

**แนวทางการสมัคร  
รางวัลคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ  
ประจำปี พ.ศ. 2560**

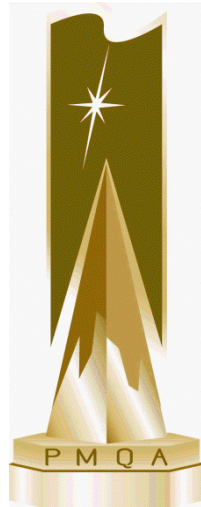
**Public Sector Management  
Quality Award**



**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ**



## ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



### สัญลักษณ์

รูปยอดเขาสูง มีดวงดาวเจิดจรัสอยู่ด้านบน ฉากหลังเป็นผืนธงโบกสะบัด

### องค์ประกอบ

ดวงดาวเปล่งประกายสดใส	หมายถึง	ความสำเร็จ จุดหมาย จุดสูงสุด ความเป็นเลิศ
ยอดเขาสูง	หมายถึง	หนทางยาวไกล ต้องมานะบากบั่น ต้องก้าว เดินไปอย่างช้าๆ ด้วยความระมัดระวัง และ มั่นคง
ผืนธงโบกสะบัด	หมายถึง	ความยินดีในความสำเร็จที่มอบให้กับองค์กรที่ได้รับรางวัล

### ความหมาย

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นรางวัลสูงสุดที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ซึ่งได้มาด้วยความเพียรพยายาม ความอดทน หลอมรวมกับความตั้งใจจริงของทุกคนในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ



## สารบัญ

	หน้า
แนวทางและหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ.2560	1
1. ประเภทรายรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เปิดให้สมัครประจำปี พ.ศ. 2560	3
2. เกณฑ์การให้คะแนนรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3
3. ประเภทของส่วนราชการที่สามารถสมัคร	5
4. เงื่อนไขการสมัครขอรับรางวัล	5
5. ขั้นตอนการพิจารณาการให้รางวัลประจำปี พ.ศ. 2560	6
6. ปฏิทินการขอสมัครรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปีพ.ศ. 2560	8
ภาคผนวก 1 แบบฟอร์มการสมัคร	9
แบบฟอร์มที่ 1 เอกสารการสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	10
แบบฟอร์มที่ 2 ลักษณะสำคัญขององค์การโดยสรุป	11
แบบฟอร์มที่ 3 แบบประเมินความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัล	12
แบบฟอร์มที่ 4 ตัวชี้วัดหมวด 7	25
แบบฟอร์มที่ 5 บทสรุปผู้บริหาร	27
แบบฟอร์มที่ 6 รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ (Application Report)	28
ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์การ	29
ส่วนที่ 2 การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	33
<i>กรณีสมัครรางวัลรายหมวด</i>	
ส่วนที่ 2-1 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่าง ต่อเนื่องตามเกณฑ์ระดับพื้นฐาน	33
ส่วนที่ 2-2 การดำเนินการที่โดดเด่นรายหมวด	34
<i>กรณีสมัครรางวัลระดับดีเด่น</i>	
ส่วนที่ 2-3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	35
ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์การดำเนินการ	36
ภาคผนวก 2 แนวทางการจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ	37
ภาคผนวก 3 ตัวอย่างการเขียนบทสรุปผู้บริหารและการเขียน Application Report ส่วนที่ 2-2, 2-3	49

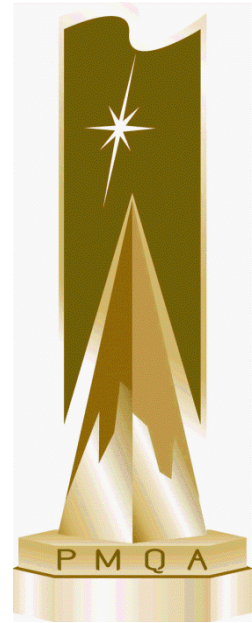


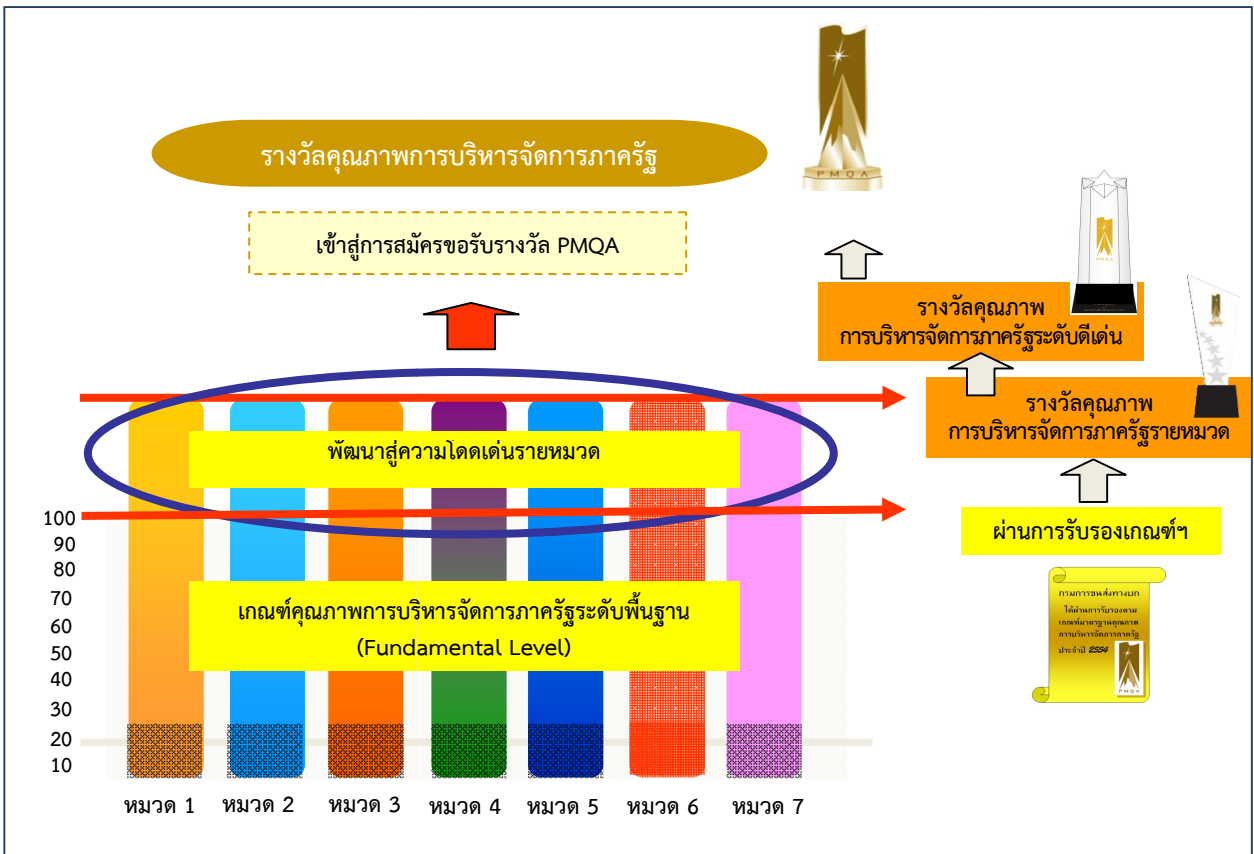
แนวทางและหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ประจำปี พ.ศ. 2560

**รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award)** เป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีผลดำเนินการปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น

การดำเนินการที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ปีละ 2 หมวด จนครบถ้วนทั้ง 6 หมวด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปและยั่งยืน โดยนำพื้นฐานแนวคิดมาจากสาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดแนวทางปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและนำมาผนวกกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับของการพัฒนาองค์กรขั้นต้น เพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้เป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

การส่งเสริมให้ส่วนราชการได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผ่านการดำเนินการในภาคสมัครใจ เป็นการดำเนินการเพื่อยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และมุ่งเข้าสู่องค์กรที่เป็นเลิศ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการบริหารรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ โดยกำหนดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ซึ่งการกำหนดรางวัลดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิด “การปรับปรุงทีละขั้น” เมื่อส่วนราชการใดผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว จะได้รับการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) และเมื่อส่วนราชการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด” ในหมวดนั้นๆ และพัฒนาไปสู่ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับดีเด่น” และ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับยอดเยี่ยม” ต่อไป (ภาพที่ 1)





ภาพที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 (ภาพที่ 2) มาใช้ประกอบการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558

สำหรับการรับสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2560 มีรายละเอียดดังนี้



## 1. ประเภทรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เปิดให้สมัครประจำปี พ.ศ. 2560

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น (400 คะแนน)

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม (300 คะแนน)

รางวัลฯ หมวด 1	ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม
รางวัลฯ หมวด 2	ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
รางวัลฯ หมวด 3	ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
รางวัลฯ หมวด 4	ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้
รางวัลฯ หมวด 5	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
รางวัลฯ หมวด 6	ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

## 2. เกณฑ์การให้คะแนนรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น

ทุกหมวดต้องได้คะแนนมากกว่าร้อยละ 40 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี พ.ศ. 2558 (ดังภาพที่ 2) และต้องมีคะแนนรวม 400 คะแนนขึ้นไป

ตารางที่ 1 เกณฑ์การให้คะแนนรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับดีเด่น

หมวด/หัวข้อ	คะแนนเต็ม	รางวัลระดับดีเด่น (400)
1. การนำองค์การ	120	48
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	80	32
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	110	44
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	100	40
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	90	36
6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	100	40
7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ	60	24
7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	70	28
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	70	28
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล	70	28
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต	60	24
7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	70	28
<b>Total</b>	<b>1000</b>	<b>400</b>



## รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด

☒ ทุกหมวดต้องได้คะแนนมากกว่าร้อยละ 25 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี พ.ศ. 2558 (ดังภาพที่ 2) และต้องมีคะแนนรวม 300 คะแนนขึ้นไป ทั้งนี้ ในกรณีที่ส่วนราชการมีผลการประเมินรางวัลฯ ในภาพรวม ตั้งแต่ 275 คะแนนขึ้นไป จะถือว่าผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 โดยปริยาย

☒ สำหรับหมวดที่ขอรับรางวัลต้องได้คะแนนมากกว่าร้อยละ 50 เนื่องจากการดำเนินการในหมวดที่ขอรับรางวัลต้องโดดเด่นเป็นพิเศษ (มีผลการดำเนินการเทียบเท่า Band 4 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี พ.ศ. 2558 หน้า 80)

☒ คะแนนของหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7) ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหมวดที่ขอรับรางวัลไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 และหมวดอื่นๆ ต้องได้คะแนนมากกว่าร้อยละ 25 (มีผลการดำเนินการเทียบเท่า Band 3 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี พ.ศ. 2558 หน้า 82)

ตารางที่ 2 เกณฑ์การให้คะแนนรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด

หมวด	เกณฑ์การให้คะแนน	รางวัลหมวด 1	รางวัลหมวด 2	รางวัลหมวด 3	รางวัลหมวด 4	รางวัลหมวด 5	รางวัลหมวด 6
1	120	60	30	30	30	30	30
2	80	20	40	20	20	20	20
3	110	27.5	27.5	55	27.5	27.5	27.5
4	100	25	25	25	50	25	25
5	90	22.5	22.5	22.5	22.5	45	22.5
6	100	25	25	25	25	25	50
7.1	60	18	18	15	15	15	18
7.2	70	17.5	17.5	21	17.5	17.5	17.5
7.3	70	17.5	17.5	17.5	17.5	21	17.5
7.4	70	21	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5
7.5	60	15	18	15	15	15	15
7.6	70	17.5	17.5	17.5	21	17.5	21
รวม	1000	300	300	300	300	300	300

### 3. ประเภทของส่วนราชการที่สามารถสมัคร

- ✚ ส่วนราชการระดับกระทรวง โดยต้องเสนอขอรับรางวัลในภาพรวมของกระทรวง ซึ่งเป็นการประเมินรวมทุกหน่วยงานภายในกระทรวง
- ✚ ส่วนราชการระดับกรม โดยต้องเสนอขอรับรางวัลในภาพรวมของกรม ซึ่งเป็นการประเมินรวมทุกหน่วยงานภายในกรม
- ✚ ส่วนราชการระดับจังหวัด โดยต้องเสนอขอรับรางวัลในภาพรวมของจังหวัด ซึ่งเป็นการประเมินรวมทุกส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค
- ✚ สถาบันอุดมศึกษา โดยต้องเสนอขอรับรางวัลในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษา
- ✚ หน่วยงานของรัฐประเภทอื่น เช่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ เป็นต้น

### 4. เงื่อนไขการสมัครขอรับรางวัล

- ✚ ต้องผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL)
- ✚ กรณีสมัครรางวัลรายหมวด สามารถเสนอขอรับรางวัลได้ไม่เกิน 3 หมวด
- ✚ กรณีสมัครรางวัลระดับดีเด่น ต้องเป็นหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 หมวด
- ✚ กรณีส่วนราชการที่สมัครทั้งรางวัลระดับดีเด่น และรางวัลรายหมวด หากผลการพิจารณาผ่านเกณฑ์ระดับดีเด่น จะไม่พิจารณารางวัลรายหมวดในปีนั้น
- ✚ การเขียนรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กรต้องไม่เกิน 50 หน้ากรณีสมัครรางวัลรายหมวด และไม่เกิน 80 หน้า กรณีสมัครรางวัลระดับดีเด่น (หากเขียนเกินจะไม่พิจารณาในส่วนของหน้าที่เกิน)
- ✚ รูปแบบรายงาน ให้ใช้ Font “TH SarabunPSK” Size 16 ตั้งค่าน้ำกระดาษแบบ “ขอบบน-ซ้าย ห่าง 3.0 cm ล่าง-ขวา ห่าง 2.5 cm”
- ✚ การจัดส่งรายงานผลการดำเนินการให้จัดส่งข้อมูลในรูปแบบไฟล์ word และ PDF ผ่านระบบออนไลน์ ที่ <http://awards.opdc.go.th/>

## 5. ขั้นตอนการพิจารณาการให้รางวัลประจำปี พ.ศ. 2560

1. ส่วนราชการที่ได้รับการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Certified FL) แล้วสมัครขอรับรางวัลได้โดยการกรอกแบบฟอร์มการสมัครในระบบออนไลน์ ที่เว็บไซต์สำนักงาน ก.พ.ร. (awards.opdc.go.th) ระหว่างวันที่ 15 ธันวาคม 2559 – 16 มกราคม 2560 โดยมีเอกสารประกอบการสมัคร ดังนี้

- (1) เอกสารการสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเบื้องต้น (แบบฟอร์มที่ 1)
- (2) ลักษณะสำคัญขององค์การโดยสรุป 1 หน้า (แบบฟอร์มที่ 2)
- (3) แบบประเมินความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัล (แบบฟอร์มที่ 3)
- (4) ตั๋วชี้วัดหมวด 7 ที่ครอบคลุมทั้ง 6 มิติ และสอดคล้องกับหมวดที่ขอรับรางวัล (แบบฟอร์มที่ 4)

2. สำนักงาน ก.พ.ร. คัดกรองเอกสารเบื้องต้น และแจ้งผลการคัดกรองให้ส่วนราชการทราบผ่านระบบออนไลน์ ภายในวันที่ 31 มกราคม 2560

