



แนวทางการพัฒนาองค์การตาม
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
ระดับพื้นฐาน (FL) ฉบับที่ 2



กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์

kitjirawas@yahoo.com / FB: Kittipat Jirawaswong

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award – PMQA)

กรอบการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมองภาพองค์รวมทั้ง 7 หมวด เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล

เครื่องมือตรวจสอบสุขภาพและปรับปรุงองค์การ

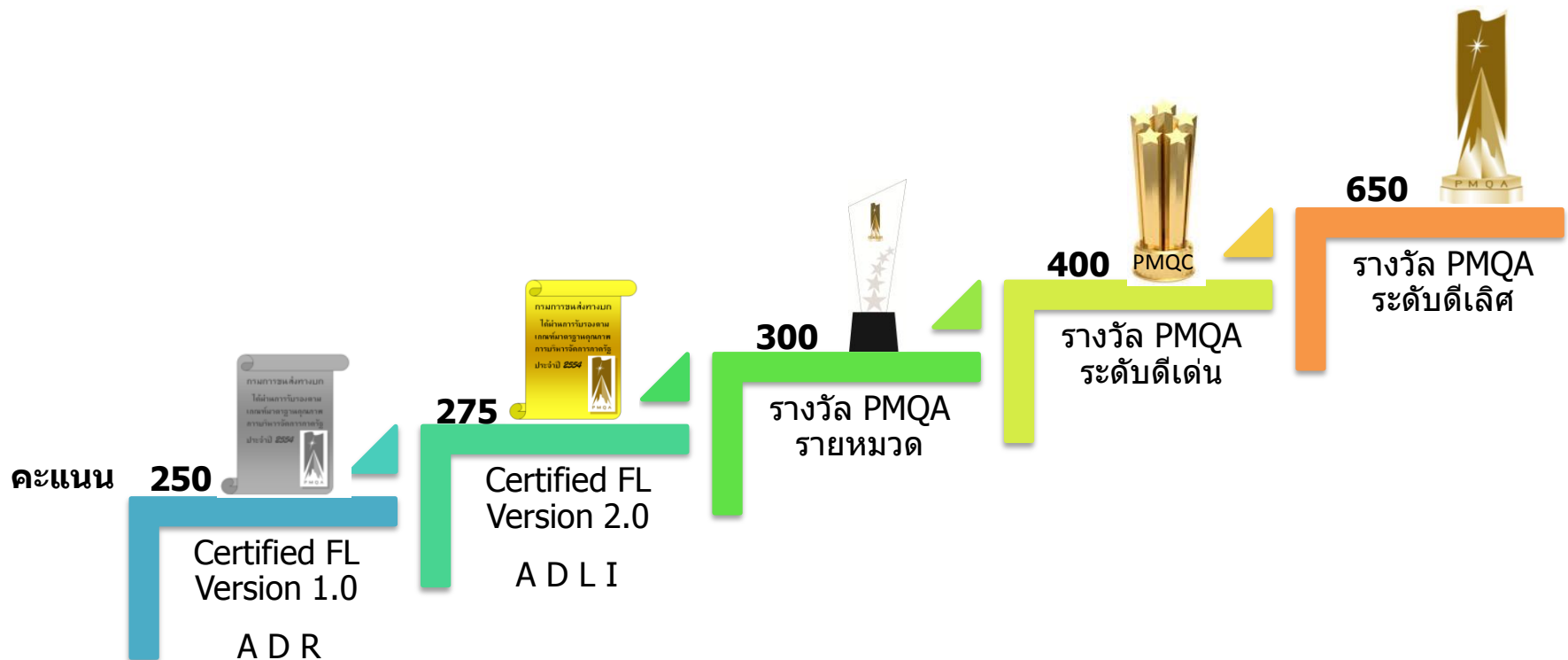
แนวคิดหลัก

- 1) **ความเป็นระบบ (Systematic)** คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ของส่วนราชการ ที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ
- 2) **ความยั่งยืน (Sustainable)** คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการ ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนราชการ
- 3) **การวัดผลได้ (Measurable)** คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมิน ผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

แนวคิดหลัก

- 4) **การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)** คือ การดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- 5) **นวัตกรรม (Innovation)** คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากพื้นฐาน (FL) สู่รางวัล PMQA



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ พ.ศ. 2558

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ พ.ศ. 2558

1.1 ก (3) การสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน
ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้
ส่วนราชการมีความยั่งยืน

ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้
อย่างไร

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ
การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และ
การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งมอบ
ประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมการมาใช้
บริการของผู้รับบริการ
- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรม การ
บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และความคล่อง
ตัวขององค์การ
- มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดการเรียนรู้ระดับองค์การ
และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของส่วนราชการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2

LD 3 ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการ
สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการ
บรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการ
ดำเนินการของส่วนราชการ และ
การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับ
บุคคล

ค่านิยมหลัก (Core Value)

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน

3. การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคลากร

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร และเครือข่าย

5. ความสามารถในการปรับตัว

6. การมุ่งเน้นอนาคต

7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

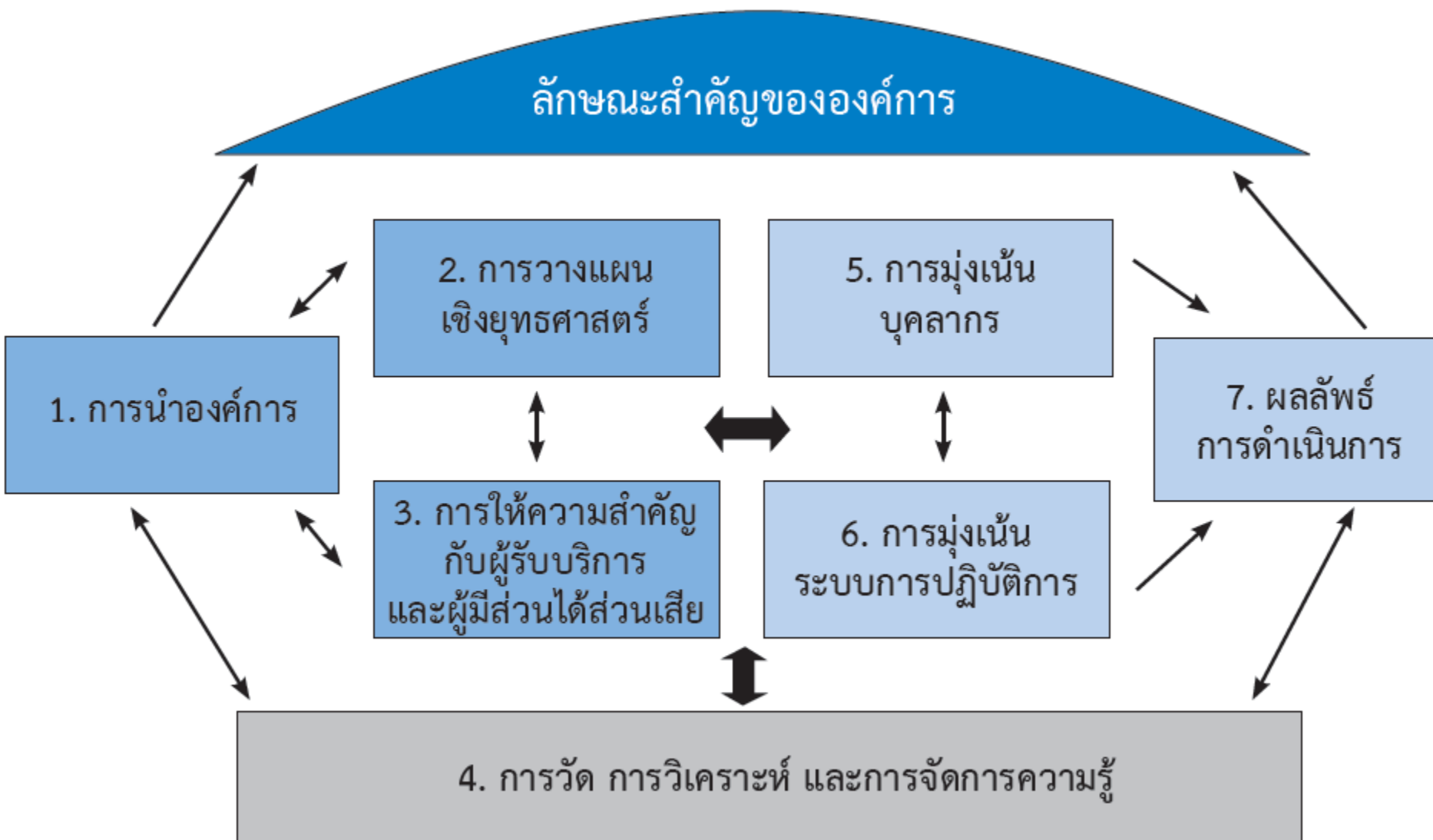
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

