เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(Public Sector Management Quality Award)

PMQA

13 ธันวาคม 2559

Excellence Program Family

Singapore Quality Award

Japan Quality Award

EFQM Excellence Model

AUSTRALIAN BUSINESS EXCELLENCE AWARDS

Philippine Quality Award

Baldrige Performance Excellence Program (Malcolm Baldrige)

Others in 70 countries

TQA

Thailand Quality Award

PMQA

Public Sector Management Quality Award

SEPA

State Enterprise Performance Appraisal

HA

Hospital Accreditation

EdPEx

Educational Criteria for Performance Excellence

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(Public Sector Management Quality Award – PMQA)

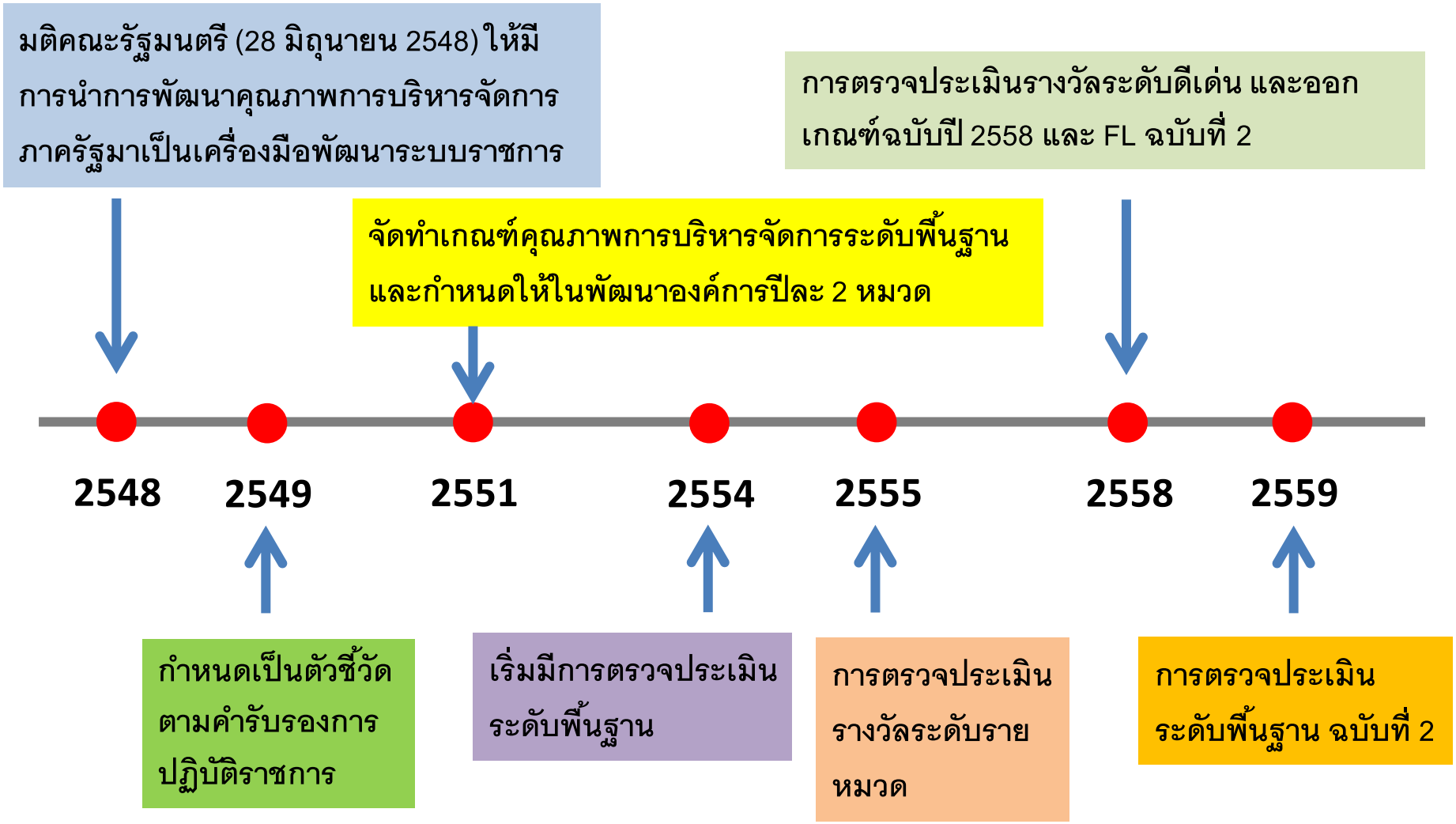
กรอบการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมองภาพองค์รวมทั้ง 7 หมวด เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล

เครื่องมือตรวจสุขภาพและปรับปรุงองค์การ

PMQA

การบริหารหน้าที่อย่างมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ

ความเป็นมา


มติคณะรัฐมนตรี (28 มิถุนายน 2548) ให้มีการนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือพัฒนาระบบราชการ
การตรวจประเมินรางวัลระดับดีเด่น และออกเกณฑ์ฉบับปี 2558 และ FL ฉบับที่ 2
จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐาน และกำหนดให้ในพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด
2548
2549
2551
2554
2555
2558
2559
กำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
เริ่มมีการตรวจประเมินระดับพื้นฐาน
การตรวจประเมินรางวัลระดับรายหมวด
การตรวจประเมินระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2

วัตถุประสงค์ของ PMQA

- ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- พัฒนาเครื่องมือประเมินตนเองสำหรับหน่วยงานของรัฐ
- ช่วยให้ส่วนราชการทราบโอกาส และทิศทางการปรับปรุง
- ส่งเสริมประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของส่วนราชการ
- ส่งเสริมประโยชน์และคุณค่าต่อประชาชนและสังคม

จากพื้นฐาน (FL) สู่รางวัล PMQA

คะแนน

250 Certified FL Version 1.0 A D R

275 Certified FL Version 2.0 A D L I

300 รางวัล PMQA รายหมวด

400 PMQC รางวัล PMQA ระดับดีเด่น

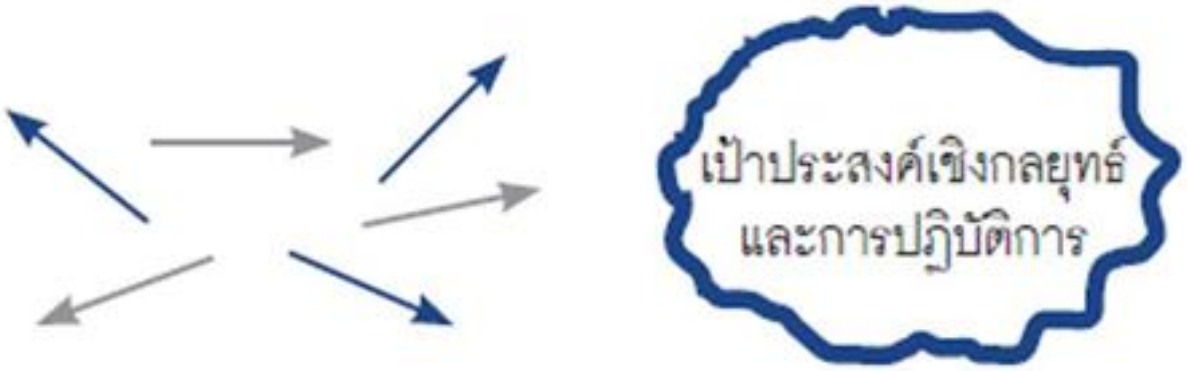
650 รางวัล PMQA ระดับดีเลิศ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558

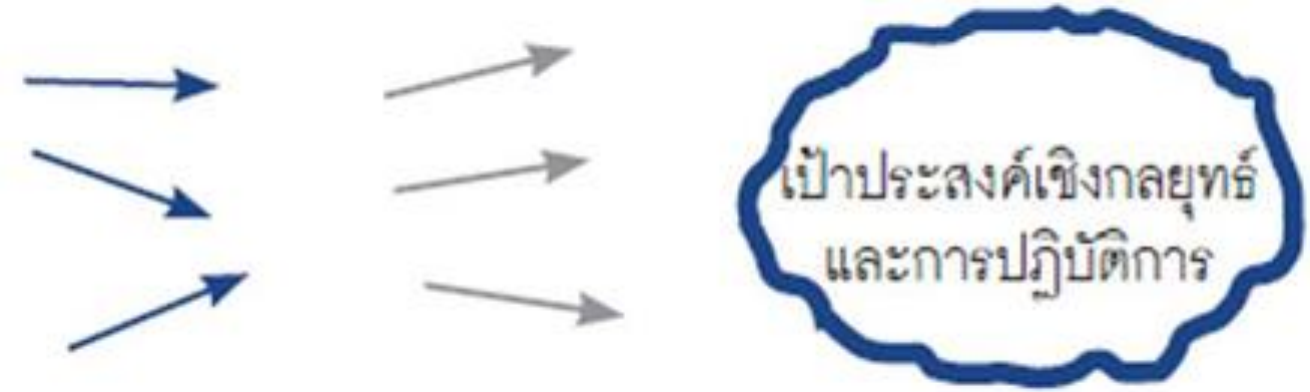
ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ

1. ตั้งรับปัญหา



- การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ
- ส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า
- ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ

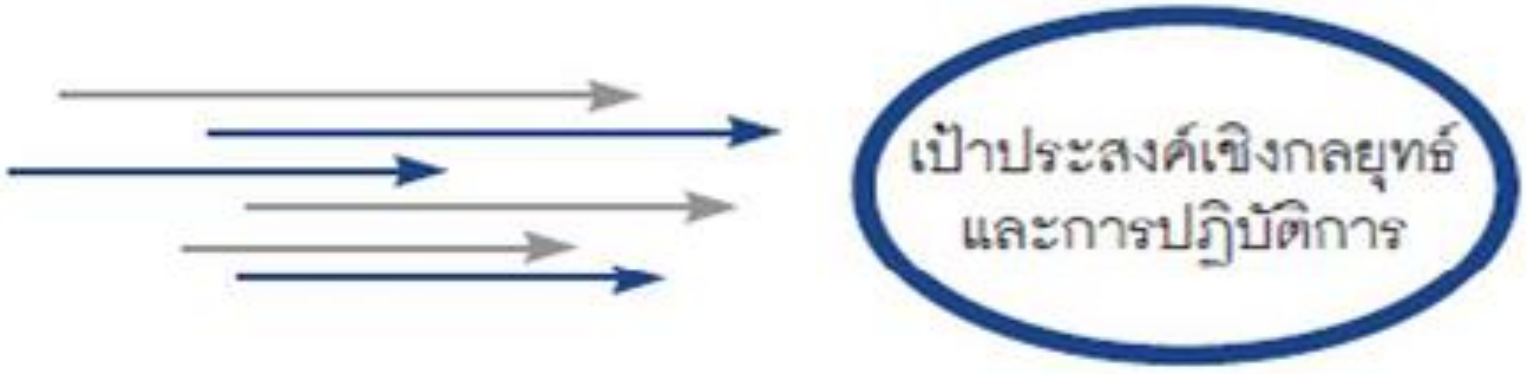


- องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการ โดยมีกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล และการปรับปรุง
- เริ่มมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรบ้าง
- มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

- การปฏิบัติมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง
- การแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร
- กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

4. แนวทางที่มีบูรณาการ



- การปฏิบัติมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้น
- การวิเคราะห์ สร้างนวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ
- การใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ

แนวคิดหลัก

ความเป็นระบบ (Systematic)

ความยั่งยืน (Sustainable)

