2	20-39.99 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานต่ำ
3	40-59.99 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานปานกลาง
4	60-79.99 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานสูง
5	80-100 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานสูงมาก

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 7 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร	65	70	75	80	85

**คำอธิบาย**

- เป็นการประเมินผลการนำองค์การของผู้บริหาร โดยสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรของส่วนราชการที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ
- ประเด็นการวัดการนำองค์การของผู้บริหาร ต้องครอบคลุม 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจทิศทางขององค์กรให้บุคลากรรับรู้ 3) การสร้างบรรยากาศและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ 4) การให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาลขององค์การ และ 5) การเป็นตัวอย่างที่ดี (role model) ของผู้บริหารในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ (เช่น สอดคล้องกับค่านิยม ปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ เป็นต้น)

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 8 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม	80	85	90	95	100

**คำอธิบาย** วัดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมของส่วนราชการเทียบกับวงเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมที่ส่วนราชการได้รับ

## 7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 9 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ	65	70	75	80	85

**คำอธิบาย** วัดผลสำเร็จของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 10 ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้	80	85	90	95	100

### คำอธิบาย

- แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น
- ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง งานบริการหรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ทำให้องค์ความรู้ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ
- ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้ มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป



# 4. โปรแกรมการตรวจ Certified FL



ตัวอย่าง

ประเมินหมวด 1 - 6

หมวด 1 การนำองค์การ		ประเมินการดำเนินการ		ประเมินการดำเนินการตามเกณฑ์		คะแนน				
รหัส	แนวทางดำเนินการ	คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ	การดำเนินการ	การดำเนินการ	LD1	LD2	LD3	LD4	LD5
LD1	ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำกับดูแลวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยต้องนำผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่ภาคปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปสู่นโยบายใน ส่วนราชการ ส่วนราชการที่ถือองค์การไว้เป็นองค์การใน การไปให้บริการ หรือส่งมอบงานแก่คนที่สำคัญ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	A (0.4)	แนวทางและวิธีการของผู้บริหารที่มุ่งหมายผลักดันองค์การตามวิสัยทัศน์และค่านิยม และสื่อสารอย่างชัดเจนต่อวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าว	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่					
		D (0.3)	ผู้บริหารของส่วนราชการมีการกำกับดูแลวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยมุ่งเน้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่					
			ผู้บริหารของส่วนราชการมีการดำเนินการสื่อสารไปสู่บุคลากรของส่วนราชการ รวมทั้งผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	<input type="checkbox"/> ใช่	<input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่					
		PM (0.3)	บุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่					
	ส่วนราชการมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และค่านิยม ไปสู่ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และทิศทางที่กำหนดไว้	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่							
	หากไม่เกิดความพร้อมขององค์การที่เชื่อมโยงและบูรณาการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่							

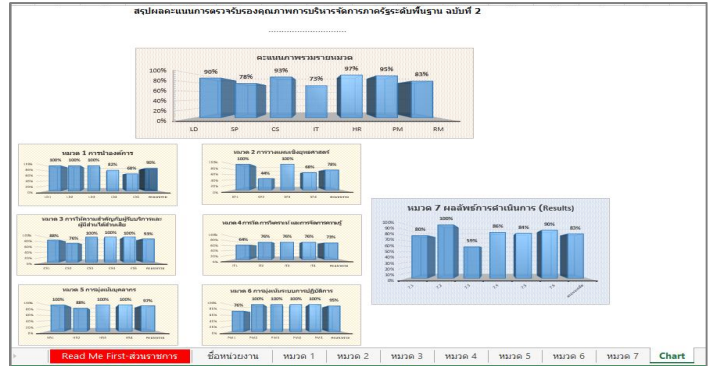
คลิกเลือก "ใช่" หากดำเนินการครบถ้วนตามประเด็นย่อย หากไม่ครบ เลือก "ไม่ใช่"

>> ให้ส่วนราชการระดับกรม/จังหวัด ระบุการดำเนินงานโดยสรุป หรือ เอกสารหลักฐานที่แสดงให้เห็นการ ดำเนินงานของส่วนราชการ

ประเมินหมวด 7

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results)												
ตัวชี้วัดผลลัพธ์						เกณฑ์การให้คะแนน						
7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและการบรรลุพันธกิจ						1	2	3	4	5	ผลงาน	คะแนน
	RM 1	ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ				65	70	75	80	85		%
	RM 2	ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการบรรลุการปฏิบัติราชการมิติ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ				65	70	75	80	85		%
<p>กรอกผลการดำเนินงานลงในช่องผลงาน โปรแกรมจะทำการ คำนวณค่าคะแนน (1-5) เปรียบเทียบกับเกณฑ์ให้โดยอัตโนมัติ</p>												
ผลลัพธ์การดำเนินการด้านประสิทธิภาพและการบรรลุพันธกิจ										0.00	0.00	