11. มุมมองในเชิงระบบ

โครงสร้างของเกณฑ์



ลักษณะสำคัญขององค์การ

1.ก สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย

- พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการคืออะไร
- กลไกที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร

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

1.๗ ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(6) โครงสร้างองค์การ

- โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร
- ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการ และส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะเช่นใด

1.๗ ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ระดับของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิต ต่อการบริการที่มีให้ และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร
- ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

1.๗ ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(8) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

- ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของ ส่วนราชการ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมหรือบทบาทอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วนราชการ
- กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง

2.ก สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งชั้นในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันของส่วนราชการในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

2.ก สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันของส่วนราชการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาส สำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร

2.ก สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกันมีอะไรบ้าง
- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในส่วนราชการ นอกส่วนราชการ และจากต่างประเทศกันมีอะไรบ้าง
- มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

2.ข บริบทเชิงยุทธศาสตร์

(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วน
ราชการในด้านพันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
และด้านบุคลากร คืออะไร

2.ค ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมิน การปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

หมวด 1

การนำองค์การ

1.1 การนำองค์การ

LD 1 ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นพิจารณา : LD 1

A	• แนวทางและวิธีการของผู้บริหารที่มีบทบาทหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม และการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าว
D	• ผู้บริหารของส่วนราชการมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • <u>ผู้บริหารของส่วนราชการมีการดำเนินการสื่อสารไปสู่บุคลากรครอบคลุมทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ</u>
R/I	• บุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม • <u>ส่วนราชการมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และทิศทางที่กำหนดไว้</u> • ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้อง และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1 การนำองค์การ

LD 2 ผู้บริหารของส่วนราชการแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นพิจารณา : LD 2

A	• แนวทางและวิธีการของผู้บริหารของส่วนราชการแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล
D	• <u>ผู้บริหารของส่วนราชการให้นโยบาย สร้างบรรยากาศ กำหนดแนวทาง กำกับติดตาม แสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี</u> • <u>ผู้บริหารกำหนดและติดตามตัววัดหรือตัวชี้วัดการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร</u>
R/I	• ทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม พฤติกรรมที่มีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งผู้ส่งมอบและชุมชนของส่วนราชการ • <u>บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร</u> • <u>ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้และเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลขององค์กร</u>

หลักธรรมาภิบาล

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

หลักธรรมาภิบาล

6) หลักการมีส่วนร่วม	กระบวนการที่ทุกกลุ่มมีโอกาสในการรับรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ เสนอปัญหา ร่วมแก้ไข การตัดสินใจ และร่วมในการพัฒนา
7) หลักการกระจายอำนาจ	การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามควร
8) หลักนิติธรรม	การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
9) หลักความเสมอภาค	การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกในด้านต่างๆ หรือการเลือกปฏิบัติ
10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ	การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลทั้งที่ได้รับความยินยอม และเสียประโยชน์

1.1 การนำองค์การ

LD 3 ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล

ประเด็นพิจารณา : LD 3

A	มีแนวทางและวิธีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การออกแบบหรือทบทวนระบบงานและรูปแบบการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ คำสั่ง การทบทวนผลการดำเนินงาน การสื่อสารที่ชัดเจน และการส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
D	ผู้บริหารและส่วนราชการดำเนินการตามแผนงาน กิจกรรมในการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
R/I	- ส่วนราชการมีความพร้อมที่จะตอบสนองความจำเป็นในการบรรลุพันธกิจและยุทธศาสตร์ในปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต - ส่วนราชการมีความคล่องตัวในการบริหารงานขององค์กรสามารถแก้ไขปัญหาที่ผ่านมา - ส่วนราชการนำผลการทบทวนไปปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กรและระดับบุคคล

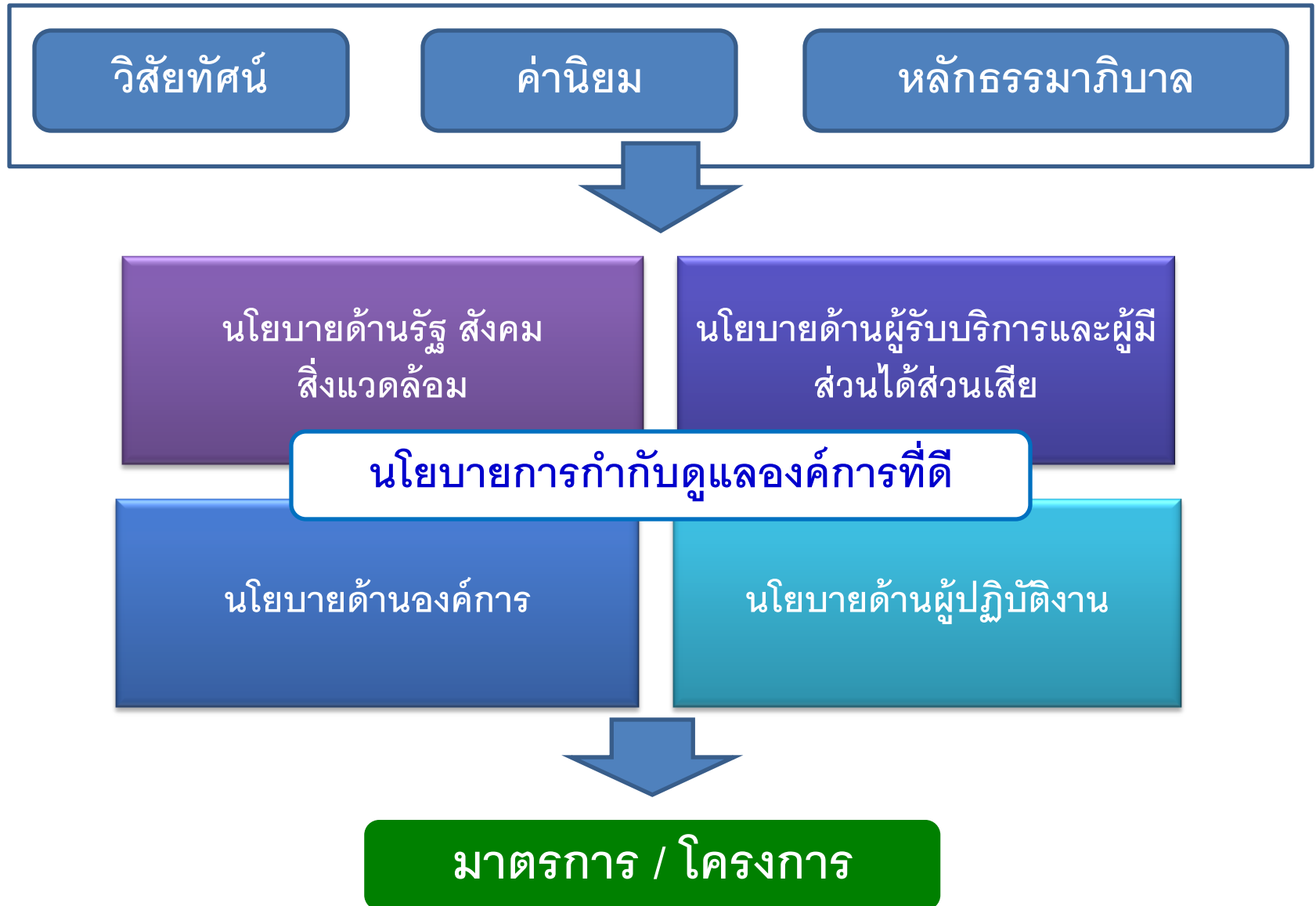
1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

LD4 ส่วนราชการมีการดำเนินการ ระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดี ในด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ประเด็นพิจารณา : LD 4

A	• แนวทางและวิธีการกำกับดูแลองค์การที่ดีในด้าน ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
D/L	• มีการดำเนินการตามวิธีการในการกำกับดูแลองค์การที่ดี • มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการในการกำกับดูแลองค์การที่ดี
R/I	• บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง • <u>มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน และมีธรรมาภิบาล</u> • มีความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • มีความเชื่อถือของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม และมีภาพลักษณ์ที่ดี

องค์ประกอบการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี



1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

LD5 ส่วนราชการมีวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และมีการเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ

ประเด็นพิจารณา : LD 5

A	- มีการคำนึงถึงผลกระทบทางลบจากการดำเนินงานตามพันธกิจ วิเคราะห์และประเมินถึงระดับความรุนแรงและกลุ่มเป้าหมายของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น <u>มีการกำหนดมาตรการในการเตรียมการเชิงรุกและจัดการกับผลกระทบทางลบตามลำดับความสำคัญของผลกระทบทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น</u>
D	- มีการดำเนินการตามมาตรการในการเตรียมการเชิงรุกและจัดการกับผลกระทบทางลบ - มีการกำหนดและติดตามตัววัด หรือตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการเตรียมการเชิงรุก และจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้น
R/I	<u>มีความเชื่อมโยงไปสู่การดำเนินการในการเตรียมการเชิงรุกและจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้น หรือเชื่อมโยงการนำมาใช้ประกอบในการจัดทำยุทธศาสตร์</u> - ลดความเสียหาย ความสูญเสียจากการทำงานและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