การวัดผลได้ (Measurable)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

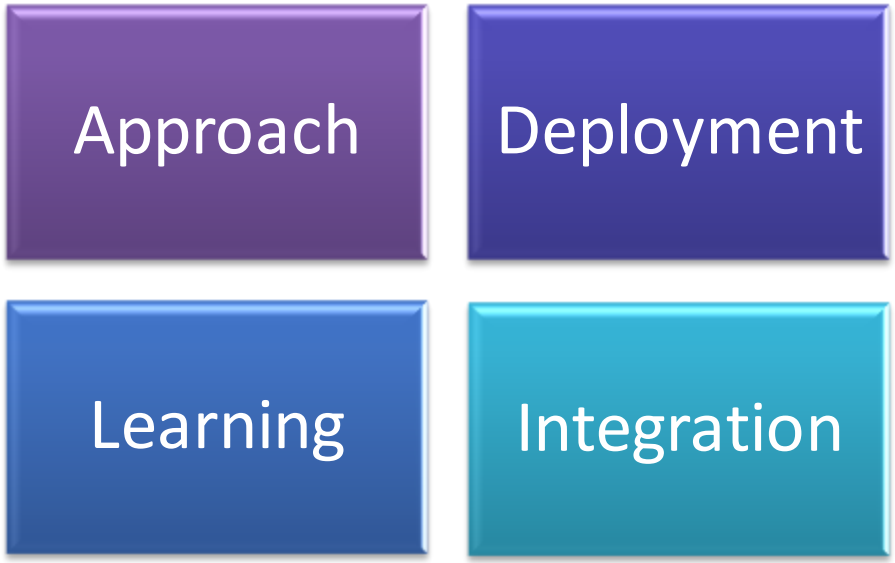
นวัตกรรม (Innovation)

ค่านิยมหลัก

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	5. ความสามารถในการปรับตัว	9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน	6. การมุ่งเน้นอนาคต	10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
3. การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคลากร	7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม	11. มุมมองในเชิงระบบ
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร และเครือข่าย	8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง	

การจัดการกระบวนการ

การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัดที่มีประสิทธิผล



การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา

การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสานกลมกลืนกัน

การวัดผลการดำเนินงาน

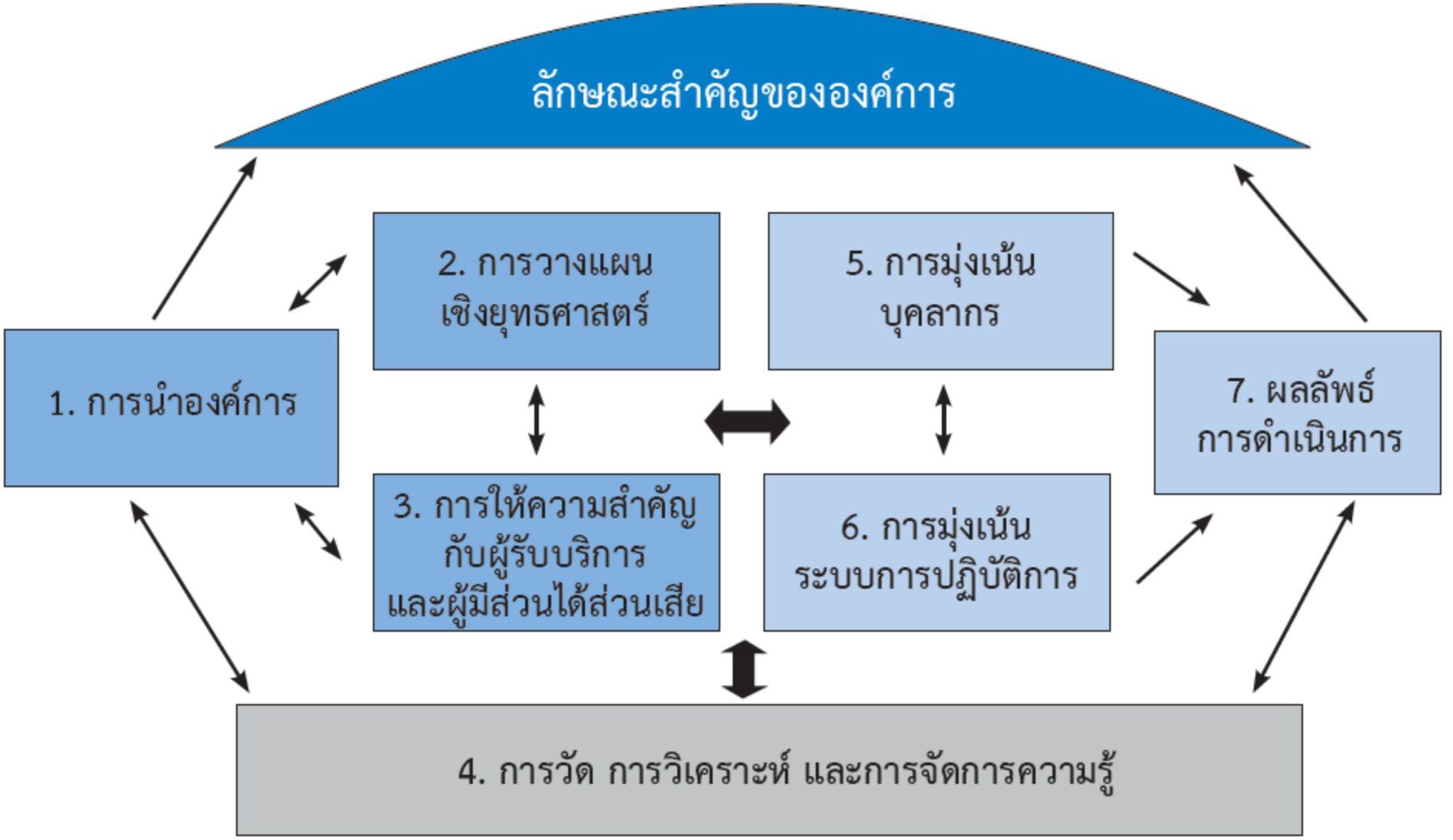
Level

Trend

Comparison

Integration

โครงสร้างของเกณฑ์



ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การ

1.ก สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย

- พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการคืออะไร
- กลไก/วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร

1.ก สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(2) วิสัยทัศน์และค่านิยม

- เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ของส่วนราชการที่ได้ประกาศไว้คืออะไร
- สมรรถนะหลักของส่วนราชการคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของส่วนราชการ

1.ก สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร
- มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
- อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มบุคลากรประเภทต่าง ๆ
- องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร
- ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะของส่วนราชการอะไรบ้าง

1.ก สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(4) สินทรัพย์

ส่วนราชการมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ

ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

1.ข ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(6) โครงสร้างองค์การ

- โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร
- ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการ และส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะเช่นใด

1.ข ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิต ต่อการบริการที่มีให้ และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร
- ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

1.ข ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(8) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

- ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของส่วนราชการ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีส่วนร่วมหรือบทบาทอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วนราชการ
- กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง

2.ก สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งขันในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันของส่วนราชการในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

2.ก สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์แข่งขันของส่วนราชการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาส สำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร

2.ก สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขันในลักษณะเดียวกันมีอะไรบ้าง
- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในส่วนราชการ นอกส่วนราชการ และจากต่างประเภทกันมีอะไรบ้าง
- มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

2.ข บริบทเชิงยุทธศาสตร์

(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

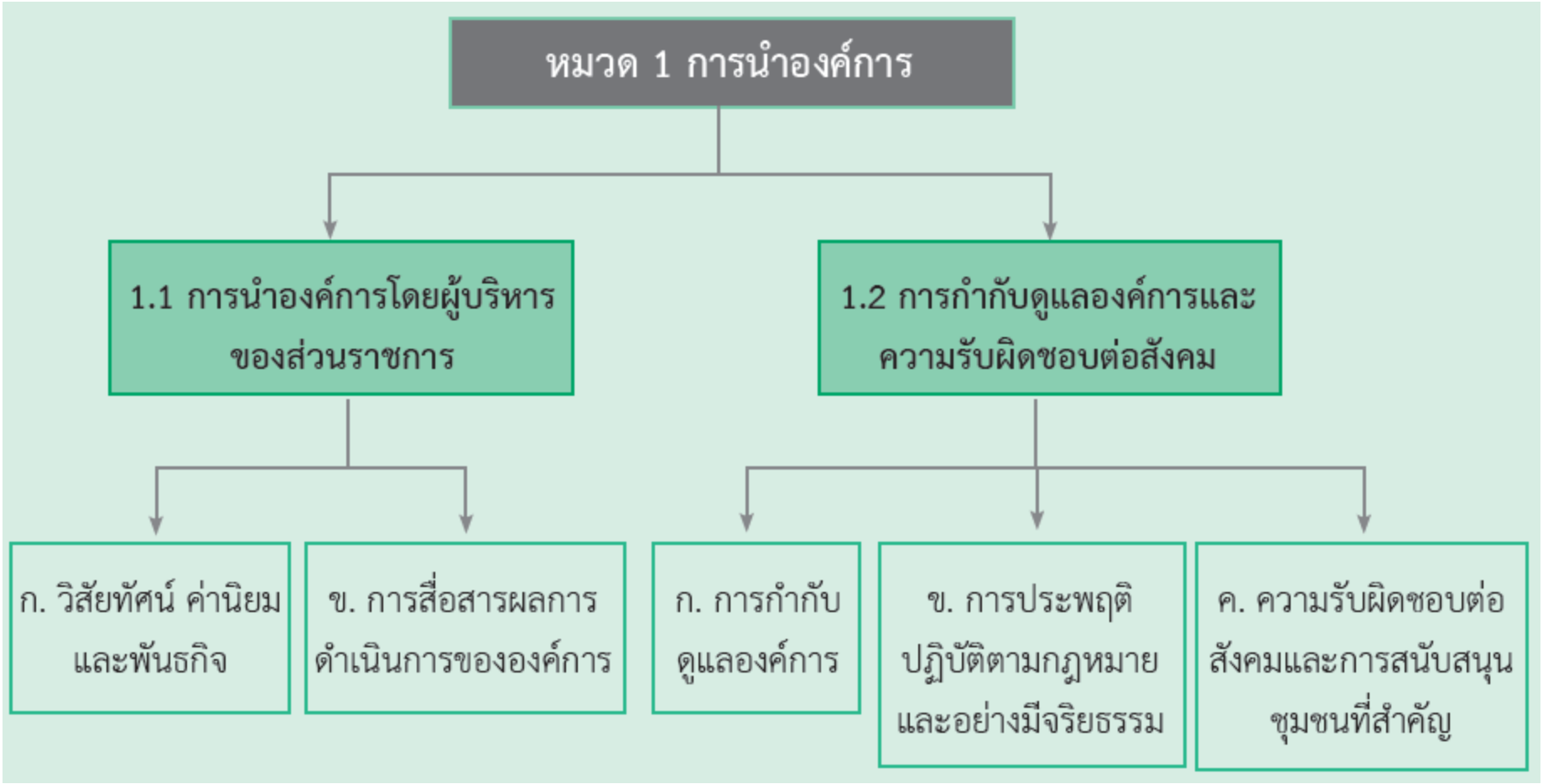
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร

2.ค ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมิน การปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

หมวด 1 การนำองค์การ


หมวด 1 การนำองค์การ
1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ
1.2 การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม
ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ
ข. การสื่อสารผลการดำเนินการขององค์การ
ก. การกำกับดูแลองค์การ
ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม
ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ