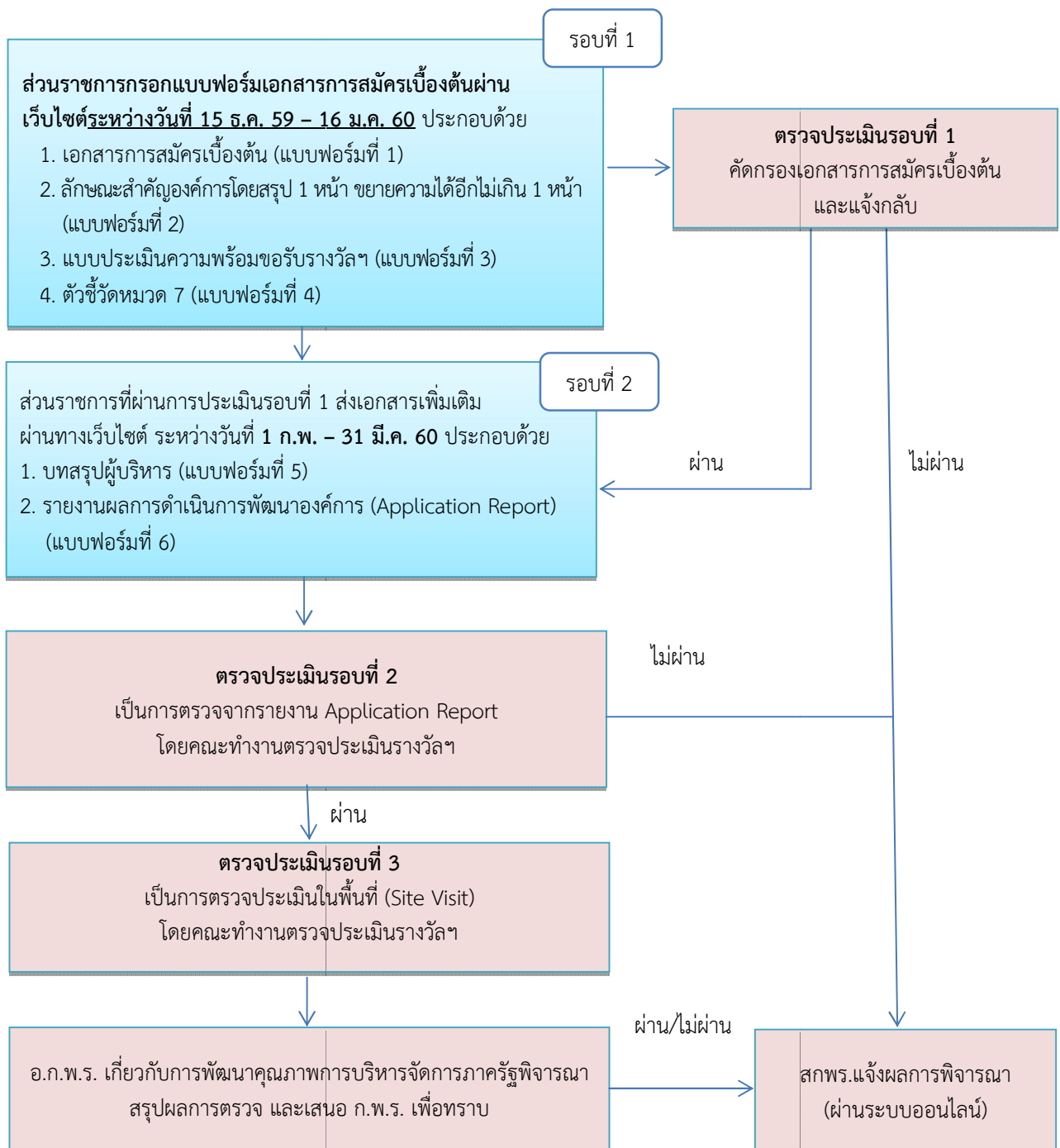
3. ส่วนราชการที่ผ่านการคัดกรองเอกสารเบื้องต้น จัดทำบทสรุปผู้บริหารที่แสดงความโดดเด่นของหมวดที่เสนอขอรับรางวัลและความสำเร็จของการดำเนินการ 3 – 5 หน้า (แบบฟอร์มที่ 5) และรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ (Application Report) (แบบฟอร์มที่ 6) และอัปโหลดไฟล์ในระบบออนไลน์ ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2560

4. คณะกรรมการตรวจประเมินรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ และแจ้งผลการพิจารณาผ่านระบบออนไลน์ ภายในวันที่ 31 พฤษภาคม 2560

5. ส่วนราชการที่ผ่านการพิจารณาตามข้อ 4. จะได้รับการตรวจประเมิน ณ พื้นที่การปฏิบัติงาน (Site Visit)

6. สำนักงาน ก.พ.ร. รายงานผลการตรวจประเมินต่อ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อพิจารณาให้รางวัล

(ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2560

## 6. ปฏิทินการขอสมัครรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปีพ.ศ. 25560

วัน เดือน ปี	กิจกรรม
9 ธันวาคม 2559	ชี้แจงแนวทางการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2560
15 ธันวาคม 2559	เปิดระบบการรับสมัครรางวัลออนไลน์ awards.opdc.go.th
15 ธันวาคม 2559 – 16 มกราคม 2560	ส่วนราชการสมัครรางวัลออนไลน์ (รอบที่ 1) พร้อมจัดส่งเอกสารประกอบการสมัครดังนี้ แบบฟอร์มที่ 1: เอกสารการสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบบฟอร์มที่ 2: ลักษณะสำคัญขององค์กร แบบฟอร์มที่ 3: แบบประเมินความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัล แบบฟอร์มที่ 4 : ตัวชี้วัดหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
31 มกราคม 2560	สำนักงาน ก.พ.ร. แจกผลการพิจารณารอบที่ 1 ผ่านระบบออนไลน์
1 กุมภาพันธ์ – 31 มีนาคม 2560	ส่วนราชการที่ผ่านการพิจารณารอบที่ 1 จัดส่งเอกสารเพิ่มเติม (รอบที่ 2) ผ่านระบบออนไลน์ ประกอบด้วย แบบฟอร์มที่ 5 : บทสรุปผู้บริหาร แบบฟอร์มที่ 6 : รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (Application Report) (การจัดส่งรายงานผลการดำเนินการให้จัดส่งข้อมูลในรูปแบบ word และ PDF ผ่านระบบออนไลน์ ที่ <a href="http://awards.opdc.go.th/">http://awards.opdc.go.th/</a> )
31 พฤษภาคม 2560	สำนักงาน ก.พ.ร. แจกผลการพิจารณารอบที่ 2 ผ่านระบบออนไลน์
มิถุนายน 2560	ตรวจประเมินรอบที่ 3 ณ พื้นที่ปฏิบัติงานสำหรับผลงานที่ผ่านการประเมินรอบที่ 2
กรกฎาคม – สิงหาคม 2560	พิจารณาผลการตัดสินรางวัล และประกาศรายชื่อส่วนราชการที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2560 ผ่านระบบออนไลน์
กันยายน 2560	จัดงานพิธีมอบรางวัล ประจำปี พ.ศ. 2560

หมายเหตุ : กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

# ภาคผนวก 1

## แบบฟอร์มการสมัคร

ในการส่งแบบฟอร์มการสมัครรางวัล แบ่งเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

**กรอกในแบบฟอร์มออนไลน์** ทางเว็บไซต์ [awards.opdc.go.th](http://awards.opdc.go.th)

- (1) แบบฟอร์มที่ 1 (รอบที่ 1)
- (2) แบบฟอร์มที่ 3 (รอบที่ 1)
- (3) แบบฟอร์มที่ 4 (รอบที่ 1)

**ดาวน์โหลดไฟล์แบบฟอร์ม** นำมากรอกข้อมูลให้สมบูรณ์ แล้วส่งโดย  
**อัปโหลดไฟล์** ทางเว็บไซต์ [awards.opdc.go.th](http://awards.opdc.go.th)

- (1) แบบฟอร์มที่ 2 (รอบที่ 1)
- (2) แบบฟอร์มที่ 5 (รอบที่ 2)
- (3) แบบฟอร์มที่ 6 (รอบที่ 2)

**แบบฟอร์มที่ 1**  
**เอกสารการสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

---

1. ชื่อหน่วยงาน .....
2. ประเภทหน่วยงาน
  - ส่วนราชการระดับกระทรวง
  - ส่วนราชการระดับจังหวัด
  - หน่วยงานของรัฐประเภทอื่น
  - ส่วนราชการระดับกรม
  - สถาบันอุดมศึกษา
3. ประเภทรางวัลที่สมัคร
  - รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น (400 คะแนน)
  - รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด (300 คะแนน) จำนวน ..... หมวด (ไม่เกิน 3 หมวด)
    - หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม
    - หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
    - หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
    - หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้
    - หมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
    - หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม
4. ผู้รับผิดชอบ
  - ชื่อ-สกุล .....
  - ตำแหน่ง .....
  - โทรศัพท์ ..... โทรสาร.....
  - Email .....
5. ผู้ประสานงาน
  - ชื่อ-สกุล .....
  - โทรศัพท์ .....
  - Email .....

หมายเหตุ: แบบฟอร์มอาจปรับเปลี่ยนตามรูปแบบของเว็บไซต์



# แบบฟอร์มที่ 2 ลักษณะสำคัญขององค์กร

(โดยสรุป 1 หน้า ขยายความในเอกสารแนบได้อีกไม่เกิน 1 หน้า)

**ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ:**  
(ผู้ส่งมอบ หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ส่งมอบทรัพยากรในการดำเนินการของส่วนราชการ  
พันธมิตร หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินงานของส่วนราชการอย่างเป็นทางการ เพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน  
ผู้ให้ความร่วมมือ หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับส่วนราชการ ในการสนับสนุนการปฏิบัติการหรือกิจกรรมบางอย่างหรือเป็นครั้งคราว โดยมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกัน มักไม่เป็นทางการ)

**ความต้องการ:**

**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:**  
(กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจจะได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จของส่วนราชการ)

**ความต้องการ:**

**สมรรถนะหลักขององค์กร:**  
(เรื่องที่ส่วนราชการมีความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญมากที่สุด และสร้างความได้เปรียบให้กับส่วนราชการ)

**แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ:**

**การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน:**

**พันธกิจ:**

**วิสัยทัศน์:**

**ค่านิยม:**

**งบประมาณ:**

**รายได้:**

**จำนวนบุคลากร:**

**กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ:**

**ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ:**

**1. ภารกิจ/บริการหลัก:**

**คุณลักษณะโดดเด่นของภารกิจ/บริการ**

**ผู้รับบริการ:**

**ความต้องการ:**

**สภาพแวดล้อมการแข่งขัน:**  
(ภาวะ หรือสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในขณะนั้น รวมถึงแนวโน้มการแข่งขันในอนาคต ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจในการแข่งขันและวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมของผู้บริหารองค์กร)

**ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์: (ด้านพันธกิจ ปฏิบัติการ บุคลากร สังคม)**

**ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์: (ด้านพันธกิจ ปฏิบัติการ บุคลากร สังคม)**

## แบบฟอร์มที่ 3 แบบประเมินความพร้อมขอรับรางวัล PMQA

เกณฑ์การประเมินตนเอง		
ระดับ 0	-	•ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน
ระดับ 1	A	• เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบแต่ครอบคลุมประเด็นต่างๆ <i>น้อยมาก</i>
	D	• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแคใน <u>ขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน</u>
ระดับ 2	A	• เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบและครอบคลุมประเด็นต่างๆ <i>เป็นส่วนใหญ่</i>
	D	• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่า <u>บางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น</u>
	L	• เริ่มมีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ
ระดับ 3	A	• มีแนวทางอย่างเป็นระบบและครอบคลุม <u>เกือบครบถ้วน</u> ทุกประเด็นต่างๆ
	D	• มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ <u>เป็นอย่างดี</u> ถึงแม้ว่า <u>อาจแตกต่างกันในบางพื้นที่</u> หรือบางหน่วยงาน
	L	• มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และ <u>เริ่มใช้ผลการเรียนรู้</u> ในระดับองค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ
	I	• <u>เริ่มมีความสอดคล้อง</u> ไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์การตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ
ระดับ 4	A	• มีแนวทางอย่างเป็นระบบครอบคลุมทุกประเด็นคำถาม <u>แต่ยังไม่ปรากฏประสิทธิผล</u> อย่างชัดเจน
	D	• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ <u>เป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่าง</u> ที่สำคัญ
	L	• มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และ <u>มีการใช้การเรียนรู้</u> ในระดับองค์กร และ <u>การแบ่งปันความรู้</u> ในระดับองค์กรส่งผลต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น
	I	• มีแนวทางที่ <u>บูรณาการ</u> กับความต้องการขององค์การ ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ
ระดับ 5	A	• มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมี <u>ประสิทธิผลอย่างสมบูรณ์</u> ครอบคลุมทุกประเด็นคำถาม
	D	• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ <u>อย่างสมบูรณ์</u> โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ
	L	• มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง มีการ <u>วิเคราะห์</u> และการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการ <u>สร้างนวัตกรรม</u>
	I	• มีแนวทางที่ <u>บูรณาการ</u> กับความต้องการขององค์การ <u>เป็นอย่างดี</u> ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ

**หมายเหตุ:** *ความเป็นระบบ* หมายถึง แนวทาง/กระบวนการมีการระบุระยะเวลา ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ และระบบการติดตามประเมินผลแนวทาง/กระบวนการอย่างชัดเจน  
*ประสิทธิผล* หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการสามารถตอบสนองจุดประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินการ  
*นวัตกรรม* หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
*สอดคล้อง* หมายถึง ความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันของระบบต่าง ๆ ในหน่วยงาน (แผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ และการเรียนรู้) เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญ  
*บูรณาการ* หมายถึง การผสมกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกันของ (แผน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์) เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญ

### Self-Assessment Questionnaire

Please mark "X" in appropriate columns

Category/Item	No.	Question	Score						
			0	1	2	3	4	5	
หมวด 1 การนำองค์กร									
1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหารของส่วนราชการ	<b>ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ</b>								
	1	<b>วิสัยทัศน์และค่านิยม</b> - ผู้บริหารของส่วนราชการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม - ผู้บริหารของส่วนราชการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากรในส่วนราชการส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของส่วนราชการ							
	2	<b>การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม</b> - การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักนิติธรรมความโปร่งใส และความมีจริยธรรม - ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้							
	3	<b>การสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน</b> - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการที่จะทำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืน - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้ • สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล • สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมการมาใช้บริการของผู้รับบริการ • สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรม การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และความคล่องตัวขององค์กร • มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดการเรียนรู้ระดับองค์กร และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของส่วนราชการ							
	<b>ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร</b>								
4	<b>การสื่อสาร</b> - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรและกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางรวมทั้งการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ - ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทเชิงรุกในการจูงใจบุคลากร ซึ่งหมายถึงรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัล และยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดีและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
5	<b>การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง</b> - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการในการทำให้เกิดการปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการ ส่งเสริมนวัตกรรม และบรรลุวิสัยทัศน์ - ในการกำหนดความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้บริหารของส่วนราชการพิจารณาถึงการสร้างความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ								
<b>Average</b>									<b>#DIV/0!</b>

Category/Item	No.	Question	Score					
			0	1	2	3	4	5
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม	ก. การกำกับดูแลองค์กร							
	6	<b>ระบบการกำกับดูแลองค์กร</b> - ส่วนราชการดำเนินการในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลที่สำคัญ ต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ</li> <li>• ความรับผิดชอบต่อการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ</li> <li>• การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>						
	7	<b>การประเมินผลการดำเนินการ</b> - ส่วนราชการดำเนินการในการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารส่วนราชการ รวมทั้งระบบกำกับดูแลองค์กร - ผู้บริหารส่วนราชการและระบบกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการนำองค์การ						
	ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม							
	8	<b>การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ</b> - ส่วนราชการดำเนินการในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อการบริการและการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต - ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกถึงความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ - ส่วนราชการมีกระบวนการ ตัดสิน และเป้าประสงค์ที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่า - ส่วนราชการได้มีการกำหนดกระบวนการ ตัดสินและเป้าประสงค์ที่สำคัญเพื่อดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการ และการปฏิบัติงานของส่วนราชการ						
	9	<b>การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม</b> - ส่วนราชการดำเนินการในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติการทุกด้านของส่วนราชการมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม - ส่วนราชการมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มี การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม - องค์กรมีวิธีการในการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อหลักจริยธรรม						
	ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ							
	10	<b>ความผาสุกของสังคม</b> - ส่วนราชการดำเนินถึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการประจำวัน รวมถึงได้มีส่วนในการสร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ						
	11	<b>การสนับสนุนชุมชน</b> - ส่วนราชการดำเนินการในการสนับสนุนชุมชนให้มีความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการ - ส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าว รวมถึงวิธีการ กำหนดกิจกรรมที่ส่วนราชการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์ของสมรรถนะหลักของส่วนราชการ - ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าว						
<b>Average</b>							#DIV/0!	
<b>Average Category 1</b>							#DIV/0!	