หมวด 2

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

SP1 ส่วนราชการมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ประเด็นพิจารณา : SP 1

A	• แนวทางและวิธีการในการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร • <u>กระบวนการที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์</u>
D	• มีการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ตามแนวทาง วิธีการและกระบวนการที่กำหนดไว้

ประเด็นพิจารณา : SP 1

R/I

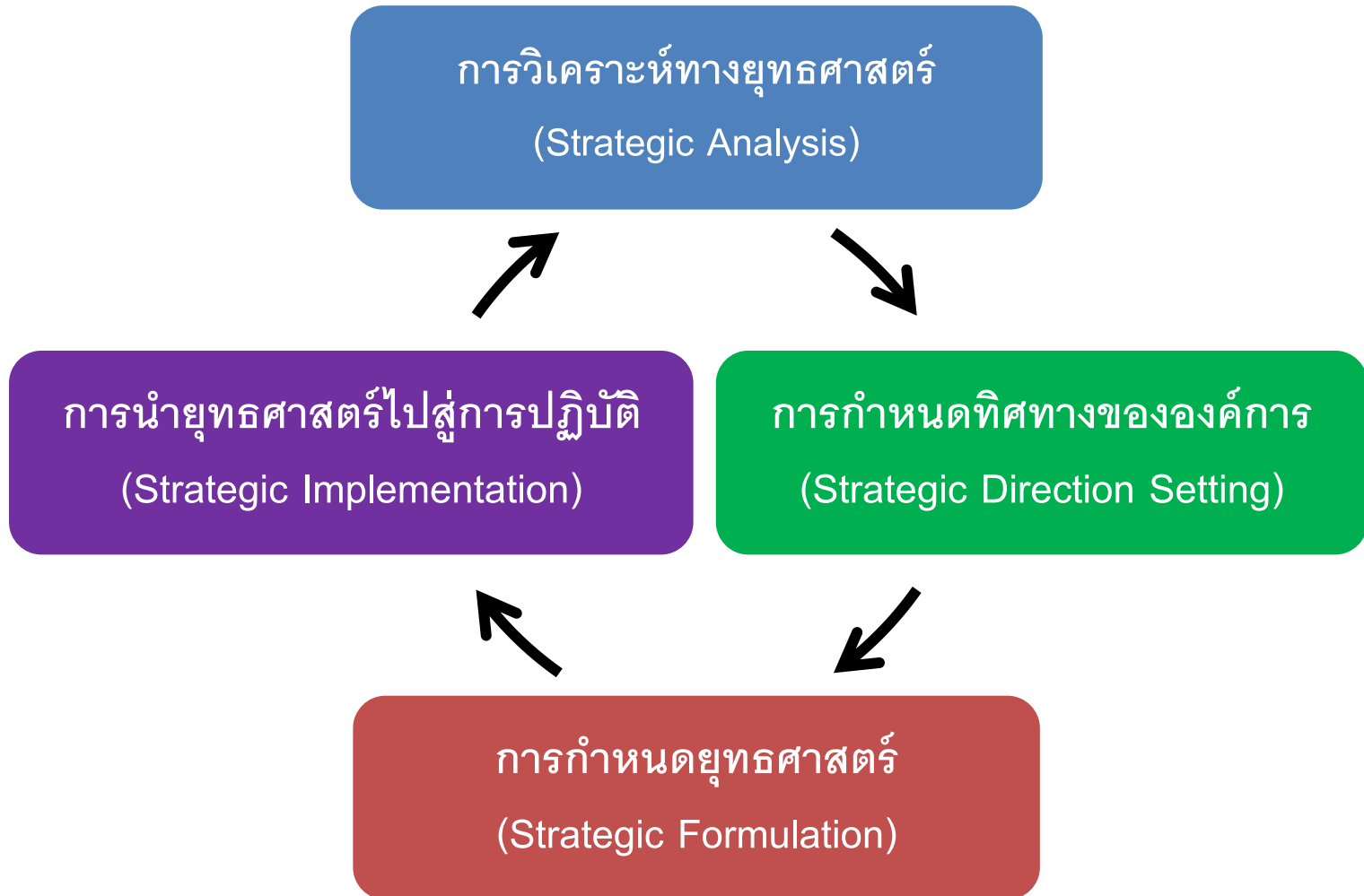
- แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ อาทิ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แผนงานโครงการและกิจกรรม มีความสอดคล้องและตอบสนองกับข้อมูลดังต่อไปนี้
 - ลักษณะสำคัญขององค์การ : ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
 - วิสัยทัศน์และพันธกิจ
 - ความสมดุลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

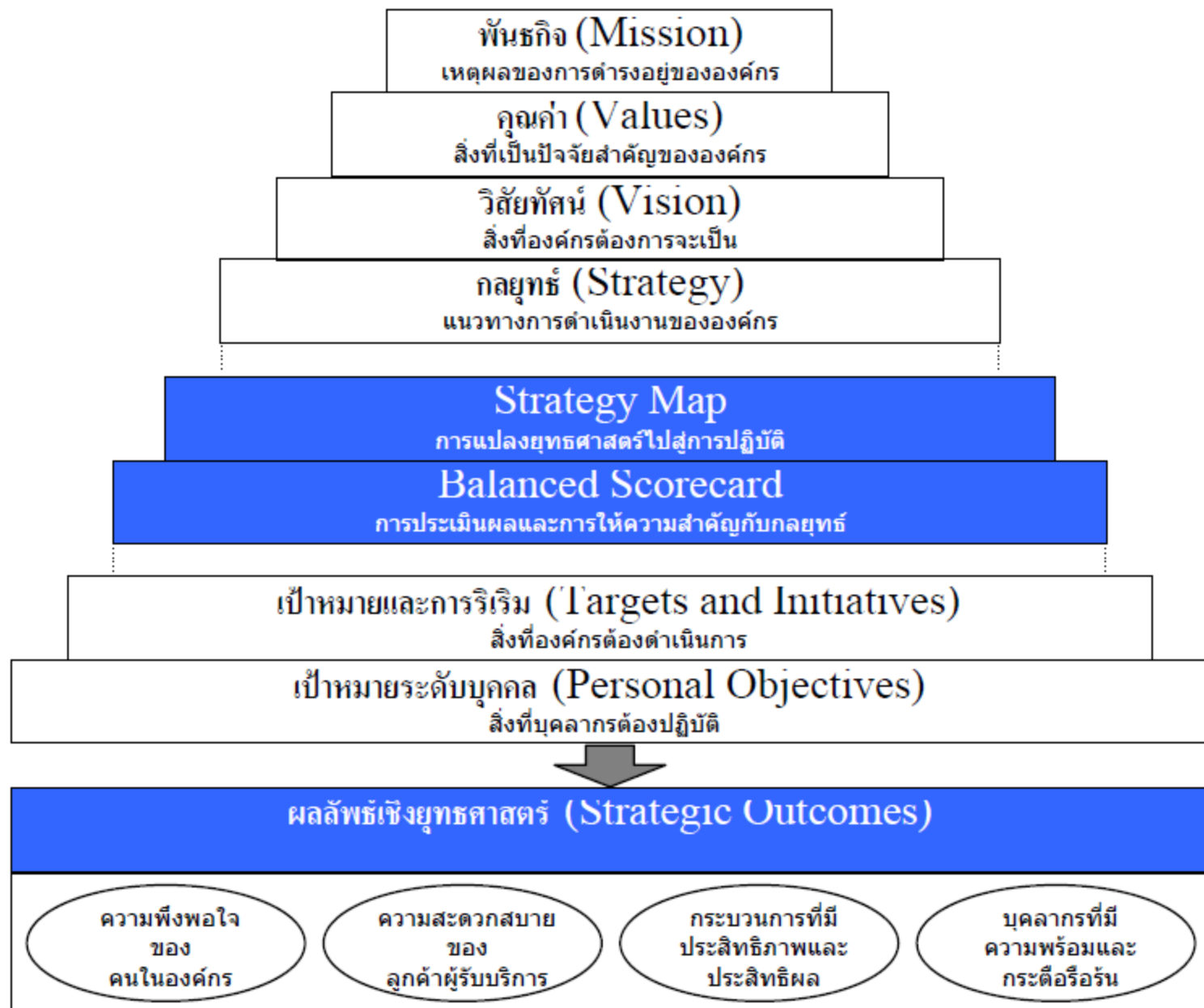
การจัดทำยุทธศาสตร์

แนวทางของส่วนราชการในการเตรียมการในอนาคต อาจใช้รูปแบบต่างๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน การจำลองสถานการณ์ การวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร



กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์





Robert S. Kaplan and David P. Norton: Strategy Maps – Converting intangible assets into tangible outcome

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การปรารถนา ในมุมมองทางด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

มุมมองของแผนที่ยุทธศาสตร์ (ราชการ)

มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

- ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการกระทรวง
- ผลสำเร็จตามแผน กลุ่มภารกิจ

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

- การเสริมสร้างธรรมาภิบาล
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

- การบริหารงบประมาณ
- ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน
- การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ

มิติด้านการพัฒนาองค์กร

- การบริหารจัดการองค์กร
- การพัฒนากฎหมาย

ใบงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์.....