กิจกรรมที่ผู้บริหารทำด้วยตนเอง ในการชี้นำและทำให้ส่วนราชการยั่งยืน วิธีการที่ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการ สร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ผู้บริหารของส่วนราชการ

- หัวหน้าส่วนราชการ
- รองหัวหน้าส่วนราชการ
- หัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ
- หัวหน้าหน่วยงานระดับกอง สำนัก หรือเทียบเท่า

(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม

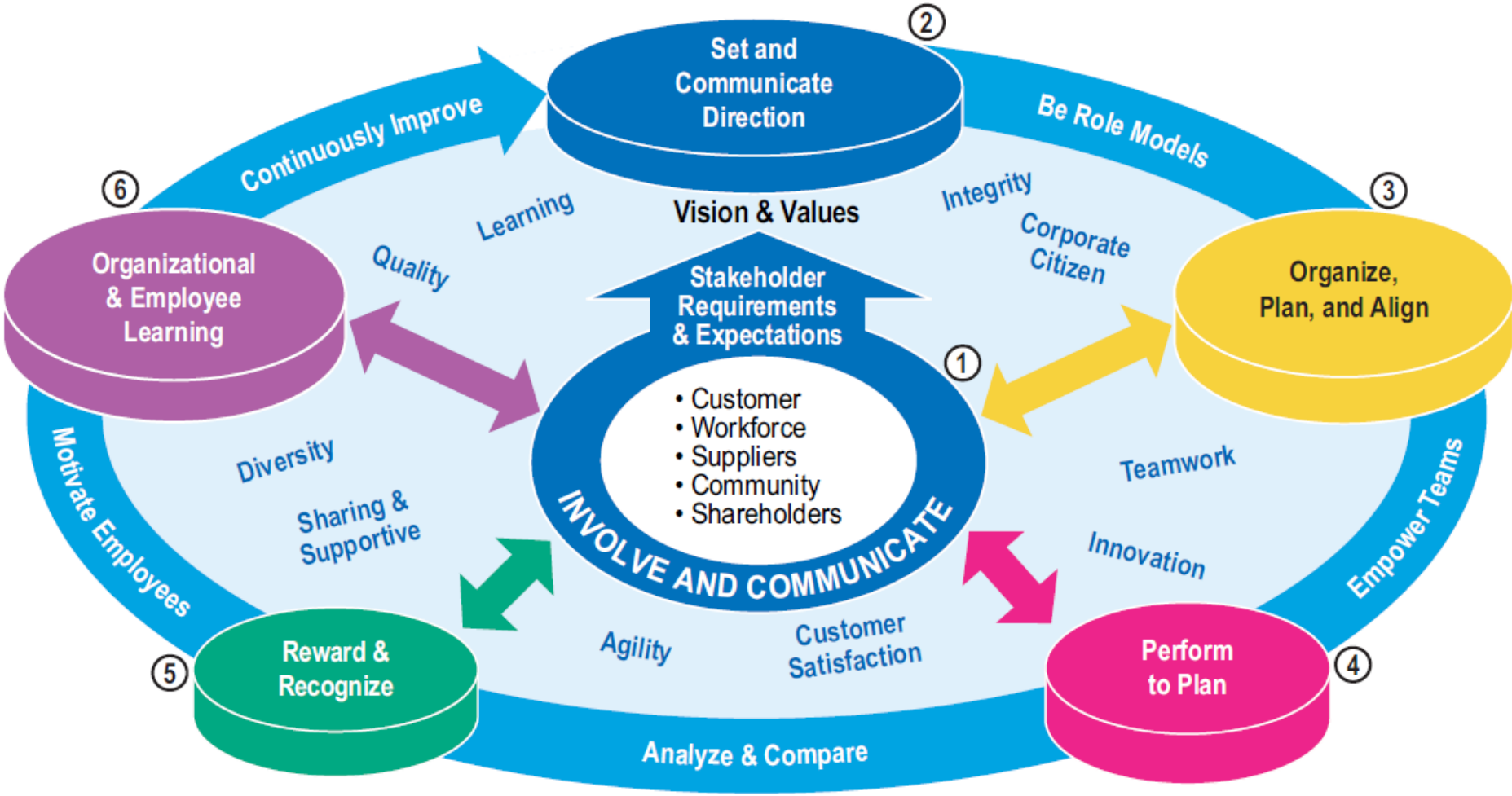
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของส่วนราชการอย่างไร

ระบบการนำองค์การ

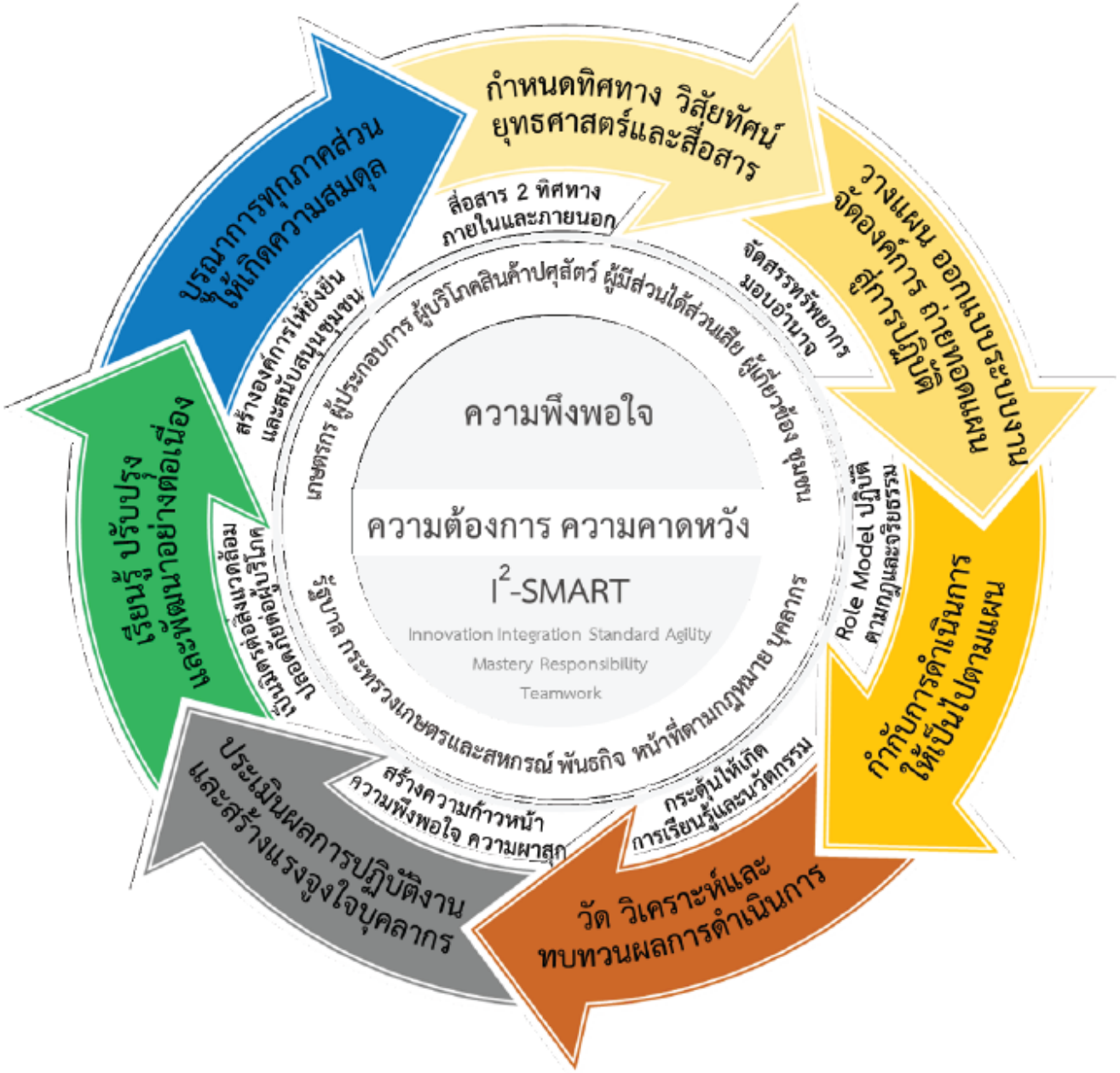
- วิธีการบริหารที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำมาใช้ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งส่วนราชการ
- พื้นฐานและวิธีที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสาร และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
- โครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา
- การเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทางและความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์การ

ตัวอย่างของระบบการนำองค์การ



The Boeing Aerospace Support (AS)



ระบบการนำองค์การ (กรมปศุสัตว์)

วิสัยทัศน์ (Vision)

- สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต
- ทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป
- สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น
- ภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

ค่านิยมหลัก (Core Value)

- หลักการและพฤติกรรมชี้นำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ
- สนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้สามารถบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

การประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม

ค่านิยมองค์การ	พฤติกรรมที่ต้องการ	โครงการ / กิจกรรมส่งเสริมค่านิยม	การวัดผล
1.			
2.			
3.			
4.			

VALUES (CULTURE)	POLICIES	PROGRAMMES AND PRACTICES	DESIRED BEHAVIOUR
Courage (*Openness*)	We are willing to risk our lives, if necessary, in order to safeguard our society.	• Recital of Police Pledge • CP Commendation Award • Police Medal for Valour • CP's testimonial • Commander's Award	• Display courage when carrying out our duties to safeguard our nation • Take ownership • Display commitment to the truth
	We also have the moral courage to seek and speak the truth, and to set wrongs right.	• Briefings • After-Action Reviews	• Be creative and resourceful • Display courage to seek and accept the truth • Take ownership in learning • Take risks in innovating
Loyalty (*Sincerity*)	We are loyal to the nation, to the Home Team and to the SPF community.	• Recital of Police Pledge • Police Day Parade • Police Long Service Awards • Hall of Faith • Drills and Training • Commander's Parade • Workplan Seminar	• Be loyal to organisational goals
	We are loyal to our own beliefs and ideals.	• After-Action Reviews • Conduct Learning Needs Analysis	• Stay committed to the quest for innovation and continuous learning • Take ownership to improve one's competency • Create a learning environment

Learning Organisational Principles
Personal Mastery

Core Value – Singapore Police Force / Singapore Quality Award 2007

Integrity (*Trust*)	Our actions are guided by our principles, not expediency.	• Recital of Police Pledge • Help through Ethical Disclosure Programme • Ethics Seminar	• Exercise self-discipline • Demonstrate honesty and integrity
	We never forsake our ethics in order to attain our objectives.	• After-Action Reviews • Highlighting of exemplary instances of integrity in media • Internal Audit System	• Appreciate the implications of personal actions • Seek to continuously learn and improve after strengths/weaknesses have been identified
Fairness (*Mutual Respect*)	We should be free from bias and prejudices. We are fair in our dealings with people, regardless of their race, religion, gender, age, standing in life and irrespective of whether they are victims, suspects or convicts.	• Recital of Police Pledge • Investigation by Internal Investigation Division • Management of Mistakes Model • Service drills	• Suspend judgement on people • Seek to understand
	We also apply the same standard to the members of the SPF.	• Sharing of shortcomings during performance appraisal • 3-1 Convention • WITs and SSS rewards • Service Excellence Day • Highlighting of excellent service examples (PLM)	• Create a fair environment for continuous improvement • Suspend assumptions and judgement on ideas • Help others learn and develop their ideas • Share knowledge and successes

Rows in ■ support 'Organisational Objectives' while rows in ■ support 'Innovation and Learning'.