Self-Assessment Questionnaire

Please mark "X" in appropriate columns

Category/Item	No.	Question	Score				
			0	1	2	3	4
<b>หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์</b>							
<b>2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์</b>	<b>ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์</b>						
	<b>1</b>	<b>กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์</b> - ส่วนราชการมีวิธีการในการวางแผนยุทธศาสตร์ มีการกำหนดขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และกำหนดผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ - มีกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว และมีวิธีการในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว - กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้คำนึงถึงความต้องการของส่วนราชการในด้านความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ					
	<b>2</b>	<b>นวัตกรรม</b> - ส่วนราชการมีวิธีการในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม - ส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ - ส่วนราชการมีโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ					
	<b>3</b>	<b>การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์</b> - ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ • ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ • ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนของส่วนราชการ • จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และในสารสนเทศ • ความสามารถของส่วนราชการในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ					
	<b>4</b>	<b>ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน - ส่วนราชการมีวิธีการในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพ - ส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนดสมรรถนะหลักในขนาดของส่วนราชการ					
<b>ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</b>							
<b>5</b>	<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ</b> - ส่วนราชการมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ มีการระบุกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว - ส่วนราชการมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ในด้านผลผลิตและบริการ ผู้รับบริการ และกลุ่มเป้าหมาย ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และได้วางแผนการปฏิบัติการไว้						
<b>6</b>	<b>การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</b> - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสามารถตอบประเด็นต่อไปนี้ • ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ • ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในผลผลิตและบริการ • ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และโอกาสในการสร้างสมรรถนะใหม่ • สร้างสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว • สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด						
<b>Average</b>			<b>#DIV/0!</b>				

Category/Item	No.	Question	Score						
			0	1	2	3	4	5	
2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ								
	7	การจัดทำแผนปฏิบัติการ - ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ							
	8	การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ - ส่วนราชการมีวิธีการในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ ไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญเพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ - ส่วนราชการมีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้							
	9	การจัดสรรทรัพยากร - ส่วนราชการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านงบประมาณและด้านอื่น ๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน - ส่วนราชการมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ - ส่วนราชการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความสำเร็จของส่วนราชการ							
	10	แผนด้านทรัพยากรบุคคล - แผนด้านทรัพยากรบุคคลสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว - แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากร							
	11	ตัววัดผลการดำเนินการ - ส่วนราชการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ - ส่วนราชการมีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการ เสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน							
	12	การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ - ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผน ส่วนราชการมีวิธีการในการปรับแผน และนำแผนปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติได้โดยอย่างรวดเร็ว							
	ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ								
	13	การคาดการณ์ผลการดำเนินการ - ส่วนราชการได้คาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 ก (11) - ส่วนราชการมีวิธีการดำเนินการหากพบว่าผลการดำเนินการมีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ หรือกับส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้							
	Average								#DIV/0!
	Average Category 2								#DIV/0!

Self-Assessment Questionnaire

Please mark "X" in appropriate columns

Category/Item	No.	Question	Score						
			0	1	2	3	4	5	
<b>หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>									
<b>3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>	<b>ก. สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>								
	1	<b>สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน</b> - ส่วนราชการมีวิธีการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันระหว่างผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มเป้าหมาย - ส่วนราชการมีวิธีการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ส่วนราชการมีวิธีการรับฟังที่จำแนกตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การค้นหาข้อมูลป้อนกลับของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันทั่วถึง และสามารถนำไปใช้ในเรื่องคุณภาพของผลผลิต บริการและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
	2	<b>สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคต</b> - ส่วนราชการมีวิธีการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีตอนาคตและของคู่แข่ง/คู่เทียบ เพื่อให้ได้สารสนเทศ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลผลิต บริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
	<b>ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>								
	3	<b>ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b> - ส่วนราชการมีวิธีการประเมินความพึงพอใจและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ส่วนราชการมีวิธีการประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ในระยะยาว							
4	<b>ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อส่วนราชการเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคู่แข่ง/คู่เทียบ - ส่วนราชการมีวิธีการค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อส่วนราชการเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนราชการอื่นที่มีต่อผลผลิตหรือการบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของลักษณะงานประเภทอื่น								
5	<b>ความไม่พึงพอใจ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
<b>Average</b>			<b>#DIV/0!</b>						

Category/Item	No.	Question	Score					
			0	1	2	3	4	5
3.2 การสร้างความผูกพัน	ก. ผลผลิต การบริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
	6	<b>ผลผลิตและการบริการ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผลผลิตและการบริการ - ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดและปรับผลผลิตและการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ) รวมทั้งวิธีการค้นหาและปรับผลผลิตและการบริการเพื่อเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ เพื่อดึงดูดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ รวมทั้งสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน						
	7	<b>การสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b> - ส่วนราชการมีวิธีการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงบริการจากส่วนราชการและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลผลิตและการบริการ - ส่วนราชการมีรูปแบบและกลไกการสื่อสารที่สนับสนุนในแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รูปแบบและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ส่วนราชการมีวิธีการระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมั่นใจได้ว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
	8	<b>การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b> - ส่วนราชการมีวิธีการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผลผลิตและการบริการเพื่อจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและในอนาคต - ส่วนราชการมีวิธีการนำผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคตประกอบการพิจารณา และมีวิธีการกำหนดว่ากลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มเป้าหมายใดจะได้รับความสำคัญและมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีขึ้นโดยรวม						
	ข. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
	9	<b>การจัดการความสัมพันธ์</b> - ส่วนราชการมีวิธีการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อ • ให้ได้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่และเพิ่มกลุ่มผู้รับบริการ • รักษาสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • เพิ่มความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับส่วนราชการ - ส่วนราชการมีวิธีการใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับส่วนราชการ						
	10	<b>การจัดการกับข้อร้องเรียน</b> - ส่วนราชการมีวิธีการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ - การจัดการข้อร้องเรียนของส่วนราชการสามารถเรียกความเชื่อมั่นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลับมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
	<b>Average</b>							#DIV/0!
	<b>Average Category 3</b>							#DIV/0!



Self-Assessment Questionnaire

Please mark "X" in appropriate columns

Category/Item	No.	Question	Score					
			0	1	2	3	4	5
<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>								
<b>4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ</b>	<b>ก. การวัดผลการดำเนินการ</b>							
	1	<b>ตัววัดผลการดำเนินการ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ - ส่วนราชการมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งมีการติดตามตัววัด - ส่วนราชการมีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับส่วนราชการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม						
	2	<b>ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม						
	3	<b>ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b> - ส่วนราชการมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องเรื่องร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม - ส่วนราชการมีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ						
	4	<b>ความคล่องตัวของการวัดผล</b> - ส่วนราชการมีวิธีการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดถึงทั้งภายในหรือภายนอกส่วนราชการ						
<b>ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ</b>								
5	<b>การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ และมีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการในการทบทวน - ส่วนราชการมีการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการทบทวน และทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ - ส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการทบทวนในการประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ - ส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการทบทวนในการประเมินความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของส่วนราชการและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่ส่วนราชการดำเนินงานอยู่ - คณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการมีวิธีการในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการและความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ							

	ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ							
	6	<b>การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี - ส่วนราชการมีวิธีการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
	7	<b>ผลการดำเนินการในอนาคต</b> - ส่วนราชการมีวิธีการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ได้จากเรื่อง การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ) และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ/แข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต - หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตกับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (ตามที่ดำเนินการในหมวด 2 เรื่องการคาดการณ์ผลการดำเนินการ) ส่วนราชการมีวิธีการในการปรับแก้ความแตกต่างและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น						
	8	<b>การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม</b> - ส่วนราชการมีวิธีการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ได้จากเรื่อง การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม - ส่วนราชการมีวิธีการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าว เพื่อให้คณะทำงานหรือกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั้งในส่วนราชการ - ส่วนราชการมีวิธีการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปยังหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนราชการ						
<b>Average</b>			<b>#DIV/0!</b>					

Category/Item	No.	Question	Score						
			0	1	2	3	4	5	
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	ก. ความรู้ของส่วนราชการ								
	9	<b>การจัดการความรู้</b> - ส่วนราชการมีวิธีการในการ • รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร • ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่าย ผู้ส่งมอบพันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ • แบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ • รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์							
	10	<b>การเรียนรู้ระดับองค์กร</b> - ส่วนราชการมีวิธีการในองค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงในวิถีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ							
	ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ								
	11	<b>คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศของส่วนราชการมีความแม่นยำ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ							
	12	<b>ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการดำเนินการเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่าย สำหรับบุคลากร เครือข่าย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
	13	<b>คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์</b> - ส่วนราชการมีวิธีการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย							
	14	<b>ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน</b> - ในกรณีฉุกเฉิน ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูล และสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความจำเป็นทางการกิจอย่างมีประสิทธิภาพ							
	<b>Average</b>			<b>#DIV/0!</b>					
	<b>Average Category 4</b>			<b>#DIV/0!</b>					

Self-Assessment Questionnaire

Please mark "X" in appropriate columns

Category/Item	No.	Question	Score							
			0	1	2	3	4	5		
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร										
5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร		ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร								
	1	<b>ชีตความสามารถและอัตรากำลัง</b> - ส่วนราชการมีวิธีการประเมินความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ คุณวุฒิ และกำลังคนที่ส่วนราชการจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ								
	2	<b>บุคลากรใหม่</b> - ส่วนราชการมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ - ส่วนราชการมั่นใจได้ว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง วัฒนธรรม และความคิดของบุคลากรที่ส่วนราชการจ้างและของชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
	3	<b>การทำงานให้บรรลุผล</b> - ส่วนราชการมีวิธีการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้ • งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ • ใ้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ • ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจ • มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย								
	4	<b>การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร</b> - ส่วนราชการมีวิธีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังจะเกิดขึ้น ความต้องการเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในช่วงเวลาที่ผ่านมา - ส่วนราชการมีวิธีการบริหารอัตรากำลัง ความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง								
		ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร								
5	<b>สภาพแวดล้อมการทำงาน</b> - ส่วนราชการดำเนินการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรรวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้น - มีการกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของบุคลากร และเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวแต่ละเรื่อง									
6	<b>นโยบายและสวัสดิการ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากร ส่วนราชการได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรตามประเภทและส่วนงาน รวมทั้งมีการจัดสิทธิประโยชน์ที่สำคัญให้บุคลากร									
<b>Average</b>			<b>#DIV/0!</b>							

Category/Item	No.	Question	Score					
			0	1	2	3	4	5
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	<b>ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</b>							
	7	<b>องค์ประกอบของความผูกพัน</b> - ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน โดยมีวิธีการที่แตกต่างกันตามประเภทและส่วนงานของบุคลากร						
	8	<b>วัฒนธรรมส่วนราชการ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และความร่วมมือของบุคลากร - ส่วนราชการมีวิธีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และมุมมองของบุคลากร						
	9	<b>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b> - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและสร้างความร่วมมือของบุคลากร - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจ - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ						
	<b>ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร</b>							
	10	<b>การประเมินความผูกพัน</b> - ส่วนราชการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการและตัววัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร โดยวิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันในแต่ละประเภทและส่วนงานของบุคลากร - ส่วนราชการใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับส่วนราชการ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร						
	11	<b>ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญของส่วนราชการ เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของส่วนราชการ						
	<b>ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร</b>							
	12	<b>ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา</b> - ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเองของบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร - ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของส่วนราชการดำเนินการเรื่องต่อไปนี้ • พิจารณาถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว • สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการและการสร้างนวัตกรรม • สนับสนุนให้เกิดจริยธรรม และการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม • ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังจะลาออกหรือเกษียณอายุ • ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน						
	13	<b>ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา</b> - ส่วนราชการมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา						
	14	<b>ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</b> - ส่วนราชการมีวิธีการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ - ส่วนราชการมีวิธีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างาน และผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ						
	<b>Average</b>							
	<b>Average Category 5</b>							
			<b># DIV/0!</b>					
		<b># DIV/0!</b>						

Self-Assessment Questionnaire

Please mark "X" in appropriate columns

Category/Item	No.	Question	Score					
			0	1	2	3	4	5
<b>หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติ</b>								
6.1 กระบวนการทำงาน	<b>ก. การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ</b>							
	1	<b>แนวคิดในการออกแบบ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด - ส่วนราชการมีวิธีการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ของส่วนราชการ ความเป็นเลิศด้านผลผลิตและการบริการ และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นมาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้						
	2	<b>ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน</b> - ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิตและการบริการ - ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน - มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ รวมระบุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ						
	<b>ข. การจัดการกระบวนการ</b>							
	3	<b>การนำกระบวนการไปปฏิบัติ</b> - ส่วนราชการมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการจะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ - มีตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ และตัววัดในกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน - ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ						
	4	<b>กระบวนการสนับสนุน</b> - ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ - ส่วนราชการมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการจะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติของส่วนราชการ						
	5	<b>การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ</b> - ส่วนราชการมีวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ						
<b>Average</b>			<b>#DIV/0!</b>					

Category/Item	No.	Question	Score					
			0	1	2	3	4	5
6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ	<b>ก. การควบคุมต้นทุน</b>							
	6	<b>การควบคุมต้นทุน</b> - ส่วนราชการมีวิธีการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ ส่วนราชการนำเรื่องของรอบเวลา ผลผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในการควบคุมต้นทุนกระบวนการทำงานต่าง ๆ - ส่วนราชการมีวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุน การประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลผลิตภาพของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้น้อยที่สุด - ส่วนราชการมีวิธีการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ - ส่วนราชการมีวิธีการสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
	<b>ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน</b>							
	7	<b>การจัดการห่วงโซ่อุปทาน</b> - ส่วนราชการมีวิธีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน - ส่วนราชการมีวิธีการเลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่ส่วนราชการเลือกมีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ส่วนราชการวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ - ส่วนราชการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง - ส่วนราชการมีวิธีการดำเนินการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี						
	<b>ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน</b>							
	8	<b>ความปลอดภัย</b> - ส่วนราชการมีวิธีการทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการมีความปลอดภัย - ระบบความปลอดภัยของส่วนราชการได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบการวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม						
	9	<b>การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน</b> - ส่วนราชการมีวิธีการดำเนินการเพื่อให้ความมั่นใจว่าการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน โดยระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม						
	<b>ง. การจัดการนวัตกรรม</b>							
	10	<b>การจัดการนวัตกรรม</b> - ส่วนราชการมีวิธีการจัดการนวัตกรรม - ส่วนราชการมีวิธีการพิจารณาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการวางแผนยุทธศาสตร์ - ส่วนราชการมีวิธีการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสในการสร้างนวัตกรรม - ส่วนราชการมีวิธีการติดตามผลของโครงการ และพิจารณาปรับในเวลาที่เหมาะสมเพื่อลดความเสียหายและนำทรัพยากรไปสนับสนุนโครงการอื่นที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่า						
	<b>Average</b>							
<b>Average Category 6</b>								
		<b>#DIV/0!</b>						
		<b>#DIV/0!</b>						

**แบบฟอร์มที่ 4**  
**ตัวชี้วัดหมวด 7 ที่เกี่ยวข้อง**

Category/Item	No.	ชื่อตัวชี้วัด	เป้าหมาย*	ข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 จุด**		
				พ.ศ. ....	พ.ศ. ....	พ.ศ. ....
<b>หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ</b>						
7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและการบรรลุพันธกิจ	1	ตัวชี้วัดด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ				
	1.1	- ชื่อตัวชี้วัด				
	...	- ...				
	2	ตัวชี้วัดด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ				
	2.1	- ชื่อตัวชี้วัด				
...	- ...					