วิสัยทัศน์.....
.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

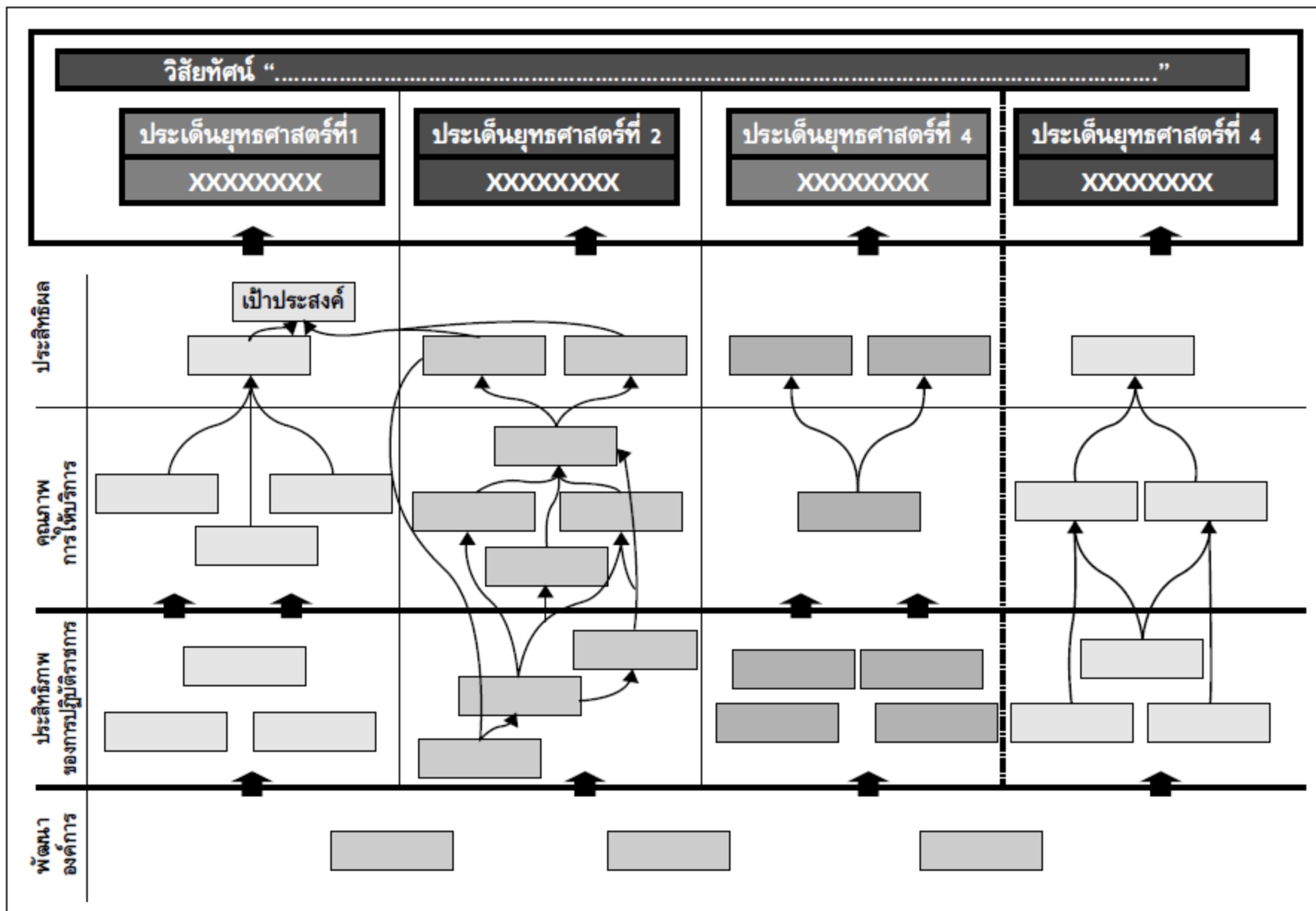
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ประสิทธิผล
ตามพันธกิจ

คุณภาพการ
ให้บริการ

ประสิทธิผลของ
การบริหารการ

พัฒนาองค์การ



2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

SP2 ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

ประเด็นพิจารณา : SP 2

A	• แสดงวิธีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม และเหมาะสมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ • รายการข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนที่กำหนดรายละเอียด กรอบระยะเวลาในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน • <u>แสดงแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์</u>
D	• การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ • สารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้น

ประเด็นพิจารณา : SP 2

R/I

- แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ อาทิ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แผนงาน โครงการและกิจกรรม มีความสอดคล้องและตอบสนองกับข้อมูลดังต่อไปนี้
 - ลักษณะสำคัญขององค์การ : ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
 - วิสัยทัศน์และพันธกิจ
 - โอกาสและทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ
 - ความสมดุลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
 - สารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

สิ่งที่องค์การต้องเอาชนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

- ด้านพันธกิจ
- ด้านปฏิบัติการ
- ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
- ด้านบุคลากร

ความสอดคล้องและตอบสนองกัน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	วิสัยทัศน์	พันธกิจ	โอกาสในอนาคต	ความต้องการผู้รับบริการ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

SP3 ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญ โดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของส่วนราชการ สื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมถึงนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ประเด็นพิจารณา : SP 3

A	มีการกำหนดแผนงานกรอบระยะเวลาในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีความชัดเจน
D	- ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ระบุรายละเอียดของแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่มีความชัดเจน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ <u>มีการสื่อสารแผนปฏิบัติการประจำปีให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ</u> - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติ
R/I	- แผนปฏิบัติการมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ <u>แผนปฏิบัติการมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความพร้อมของทรัพยากรที่ส่วนราชการมีอยู่</u> - แผนปฏิบัติการมีความสำเร็จตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

SP4 ส่วนราชการมีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทบทวนและปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์

ประเด็นพิจารณา : SP 4

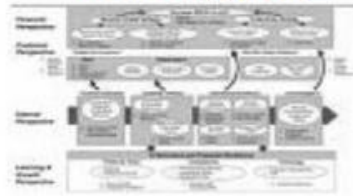
A	• ส่วนราชการมีระบบในการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ • ส่วนราชการมีแผนงานและแนวทางในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สำคัญไปสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลเพื่อใช้ในการกำกับติดตาม และประเมินผลสำเร็จตามแผนงานและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
D	• ส่วนราชการมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สำคัญสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล • ส่วนราชการมีการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ

ประเด็นพิจารณา : SP 4

R/I

- ส่วนราชการนำข้อมูลที่ได้รับจากการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมาใช้ในการทบทวนแผนปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา
- ส่วนราชการนำข้อมูลจากการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการไปใช้ในการทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสม
- มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติการกับระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ

The Strategy Map



แผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร



แผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน



ตัวชี้วัดระดับบุคคล

หมวด 3

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

CS 1 ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจจะมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้

ประเด็นพิจารณา : CS 1

A	มีการกำหนดช่องทางในการรวบรวมข้อมูลความต้องการและความคาดหวังจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเหมาะสมกับตามกลุ่มผู้รับบริการ
D	<u>มีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความแตกต่างกันและเหมาะสมตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม</u> - มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ และจัดทำเป็นสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
R/I	<u>มีการนำสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการดำเนินงาน</u>

ผู้รับบริการ

ผู้ที่ใช้ผลผลิตและการบริการของส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมถึงผู้รับบริการ

ขั้นตอนการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ

- 1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) นำข้อมูลที่ได้มาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาองค์การ
- 3) ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ๆ
- 4) จัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการ
- 5) วางแผนรองรับกรณีต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ
- 6) มีการจัดระบบ มอบหมาย ให้มีการติดตาม การนำข้อมูลไปใช้
- 7) นำข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น มาวิเคราะห์และนำมากำหนดวิธีการปรับปรุงด้านต่างๆ

3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

CS 2 ส่วนราชการมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นพิจารณา : CS 2

A	• แสดงวิธีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์กร และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มตามที่จำแนกไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร
D	• มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความทันสมัย • มีสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์กร และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • มีการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจเพื่อหาต้นเหตุของปัญหา เพื่อนำไปสู่การจัดทำเป็นสารสนเทศและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ
R/I	• <u>นำสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปใช้ ในการปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการดำเนินงาน</u>