Figure 1.2.1: SPF's Values, Practices and Behaviour

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม

- การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรมอย่างไร
- ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างสภาพแวดล้อมในองค์การเพื่อสิ่งเหล่านี้อย่างไร

การประเมินและการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

1. ประสิทธิผล
(Effectiveness)
• วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์
2. ประสิทธิภาพ
(Efficiency)
• ความคุ้มค่า
3. การตอบสนอง
(Responsiveness)
• คุณภาพ
4. ภาระรับผิดชอบ
(Accountability)
5. ความโปร่งใส
(Transparency)
6. การมีส่วนร่วม
(Participation)
7. การกระจายอำนาจ
(Decentralization)
8. นิติธรรม
(Rule of law)
9. ความเสมอภาค/
เที่ยงธรรม
(Equity)
10. การมุ่งเน้นฉันทามติ
(Consensus Oriented)
ประโยชน์สุข
ของประชาชน

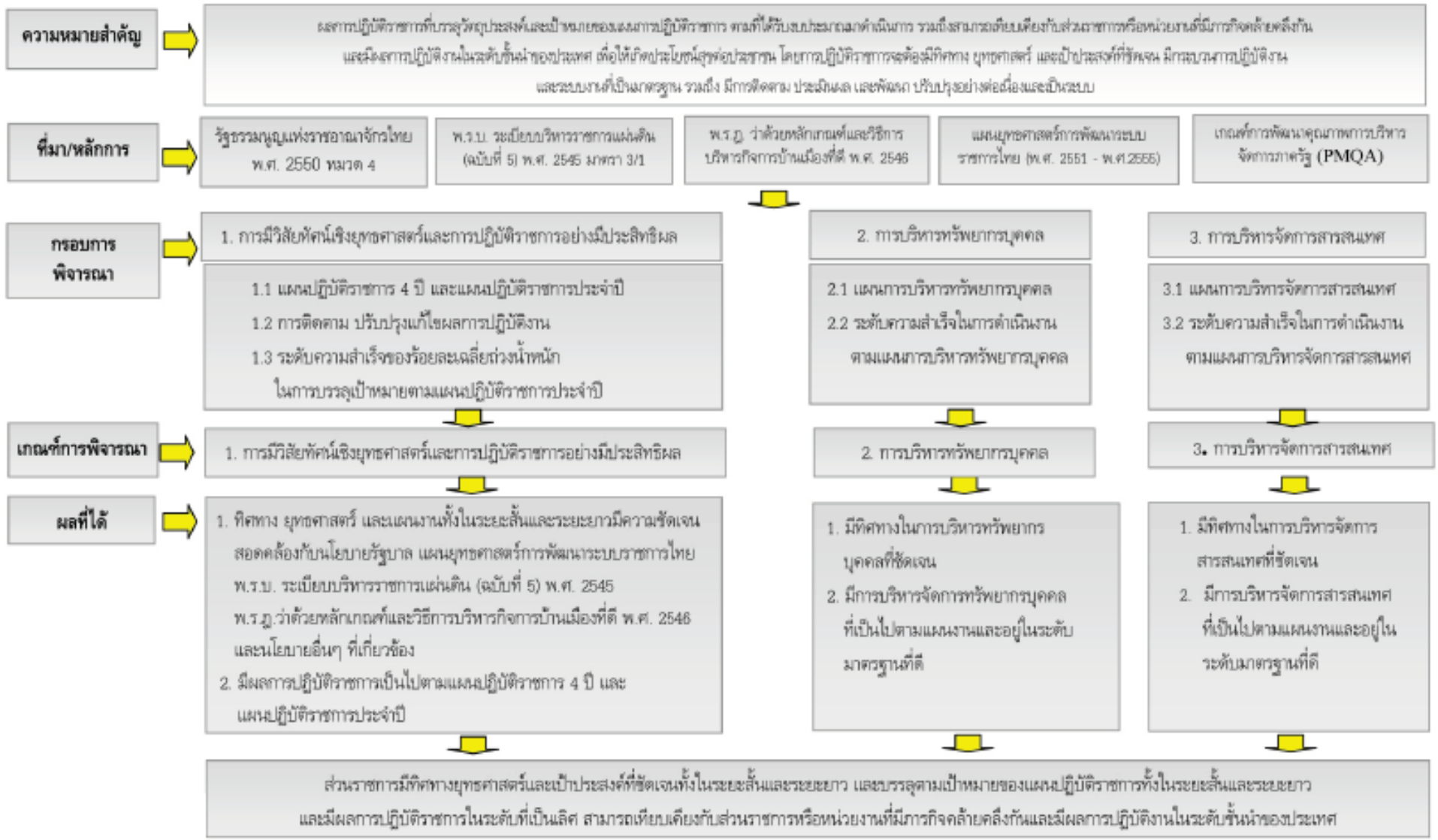
หลักธรรมาภิบาล

1) หลักประสิทธิผล	ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการ
2) หลักประสิทธิภาพ	การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคและเครื่องมือบริหารที่เหมาะสม
3) หลักการตอบสนอง	การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ การตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลาย
4) หลักภาระความรับผิดชอบ	การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงแสดงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ
5) หลักความโปร่งใส	กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา สามารถชี้แจงได้ และสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม และสามารถตรวจสอบได้

หลักธรรมาภิบาล

6) หลักการมีส่วนร่วม	กระบวนการที่ทุกกลุ่มมีโอกาสในการรับรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ เสนอปัญหา ร่วมแก้ไข การตัดสินใจ และร่วมในการพัฒนา
7) หลักการกระจายอำนาจ	การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามควร
8) หลักนิติธรรม	การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
9) หลักความเสมอภาค	การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกในด้านต่าง ๆ หรือการเลือกปฏิบัติ
10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ	การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลทั้งที่ได้รับประโยชน์ และเสียประโยชน์

1. หลักประสิทธิผล



การประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล	แนวปฏิบัติของส่วนราชการ	โครงการ / กิจกรรม	การวัดผล
1. หลักประสิทธิผล			
2. หลักประสิทธิภาพ			
3. หลักการตอบสนอง			
4. หลักภาระความรับผิดชอบ			
5. หลักความโปร่งใส			

(3) การสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืน

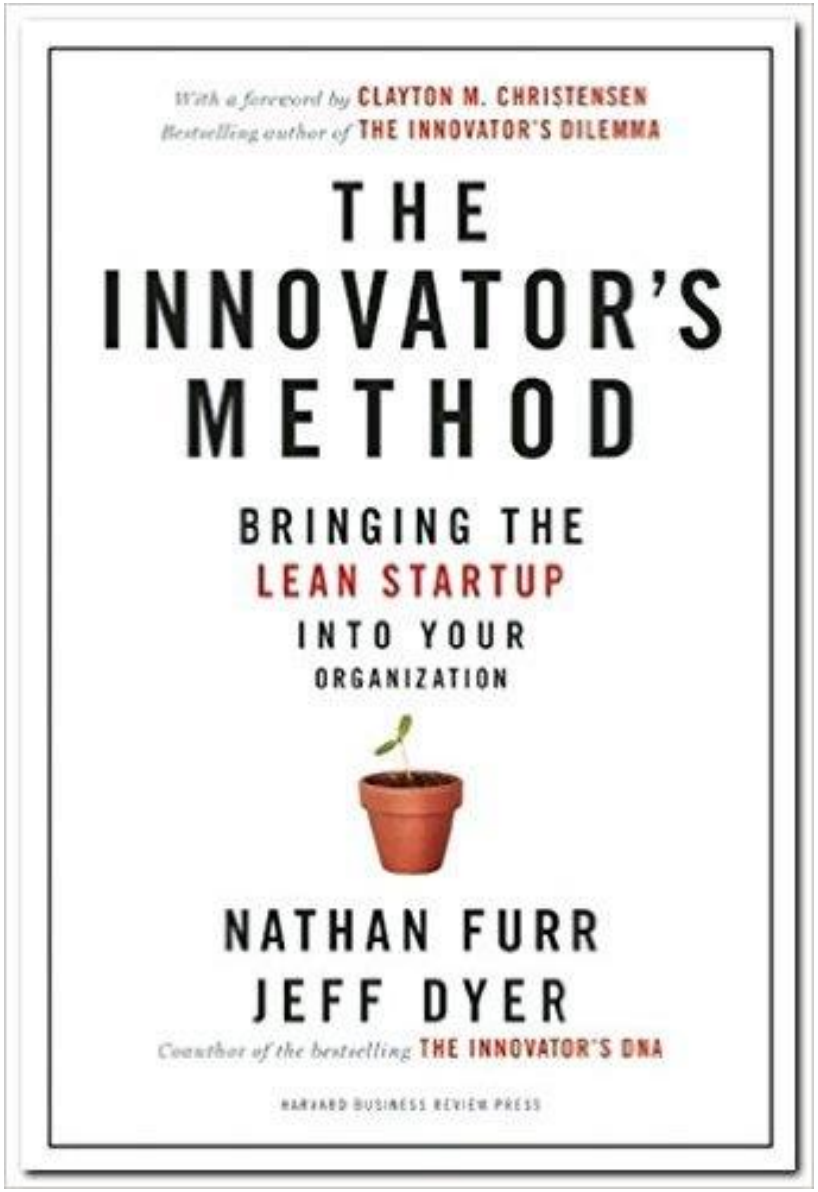
การสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน

องค์การที่สามารถตอบสนองต่อพันธกิจในปัจจุบัน โดยใช้ความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และสามารถเตรียมองค์การให้พร้อมรับสภาพแวดล้อมทางภาระหน้าที่ และการปฏิบัติการในอนาคต

(3) การสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน

ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมการมาใช้บริการของผู้รับบริการ
- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรม การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และความคล่องตัวขององค์การ
- มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดการเรียนรู้ระดับองค์การ และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของส่วนราชการ



บทบาทผู้นำในการสร้างนวัตกรรม

1) เป็นนักทดลอง
2) ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย
3) มีความเชี่ยวชาญ
4) ลดข้อจำกัด อุปสรรค

การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เป้าหมาย	แนวทางดำเนินการ
การบรรลุพันธกิจ	
การปรับปรุงผลการดำเนินงาน	
การเรียนรู้ระดับองค์กร และระดับบุคคล	
การสร้างนวัตกรรม	
การบรรลุวัตถุประสงค์	
ความคล่องตัวขององค์กร	
การส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้รับบริการ	

(4) การสื่อสาร

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์การและกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผลในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ

(4) การสื่อสาร

- ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการจูงใจบุคลากร ซึ่งหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัล และยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดีและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยในการเลือกช่องทางในการสื่อสาร

- ใครคือผู้รับสาร รวมถึงภาษา และบุคลิกของผู้รับสาร
- ผู้รับสารอยู่ที่ไหน รูปแบบของสถานที่ของผู้รับ
- จะต้องมีการสื่อสารเมื่อไร ความเร่งด่วนของการสื่อสาร
- ใครที่สามารถรับรู้ได้บ้าง นอกจากผู้รับสารโดยตรง
- ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และความสามารถของผู้ส่งสาร
- ระยะเวลาที่ต้องการให้การสื่อสารดำรงอยู่

สิ่งที่ควรระวังในการสื่อสาร

- ข้อมูลที่ผิดพลาดถูกสื่อสารออกไป
- ข้อมูลที่ถูกต้องไม่ได้ถูกสื่อสารออกไป
- ข้อมูลที่ถูกต้องถูกสื่อสารออกไปยังเป้าหมายที่ไม่ถูกต้อง
- ข้อมูลที่ถูกต้อง สื่อสารไปยังเป้าหมายที่ถูกต้องแต่ช้าเกินไป
- การสื่อสารไม่สามารถเข้าใจได้
- การสื่อสารเป็นสาเหตุทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ถูกต้อง