Category/Item	No.	ชื่อตัวชี้วัด		ข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 จุด		
				พ.ศ. ....	พ.ศ. ....	พ.ศ. ....
7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	ตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
	3.1	ชื่อตัวชี้วัด				
	...	- ...				
	4	ตัวชี้วัดด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
	4.1	ชื่อตัวชี้วัด				
...	- ...					

Category/Item	No.	ชื่อตัวชี้วัด		ข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 จุด		
				พ.ศ. ....	พ.ศ. ....	พ.ศ. ....
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	5	ตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากร				
	5.1	ชื่อตัวชี้วัด				
	...	- ...				
	6	ตัวชี้วัดด้านบรรยากาศการทำงาน				
	6.1	ชื่อตัวชี้วัด				
	...	- ...				
	7	ตัวชี้วัดด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน				
	7.1	ชื่อตัวชี้วัด				
...	- ...					
8	8	ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ				
	8.1	ชื่อตัวชี้วัด				
	...	- ...				

Category/Item	No.	ชื่อตัวชี้วัด		ข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 จุด		
				พ.ศ. ....	พ.ศ. ....	พ.ศ. ....
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล	9	ตัวชี้วัดด้านการนำองค์การ				
	9.1	ชื่อตัวชี้วัด				
	...	- ...				
	10.	ตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลองค์การ				
	10.1	ชื่อตัวชี้วัด				
	...	- ...				
	11	ตัวชี้วัดด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ				
	11.1	ชื่อตัวชี้วัด				
	...	- ...				
	12	ตัวชี้วัดด้านการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม				
	12.1	ชื่อตัวชี้วัด				
	...	- ...				
	13	ตัวชี้วัดด้านสังคมและชุมชน				
13.1	ชื่อตัวชี้วัด					
...	- ...					

Category/Item	No.	ชื่อตัวชี้วัด	ข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 จุด		
			พ.ศ. ....	พ.ศ. ....	พ.ศ. ....
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต	14	ตัวชี้วัดด้านผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน			
	14.1	- ชื่อตัวชี้วัด			
	...	- ...			
	15	ตัวชี้วัดด้านการเติบโต			
	15.1	- ชื่อตัวชี้วัด			
...	- ...				

Category/Item	No.	ชื่อตัวชี้วัด	ข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 จุด		
			พ.ศ. ....	พ.ศ. ....	พ.ศ. ....
7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	16	ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ			
	16.1	ชื่อตัวชี้วัด			
	...	- ...			
	17	ตัวชี้วัดด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน			
	17.1	ชื่อตัวชี้วัด			
	...	- ...			
	18	ตัวชี้วัดด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน			
18.1	ชื่อตัวชี้วัด				
...	- ...				

หมายเหตุ : \*เป้าหมาย หมายถึง เป้าหมายของตัวชี้วัดผลลัพธ์ ณ ปีที่รายงานล่าสุด  
\*\*ข้อมูลย้อนหลังอนุโลมให้เป็นราย 6 เดือนได้ หากมีการเก็บข้อมูลไม่ถึง 3 ปี



## แบบฟอร์มที่ 5 บทสรุปผู้บริหาร

---

ให้อธิบายโดยสรุป ตามประเด็นต่างๆ ดังนี้ (ความยาว 3 – 5 หน้า A4 สามารถแทรกภาพประกอบได้) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารของหน่วยงานของท่านและผู้ตรวจประเมินรางวัลได้เห็นภาพรวมในการดำเนินการในหมวดที่ขอรับสมัคร (ตัวอย่างในภาคผนวก 3) *กรณีสมัครรางวัลระดับดีเด่น ให้สรุปจากทุกหมวด*

1. แนะนำหน่วยงานในภาพรวม

.....

.....

.....

.....

.....

2. การดำเนินการพัฒนาองค์การที่หน่วยงานเห็นว่ามีความโดดเด่น ของหมวดที่สมัครขอรับรางวัล *กรณีสมัครรางวัลระดับดีเด่น ให้สรุปจากทุกหมวด*

.....

.....

.....

.....

.....

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....



แบบฟอร์มที่ 6 รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (Application Report)

โครงสร้างของรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร  
กรณีสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด

- ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร ไม่เกิน 10 หน้า (ไม่มีคะแนน)
- ส่วนที่ 2 การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ส่วนที่ 2 – 1 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง  
ตามเกณฑ์ระดับพื้นฐาน รวมทุกหมวดประมาณ 15 หน้า  
(ยกเว้นหมวดที่สมัครรางวัล)
- ส่วนที่ 2 – 2 การดำเนินการที่โดดเด่นรายหมวดประมาณ 20 หน้า  
(เฉพาะหมวดที่สมัครรางวัลฯ)
- ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์การดำเนินการ : ประมาณ 5 หน้า  
\* รวมทั้งหมดไม่เกิน 50 หน้า \*

โครงสร้างของรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร  
กรณีสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น

- ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร ไม่เกิน 10 หน้า (ไม่มีคะแนน)
- ส่วนที่ 2 การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ส่วนที่ 2 – 3 การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
รวมทุกหมวด (หมวด 1 - 6) ประมาณ 80 หน้า
- ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์การดำเนินการ : ประมาณ 10 หน้า  
\* รวมทั้งหมดไม่เกิน 100 หน้า \*



## ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์การ

### คำอธิบายการตอบคำถาม

#### รายงานลักษณะสำคัญขององค์การ

- ส่วนราชการในที่นี้ หมายถึง “ส่วนราชการ” ที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้
- การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์การ ให้ส่วนราชการพิจารณาบทบาทหน้าที่ ผู้รับบริการ หรือการบริหารจัดการครอบคลุมทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการ
- การตอบคำถามจะต้องพิจารณาถึงการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ทั้งองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า “ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้”
- การตอบคำถาม ให้ส่วนราชการอธิบาย บริบทที่สำคัญขององค์การ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละคำถาม โดยใช้วิธีการพรรณนาความ ใช้แผนภาพประกอบ หรือใช้ตาราง ตามความเหมาะสมในแต่ละคำถาม



## ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

### กรุณาตอบคำถามดังต่อไปนี้

#### 1. ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

- (1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย
  - พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง
  - ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการคืออะไร
  - กลไก/วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร
- (2) วิสัยทัศน์และค่านิยม
  - เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ของส่วนราชการที่ได้ประกาศไว้คืออะไร
  - สมรรถนะหลักของส่วนราชการคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของส่วนราชการ
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
  - ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร
  - มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
  - อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มบุคลากรประเภทต่าง ๆ
  - องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร
    - ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะของส่วนราชการอะไรบ้าง
- (4) สินทรัพย์
  - ส่วนราชการมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง
- (5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ
  - ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง



## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- (6) โครงสร้างองค์การ
  - โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร
  - ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการ และส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะเช่นใด (\*)
- (7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง (\*)
  - กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิต ต่อการบริการที่มีให้ และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร
  - ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร
- (8) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน
  - ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้างและมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของส่วนราชการ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
  - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีส่วนร่วมหรือบทบาทอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วนราชการ (\*)
  - กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง

## 2. สภาพการณ์ขององค์การ: สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นเช่นใด

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- (9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ
  - สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด ประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
  - ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันของส่วนราชการในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร
- (10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน
  - การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของส่วนราชการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (\*)
- (11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
  - แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขันในลักษณะเดียวกันมีอะไรบ้าง



- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในส่วนราชการ นอกส่วนราชการและจากต่างประเทศกันมีอะไรบ้าง
- มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

#### ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร

#### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมินการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

\*\*\*\*\*



**ส่วนที่ 2 การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**  
**ส่วนที่ 2-1 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ระดับพื้นฐาน**  
**(เฉพาะกรณีสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม)**

ให้อธิบายการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 ในหมวดที่ไม่ได้เสนอขอรับรางวัล โดยอธิบายให้เห็นว่าหน่วยงานมีการรักษาระบบและพัฒนาการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้เป็นอย่างดี ในแต่ละหมวดให้ครอบคลุมทุกรหัสโดยแสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มของการดำเนินการที่ต่อเนื่อง และยั่งยืน เขียนอธิบายประมาณ 15 หน้า

เนื้อหาประกอบด้วย

- กลไกในการรักษาระบบและการพัฒนาการดำเนินการตามเกณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการมีโครงสร้างการทำงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เป็นระบบ
- การปรับปรุงคุณภาพการดำเนินการตามแนวทางการประเมิน ADLI เพื่อแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการนั้นมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยมีการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น
- การเชื่อมโยงระหว่างหมวดกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ โดยยกตัวอย่างผลการดำเนินการและผลลัพธ์ที่สำคัญ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**ส่วนที่ 2 - 2 การดำเนินการที่โดดเด่นรายหมวด**  
**(เฉพาะกรณีสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด)**

ให้อธิบายผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่แสดงถึงความโดดเด่นในหมวดที่ยื่นสมัครรางวัล (ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558) เขียนอธิบายประมาณ 20 หน้า ในลักษณะการพรรณนาและวงเล็บหัวข้อประกอบท้ายข้อความ (ตัวอย่างในภาคผนวก 3)

แนวทางการเขียน

- การแบ่งหัวข้อการเขียน ให้ครอบคลุมถึงทุกประเด็นการพิจารณาในหมวดที่สมัครรางวัล (ระดับ ก. ข. ค.) เช่น หมวด 1 หัวข้อ 1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ จะอธิบายการดำเนินงานในเรื่อง ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ ข. การสื่อสารผลการดำเนินการขององค์การ เป็นต้น
- การอธิบายผลการดำเนินการจะต้องแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการตามแนวทางการประเมิน ADLI รวมทั้งต้องแสดงให้เห็นการดำเนินการอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยยกตัวอย่างประกอบการอธิบายและแสดงผลการดำเนินการ
- ควรแสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบและความโดดเด่นในการดำเนินการ ซึ่งอาจนำเสนอในลักษณะรูปภาพประกอบ เช่น รูปแบบการบริหารงานที่มีความเชื่อมโยงกันทั้งกระบวนการ เป็นต้น
- การเชื่อมโยงระหว่างหมวดที่สมัครรางวัล กับลักษณะสำคัญขององค์การ หมวดอื่นๆ และผลลัพธ์การดำเนินการ โดยยกตัวอย่างผลการดำเนินการและผลลัพธ์ที่สำคัญ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





## ส่วนที่ 2 - 3 การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดที่ควรมุ่งเน้น (เฉพาะกรณีสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น)

ให้อธิบายผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558) ที่แสดงถึงความโดดเด่นของการดำเนินการในแต่ละหมวด เขียนอธิบายรวมทุกหมวด (หมวด 1 - 6) ประมาณ 80 หน้า ในลักษณะการพรรณนาและวงเล็บหัวข้อประกอบท้ายข้อความ (ตัวอย่างในภาคผนวก 3)

### แนวทางการเขียน

- การแบ่งหัวข้อการเขียน ให้ครอบคลุมถึงทุกประเด็นการพิจารณาในหมวดที่สมัครรางวัล (ระดับ ก. ข. ค.) เช่น หมวด 1 หัวข้อ 1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ จะอธิบายการดำเนินงานในเรื่อง ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ ข. การสื่อสารผลการดำเนินการขององค์การ เป็นต้น
- การอธิบายผลการดำเนินการจะต้องแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการตามแนวทางการประเมิน ADLI รวมทั้งต้องแสดงให้เห็นการดำเนินการอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยยกตัวอย่างประกอบการอธิบายและแสดงผลการดำเนินการ
- ควรแสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบและความโดดเด่นในการดำเนินการ ซึ่งอาจนำเสนอในลักษณะรูปภาพประกอบ เช่น รูปแบบการบริหารงานที่มีความเชื่อมโยงกันทั้งกระบวนการ เป็นต้น
- การดำเนินการที่เชื่อมโยงกับลักษณะสำคัญขององค์การ หมวดอื่นๆ และผลลัพธ์การดำเนินการ โดยยกตัวอย่างผลการดำเนินการและผลลัพธ์ที่สำคัญ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ให้แสดงผลลัพธ์และตัวชี้วัดผลลัพธ์ของทุกหมวด (โดยแบ่งเป็น 7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงิน และการเติบโตและ 7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน)

โดยผลลัพธ์ต้องแสดงให้เห็นถึงระดับปัจจุบันและแนวโน้ม (อย่างน้อย 3 จุด ซึ่งเป็นผลลัพธ์ในแต่ละปี) ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เขียนอธิบายประมาณ 5 หน้า *กรณีสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนามวัด* และประมาณ 10 หน้า *กรณีสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก 2  
แนวทางการจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร



**แนวทางจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ  
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Application Report)**

รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ (Application Report) เป็นเอกสารที่สะท้อนให้เห็นระบบบริหารจัดการและผลการดำเนินการขององค์การโดยรวม โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 เป็นกรอบในการอธิบาย

รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การเป็นเอกสารที่ผู้ตรวจประเมินใช้ในการพิจารณาซึ่งนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะในขั้นแรกของการตรวจประเมิน ผู้ตรวจประเมินจะรู้จักองค์การผ่านเอกสารรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การเท่านั้น ซึ่งมีเนื้อหาของระบบการบริหารจัดการในองค์การ ที่จัดทำขึ้นโดยตอบข้อกำหนด (Requirement) ของหัวข้อ (Item) ประเด็นที่ควรพิจารณา (Area to Address) ตลอดจนคำถามของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างครบถ้วน

**รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การที่ดีควรมีลักษณะดังนี้**

- ต้องสามารถอธิบายระบบบริหารจัดการขององค์การให้ผู้อ่านเข้าใจได้ เนื่องจากเป็นเอกสารที่ใช้สื่อสารระหว่างองค์การและผู้ตรวจประเมิน ตลอดจนองค์การอื่น ๆ ที่สนใจนำแนวทางที่ดีขององค์การไปประยุกต์ใช้
- ภาษาถูกต้อง ชัดเจน เป็นทางการ และสละสลวย
- มีรูปแบบของการนำเสนอที่ดี สามารถอธิบายระบบขององค์การภายในจำนวนหน้ากระดาษที่กำหนดไว้โดยอาจใช้การบรรยาย ตาราง รูปประกอบ ตามความเหมาะสมของข้อมูล
- ที่สำคัญที่สุด รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การต้องถูกต้องและสะท้อนระบบจริงขององค์การ การเขียนรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการปรับปรุงองค์การ ไม่ใช่มุ่งเน้นการได้รางวัล
- ต้องเป็นหลักฐานของความมุ่งมั่น ความเป็นเจ้าของร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ

**ประโยชน์ของการจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ**

รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ สะท้อนถึงระบบการบริหารจัดการขององค์การการจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การเพื่อใช้ภายในองค์การจะเป็นเครื่องมือสำหรับการตรวจประเมินองค์การด้วยตนเองเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงซึ่งส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมถึงจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้้องค์การได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตรวจประเมินภายนอกองค์การ เพื่อนำมาจัดทำแผนปรับปรุงองค์การให้มีระดับความสมบูรณ์สูงขึ้น

**ความท้าทายในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ**

ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ องค์การอาจต้องเผชิญและจัดการกับความท้าทายต่าง ๆ ดังนี้



### - ความเข้าใจเรื่องเกณฑ์

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินการขององค์การ เพื่อช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์การรวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยเกณฑ์ซึ่งแสดงถึงระบบการบริหารจัดการ 7 หมวด และประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ซึ่งเป็นเสมือนการชี้แนะให้องค์การดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ

อย่างไรก็ตามเกณฑ์ไม่ได้ระบุวิธีการไม่ได้กำหนดเครื่องมือ และไม่ได้กำหนดว่าองค์การควรมีโครงสร้างอย่างไร แต่การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประเภทและขนาดขององค์การ ระดับการพัฒนาขององค์การ รวมทั้งขีดความสามารถของบุคลากร

### - ความสำคัญของลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การจะทำให้ผู้อ่าน ทั้งบุคลากรในองค์การ รวมถึงผู้ตรวจประเมิน เข้าใจถึงทิศทาง การดำเนินงาน และปัจจัยแห่งความสำคัญในการดำเนินการขององค์การ