การประเมินความพึงพอใจ

- การสำรวจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ข้อมูลการให้บริการ
- ข้อร้องเรียน
- รายงานจากหน่วยงานบริการ
- การวิเคราะห์การได้หรือเสียผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การแนะนำจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเดิม
- อัตราสำเร็จของการทำธุรกรรม

3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

CS 3 ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นพิจารณา : CS 3

A	• แสดงวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์การ และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มตามที่จำแนกไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ ผ่านวิธีการต่างๆ อาทิเช่น การรับเรื่องราวร้องทุกข์ร้องเรียน ข้อขัดข้อง ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงาน เป็นต้น
D	• มีการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • มีสารสนเทศด้านความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์การ และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • มีการวิเคราะห์ผลการประเมินความไม่พึงพอใจเพื่อหาต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต
R/I	• <u>นำสารสนเทศด้านความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปใช้ ในการปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการดำเนินงาน</u>

3.2 การสร้างความผูกพัน

CS4 ส่วนราชการมีวิธีการในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรักษาความสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นพิจารณา : CS 4

A	• มีการวิเคราะห์และคัดเลือกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับองค์การ • มีแนวทางและวิธีการในการสื่อสาร สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
D	• มีการจัดกิจกรรมในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
R/I	• ส่วนราชการมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น • ส่วนราชการมีการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงการให้บริการ • <u>ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบข่าวสารข้อมูล มีความพึงพอใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับส่วนราชการ</u>

3.2 การสร้างความผูกพัน

CS5 ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล

ประเด็นพิจารณา : CS 5

A	• ส่วนราชการมีระบบการจัดการข้อร้องเรียนอย่างทันทั่วทั้งที่มีประสิทธิผล
D/L	• รวบรวม วิเคราะห์ และบ่งชี้ถึงต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหาข้อร้องเรียน และดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนอย่างทันทั่วทั้งที่มีประสิทธิผล
R/I	• ระบบการจัดการข้อร้องเรียนสามารถตอบสนอง และแก้ไขปัญหาของผู้ร้องเรียนได้อย่างทันทั่วทั้งที่มีประสิทธิผล • <u>ส่วนราชการสามารถนำบทเรียนที่ได้รับไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการและบริการ</u> • ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ มีข้อร้องเรียนลดลง ไม่เกิดข้อร้องเรียนซ้ำ

หมวด 4

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

IT 1 ส่วนราชการมีการเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติการและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

ประเด็นพิจารณา : IT 1

A	• แสดงวิธีการเลือก รวบรวม ตัววัดการดำเนินงานที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อใช้ในการติดตามความก้าวหน้า และผลสำเร็จของการดำเนินงานของส่วนราชการ
D	• <u>แสดงตัววัดที่สำคัญของส่วนราชการที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าและผลสำเร็จของการดำเนินงานของส่วนราชการ</u> • รวบรวม ติดตามผลการดำเนินงานตามตัววัดเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการโดยรวม
R/I	• การแสดงให้เห็นถึงระบบการวัดผลที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ เพื่อใช้ติดตามผลที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การดำเนินการ • <u>ข้อมูลมีความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</u>

ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการ

- วิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการ และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งส่วนราชการ
- วิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการถ่ายทอดรายละเอียดของตัววัดผลการดำเนินการลงไปจนถึง ระดับกลุ่มงานและกระบวนการ เพื่อใช้ติดตามผลงานที่ส่งผลต่อการบรรลุผลลัพธ์ในระดับส่วนราชการ หรือเพื่อการปรับปรุง

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

IT 2 ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นพิจารณา : IT 2

A	• <u>แสดงระบบการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</u>
D	• มีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ • นำผลของการทบทวนไปใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับปรุงองค์การ
R/I	• เกิดการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี • <u>แสดงให้เห็นถึงผลการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตและนำไปสู่การสร้างโอกาสในการปรับปรุงผลการดำเนินการ</u> • เชื่อมโยงการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการไปสู่การจัดทำสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์

- การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
- การหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล
- ส่วนราชการควรนำข้อมูลที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์มาใช้ในการวิเคราะห์ว่ามีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่
- การนำปัจจัยภายนอกซึ่งเปลี่ยนแปลงไป มาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อการทบทวนผลการดำเนินการและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

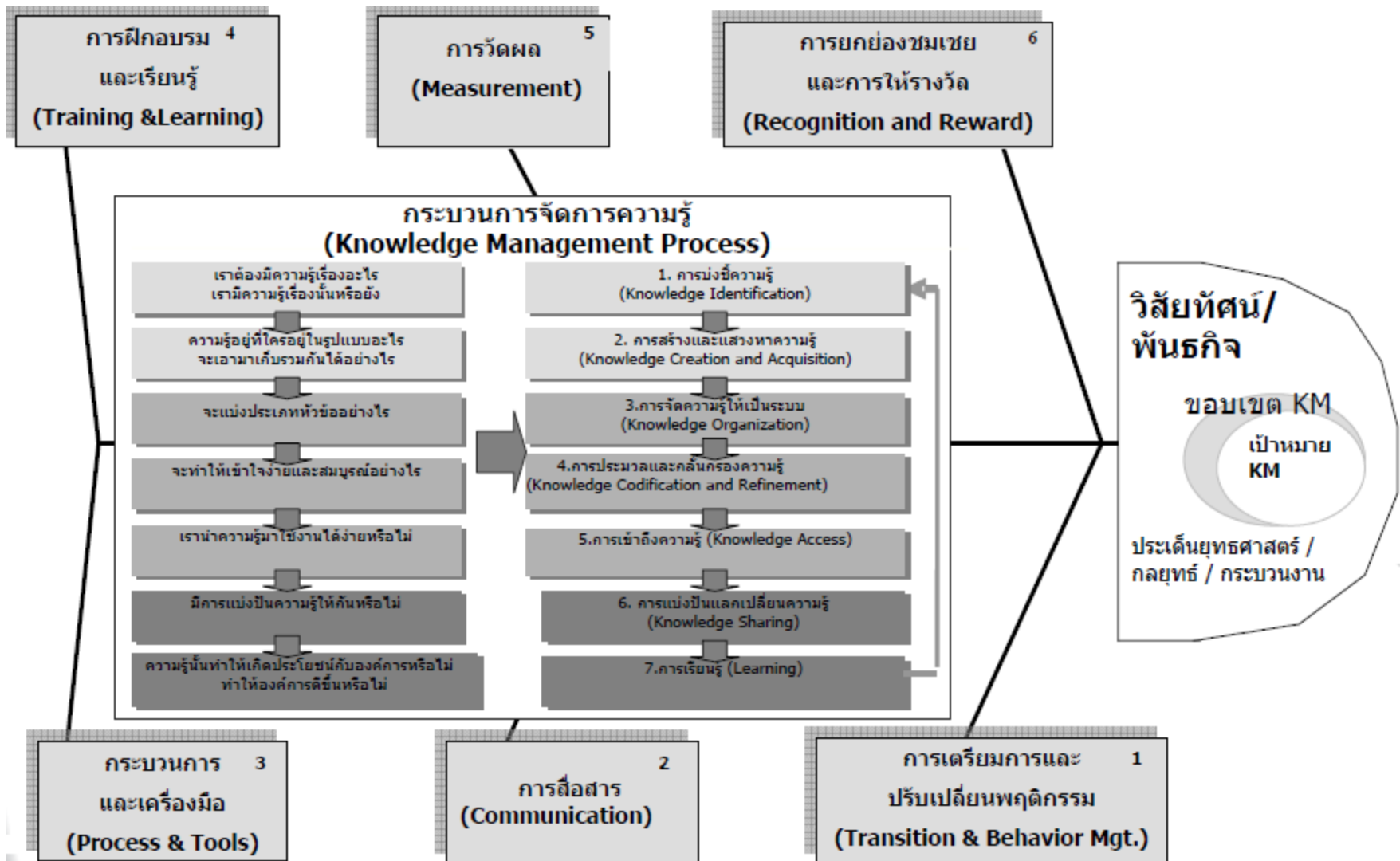
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

IT 3 ส่วนราชการมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็น และเป็นประโยชน์แก่องค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปัน และนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ

ประเด็นพิจารณา : IT 3

A	• <u>แนวทางและวิธีการคัดเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์กร</u> • <u>แนวทางการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ</u>
D/L	• มีการแบ่งปันและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ • มีการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปถ่ายทอดและขยายผล
R/I	• <u>แสดงถึงการมีองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร และนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงการพัฒนากระบวนการที่เพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> • <u>เกิดวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล</u>