(5) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการ ส่งเสริมนวัตกรรม และบรรลุวิสัยทัศน์
- ในการกำหนดความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้บริหารของส่วนราชการพิจารณาถึงการสร้างความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างไร

บทบาทสำคัญของผู้บริหารองค์การ

สร้างอนาคต

สร้างระบบ

สร้างคน

สร้างศรัทธา

1.2 การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวทางที่ใช้ในการกำกับดูแลและการปรับปรุงการนำองค์การ การสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(6) ระบบการกำกับดูแลองค์การ

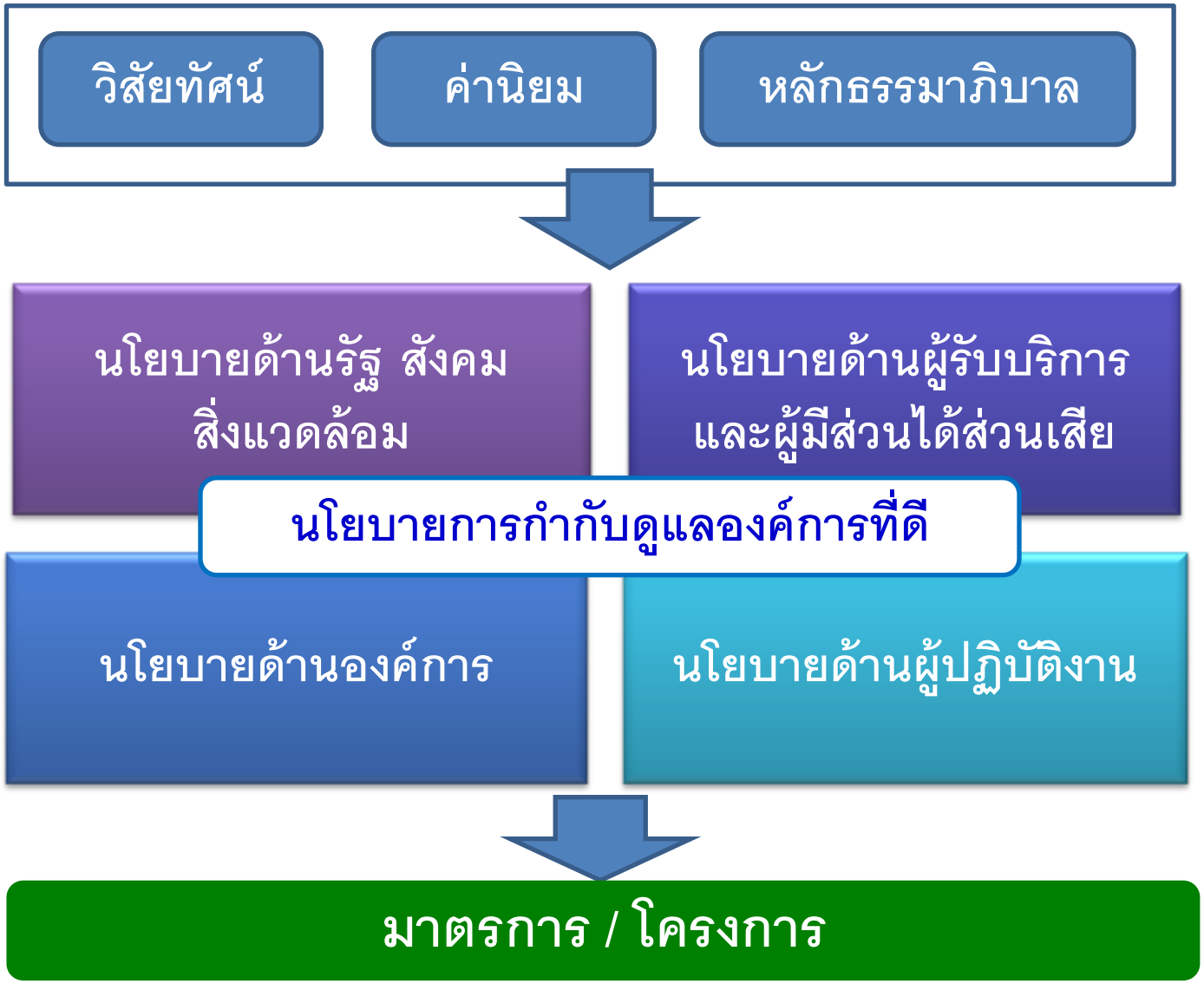
ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลที่สำคัญต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการกำกับดูแลองค์การ

- การอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์
- การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารส่วนราชการ
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
- การตรวจสอบทางการเงินและการปฏิบัติการ
- การจัดการความเสี่ยง
- การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

องค์ประกอบการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี



นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
นโยบายหลัก 4 ด้าน
1. ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม
• ยึดมั่นในหน้าที่และความรับผิดชอบที่พึงมีต่อประเทศชาติ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
• มุ่งมั่นให้บริการผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันและเป็นธรรม
3. ด้านองค์การ
• ส่งเสริมให้เกิดระบบคุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินงาน
4. ด้านผู้ปฏิบัติงาน
• ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพแก่บุคลากรตามหลักความรู้ความสามารถอย่างเป็นธรรม เสมอภาคและชัดเจน
แนวทางปฏิบัติ
1. ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม
• จัดทำแนวทางส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมและภาวะโลกร้อนอย่างเป็นรูปธรรม
2. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
• กำหนดแนวทาง/มาตรการให้ผู้รับบริการสามารถตรวจสอบการให้บริการได้
3. ด้านองค์การ
• จัดทำแนวทางส่งเสริมการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องจรรยาบรรณ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติในวงกว้าง
4. ด้านผู้ปฏิบัติงาน
• จัดทำแนวทางการเติบโตของสายอาชีพ พร้อมเปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน
องค์ประกอบและขั้นตอนที่สำคัญ
มาตรการ/โครงการ
1. โครงการส่งเสริมเทคโนโลยีสะอาด โดย
• การจัดการคัดแยกขยะมูลฝอยและของเสียจากกรมและร้านอาหาร
• มาตรการการใช้ไฟฟ้าและน้ำเพื่อลดภาวะโลกร้อน
2. โครงการรณรงค์กันทำความดีเพื่อส่งเสริมการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี
การนำไปปฏิบัติและประเมินผล
ขออนุมัติและประกาศใช้
การนำไปปฏิบัติให้เกิดผล
สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้ทราบทั่วกัน
เสริมสร้างความเข้าใจ
ติดตามประเมินผล

(7) การประเมินผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารส่วนราชการ รวมทั้งระบบกำกับดูแลองค์การ
- ผู้บริหารส่วนราชการและระบบกำกับดูแลองค์การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อ และปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการนำองค์การอย่างไร

(8) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อการบริการและการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร
- ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกอย่างไรถึงความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิผล

(8) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

- ส่วนราชการมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตาม ระเบียบข้อบังคับที่กำหนด หรือดีกว่า
- ส่วนราชการได้มีการกำหนดกระบวนการ ตัววัดและเป้าประสงค์ที่สำคัญเพื่อดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการปฏิบัติงานของตนอย่างไร

ผลกระทบเชิงลบต่อสังคม

การศึกษาที่ต้องการคาดการณ์หรือทำนายผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสังคม ในขั้นตอนก่อนที่จะเริ่มดำเนินกิจกรรมนั้นๆ ด้วยวิธีการและกระบวนการ เพื่อหาวิธีการป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและลดผลกระทบที่คาดไม่ถึง

กระบวนการประเมินผลกระทางลบต่อสังคม

- ทบทวนขอบเขตขององค์การ และการดำเนินการตามพันธกิจ
- พิจารณาถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ประเมินระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
- กำหนดมาตรการในการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม
- ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการ

แนวทางการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม

การปกป้อง
(คิดล่วงหน้า)

การป้องกัน
(ก่อนเกิดเหตุ)

การควบคุม
(ขณะเกิดเหตุ)

การฟื้นฟู
(หลังเกิดเหตุ)

ผลกระทบทางลบจากการดำเนินงาน	เป้าประสงค์การจัดการผลกระทบ	กระบวนการจัดการผลกระทบ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
- พันธุกรรมด้านการปศุสัตว์ของประเทศถูกสายพันธุ์ต่างถิ่นแทนที่	- รักษาพันธุกรรมด้านการปศุสัตว์ของประเทศให้คงอยู่ในพื้นที่และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน	- อนุรักษ์พันธุกรรมด้านการปศุสัตว์ - บริหารจัดการหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์	- พันธุกรรมด้านการปศุสัตว์ของประเทศได้รับการคุ้มครอง	ร้อยละ 100
- โรคทางระบบสืบพันธุ์ที่ติดต่อผ่านทางน้ำเชื้อแช่แข็ง	- ป้องกันโรคที่ติดต่อผ่านทางน้ำเชื้อแช่แข็ง	- การตรวจรับรองมาตรฐานศูนย์ผลิตน้ำเชื้อ	- จำนวนศูนย์ผลิตน้ำเชื้อที่ได้มาตรฐาน	ร้อยละ 100
- ผลกระทบต่อเกษตรกรจากการทำลายสัตว์ป่วยตาม พรบ.โรคระบาดสัตว์ พ.ศ. 2499	- ลดความสูญเสียของเกษตรกร	- เยียวยาโดยการชดเชยความเสียหายในการทำลายสัตว์ตามกฎหมาย	- ร้อยละของเกษตรกรที่ได้รับการชดเชยความเสียหาย	ร้อยละ 100

การจัดการผลกระทบทางลบต่อสังคม (กรมปศุสัตว์)

(9) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติการทุกด้านของส่วนราชการมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- ส่วนราชการมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มี การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- องค์การมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อหลักจริยธรรม