คำถามของลักษณะสำคัญขององค์การ เป็นคำถามประเภท “อะไร” ให้องค์การกำหนดบริบทถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การ โดยจะเชื่อมโยงไปยังคำถามของเกณฑ์ในหมวดต่าง ๆ ซึ่งเป็นคำถามประเภท “อย่างไร” เพื่อให้้องค์การอธิบายถึงวิธีการและกระบวนการต่อไป

### - ความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์

องค์การ บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะทำงานต้องมีความเข้าใจเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่้องค์การบรรลุ

### - ความเข้าใจเรื่องแนวทางการให้คะแนน

การตรวจประเมินตามแนวทางคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการวัดระดับขั้นในการพัฒนาขององค์การ (Maturity Level) โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

#### ระดับ 1 ตั้งรับปัญหา

องค์การในระดับนี้ มีการปฏิบัติที่มีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการและตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้าส่วนใหญ่

#### ระดับ 2 แนวทางเริ่มเป็นระบบ

องค์การในระดับนี้ อยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลการปรับปรุงและเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ มีการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

#### ระดับ 3 แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

องค์การในระดับนี้ มีการปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ กระบวนการตอบสนองยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์การ

#### ระดับ 4 แนวทางที่มีการบูรณาการกัน

องค์การในระดับนี้ มีการปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงโดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงาน



เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติการที่สำคัญ

การตอบคำถามในหมวดที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1 ถึง หมวด 6) องค์กรต้องแสดงให้เห็นถึงแนวทางการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการในกระบวนการที่ใช้เพื่อให้เกิดผลตามที่เกณฑ์ตั้งคำถาม การตอบคำถามในหมวดที่เป็นผลลัพธ์ องค์กรต้องสามารถแสดงถึงระดับของผลการดำเนินการ แนวโน้ม ตัวเปรียบเทียบ และการแสดงผลลัพธ์ต้องสอดคล้องกับกระบวนการตามที่อธิบายไว้ในหมวดที่เป็นกระบวนการด้วย

### การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง และช่วยในการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไป และมุ่งเน้นที่ความต้องการด้านผลการดำเนินงาน รวมทั้งผลลัพธ์ด้วย

สำหรับทีมงานและบุคลากรในองค์กร ลักษณะสำคัญขององค์กรจะทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงทิศทางการดำเนินงาน และปัจจัยแห่งความสำคัญในการดำเนินการขององค์กร

ทุกคำถามในลักษณะสำคัญขององค์กรจะเชื่อมโยงกับกระบวนการซึ่งอยู่ในเกณฑ์หมวดต่างๆ ดังนั้น องค์กรจึงต้องชัดเจนในทุกประเด็น

คำถามในลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นคำถาม “อะไร” ซึ่งต้องการเพียงข้อมูล องค์กรไม่ต้องเขียนอธิบายถึงกระบวนการในขั้นตอนนี้

วิธีการอธิบายลักษณะสำคัญขององค์กร อาจใช้รูปแบบของการพรรณนาหรืออาจนำเสนอโดยใช้รูปแบบของตาราง



## การจัดทำรายงานหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

การเขียนรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การเป็นการแสดงถึงระบบการบริหารจัดการขององค์การ ภายในเนื้อที่ที่จำกัด ดังนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงมีดังนี้

1. ตอบให้ครบทุกประเด็น
2. ตอบให้ครอบคลุม
3. แสดงให้ผู้อ่านเข้าใจถึงระบบการบริหารจัดการขององค์การ ต้องแสดงให้เห็นว่า “ทำอะไร” ซึ่งรวมถึงการแสดงตัวอย่างประกอบ ตามความเหมาะสมของคำถาม และการจัดสรรเนื้อที่จำนวนหน้า
4. แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับองค์การและบูรณาการกับประเด็นหลักขององค์การ

### แนวทางการตอบคำถามหมวดกระบวนการ

ในหมวดที่เป็นกระบวนการ ซึ่งได้แก่ หมวด 1 - 6 มีจุดประสงค์ที่จะวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์การ

การตอบคำถามในหมวดที่เป็นกระบวนการ ต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงจากลักษณะสำคัญขององค์การไปสู่การดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์ในหมวด 1 - 6 และต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างหมวด

คำถามในหมวดที่เป็นกระบวนการมี 2 ลักษณะ และมีแนวทางการตอบ ดังนี้

1. การตอบคำถาม “อะไร”

คำถามในหมวด 1 - 6 ที่ถามว่า “อะไร” มี 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 เป็นคำถามเพียงเพื่อต้องการทราบว่า ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดสำคัญของส่วนราชการคืออะไร

เช่น คำถามในหัวข้อ 2.2 (11) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง คำตอบ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระยะเวลาในการให้บริการ เป็นต้น

แบบที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ซึ่งคำถามนี้ต้องการคำตอบที่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยและสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้ หากคำตอบตอบเพียงว่า “ใคร” ก็ไม่เพียงพอ ควรจะต้องตอบถึงกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานด้วย

เช่น คำถามในหัวข้อ 6.1 ข. (4) กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง คำถามนี้หากตอบเพียงแค่ชื่อกระบวนการ ไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัย ควรให้ข้อมูลเพิ่มเติมวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้นพอสังเขป

2. การตอบคำถาม “อย่างไร”

ในการตอบคำถามในหมวด 1 - 6 ที่มีคำถาม “อย่างไร” ควรให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทางการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติการเรียนรู้และการบูรณาการ ดังนี้

- แนวทาง (Approach-A) ซึ่งหมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล ซึ่งแนวทางนั้นต้องสามารถนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

- การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment-D) หมายความว่ารวมถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่ควรนำไปใช้



■ การเรียนรู้ (Learning-L) หมายถึง การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการภายในส่วนราชการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

■ การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความสอดคล้องทั้งการใช้แนวทาง ตัวชี้วัด สารสนเทศ การวิเคราะห์ ระบบการปรับปรุงที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์การ และช่วยเสริมกระบวนการทั่วทั้งองค์การ

คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่าง จะถูกประเมินว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจนในระบบการบริหารจัดการ”

ดังนั้น ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การของหมวดที่เป็นกระบวนการ ต้องคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

1. แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบคือ เป็นแนวทางที่ทำซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับการพัฒนามากขึ้น

2. แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติโดยแสดงถึงการนำแนวทางไปปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การอย่างสม่ำเสมอตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ รวมทั้งปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้กระบวนการต่าง ๆ ควรรวมวงจรการประเมินและการปรับปรุง รวมทั้งโอกาสของการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด การปรับปรุงกระบวนการควรมีการแบ่งปันกับหน่วยงานที่เหมาะสมขององค์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ

4. แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่างกระบวนการ แผนงาน ตัวชี้วัด และการปฏิบัติการ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ

ประเด็น 4 ข้อแรกนี้ คือการอ้างอิงตามแนวทางการให้คะแนนนั่นเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่องค์การควรคำนึงถึงนอกเหนือจากการมุ่งเน้นการตอบคำถามตามเกณฑ์เพียงอย่างเดียว

5. แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวาซึ่งจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ

(1) ลักษณะสำคัญขององค์การ ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญ

(2) หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่างๆ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติสำเร็จได้อย่างไร

(3) ในการอธิบายการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์การ ควรแสดงวิธีการที่องค์การวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ

(4) หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงความสามารถพิเศษและกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมขององค์การ

การแสดงถึงความมุ่งมั่นและความคงเส้นคงวาในหัวข้อในหมวด 1 - 6 และการติดตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกันในหัวข้อในหมวด 7 จะช่วยปรับปรุงผลลัพธ์การดำเนินการ

6. ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ให้สมบูรณ์และต้องตอบประเด็นพิจารณาทุกประเด็นการตอบคำถามแต่ละคำถามในประเด็นพิจารณาอาจตอบแยกกันหรือรวมกันก็ได้

แม้ว่าคำตอบในแต่ละหัวข้อควรสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตามคำตอบของแต่ละหัวข้อควรเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงควรใช้การอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่น ๆ ตามความเหมาะสมแทนที่จะให้สารสนเทศซ้ำเติม โดยใส่เนื้อหาของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่เป็นหลัก





ตัวอย่างเช่น เรื่องการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรควรรายงานอย่างละเอียดในหัวข้อ 5.2 ค.และ หากต้องกล่าวถึงเรื่องการเรียนรู้และการพัฒนาอีกในหัวข้ออื่น ควรอ้างอิงหัวข้อ 5.2 ค. โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเดิม

สารสนเทศที่ขาดหายไป จะถือว่าเป็นความบกพร่องในระบบการจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร

7. ใช้รูปแบบที่กระชับเนื่องจากรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กรมีการจำกัดจำนวนหน้าจึงควรใช้หน้ากระดาษให้ได้ประโยชน์มากที่สุด และนำเสนอสารสนเทศให้กระชับ โดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (Flowcharts) ตาราง (Tables) และหัวข้อสั้น ๆ (Bullets)

องค์กรสามารถเลือกใช้รูปแบบต่าง ๆ ในการจัดทำรายงานได้โดยไม่มีข้อจำกัดใดๆ ทั้งในรูปแบบพรรณนา ตาราง และรูปภาพ โดยมีข้อเสนอแนะกว้างๆ ถึงรูปแบบต่างๆ ดังนี้

**การตอบแบบพรรณนา** เหมาะสำหรับคำถามที่ต้องการให้รายละเอียดที่ครบถ้วน วิธีการทำงาน ข้อดีข้อเสียของการตอบแบบพรรณนา คือ ใช้เนื้อที่บรรยายมาก และผู้เขียนต้องมีทักษะในการเขียนบรรยาย

**การตอบโดยใช้ตาราง** นิยมใช้กับคำถามที่ต้องการคำตอบในรูปของตัวเลข หรือต้องการอธิบายเหตุผลในแต่ละช่องต่อเนื่องกันแต่การตอบในรูปแบบนี้อาจไม่เหมาะสมกับคำถามประเภทที่มีรายละเอียดมาก หรือต้องการเห็นข้อมูลในภาพรวม

**การตอบโดยใช้แผนภาพหรือแผนผัง** (Flow หรือ Model) นิยมใช้กับคำถามที่ต้องการอธิบายภาพรวม ความเชื่อมโยงของแต่ละขั้นตอน ข้อดีของการตอบคำถามในรูปแบบนี้ คือ ผู้อ่านไม่เข้าใจแผนภาพหรือแผนผังที่แสดง จึงต้องอธิบายแผนภาพประกอบด้วย

การใช้รูปแบบใด ๆ หรือใช้หลายรูปแบบผสมผสานกัน ขึ้นกับความเหมาะสมของแต่ละคำถามและความถนัดของผู้จัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ ผู้เขียนต้องมั่นใจว่ารูปแบบการตอบคำถามใดๆ ที่ใช้สามารถให้ข้อมูลที่ตอบสนองต่อคำถามหรือข้อกำหนดของเกณฑ์ และเป็นสิ่งที่ผู้อื่นสามารถอ่านและทำความเข้าใจได้ง่าย



## การจัดทำรายงานหมวดผลลัพธ์(หมวด 7)

หมวด 7 ให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัวชี้วัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงกระบวนการผลิตและบริการโดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการโดยรวม

แนวทางการตอบคำถามหมวดผลลัพธ์สิ่งที่ต้องคำนึงถึงมีดังนี้

- เน้นปัจจัยที่สำคัญที่สุด
- ให้ข้อมูลจากตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในหมวดที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1 - 6)
- แผนภาพ แผนภูมิ ซึ่งควรมีมากกว่า 90% ของเนื้อหาในหมวดนี้ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งการพรรณนาไม่สามารถทำให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจน

การตอบคำถามในหมวด 7 ต้องแสดงข้อมูลระดับของผลการดำเนินการ อัตราการปรับปรุง และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการขององค์การ รวมถึงข้อมูลที่แสดงความครอบคลุมของการปรับปรุงผลการดำเนินการซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์การ

หากมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องกระบวนการปรับปรุงและมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ควรจะแสดงผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย

ดังนั้น ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การของหมวดที่เป็นผลลัพธ์การดำเนินการต้องคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

### 1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์การที่สำคัญ

*การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์การ ตามที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดแล้วในลักษณะสำคัญขององค์การ และหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งหมวดการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ*

2. ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการ ของแนวทางการให้คะแนนเพื่อการรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

- ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level - Le) ควรรายงานในมาตรวัดที่ชัดเจน เช่น คะแนน จำนวนความผิดพลาด จำนวนความถูกต้อง ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น
- แนวโน้มของผลการดำเนินการ (Trend - T) เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานของส่วนราชการ
- ผลการดำเนินการเปรียบเทียบ (Comparison- C) เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน หรือที่เลือกมาอย่างเหมาะสม
- ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์ (Linkage - Li) เพื่อแสดงว่ามีมีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดและแยกตามกลุ่มที่จำแนกไว้ เช่น ตามความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มการให้บริการ

### 3. แสดงข้อมูลแนวโน้มตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม

แนวโน้มควรแสดงถึงผลการดำเนินงานในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่เป็นการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต



ช่วงเวลาระหว่างข้อมูลควรมีความเหมาะสมสำหรับตัววัดแต่ละตัวสำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญๆ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม

#### 4. ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และมีจำนวนมาก จึงควรนำเสนอในรูปแบบที่กระชับโดยใช้กราฟและตารางและเพื่อความสะดวกในการตีความควรแสดงข้อมูลรายละเอียดของกราฟและตารางด้วย

*ในการแสดงกราฟ ควรคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้*

- ระบุตัวเลขกำกับกราฟสำหรับการอ้างอิงถึงกราฟในเนื้อหาโดยใช้ตัวเลขกำกับให้สอดคล้องกับหัวข้อ เช่น รูปที่ 3 ในหัวข้อ 7.1 ควรใช้ตัวเลขกำกับรูปเป็น 7.1-3
- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนของกราฟและหน่วยวัดอย่างชัดเจนเช่น ลูกศรชี้ขึ้นแสดงให้เห็นว่าตัววัดมีแนวโน้มดี
- แสดงผลลัพธ์หลาย ๆ ปีและมีเส้นแสดงแนวโน้มข้อมูล
- แสดงการเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน

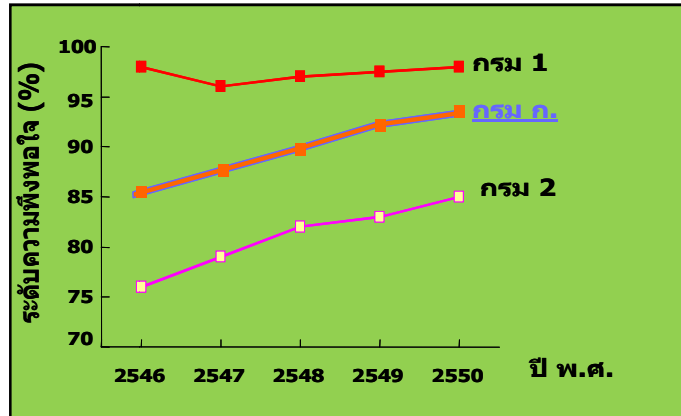
ผลลัพธ์ที่เกิดในเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับองค์การอื่น เช่น การนำเสนอในรูปแบบอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด “ควรปรับให้เป็นฐานเดียวกัน”

ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนพนักงานไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่มีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์การอื่นที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน



## 5. อธิบายเนื้อหาของผลลัพธ์ด้วย

นอกเหนือจากกราฟและตาราง ควรมีคำอธิบายของผลลัพธ์นั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม องค์การควรมีคำชี้แจงประกอบ ตัวอย่างการแสดงผลกราฟพร้อมกับคำอธิบายเนื้อหาของผลลัพธ์