การจัดการความรู้



แผนการจัดการความรู้

แบบฟอร์มที่ 1 การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ				
ชื่อส่วนราชการ : จังหวัดนครศรีธรรมราช				หน้าที่ : 1/1
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง	เป้าหมาย ของตัวชี้วัด	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์1 การพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการเกษตร อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ OTOP และ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม	เพิ่มผลผลิตเพิ่มมูลค่า และเพิ่มรายได้ จากการพัฒนาด้านการเกษตร อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ OTOP และ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม	ระดับความสำเร็จของ การพัฒนาคุณภาพ ด้านการท่องเที่ยว ของจังหวัด	ระดับ 5	1. ด้านการบริหารจัดการองค์กร 2. ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม 3. พัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรม ให้ได้มาตรฐาน
องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาทำแผนการจัดการความรู้ คือ				
แผนการจัดการความรู้ แผนที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการเกษตร อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ OTOP และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม			
	องค์ความรู้ที่จำเป็น : พัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน			
	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : การบริการด้านที่พักและโรงแรม เป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาและยกระดับ และส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ได้มาตรฐาน			
	ผลสัมฤทธิ์ขององค์ความรู้ที่จำเป็น : เครือข่ายผู้ประกอบการภาครัฐ/เอกชนด้านการท่องเที่ยวที่เข้ารับการอบรมสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปขยายผลต่อกับบุคลากรในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริการประชาชนหรือนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัด : ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายในองค์ความรู้ที่จำเป็นสามารถนำแนวทางในการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เป้าหมาย : ร้อยละ 90)			
	ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำให้ KM : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพด้านการท่องเที่ยวของ จังหวัด			
ผู้ทบทวน :ลงนาม CKO..... (นาย.....) รองผู้ว่าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)		ผู้อนุมัติ :ลงนาม CEO..... (นาย.....) ผู้ว่าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEO)		

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

IT 4 ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้ งานง่ายสำหรับ ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

ประเด็นพิจารณา : IT 4

A	• <u>แนวทางและวิธีการที่ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัยและปลอดภัย</u> • <u>แนวทางในการออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีรูปแบบที่ใช้งานง่าย</u>
D	• <u>แสดงฐานข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญที่ส่วนราชการได้พัฒนาให้มีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย</u> • <u>แสดงระบบการรักษาความมั่นคงและปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</u>
R/I	• ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

ข้อมูลและสารสนเทศ

ความครอบคลุม	การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน ตามภารกิจขององค์การอย่างครบถ้วน
ความถูกต้อง	การจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บ และภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่
ความทันสมัย	การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศ ให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

ข้อมูลและสารสนเทศ

ความปลอดภัย	การจัดให้มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัยของระบบ สารสนเทศ และระบบฐานข้อมูล เพื่อป้องกันไม่ให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกทำลาย เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบ Firewall ระบบไฟฟ้าสำรอง การกำหนด สิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access Right) เป็นต้น
รูปแบบที่ใช้งานง่าย	รูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความง่ายต่อการเรียนรู้ ง่ายต่อการเข้าใจ ง่ายต่อการใช้งานและดูแลรักษา เนื่องจากผู้ใช้งานที่มีความหลากหลาย ที่รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจไม่มีประสบการณ์ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

หมวด 5

การมุ่งเน้นบุคลากร

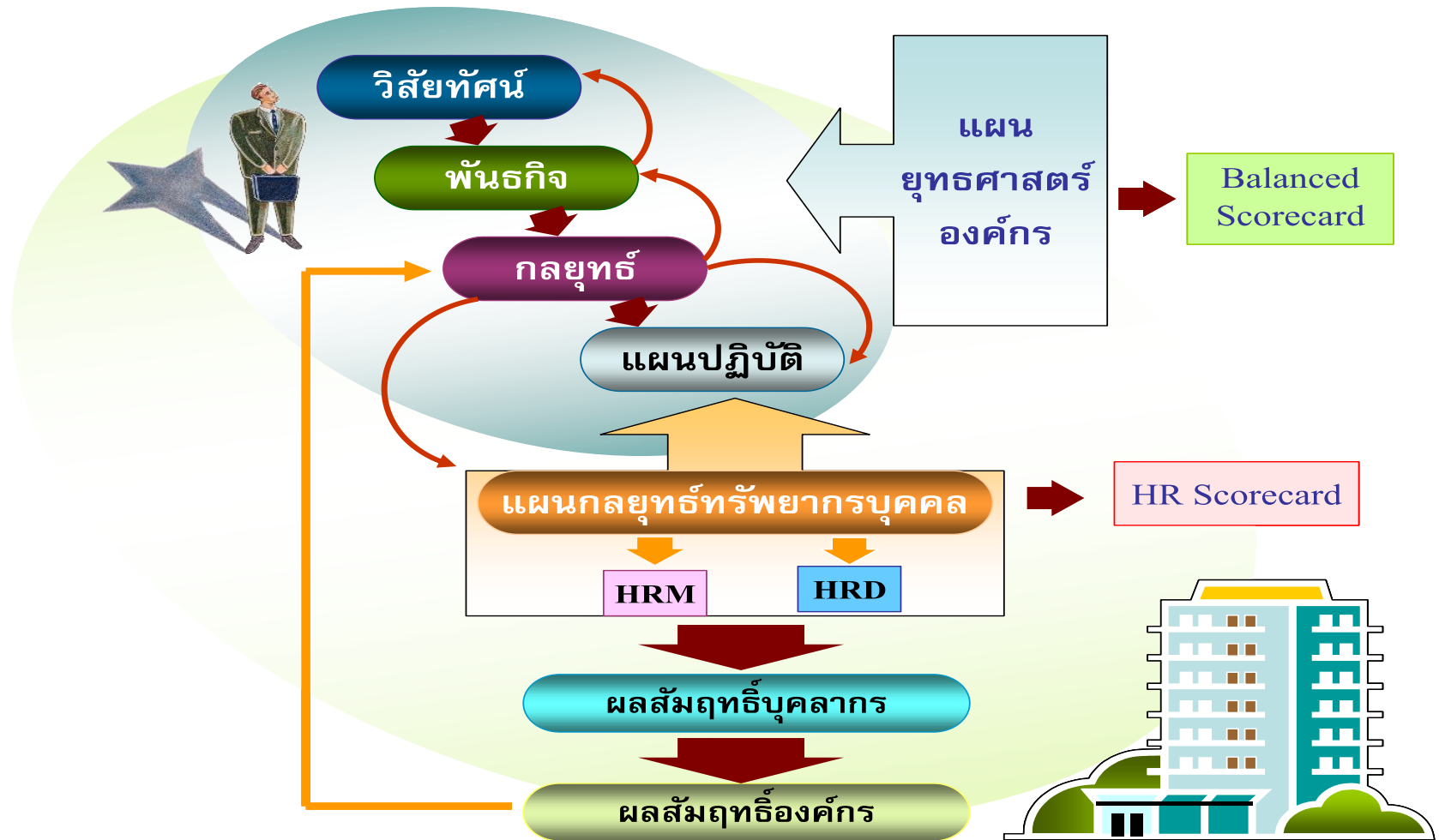
5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

HR 1 ส่วนราชการมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุน ยุทธศาสตร์ แผนดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่ อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตราการจ้างบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้งาน ของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ

ประเด็นพิจารณา : HR 1

A	• <u>แสดงแผนเตรียมบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล และสนับสนุนยุทธศาสตร์</u>
D	• <u>แสดงการดำเนินการตามแผนเตรียมบุคลากร ในการรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล และสนับสนุนยุทธศาสตร์</u>
R/I	• <u>มีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีระบบงานและสมรรถนะที่สอดคล้องและนำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์การ</u>

การเชื่อมโยงแผนด้านทรัพยากรบุคคลกับแผนยุทธศาสตร์



มิติของแผนด้านทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)



แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

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

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

HR 2 ส่วนราชการมีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว

ประเด็นพิจารณา : HR 2

A	• แสดงแนวทางและวิธีการในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านสุขภาพ และสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร
D	• มีการสำรวจปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อประเมินและจัดทำแผนงานและแนวทางในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร • <u>แสดงผลของการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากร</u>
R/I	• <u>องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ และความปลอดภัยในการทำงานที่ดีและมีความเหมาะสม</u> • แสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของบุคลากร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

HR 3 ส่วนราชการมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการ และตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจ ของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร

ประเด็นพิจารณา : HR 3

A	• มีแนวทางวิธีการในการค้นหาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร • <u>แสดงแนวทางและวิธีการในการวิเคราะห์และสร้างความผูกพันของบุคลากรในแต่ละกลุ่มบุคลากร</u>
D	• แสดงผลของการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในส่วนราชการ • มีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่มในการสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ
R/I	• <u>แสดงให้เห็นว่าผลจากการสร้างความผูกพันช่วยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ</u> • บุคลากรมีความมุ่งมั่นและเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ • มีการเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การและความสำเร็จของส่วนราชการ