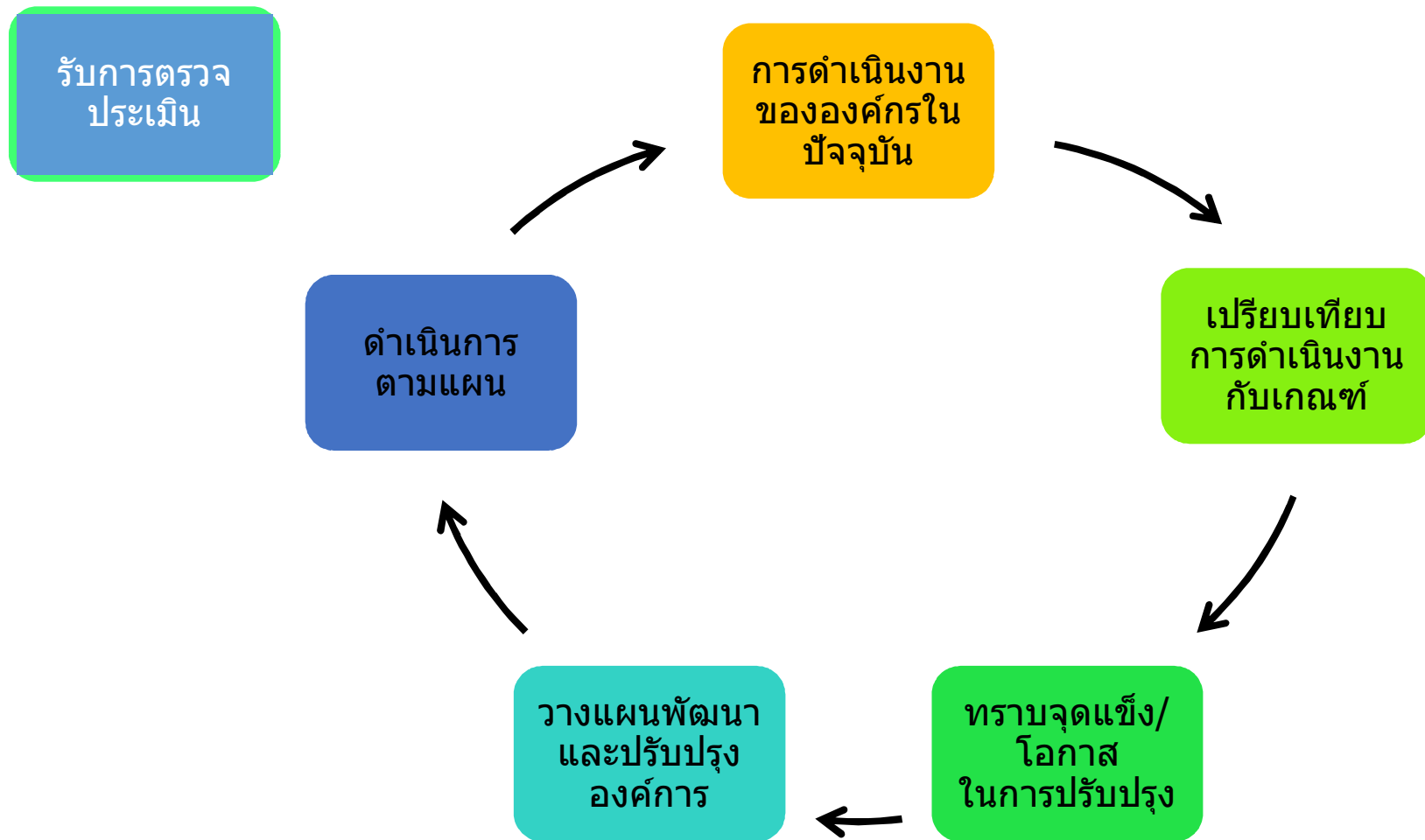
## กราฟแสดงผล



# 5. การขับเคลื่อนการดำเนินการตาม Certified FL ฉบับที่ 2



## วงจรคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



## เป็นการตรวจรับรองเพื่อให้มั่นใจว่า ส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีแนวทางหรือระบบต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร (ลักษณะสำคัญขององค์กร และการบริหารจัดการตามเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐาน)
- เริ่มนำแนวทางไปปฏิบัติ กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรม ในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- มีการปรับปรุงแนวทางหรือระบบให้มีความเหมาะสม องค์กรมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบ ของกิจกรรมด้านนี้ และมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้น (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)
- ระดับการพัฒนาของส่วนราชการโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล (Early Result: R)

ซึ่งการตรวจรับรองฯ จะเป็นการสอบทานอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการได้ดำเนินการ พัฒนาการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ “ มีความพร้อมในการบริหารจัดการ “ระดับพื้นฐาน” ก่อนที่จะก้าวสู่การพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

## เกณฑ์คะแนน

- ❖ ส่วนราชการสามารถพัฒนาการทำงานที่เป็นระบบคุณภาพผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานได้ โดยใช้แนวทางการดำเนินการตามประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน ทั้ง ADLI/R
- ❖ การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ต้องมีคะแนนแต่ละหมวดไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และมีเกณฑ์น้ำหนักในแต่ละประเด็น ดังนี้  $A = 0.4$   $D = 0.3$   $LI/R = 0.3$  โดยมีแนวทางการตรวจประเมิน ได้แก่
  - ❖ การตรวจประเมิน หมวด 1 – หมวด 6 มุ่งเน้นประเด็นที่สำคัญ 2 ประเด็นในแต่ละรหัส และผลลัพธ์การดำเนินการ (Early Result) ที่ให้น้ำหนักมากกว่าประเด็นอื่น (สังเกตประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่มุ่งเน้นได้จากอักษรตัวเข้มขีดเส้นใต้)
  - ❖ หมวด 7 มีผลคะแนนในแต่ละตัวชี้วัดไม่น้อยกว่าระดับ 4
- ❖ การตรวจให้พิจารณาผลการดำเนินงานในปี 58 เพื่อแสดงความเป็นระบบหรือความต่อเนื่องของการพัฒนาองค์การ
- ❖ ส่วนราชการที่ไม่ผ่าน Certified FL หรือผ่าน Certified FL แต่ไม่ได้เข้าสู่การขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะได้รับการตรวจซ้ำทุก ๆ 3 ปี เพื่อให้มั่นใจความเป็นระบบยังคงอยู่



# ถาม-ตอบ

02 356 9947  
02 356 9999 # 8916, 8804  
pmqa@opdc.go.th  
www.opdc.go.th