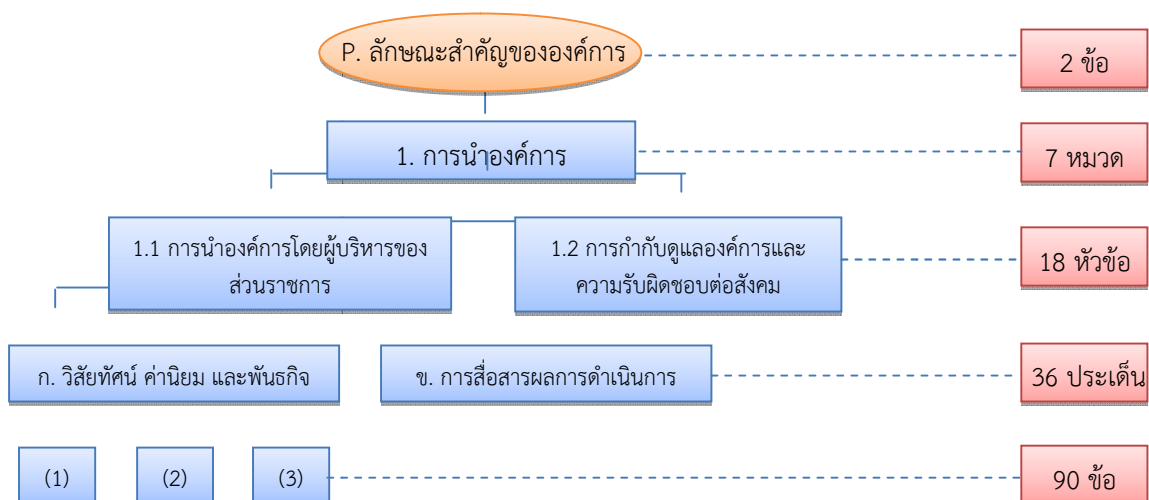


แสดงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

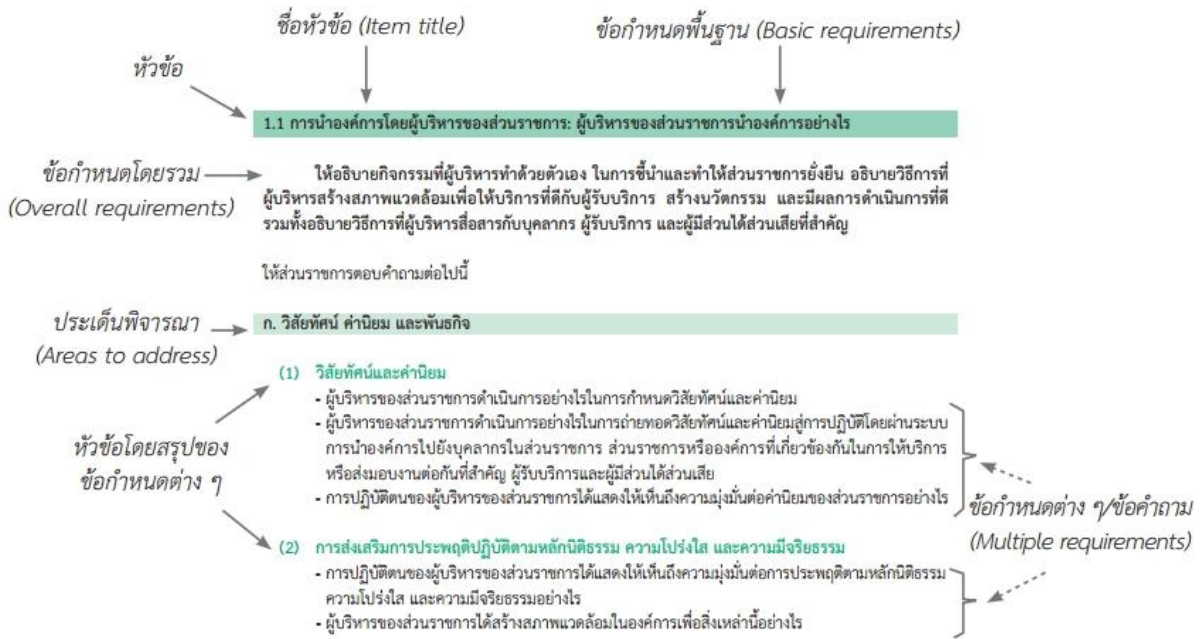
## คำอธิบายเนื้อหาของผลลัพธ์

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

## ระดับชั้นของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



## ตัวอย่างเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ





ภาคผนวก 3  
ตัวอย่างการเขียนบทสรุปผู้บริหาร  
และการเขียน Application Report ส่วนที่ 2-2 และ 2-3



## ตัวอย่างบทสรุปผู้บริหาร

กรมควบคุมโรค

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 ปี พ.ศ. 2558

กรมควบคุมโรคเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่มีภารกิจหลักในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุม ประสานความร่วมมือกับเครือข่าย ตลอดจนพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดี ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำระดับนานาชาติที่สังคมเชื่อถือและไว้วางใจ เพื่อปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพ ด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการ ภายในปี 2563” และด้วยความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ประกอบด้วย ด้านพันธกิจด้านการปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร ส่งผลให้กรมฯ ต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ปัจจุบัน กรมฯ แบ่งโครงสร้าง เป็น 39 หน่วยงาน ประกอบด้วย หน่วยงานบริหาร 6 หน่วยงาน สถาบัน 2 หน่วยงาน สำนักวิชาการ 7 หน่วยงาน สำนักงานป้องกันควบคุมโรค 12 หน่วยงาน (เขต) และมีหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเป็นการภายใน เพื่อรองรับงานในสถานการณ์ปัจจุบัน 12 หน่วยงาน มีบุคลากร รวมทั้งสิ้น 6,266 คน ข้าราชการ 2,763 คน ลูกจ้างประจำ 1,831 คน พนักงานราชการ 835 คน และพนักงานกระทรวงสาธารณสุข 837 คน โดยร้อยละ 62.18 ปฏิบัติงานภารกิจหลัก และร้อยละ 37.82 ปฏิบัติงานภารกิจสนับสนุน

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมฯ ได้นำแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. มาดำเนินการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 เป็นต้นมา เริ่มต้นด้วยการประเมินองค์การจัดทำแผนและดำเนินการปรับปรุงองค์การตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยมุ่งเน้นการสร้างแนวทางการปฏิบัติงาน (Approach) ที่สำคัญๆ อย่างเป็นระบบในปี พ.ศ. 2554 กรมฯ ได้กำหนดยุทธศาสตร์หนึ่งในการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์การของกรมฯ คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพระบบบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูงได้มาตรฐานสากลมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน ชุดต่างๆ เพื่อผลักดันงานตามยุทธศาสตร์ กำหนดเป็นเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด จัดทำแผนโครงการถ่ายทอดเป้าหมายสู่หน่วยงานและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2556 กรมฯ ได้ผ่านการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ทุกหมวด มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 93.36 (วันที่ 5 มีนาคม 2556) และได้นำข้อเสนอจากตรวจรับรอง Certified FL ดังกล่าวมา ทบทวน ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของกรมฯ ให้มีผลลัพธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

ผลการดำเนินงานพัฒนาองค์การที่ผ่านมา ได้ช่วยให้กรมฯ ดำเนินงานได้เป็นสัมฤทธิ์ผลเป็นอย่างดี และ ได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้ทุกหน่วยงานภายในกรมฯ พัฒนาและยกระดับการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ **จนกระทั่งปี พ.ศ. 2557 กรมฯ สามารถคว้ารางวัล ผลงานคุณภาพ จำนวน 7 รางวัล ดังนี้** รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ ในระดับดีเด่น 2 ผลงาน ระดับดี 2 ผลงาน รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด หมวด 1 คะแนนรวม 327.5 คะแนน หมวด 2 คะแนนรวม 308.5 และรางวัลเกียรติยศที่ได้จากการรับรางวัล United Nations Public Service Awards ขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งถือเป็นความภาคภูมิใจของกรมฯ ที่ผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ สมตามเจตนารมณ์ของวิสัยทัศน์ และยังทำให้บุคลากรตื่นตัวในการปฏิบัติงาน มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดีขึ้น ลดเสี่ยง ลดโรค ลดตายจากโรคและภัยสุขภาพ

กรมฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยกำหนด Rolling plan ในการพัฒนา มุ่งสู่รางวัลคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 - 2562 ดังภาพที่ ก-1





## Rolling Plan ของการพัฒนาคุณภาพระบบบริหารจัดการองค์กร

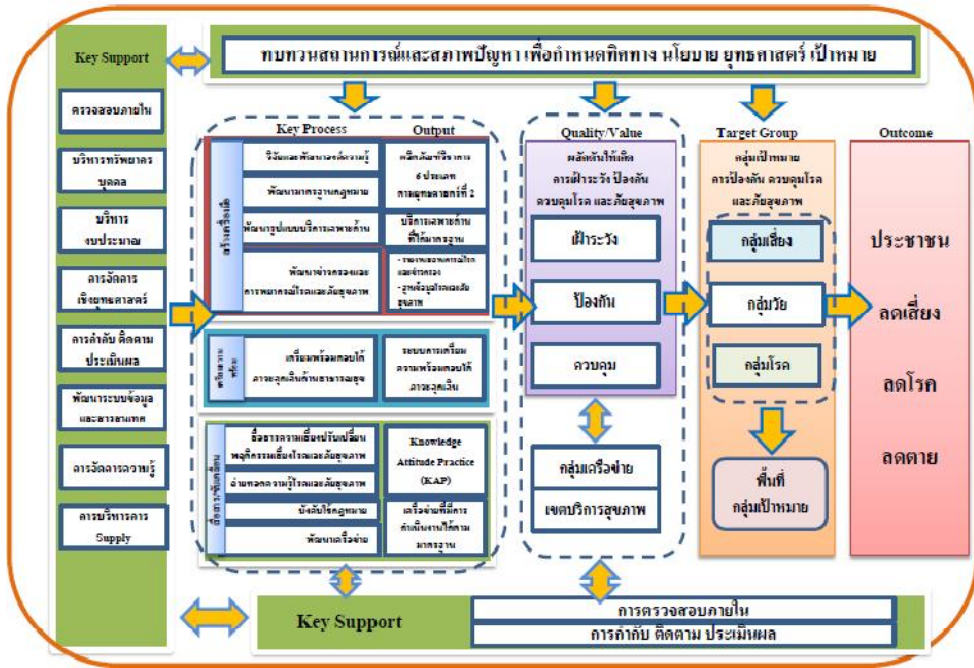
2558	2559	2560	2561	2562
พัฒนา กรมควบคุมโรค ตามเกณฑ์ PMQA  ▪ ดำเนินการโดย มุ่งเน้นหมวดที่ยัง ไม่ผ่านอย่างน้อย จำนวน 2 หมวด	พัฒนา กรมควบคุมโรค ตามเกณฑ์ PMQA  ▪ ดำเนินการโดย มุ่งเน้นหมวดที่ยัง ไม่ผ่านอย่างน้อย จำนวน 2 หมวด	พัฒนา กรมควบคุมโรค ตามเกณฑ์ PMQA  ▪ ดำเนินการโดย มุ่งเน้นหมวดที่ยัง ไม่ผ่านอย่างน้อย จำนวน 2 หมวด	พัฒนา กรมควบคุมโรค ตามเกณฑ์ PMQA  ▪ ดำเนินการโดย มุ่งเน้นหมวดที่ เหลือทั้งหมด	พัฒนา กรมควบคุมโรค ตามเกณฑ์ PMQA  ▪ ดำเนินการโดย มุ่งเน้นหมวดที่ เหลือทั้งหมด
เป้าหมาย ▪ สมัครขอรับ รางวัลรายนาม อย่างน้อยปีละ 2 หมวดและผ่าน การรับรองฯ จากสำนักงาน ก.พ.ร. 1 หมวด	เป้าหมาย ▪ สมัครขอรับ รางวัลรายนาม อย่างน้อยปีละ 2 หมวดและผ่าน การรับรองฯ จากสำนักงาน ก.พ.ร. 1 หมวด	เป้าหมาย ▪ สมัครขอรับ รางวัลรายนาม อย่างน้อยปีละ 2 หมวดและผ่าน การรับรองฯ จากสำนักงาน ก.พ.ร. 1 หมวด	เป้าหมาย ▪ สมัครขอรับ รางวัลรายนาม ที่เหลือ ผ่านการ รับรองฯ จากสำนักงาน ก.พ.ร. 1 หมวด	เป้าหมาย ▪ สมัครขอรับ รางวัลรายนาม ที่เหลือผ่านการ รับรองฯ จากสำนักงาน ก.พ.ร. ครบทุก หมวด
<b>พัฒนาหน่วยงานตามเกณฑ์ PMQA , HA และ ผลงานคุณภาพ</b>				
เป้าหมาย ▪ ผ่าน HA 2 หน่วยงาน ▪ ผลงานคุณภาพได้รับ รางวัล ปีละอย่างน้อย 4 ผลงาน	เป้าหมาย ▪ Reaccreditation 3 ปี ครั้ง ▪ ผลงานคุณภาพได้รับรางวัล ปีละอย่างน้อย 4 ผลงาน			

ภาพที่ ก-1 Rolling plan ในการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ

ในปี พ.ศ.2558 กรมฯ มีการพัฒนางานที่โดดเด่น และมีความพร้อมในการขอรับรางวัลคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม โดยเฉพาะในหมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม กรมฯ ได้วางระบบและออกแบบกระบวนการทำงาน อันเป็นหัวใจสำคัญของระบบบริหารคุณภาพ โดยนำแนวคิด ภายใต้ทรัพยากรอันจำกัด ได้มีการระดมทรัพยากร ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตอบสนองต่อผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต่อพันธมิตร วิสัยทัศน์ให้เกิดความคล่องตัว (Agility) ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถบริหารกระบวนการได้อย่างต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤต

กรมฯ ทบทวนกระบวนการทำงาน ที่ต้องใช้ส่งมอบผลิตภัณฑ์บริการที่สำคัญ โดยวิเคราะห์ value chain ในการประชุมผู้บริหารของกรมฯ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า ได้แก่ 1) การวิจัยและองค์ความรู้ 2) การพัฒนามาตรฐานและกฎหมาย 3) การพัฒนารูปแบบบริการเฉพาะด้าน 4) ข้าราชการ และการพยากรณ์ฯ 5) การเตรียมพร้อมตอบโต้ภาวะฉุกเฉินฯ 6) สื่อสารความเสี่ยงและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเสี่ยงฯ 7) ถ่ายทอดความรู้โรคและภัยสุขภาพ 8) บังคับใช้กฎหมาย และ 9) พัฒนาเครือข่าย และกระบวนการสนับสนุน 8กระบวนการ ได้แก่ 1) การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล 3) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ 4) การจัดการความรู้ 5) การบริหารงบประมาณ 6) การบริหาร supply 7) การตรวจสอบภายใน 8) กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ คือ ลดเสียง ลดโรค ลดตาย ในกลุ่มเป้าหมาย (Target group) ได้แก่ 1) กลุ่มเสี่ยง (ตามสถานะการเสี่ยงแบบต่างๆ) 2) กลุ่มวัย (เด็ก/วัยรุ่น/วัยทำงาน/ฯลฯ) 3) กลุ่มโรค (ทั้งโรคติดต่อและโรคไม่ติดต่อ) 4) พื้นที่กลุ่มเป้าหมาย เช่น ชุมชน หมู่บ้าน โรงแรม โรงเรียน สถานประกอบการ ฯลฯ ดังภาพที่ ก-2





ภาพที่ ก-2 Value Chain กรมควบคุมโรค ตามประกาศกรมฯ เรื่อง สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2557

การออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่า กรมฯ คำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญและการควบคุมให้เกิดความต่อเนื่อง สามารถปฏิบัติได้จริง การลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ การปรับลดขั้นตอนให้สั้นลง การใช้เวลาและทรัพยากรให้คุ้มค่า เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สำหรับกระบวนการสนับสนุน กรมฯ มีวิธีการกำหนดจากความต้องการภายในเพื่อเกื้อหนุนในทำงานหลัก และพันธกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่สร้างภาระให้กรม แต่ต้องทำให้กระบวนการหลักของกรมฯ ทำงานได้คล่องตัวมากขึ้น กระบวนการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะช่วยให้การบริหารจัดการโครงการต่างๆ รวดเร็ว ครบถ้วน ถูกต้อง ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ เพิ่มทักษะในการทำงานของบุคลากร ส่งผลต่อการทำงานในระยะยาว โดยคำนึงถึง 3 ป. ได้แก่ ประโยชน์ ประหยัด และประสานงาน มาใช้ในการออกแบบกระบวนการที่มุ่งสู่ผลลัพธ์ คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และต้นทุน