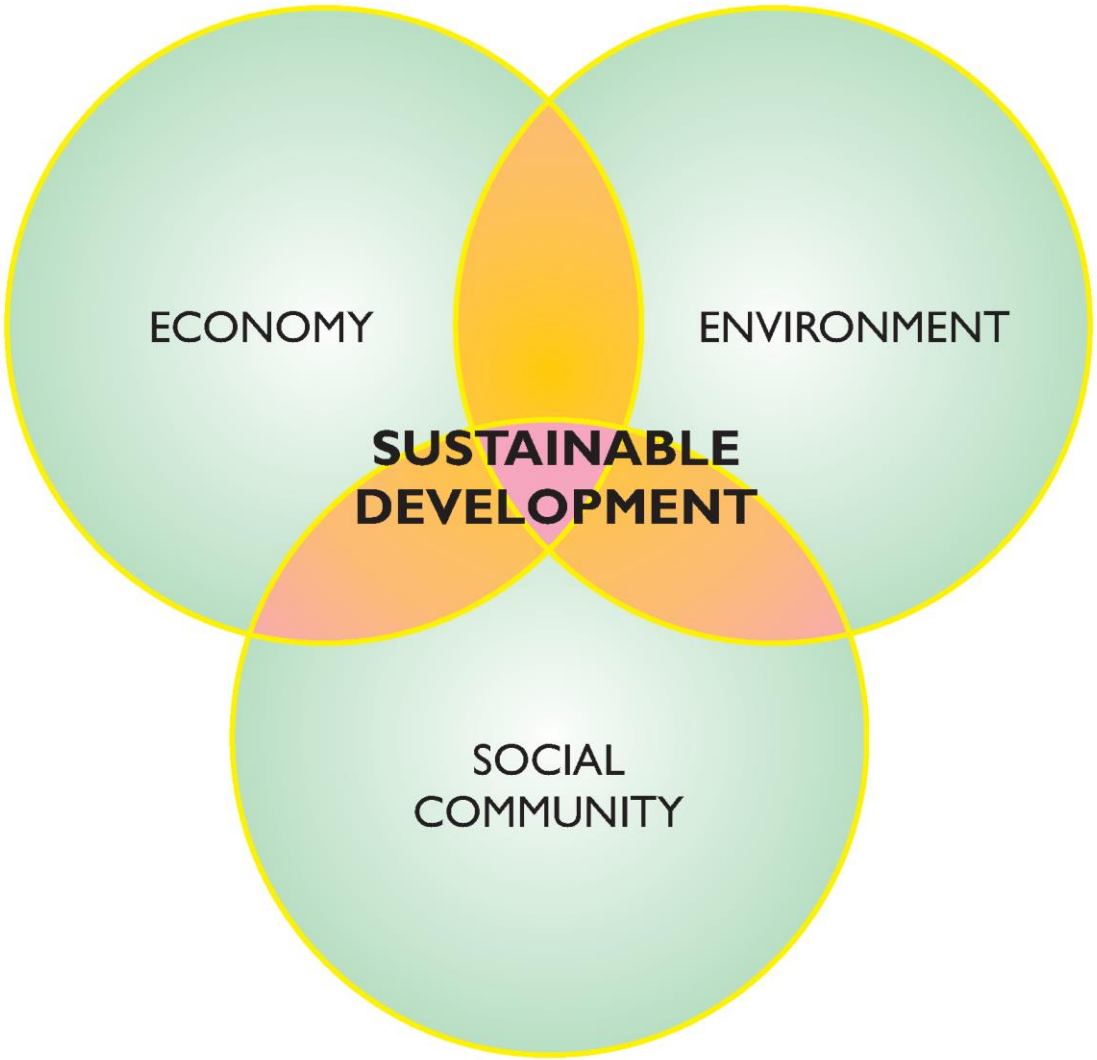
พฤติกรรมที่มีจริยธรรม (Ethical Behavior)

วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการด้านวิชาชีพของส่วนราชการ ซึ่งสนับสนุนต่อกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดของส่วนราชการ

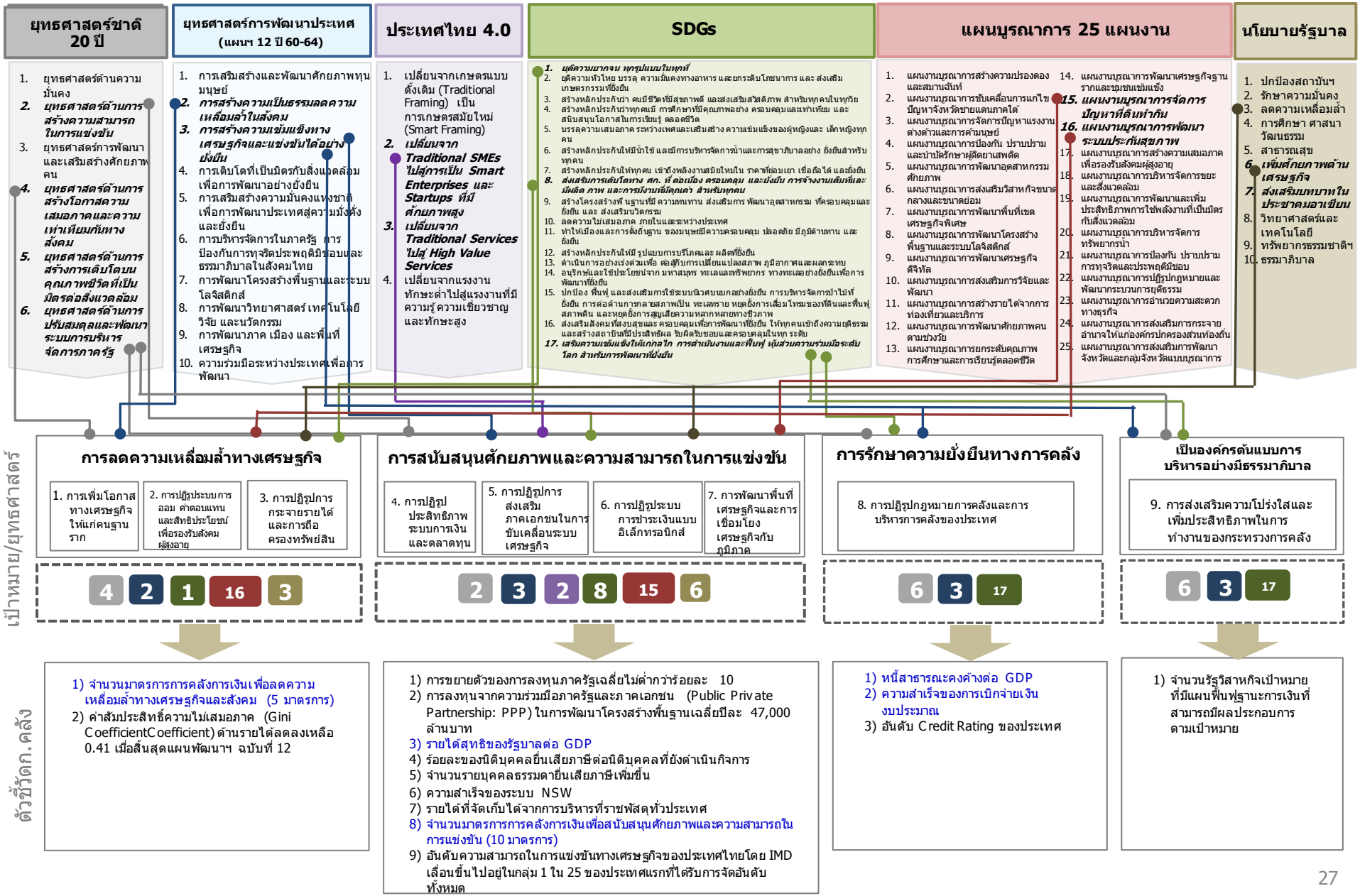
(10) ความผาสุกของสังคม

- ส่วนราชการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร รวมถึงได้มีส่วนในการสร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจอย่างไร

การพัฒนาอย่างยั่งยืน



กรณีตัวอย่างกระทรวงการคลัง : การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับชาติกับยุทธศาสตร์กระทรวง



หมายเหตุ : สีน้ำเงิน หมายถึง ตัวชี้วัดในเอกสารงบประมาณที่เสนอ ครม. เมื่อวันที่ 11 ต.ค. 59

Sustainable Development Goals (SDGs)

- องค์การสหประชาชาติจึงได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาขึ้นใหม่ โดยอาศัยกรอบความคิดที่มองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกัน
- ใช้เป็นทิศทางการพัฒนาตั้งแต่เดือนกันยายน ปี 2558 ถึงเดือนสิงหาคม 2573 ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี

Sustainable Development Goals

ความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบขององค์กร ในผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (รวมถึงผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ) ที่มีต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

ISO 26000

CSR after Process

การดำเนินกิจกรรมของธุรกิจ เพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคมในด้านต่างๆ เป็นกิจกรรมที่แยกออกมาต่างหากจากการดำเนินธุรกิจหลักขององค์กร

CSR in Process

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการดำเนินธุรกิจหลักขององค์กร โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

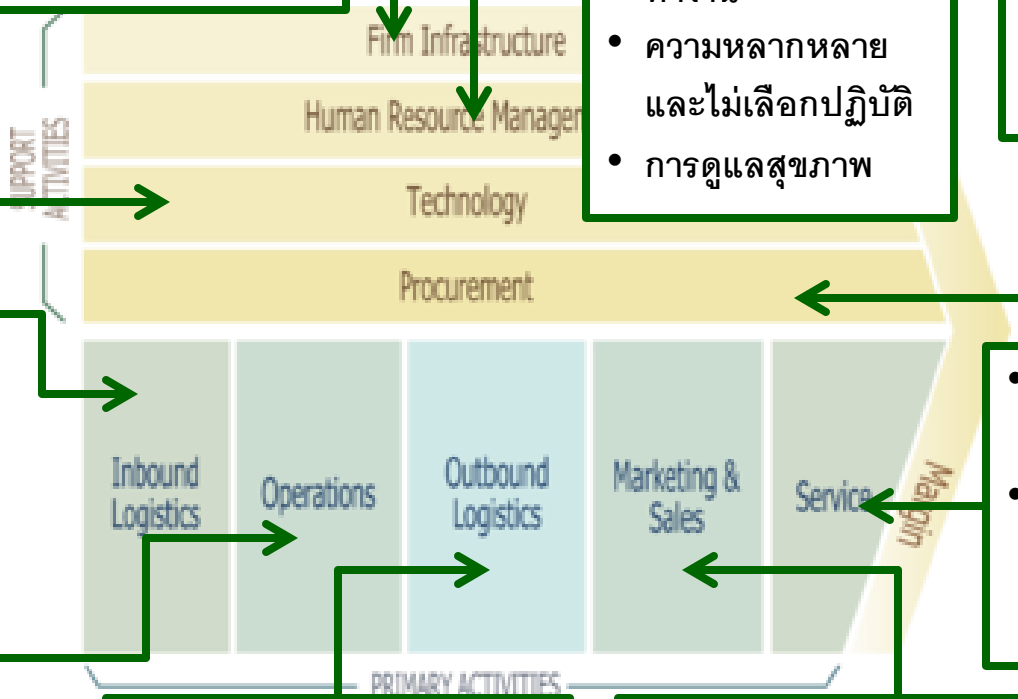
Social & Environmental Issues in Value Chain

- ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย
- ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์
- การลดการใช้วัสดุจากการออกแบบ
- การนำกลับมาใช้ใหม่

- รายงานทางการเงิน
- แนวปฏิบัติของรัฐ
- ความโปร่งใส

- การศึกษา การฝึกอบรม
- สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงาน
- ความหลากหลายและไม่เลือกปฏิบัติ
- การดูแลสุขภาพ

- การจัดซื้อและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ



- ผลกระทบจากการขนส่ง

- การกำจัดผลิตภัณฑ์ที่หมดอายุ
- ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า

- การปล่องของเสีย
- ผลกระทบต่อความหลากหลายทางชีวภาพและระบบนิเวศน์
- การใช้พลังงาน และน้ำ
- ความปลอดภัยในการทำงาน
- การจัดการวัสดุอันตราย

- การใช้และทำลายบรรจุภัณฑ์
- ผลกระทบจากการขนส่ง

- การตลาดและการโฆษณา
- การตั้งราคา
- ข้อมูลผู้บริโภค

(11) การสนับสนุนชุมชน

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนชุมชนให้มีความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการ
- ชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนดังกล่าว รวมถึงวิธีการ กำหนดกิจกรรมที่ส่วนราชการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์ของสมรรถนะหลักของส่วนราชการ
- ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าวอย่างไร