ปัจจัยของความผูกพันของบุคลากร

- การแก้ไขปัญหาและข้อร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ
- โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ
- บรรยากาศในการทำงานและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร
- สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีการป้องกันภัย
- ภาระงานที่เหมาะสมและมีความท้าทาย
- การสื่อสาร ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
- ระดับของการได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ
- ความมั่นคงของงาน
- การตระหนักถึงความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย
- การสนับสนุนของส่วนราชการในการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัดของการประเมินความผูกพัน

- ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงานของบุคลากร
- อัตราการเข้าออกงานของบุคลากรทั้งหมดและบุคลากรที่ให้บริการโดยตรง
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ
- การร้องทุกข์ ร้องเรียน
- ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร
- ผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากร
- ความเข้าใจของบุคลากรใน บทบาทหน้าที่ของตน
- การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การรับรู้ข้อมูล
- ผลผลิตของบุคลากร (Productivity) เป็นต้น

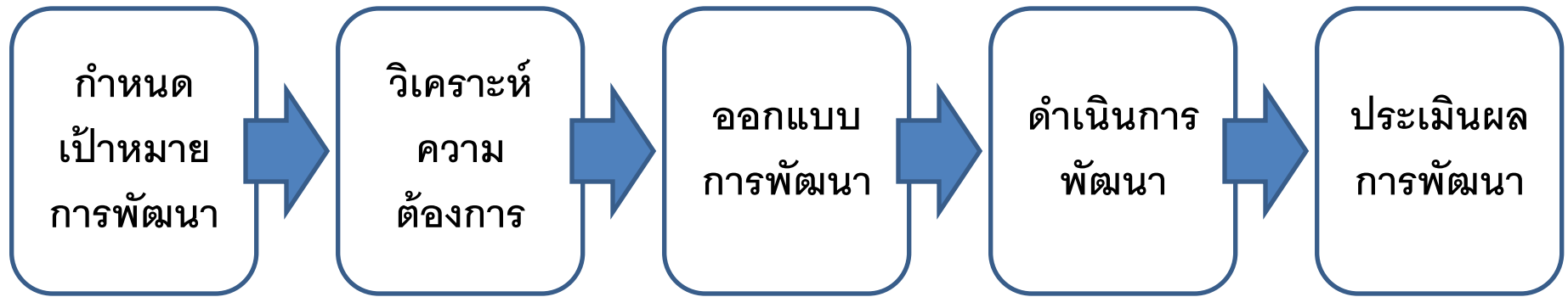
5.2 ความผูกพันของบุคลากร

HR 4 ส่วนราชการมีการจัดทำระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาที่ สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบ การเรียนรู้และการพัฒนา

ประเด็นพิจารณา : HR 4

A	• มีการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในด้านศักยภาพของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต • แสดงแนวทางและวิธีการสร้างระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร • แสดงแนวทางและวิธีการในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
D/L	• มีการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางและวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่มบุคลากรแต่ละกลุ่ม • การนำผลของการประเมินไปสู่การปรับปรุงระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร
R/I	• การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ • <u>บุคลากรมีศักยภาพ สามารถรองรับความต้องการขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต</u>

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล



การจัดระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

- **หลักสูตร** (ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การประเมินหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ)
- **ผู้สอน** (เป็นผู้มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถตรงกับเนื้อหาที่สอน มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการสอน มีความสามารถในการถ่ายทอด/สื่อสาร ให้มีความเข้าใจ)
- **วิธีการสอน** (มีแผนการสอน หรือเค้าโครงการสอนที่ชัดเจน การใช้อุปกรณ์การสอนที่เหมาะสม มีสื่อประกอบการสอนที่เหมาะสม)

การจัดระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

- **ห้องเรียน** (ขนาดห้องเรียนเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน ลักษณะการจัดห้องเรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้)
- **ผู้เรียน** (จำนวนผู้เรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้ ความรู้พื้นฐานของผู้เรียนเหมาะสมกับหลักสูตร)
- **การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม** (มีการวัดผลความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนก่อนและหลังการเรียน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้เรียน)

การประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่า การพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

1. การประเมินปฏิกิริยา
(Reaction)

2. การประเมินการเรียนรู้
(Learning)

3. การประเมินพฤติกรรม
(Behavior)

4. การประเมินผลลัพธ์
(Results)

หมวด 6

การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

PM 1 ส่วนราชการมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด

ประเด็นพิจารณา : PM 1

A

- มีการกำหนดผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- แนวทางและวิธีการในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ
- มีแนวทางและวิธีการในการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การ

ประเด็นพิจารณา : PM 1

D	มีข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร
R/I	- การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ <u>แสดงให้เห็นว่าการออกแบบมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีการลดรอบระยะเวลา การลดต้นทุน สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u>

กระบวนการทำงานที่สำคัญ (หรือกระบวนการสร้างคุณค่า)

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ ตามภารกิจ และสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานกำกับดูแล เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของส่วนราชการ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจของส่วนราชการ

ข้อกำหนดที่สำคัญ (Key Requirement)

- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ มักได้มาจากแบบสำรวจ ความพึงพอใจ การประชุมระดมสมอง
- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอน ระยะเวลาที่ได้ระบุไว้ในกฎหมาย เช่น มาตรฐาน การตรวจสอบสินค้า การออกไปรับรองต่างๆ
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ เช่น ประหยัดทรัพยากร ท้นเวลา
- ความคุ้มค่า และ การลดต้นทุน

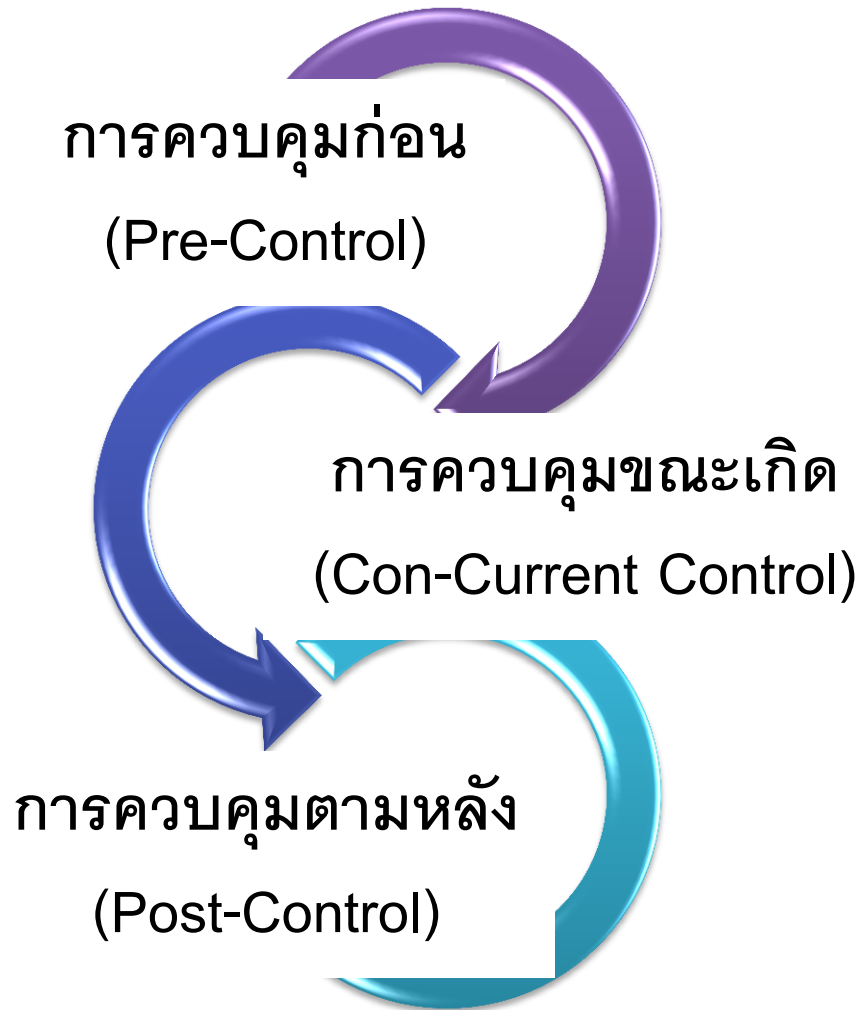
6.1 กระบวนการทำงาน

PM 2 ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ

ประเด็นพิจารณา : PM 2

A	• มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สอดคล้องกับผลผลิต การบริการ และกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้ • มีระบบในการควบคุมและติดตามกระบวนการ และกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
D/L	• การสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อปฏิบัติ • มีการปฏิบัติตามมาตรฐานของกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้ • <u>การทบทวนผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ</u>
R/I	• <u>แสดงความเชื่อมโยงของผลตัวชี้วัดกระบวนการ กับผลการดำเนินงานและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ</u>