การสื่อสารกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน กรมฯ ได้ใช้เวทีการประชุม เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ และเผยแพร่ในเว็บไซต์ให้กับทีมงานและบุคลากรภายในกรมฯ ทราบถึงหลักการและขั้นตอนในการออกแบบกระบวนการ กำหนดขั้นตอนการทำงานให้เป็นมาตรฐาน เป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามและปรับใช้ตามบริบทของแต่ละหน่วยงาน โดยคำนึงถึงความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการ เช่น การสูญเสียเวลาโดยไม่จำเป็น การใช้ทรัพยากรที่ไม่คุ้มค่า รวมถึงปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นในการผลิตหรือการบริการ

ในด้านประสิทธิผลการปฏิบัติ กรมฯ ให้ความสำคัญกับการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงสุด โดยมีแนวคิด คือ การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เหมาะสม เกิดความสมดุลในแต่ละกิจกรรม การวิเคราะห์งบประมาณใช้จ่ายในแต่ละปีเทียบกับเป้าหมายและผลผลิตแต่ละกระบวนการเพื่อวางแผนในการบริหารจัดการองค์การที่มีคุณภาพและจัดทำงบประมาณสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์



แผนปฏิบัติการประจำปีรวมทั้งกระบวนการทำงานที่สำคัญและจำเป็นต่างๆ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ส่วนกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดมูลค่าก็ทำการลดหรือปรับปรุงขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยวางกลไกในการควบคุมต้นทุน การใช้จ่ายทรัพยากรในกระบวนการทำงาน ดังนี้ 1) มีการกำหนดจุดควบคุมในการปฏิบัติงานของกระบวนการสำคัญต่างๆ 2) การกำกับ ติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณผ่านระบบ GFMS และระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ กรมฯ ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่ (Estimate SM : ESM) เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน รายเดือน รายไตรมาส 3) มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดสำคัญของกรมฯ เช่น ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายรวม โดยกองคลังควบคุม ติดตาม กำกับรายงานการเบิกจ่ายเงินของทุกหน่วยงานผ่านเว็บไซต์กองคลัง เพื่อเป็นการเร่งรัดหน่วยงานให้เบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายรายเดือน รายไตรมาส 4) ผู้บริหารจะติดตามผลการดำเนินงาน การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดในการประชุมผู้บริหารประจำเดือน และการประชุมติดตามงานที่สำคัญทุกสัปดาห์ (Monday Breakfast Meeting) การนิเทศงานโดยผู้ทรงคุณวุฒิและนำผลการติดตาม ควบคุม ไปปรับแผนปฏิบัติการ เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ผลลัพธ์ของกระบวนการเป็นไปตามเป้าหมาย มีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ไขปัญหาในกระบวนการได้รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้

นอกจากนี้ได้มีการกำหนดมาตรฐาน เพื่อควบคุมไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน เช่น การพัฒนาห้องปฏิบัติการของหน่วยงานในสังกัดให้ผ่านการรับรองคุณภาพห้องปฏิบัติการเพิ่มขึ้นจาก 6 หน่วยงานในปี 2555 เป็น 6 และ 9 หน่วยงานในปี 2556 และปี 2557 ตามลำดับ ที่มีตามมาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ (Laboratory Accreditation: LA) 2555 ของสภาเทคนิคการแพทย์หรือ มาตรฐาน ISO 15189 หรือมาตรฐาน ISO/IEC 17025 โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดรับรองการปฏิบัติราชการให้ดำเนินการตามมาตรฐานดังกล่าว และการกำหนดมาตรฐานของผลิตภัณฑ์กรมฯ ไว้ 6 กลุ่ม ที่ให้ทุกหน่วยงานเลือกใช้ตามความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างความมั่นใจก่อนส่งถึงประชาชนหรือเครือข่ายการทำงานการกำหนดตัวชี้วัดรับรองการปฏิบัติราชการให้หน่วยงานปฏิบัติ รวมทั้งการดำเนินการด้านนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีหน่วยงานตรวจสอบภายในเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการบริหารงบประมาณ การเงิน พัสดุ มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในองค์กรและการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะโครงการที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุตามเป้าหมายและมีการใช้จ่ายอย่างประหยัดและคุ้มค่า นอกจากนี้ยังนำหลักการบูรณาการการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจของเครือข่าย เช่น การบูรณาการร่วมกับกรมอนามัย กรมสุขภาพจิต ในการดำเนินการโครงการสถานประกอบการปลอดโรค ปลอดภัย ใจเป็นสุข

กรมฯตระหนักถึงการดำเนินภารกิจในปัจจุบันที่มีโอกาสหยุดชะงักอันเนื่องมาจากเหตุภัยพิบัติและสภาวะวิกฤตต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง จึงได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับเพื่อให้กรมฯ ยังคงดำเนินกระบวนการเผื่อระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคให้กับประชาชนได้ในระดับพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง ปกป้องชีวิต ลดผลกระทบและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับประชาชน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการตอบสนองต่ออุบัติการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ จากการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยคณะกรรมการยุทธศาสตร์ที่ 4 การเตรียมความพร้อมและดำเนินการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพในสถานการณ์ฉุกเฉินและภัยพิบัติอย่างรวดเร็ว ตามความต้องการของพื้นที่ และได้มาตรฐานสากล หากมีการหยุดชะงักของกระบวนการตามภารกิจสำคัญจะกระทบถึงประชาชนผู้รับบริการของกรมฯ ซึ่งอธิบดีได้กำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร



(Business Continuity Management : BCM) ภายใต้ยุทธศาสตร์การเตรียมพร้อมและดำเนินการป้องกันควบคุมโรคและ ภัยสุขภาพในสถานการณ์ฉุกเฉินและภัยพิบัติอย่างรวดเร็วตามความต้องการของพื้นที่และได้มาตรฐานสากลโดยกำหนด ตัวชี้วัดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคจัดทำแผนประกอบกิจการภายในองค์กร (Business Continuity Plan : BCP) และ Incident Management Plans (IMP) โดยอ้างอิงมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 เพื่อให้มั่นใจว่าในกรณีที่มี สถานการณ์ฉุกเฉินที่ทำให้การปฏิบัติงานตามปกติต้องหยุดชะงักภารกิจสำคัญจะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือ กลับมาดำเนินการในเวลาที่เหมาะสมโดยใช้ทรัพยากร คน เงิน สิ่งของ ให้สอดคล้องกับปัญหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ และสามารถประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำไปสู่การปรับปรุงต่อไป

จากการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ได้รับการสนับสนุนและผลักดันจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้กรมฯ มี ผลงานเด่นเสนอขอรับรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติอย่างต่อเนื่อง ในทุกประเภท รวมถึงผลักดันผลงานสู่ระดับสากล เพื่อเพิ่มคุณค่าของผลงานและก่อให้เกิดประโยชน์สุขกับประชาชนอย่างแท้จริง ดังเช่นสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดพิษณุโลก ได้รับรางวัลชนะเลิศ (1 st Place Winner) United Nations Public Service Awards 2014 ในสาขาการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายผ่านกลไกนวัตกรรม (Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms) จากผลงาน มาลาเรีย: การพัฒนาศักยภาพบริการแบบบูรณาการ “Community Participation for Effective Malaria Management in Tha Song Yang Di” ซึ่งมีความโดดเด่น ด้านบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อลดความเจ็บป่วยด้วยโรคมalaria ในพื้นที่เสี่ยงสูงอำเภอท่าสองยางจังหวัดตากเป็นการ ดำเนินงานเชิงรุกที่ทำให้การพัฒนาระบบคุณภาพในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคมalaria เป็นรูปธรรม ประชาชนสามารถ เข้าถึงบริการได้ง่าย ได้รับบริการที่รวดเร็วเป็นกันเองและปลอดภัยซึ่งขยายผลและต่อยอดจากผลงาน “มาลาเรีย: การ พัฒนาศักยภาพบริการแบบบูรณาการ” ที่ได้รับรางวัลบูรณาการการบริการที่เป็นเลิศ ระดับดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2556

ความสำเร็จของการจัดการกระบวนการของกรมฯ นั้น มีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ที่สำคัญ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีการกำหนดทิศทาง นโยบายที่ชัดเจนในการทำงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศในการทำงานสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การส่งเสริมให้บุคลากร ทุกระดับพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานจนเกิดนวัตกรรม 3) การใช้กลไกการสื่อสารที่หลากหลาย การใช้สื่อสังคม ออนไลน์ ทำให้ได้รับข้อมูล ข้อเสนอแนะ จากบุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาปรับปรุงกระบวนการทำงานของ กรมฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การพัฒนาศักยภาพทุกเครือข่ายที่ทำงานร่วมกัน โดยมีการนำข้อเสนอแนะจากการ ถอดบทเรียนของเครือข่ายมาพัฒนาการทำงานร่วมกัน ทั้งด้านองค์ความรู้ และสัมพันธภาพต่างๆ และ 5) การมี ระบบติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการติดตามผลงาน ทำ ให้สามารถทราบปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น และปรับปรุงขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

จากผลการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานของกรมฯ เป็นที่ประจักษ์จากผลงานการป้องกันควบคุมโรค ที่สำคัญๆ ที่ได้ผลักดันงานเฝ้าระวัง ป้องกันและควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่สำคัญของคนไทย ให้ประสบความสำเร็จ มาเป็นลำดับ ส่งผลให้โรคและภัยสุขภาพหลายโรคลดลง อย่างไรก็ตาม สังคมไทยยังคงประสบปัญหาโรคติดต่ออุบัติใหม่ โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง อีกทั้งภัยสุขภาพต่างๆ ที่ยังเกิดขึ้นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งถือเป็นความท้าทายของกรมฯ และ ระบบสุขภาพโดยรวมที่จะต้องช่วยกันดำเนินงานให้ประชาชนได้รับบริการและสามารถ ลดโรค ลดเสี่ยง ลดตาย ในที่สุด



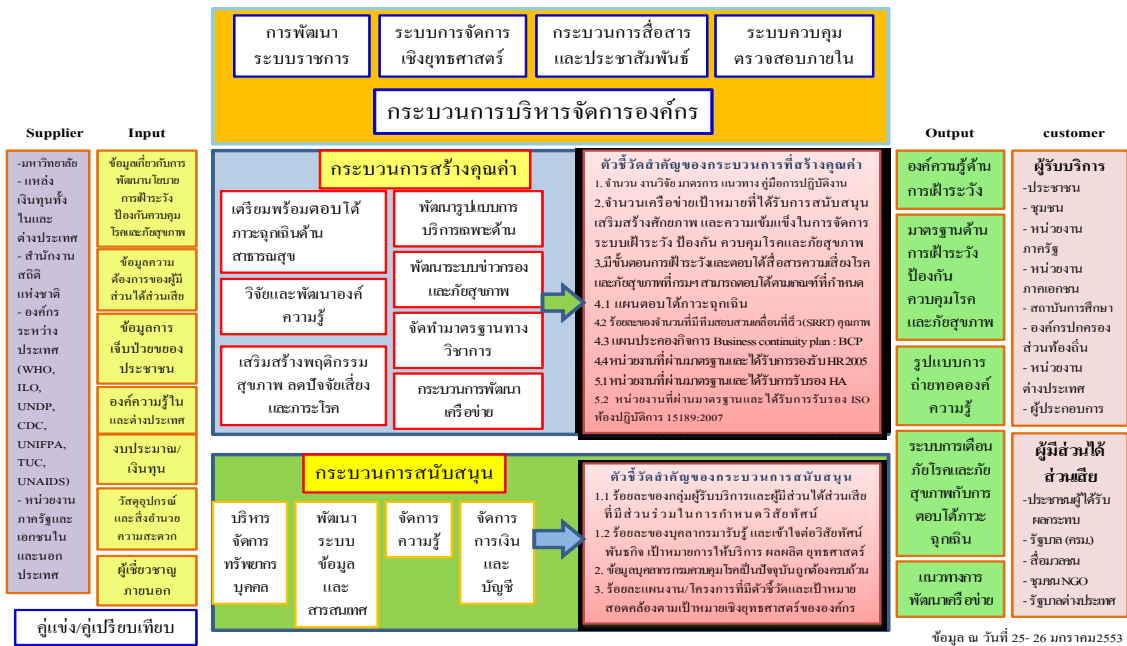
## ตัวอย่างการเขียน Application Report ส่วนที่ 2-2, 2-3

กรมควบคุมโรค

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 ปี พ.ศ. 2558

ตั้งแต่ปี พ.ศ.2553 เป็นต้นมา กรมฯ ได้เริ่มดำเนินการจัดทำกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ซึ่งพิจารณาจาก 6 หลักเกณฑ์ดังนี้ 1) นโยบายและแผนการบริหารราชการแผ่นดิน หรือยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและกระทรวงสาธารณสุข ตลอดจนวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของกรมฯ 2) บทบาทภารกิจและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ 3) การตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงทรัพยากรขององค์กร ส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพคุณค่าของผลผลิตและบริการที่ส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร 5) ความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้าราชการ 6) หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และนำมาออกแบบกระบวนการที่สำคัญเพื่อส่งมอบผลผลิตและบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการประชุมผู้บริหารและบุคลากรระดับต่างๆ วิเคราะห์กระบวนการที่ต้องใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์บริการที่สำคัญตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยใช้เครื่องมือ SIPOC มีปัจจัยนำเข้า คือ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกฎหมายสำคัญ และความท้าทาย มากำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า 7 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ กระบวนการพัฒนาเครือข่าย กระบวนการเสริมสร้างพฤติกรรม ลดปัจจัยเสี่ยงและภาวะโรค กระบวนการเตรียมพร้อมตอบโต้ภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข กระบวนการพัฒนารูปแบบบริการเฉพาะด้าน กระบวนการพัฒนาระบบข่าวกรองและภัยสุขภาพ และ กระบวนการจัดทำมาตรฐานทางวิชาการ สำหรับกระบวนการสนับสนุน 4 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล กระบวนการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ กระบวนการจัดการความรู้ และ กระบวนการจัดการเงินและบัญชีดังภาพที่ 6-1