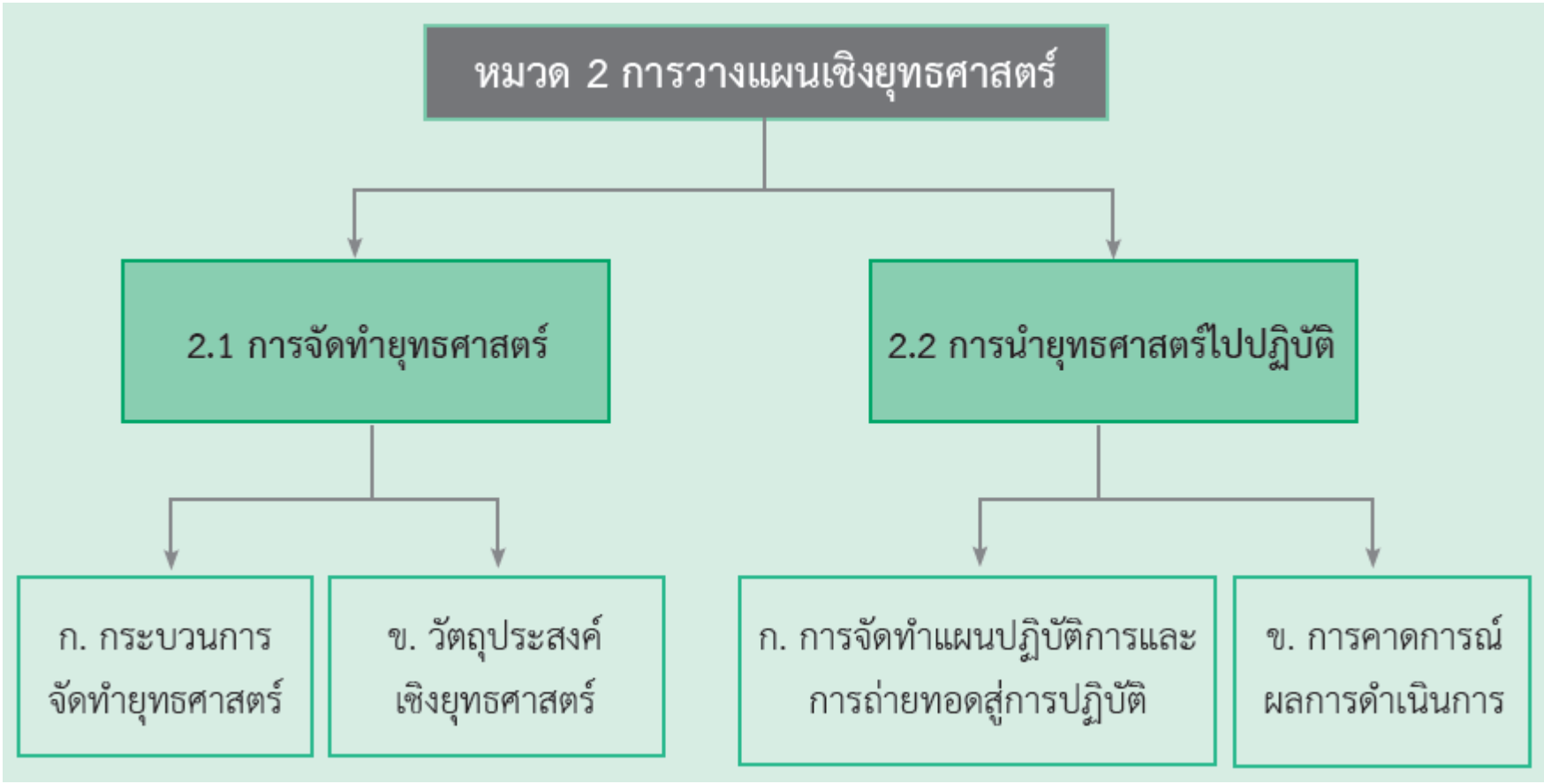
“ชุมชน”

แหล่งที่อยู่อาศัย หรือสถานที่ตั้งของชุมชนในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ต่างๆ รวมทั้งในบริเวณใกล้เคียงของสถานที่ตั้งขององค์กร หรืออยู่ในบริเวณที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กร นอกจากนั้น ยังรวมไปถึงกลุ่มของประชาชนที่มีความสนใจเฉพาะที่เหมือนๆ กัน เช่น ชุมชนที่มีข้อกังวลในประเด็นใดๆ เป็นการเฉพาะ

ประเด็นสำคัญของการพัฒนาชุมชน

- การมีส่วนร่วมกับชุมชน
- การศึกษาและวัฒนธรรม
- การจ้างงาน และการพัฒนาทักษะ
- การพัฒนา และการเข้าถึงเทคโนโลยี
- การสร้างความมั่งคั่ง และรายได้
- สุขภาพ
- การลงทุนทางสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์


หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์
2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์
ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

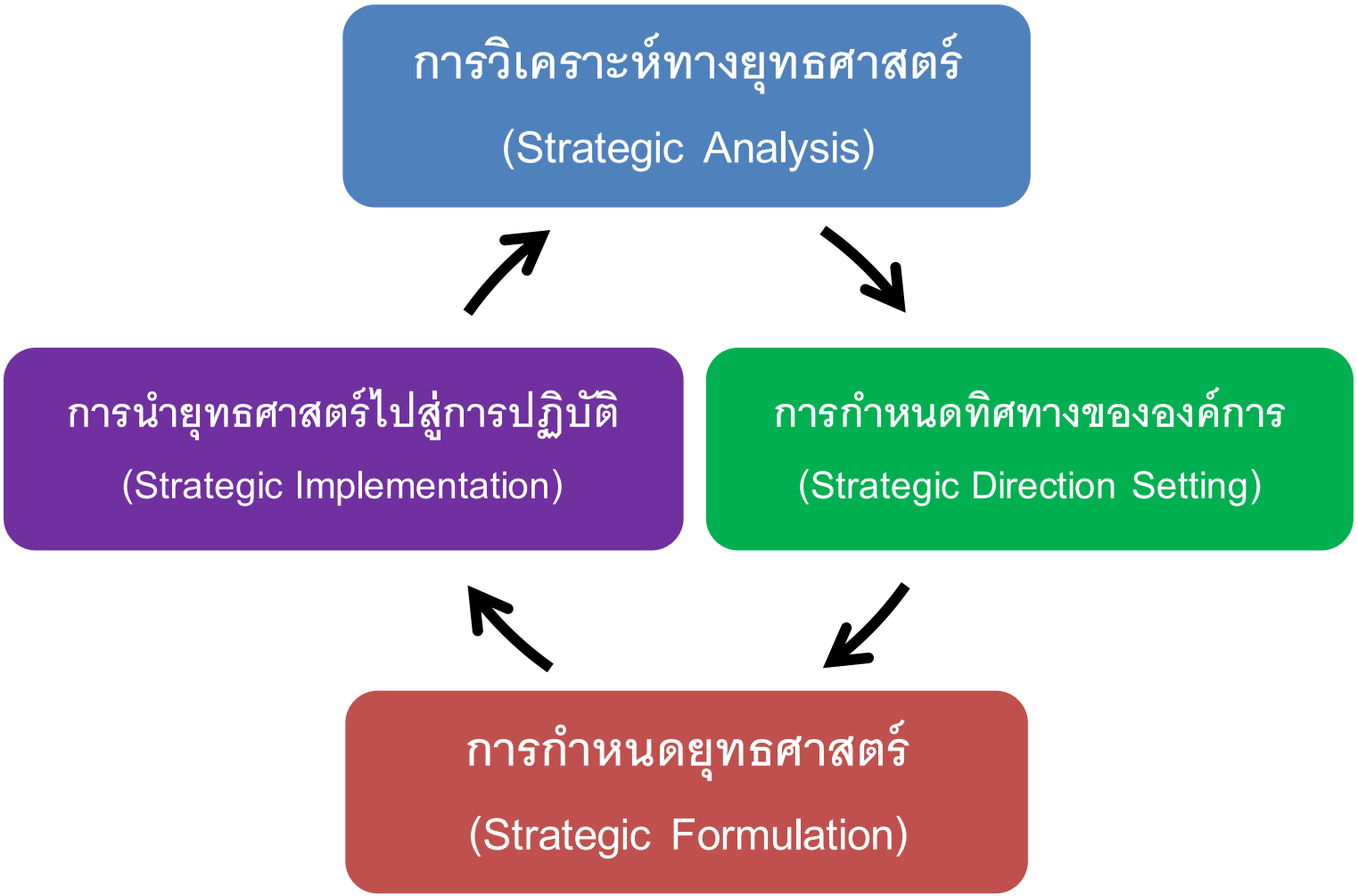
(1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง
- กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว
- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้คำนึงถึงความต้องการของส่วนราชการในด้านความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการอย่างไร

การจัดทำยุทธศาสตร์

แนวทางของส่วนราชการในการเตรียมการในอนาคต อาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน การจำลองสถานการณ์ การวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์



(2) นวัตกรรม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์
- โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการคืออะไร

โอกาสเชิงยุทธศาสตร์

เกิดจากการคิดอย่างสร้างสรรค์ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิด จากกระบวนการของงานวิจัยและนวัตกรรม จากการคาดการณ์อย่างฉีกแนว และแนวทางอื่น ๆ ที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป

Source of Opportunities for Innovation

- **Benchmarking**
- **Trend Monitoring**
- **Seminar / Exhibition**
- **Network / Collaboration**
- **Value Analysis**
- **Core Competency**

การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนนวัตกรรม

1. การสร้างความยืดหยุ่น และความคล่องตัว ในการวางแผน และการปฏิบัติการ
2. การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิด
3. การส่งเสริมให้บุคลากรเก่งๆ ได้แสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่
4. การสรรหาบุคลากรใหม่ๆ เข้ามาร่วมงาน เพื่อให้เกิดความคิดและประสบการณ์ใหม่ๆ

การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนนวัตกรรม

5. การส่งเสริมการเชื่อมโยงภายในองค์กร การนำกลุ่มต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน ได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน
6. การเปิดโอกาสให้หุ้นส่วน ผู้รับจ้าง และผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน
7. การสนับสนุนความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณาอย่างดีและการให้รางวัลกับความล้มเหลว เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์
8. การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณสมบัติของการเป็นนวัตกร (Innovators)

Inno People (SCG)

- เปิดใจกว้าง (Open Minded)
- คิดนอกกรอบ (Think out of the Box)
- กล้าคิด กล้าแสดงออก (Assertive)
- กล้าเสี่ยงในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (Risk Taking)
- ใฝ่เรียนรู้ (Eager to Learn)

(3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวกับ องค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
- ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนของส่วนราชการ
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และในสารสนเทศ
- ความสามารถของส่วนราชการในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

มุมมองของแผนที่ยุทธศาสตร์ (ราชการ)

มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

- ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการกระทรวง
- ผลสำเร็จตามแผน กลุ่มภารกิจ