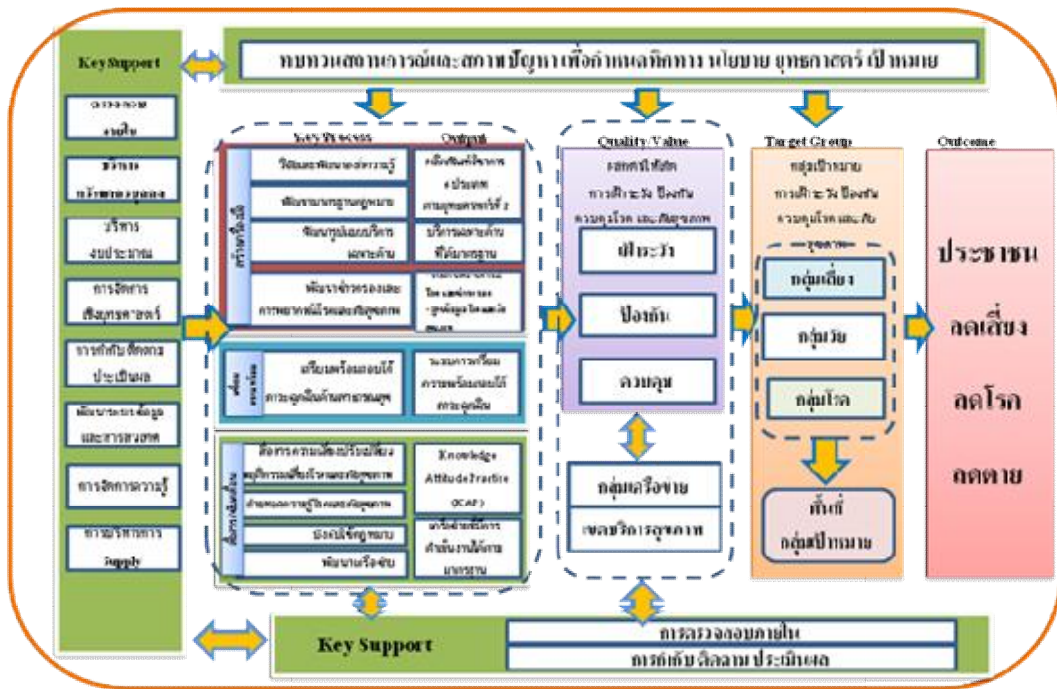


ภาพที่ 6-1 การวิเคราะห์ออกแบระบบงาน โดยใช้ SIPOC Model กรมควบคุมโรค ปี พ.ศ. 2553

คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐร่วมกับเจ้าภาพหลักตามกระบวนการ ได้จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญตามกระบวนการ โดยนำผลการสำรวจความต้องการความคาดหวังผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประชุม การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและผลการตรวจประเมินภายในและภายนอกกรมฯ รวมทั้งความคิดเห็นของบุคลากร ร่วมกับข้อกำหนดมาตรฐานสากลต่างๆ เพื่อการรับรองคุณภาพ เช่น Hospital Accreditation :HA, International Health Regulation : IHR 2005, ISO 15189 : 2007 ห้องปฏิบัติการ มาพิจารณาจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญและออกแบบของกระบวนการผลการดำเนินการตัวชี้วัดของกระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำมาประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ด้วย PDCA (Plan, Do, Check, Act) รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรกรมฯ อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานผ่านเวทีประชุมผู้บริหาร ประชุมวิชาการกรมฯ VDO Conference ,War room ส่งผลให้กรมฯ มีผลลัพธ์การดำเนินการภาพรวมที่ดีขึ้น

ในปี พ.ศ.2556 กรมฯ ได้ดำเนินการปรับบทบาทภารกิจ และหน่วยงานในสังกัด ให้สอดคล้องกับทิศทางของการปฏิรูประบบสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ในฐานะที่กรมฯ เป็นหน่วยงานหลักในการเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ จึงได้ทบทวนกระบวนการทำงานของกรมฯ ที่ต้องใช้ส่งมอบผลิตภัณฑ์บริการที่สำคัญ โดยวิเคราะห์ Value Chain ในการประชุมผู้บริหารของกรมฯ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุนใหม่ ให้ได้ผลลัพธ์ (Outcome) ของการปฏิบัติตามพันธกิจ คือ ลดเสี่ยง ลดโรค ลดตายในกลุ่มเป้าหมาย (Target group) ได้แก่ 1) กลุ่มเสี่ยง (ตามสถานะการเสี่ยงแบบต่างๆ) 2) กลุ่มวัย (เด็กวัยรุ่น วัยทำงาน ฯลฯ) 3) กลุ่มโรค (ทั้งโรคติดต่อและโรคไม่ติดต่อ) 4) พื้นที่กลุ่มเป้าหมาย (ชุมชน หมู่บ้าน โรงแรม โรงเรียน สถานประกอบการ ฯลฯ) เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการตามความคาดหวัง ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาคุณภาพตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานของกรมฯ โดยสื่อสารให้บุคลากรทุกหน่วยงานภายในสังกัดกรมฯ ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันดังภาพที่ 6-2

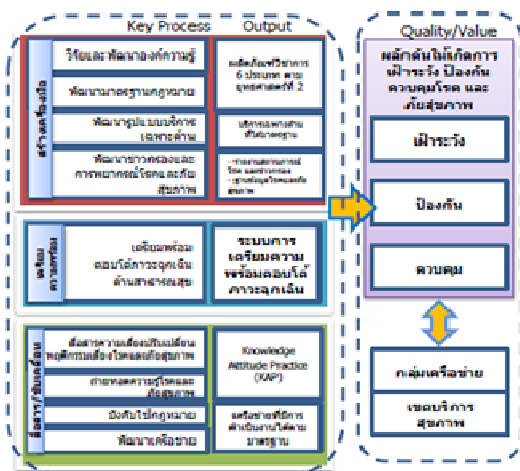




ภาพที่ 6-2 Value Chain กรมควบคุมโรค ตามประกาศกรมฯ เรื่อง สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2557

การออกแบบกระบวนการพิจารณาให้สามารถส่งมอบคุณค่าได้ตาม Value Chain ดังนี้

1. พิจารณากว่ากระบวนการนั้นส่งมอบผลผลิตและบริการไปให้ใคร เป็นผู้รับบริการภายในหรือภายนอกกรมฯ (OP 2x7) ซึ่งจะจัดเป็นกระบวนการสนับสนุนและกระบวนการสร้างคุณค่า หรือเป็นการส่งมอบให้กระบวนการถัดไป
2. กำหนดให้ชัดเจนว่าความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคืออะไร เพื่อจะ



ภาพที่ 6-3 การกำหนดผลผลิตและบริการ ที่เหมาะสม เพราะมีการทำงานร่วมกับเครือข่ายต่างๆ ได้ตามมาตรฐาน ส่งผลให้ประชาชนลดเสี่ยงลดโรค ลดตาย จากโรคและภัยสุขภาพ ดังภาพที่ 6-3



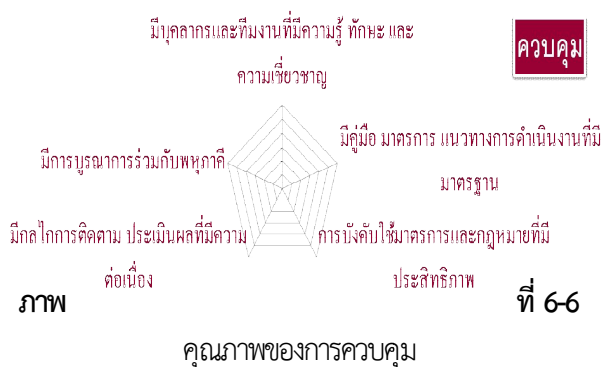
4. จากผลผลิตกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนผลักดันให้เกิดคุณภาพในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค ดังนี้



**คุณภาพของการเฝ้าระวัง** ประกอบด้วย การมีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลาและครอบคลุมทุกพื้นที่ ความแม่นยำของการพยากรณ์โรค เพื่อให้สามารถชี้เป้าหมายก่อนเกิดเหตุได้ อีกทั้งมีการสื่อสารผ่านช่องทางที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและเครื่องมือที่มีคุณภาพดังภาพที่ 6-4



**คุณภาพของการป้องกัน** ประกอบด้วย การมีข้อมูลในการตัดสินใจที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา มีมาตรการเชิงรุกที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วพร้อมทั้งมีการสื่อสารความเสี่ยงที่ครอบคลุมโดยมีทีมงานและเครือข่ายที่เพียงพอ มีศักยภาพในการป้องกันและควบคุมพื้นที่ทุกระดับเพื่อให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสมดังภาพที่ 6-5



**คุณภาพของการควบคุม** ประกอบด้วย การมีบุคลากรและทีมงานที่มีความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญในการกำหนดคู่มือ มาตรการ แนวทางการดำเนินงานที่มีมาตรฐานนำไปสู่การบังคับใช้มาตรการและกฎหมายที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการมีกลไกติดตาม ประเมินผลที่มีความต่อเนื่องและบูรณาการร่วมกับพหุภาคีดังภาพที่ 6-6

5. ทดลองปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานของกระบวนการที่ได้ออกแบบมาว่าสามารถปฏิบัติงานได้และให้ผลลัพธ์ตามผลผลิตที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ รวมถึงพิจารณาออกแบบกระบวนการ หรือปรับให้เหมาะสม

กระบวนการสร้างคุณค่าจะผลักดันให้เกิดกลไกการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่มีคุณภาพ ผลผลิตของกระบวนการสร้างคุณค่า ต้องคำนึงถึงการปฏิบัติงานได้จริง ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ การปรับลดขั้นตอนให้สั้นลง ตลอดจนใช้เวลาและทรัพยากรให้คุ้มค่า เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 6-7





การสื่อสารกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน กรมาฯ ได้ใช้เวทีการประชุม เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ และเผยแพร่ในเว็บไซต์ให้กับทีมงานและบุคลากรภายในกรมาฯ ทราบถึงหลักการในการออกแบบและขั้นตอนของกระบวนการฯ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการทำงานและสามารถปรับใช้ตามบริบทของแต่ละหน่วยงาน



ภาพที่ 6-7 Outcome จากการสร้างคุณค่า

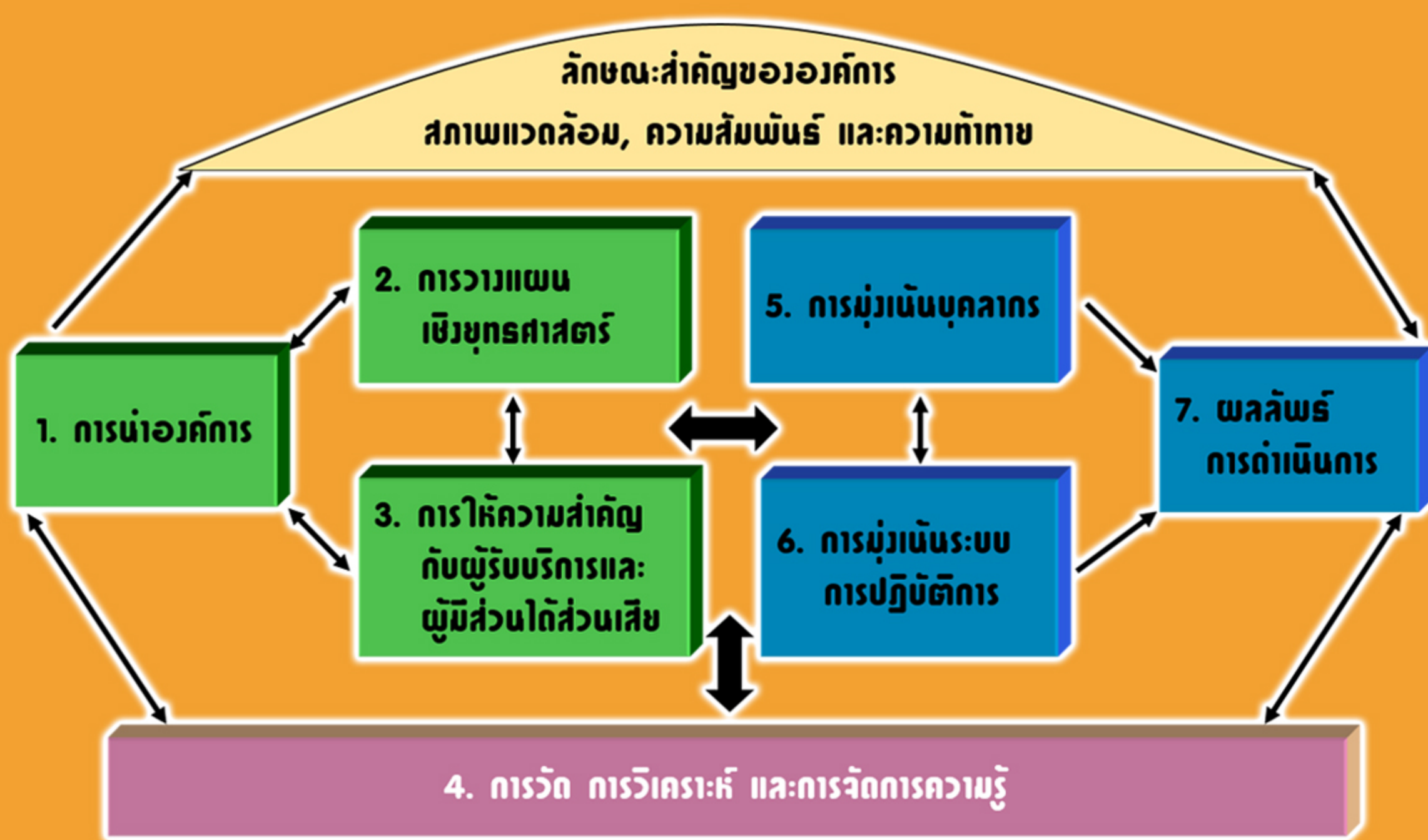
กระบวนการสร้างคุณค่า	ใฝ่ระวัง					ป้องกัน					ควบคุม				
	มีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และครอบคลุมทุกพื้นที่	เครือข่ายที่มีคุณภาพ	ความแม่นยำของการพยากรณ์โรค	ช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	ชี้เป้าก่อนเกิดเหตุ	ข้อมูลในการตัดสินใจที่ครบถ้วนถูกต้อง และทันเวลา	มีมาตรการเชิงรุกที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ และตอบสนองที่รวดเร็ว	มีบุคลากรและทีมงานที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถร่วมกับพหุภาคี	มีคู่มือ มาตรการ แนวทางการดำเนินงานที่มีมาตรฐาน	มีกลไกการติดตาม ประเมินผลที่มีระบบ	การบังคับใช้มาตรการและกฎหมายที่มีประสิทธิภาพ	มีบุคลากรและทีมงานที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถร่วมกับพหุภาคี	มีคู่มือ มาตรการ แนวทางการดำเนินงานที่มีมาตรฐาน	มีกลไกการติดตาม ประเมินผลที่มีระบบ	การบังคับใช้มาตรการและกฎหมายที่มีประสิทธิภาพ
วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้	/	/	-	/	-	/	/	/	/	-	/	/	/	/	-
พัฒนามาตรฐานกฎหมาย	/	-	-	/	-	/	-	-	/	-	/	-	-	/	-
พัฒนารูปแบบบริการเฉพาะด้าน	/	-	-	/	/	/	-	-	/	-	/	-	-	/	-
พัฒนาข่าวกรองและการพยากรณ์โรคและภัยสุขภาพ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
เตรียมพร้อมตอบโต้ภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข	-	-	-	-	/	/	/	/	/	/	-	/	/	/	/
สื่อสารความเสี่ยงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโรคและภัยสุขภาพ	/	-	-	/	/	-	/	/	/	/	/	/	-	/	/
ถ่ายทอดความรู้โรคและภัยสุขภาพ	/	-	-	/	/	/	-	/	/	/	/	/	-	-	/
บังคับใช้กฎหมาย	-	-	-	/	/	-	/	/	/	/	/	/	/	/	/
พัฒนาเครือข่าย	-	-	-	/	/	-	-	-	/	-	/	/	-	/	/

ภาพที่ 6-8 การออกแบบเพื่อระบุข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการ



ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญกรมฯ คำนึงถึงคุณค่าที่ส่งมอบให้กับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ในทุกกระบวนการ ร่วมกับเครือข่ายและเขตบริการสุขภาพ เช่น กระบวนการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ ด้านการเฝ้าระวังค้ำึงถึง มีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา/ความแม่นยำของการพยากรณ์โรค/ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ด้านการป้องกันค้ำึงถึงข้อมูลในการตัดสินใจที่ครบถ้วน ถูกต้องและทันเวลา/มีมาตรการเชิงรุกที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย/เครือข่ายที่มีคุณภาพ ด้านการป้องกันค้ำึงถึงทีมงานและเครือข่ายที่เพียงพอมีศักยภาพในการป้องกันและครอบคลุมพื้นที่ทุกระดับด้านการควบคุม ค้ำึงถึง มีบุคลากรและทีมงานที่มีความรู้ทักษะมีความเชี่ยวชาญ/มีมาตรการ แนวทางที่มีมาตรฐาน/มีกลไกการติดตาม ประเมินผลที่มีความต่อเนื่อง/มีการบูรณาการร่วมกับเครือข่าย พหุภาคี (ดังภาพ 6-8) (6.1 ก))





## โครงสร้างเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

พ.ศ. 2558



สำนักงาน ก.พ.ร.

59/1 ถนนพินธุไทร แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทร. 02 356 9999 Website: [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)