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

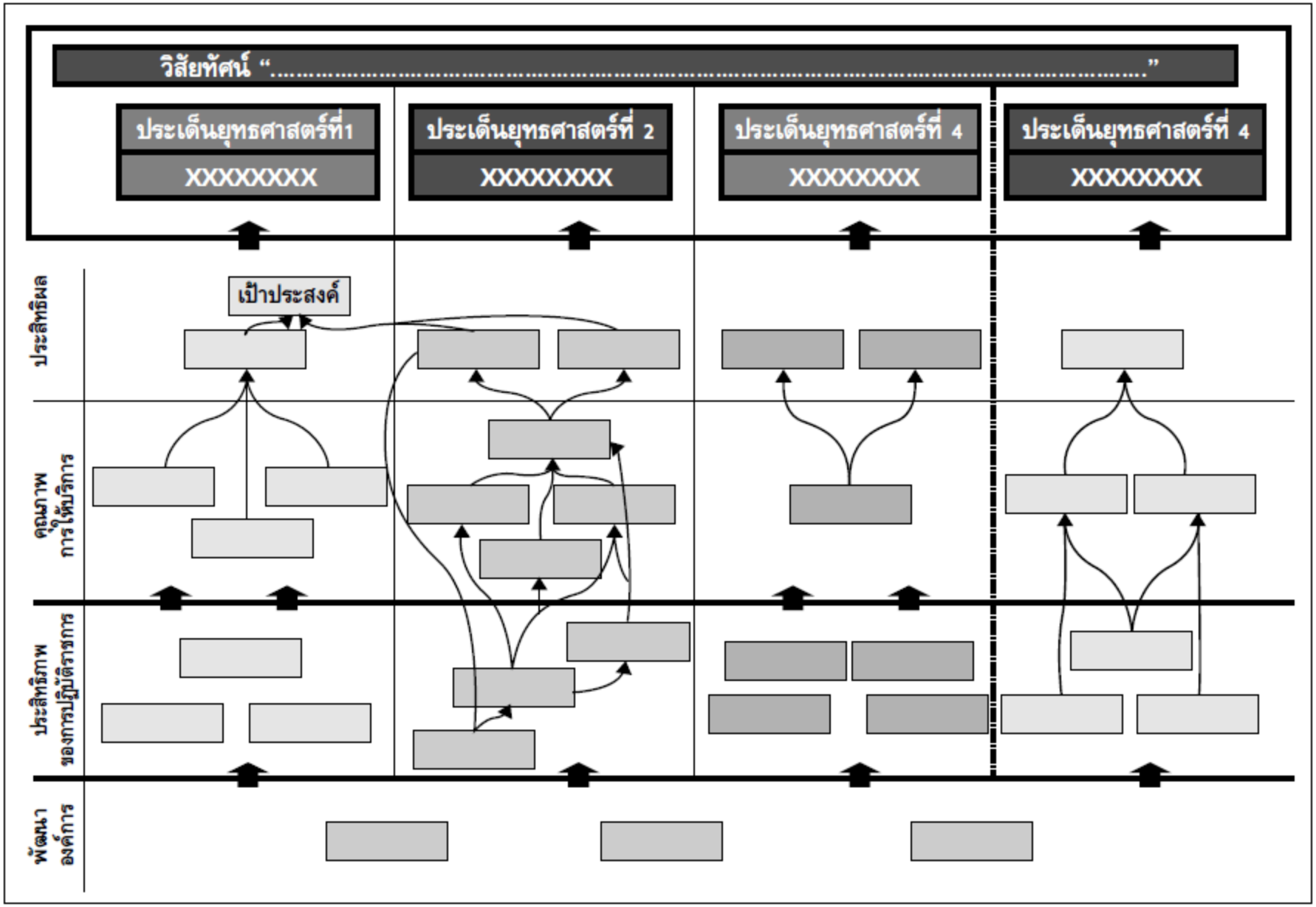
- การเสริมสร้างธรรมาภิบาล
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

- การบริหารงบประมาณ
- ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน
- การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ

มิติด้านการพัฒนาองค์การ

- การบริหารจัดการองค์การ
- การพัฒนากฎหมาย


วิสัยทัศน์ “.....”
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่1
XXXXXXXX
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2
XXXXXXXX
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4
XXXXXXXX
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4
XXXXXXXX
ประสิทธิผล
เป้าประสงค์
คุณภาพการให้บริการ
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
พัฒนาองค์การ

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน ระบบงานที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตของส่วนราชการ

ระบบงาน (Work System)

วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1) วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน
2) วิธีการจัดการให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล
3) การบริหารค่าตอบแทน
4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
5) การยกย่องชมเชย
6) การสื่อสาร
7) การว่าจ้าง
8) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

สมรรถนะหลักขององค์การ

(Core Competencies)

- เรื่องที่ส่วนราชการมีความชำนาญที่สุด
- เป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้บรรลุพันธกิจ หรือทำให้เกิดความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติการของตน
- เป็นสิ่งท้าทายที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และมักช่วยคงสภาพความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับส่วนราชการ

(5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ให้ระบุกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลผลิตและบริการ ผู้รับบริการ และกลุ่มเป้าหมาย ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

(6) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสามารถตอบประเด็นต่อไปนี้อย่างไร

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

2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

วิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอด สู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ

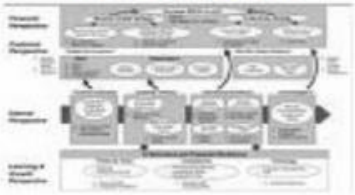
(7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอะไรบ้าง

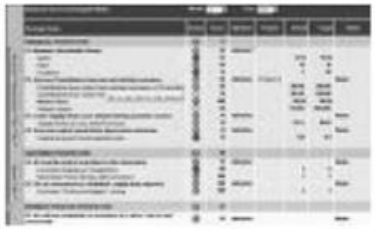
(8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญเพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

The Strategy Map



แผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การ



แผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน

ตัวชี้วัดระดับบุคคล

(9) การจัดสรรทรัพยากร

- ส่วนราชการทำอย่างไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านงบประมาณและด้านอื่น ๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน ส่วนราชการมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ
- ส่วนราชการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความสำเร็จของส่วนราชการ

(10) แผนด้านทรัพยากรบุคคล

- แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้น และระยะยาวมีอะไรบ้าง
- แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจ เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

มิติของแผนด้านทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

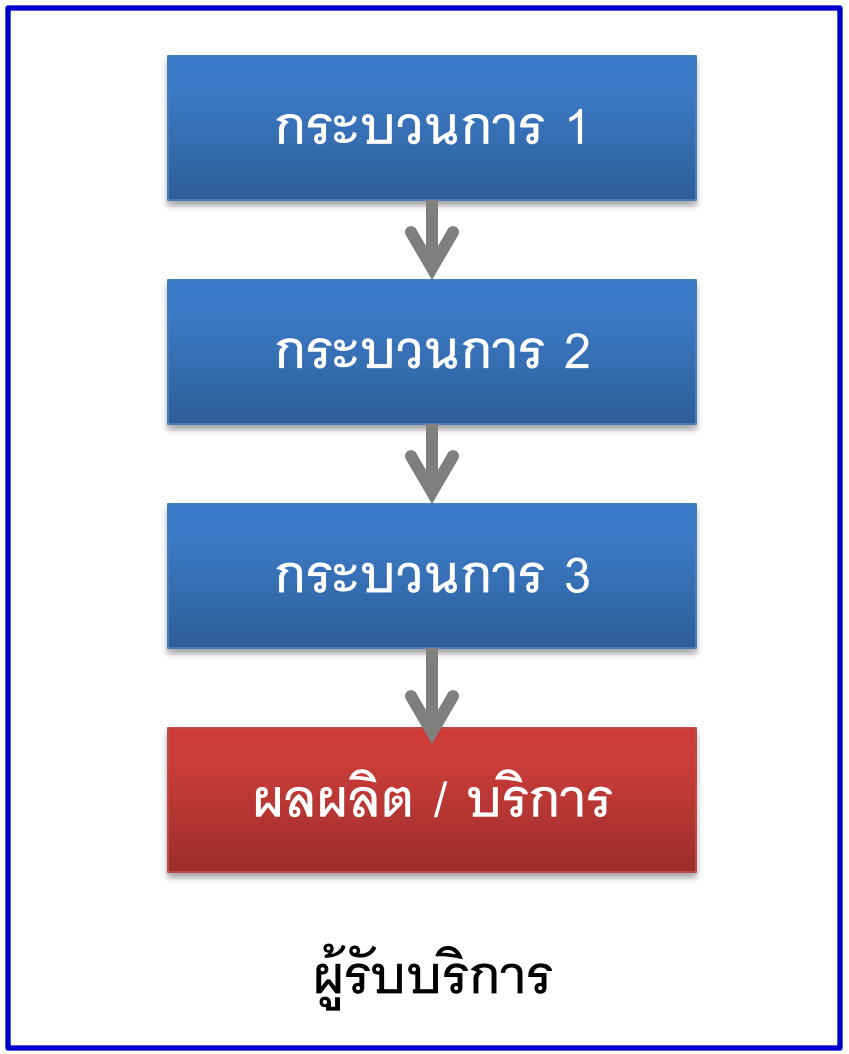
แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

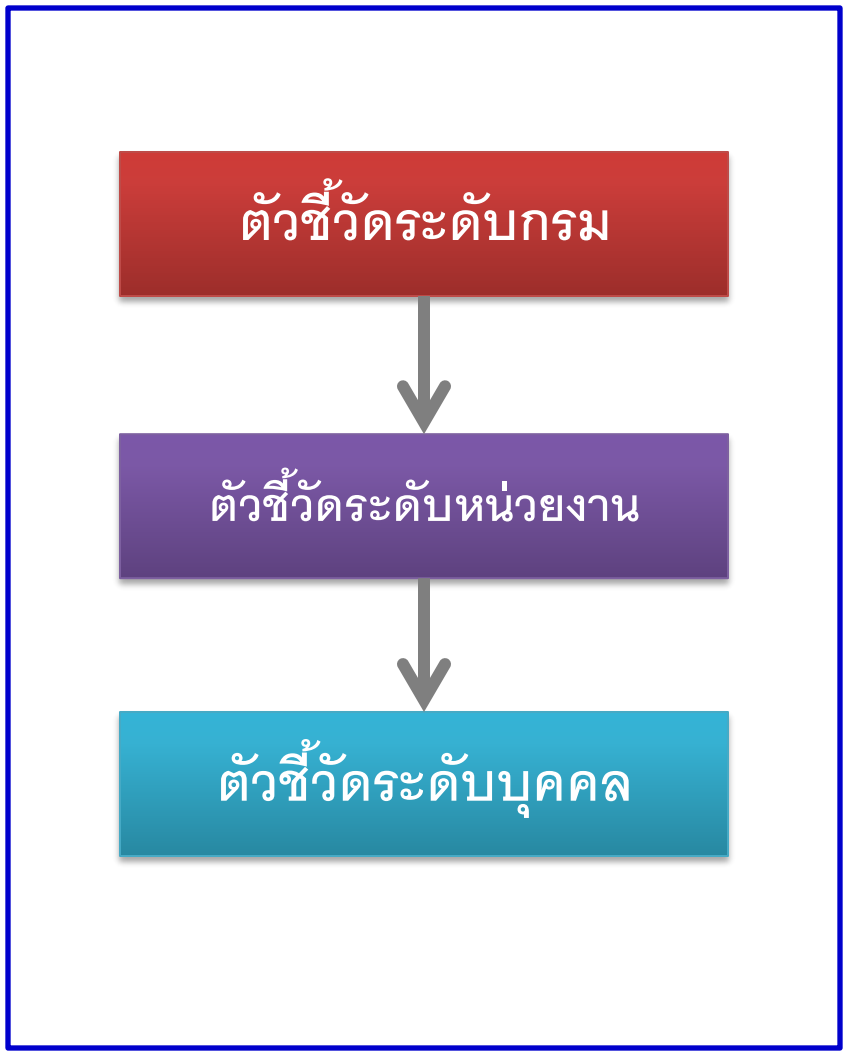
- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารทรัพยากรบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การปรับปรุงระบบงาน มุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ
- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร

(11) ตัววัดผลการดำเนินการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการ เสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

ความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน





(12) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผน ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับแผน และนำแผนปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติได้โดยอย่างรวดเร็ว

(13) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

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

กิตติพัทธ์ จิรวัสวงศ์

kitjirawas@yahoo.com
FB: Kittipat Jirawaswong
Page: PMQA in Practices

MB: 091-4424450