กลไกการควบคุม



ตัวอย่างข้อกำหนดที่สำคัญและตัวชี้วัดของผลผลิต การบริการ และ กระบวนการทำงานที่สำคัญ (โรงพยาบาลสงขลานครินทร์)

ผลผลิต การบริการ และ กระบวนการทำงานที่สำคัญ	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดภายใน กระบวนการ	ตัวชี้วัดผลของ กระบวนการ
การเตรียมเข้ารับบริการ การเข้าถึงบริการระบบนัด	การเข้าถึงบริการ สะดวก รวดเร็ว	- ร้อยละของผู้ป่วยที่ได้ตรวจตามเวลานัด - ระยะเวลารอพบแพทย์ - ระยะเวลารอตรวจ x-ray - อัตราการครองเตียง	- ความพึงพอใจของผู้ป่วยใน - ความพึงพอใจของผู้ป่วยนอก - ความพึงพอใจของผู้ป่วยฉุกเฉิน - ร้อยละของผู้ป่วยที่จะกลับมารักษาซ้ำ - ร้อยละของผู้ป่วยที่จะแนะนำผู้อื่นมารักษา

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

PM 3 ส่วนราชการมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

ประเด็นพิจารณา : PM 3

A	• <u>แนวทางและวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อลดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ และการสูญเสียของกระบวนการ</u>
D/L	• มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อปรับปรุงกระบวนการ • โครงการ/กิจกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ (ยกตัวอย่างกระบวนการที่ได้ปรับปรุง)
R/I	• แสดงให้เห็นผลการดำเนินการของกระบวนการมีแนวโน้มที่ดีขึ้น โดยมีการรวบรวมสารสนเทศของกระบวนการอย่างเป็นระบบ • นำสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ • <u>แสดงให้เห็นถึงการลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ</u>

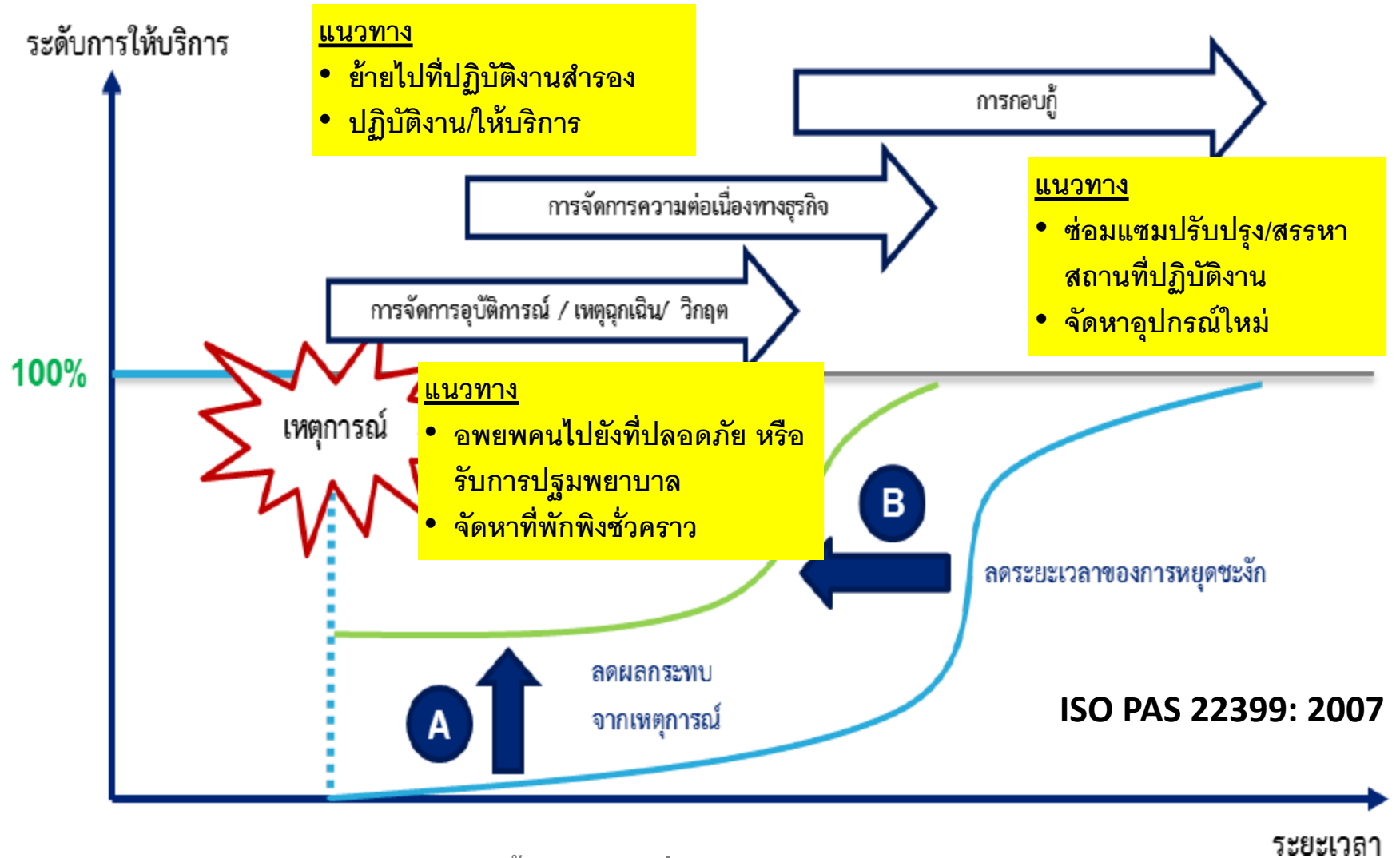
6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

PM 4 ส่วนราชการมีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

ประเด็นพิจารณา : PM 4

A	• มีการประเมินความรุนแรงของภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามพันธกิจที่สำคัญขององค์การ • แสดงแผนการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
D/L	• การสื่อสารและชักจูงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติ • <u>มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ</u>
R/I	• <u>แสดงให้เห็นความสามารถในการให้บริการอย่างต่อเนื่องของระบบปฏิบัติการ</u>

แนวทางการตอบสนองต่อสภาวะวิกฤต



การบริหารความต่อเนื่องการบริการภาครัฐ



6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

PM 5 ส่วนราชการมีวิธีการในการพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน

นวัตกรรม (Innovation)

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิตซึ่งอาจเป็นของใหม่มาปรับใช้ เพื่อการทำงานในรูปแบบใหม่
- โอกาสในการสร้างนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นพิจารณา : PM 5

A	• <u>แสดงแนวทางและวิธีการในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในส่วนราชการ</u>
D	• การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมในการทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน
R/I	• <u>เกิดนวัตกรรมที่สร้างการเปลี่ยนแปลงการบริการและการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร</u> • นวัตกรรมที่เกิดขึ้นตอบสนองต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ • ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในการบริการและการปฏิบัติงาน

การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนนวัตกรรม

1. การสร้างความยืดหยุ่น และความคล่องตัว ในการวางแผน และการปฏิบัติการ ที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
2. การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น
3. การส่งเสริมให้บุคลากรเก่งๆ ในองค์กร ได้สามารถแสดงศักยภาพตนเองได้อย่างเต็มที่
4. การสรรหาบุคลากรใหม่ๆ ที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานในองค์กร เพื่อให้เกิดความคิด และประสบการณ์ใหม่ๆ ที่จะประโยชน์กับองค์กร

การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนนวัตกรรม

5. การส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงกันภายในองค์กร ในการนำกลุ่มต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน ได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมุมมอง และประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป
6. การเปิดโอกาสให้หุ้นส่วน ผู้รับจ้าง และผู้รับบริการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กร
7. การสนับสนุนความเสี่ยงที่ชาญฉลาด และการให้รางวัลกับความล้มเหลว เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์
8. การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณสมบัติของการเป็น นวัตกรรม (Innovators)

หมวด 7

ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

RM1 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

ความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

RM2 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการมิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

ความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

RM 3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเสียทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

RM 4 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการบริหารทรัพยากรที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแผนงาน/ โครงการของกิจกรรมทั้งหมด

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

RM 5 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร

วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนสร้างความผูกพันที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแผนงาน/ โครงการของกิจกรรมทั้งหมด

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลส่วนราชการ

RM 6 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน

ความสำเร็จของการของดำเนินการอย่างมีคุณธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน โดยใช้ผลประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลส่วนราชการ

RM 7 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร

การประเมินต้องครอบคลุมอย่างน้อย 5 ประเด็น

- 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ
- 2) การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจทิศทางขององค์การให้บุคลากรรับรู้
- 3) การสร้างบรรยากาศและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ
- 4) การให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาลขององค์การ และ
- 5) การเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหารในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

RM 8 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม

ความสามารถในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมของส่วนราชการเทียบกับวงเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมที่ส่วนราชการได้รับ

7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

RM 9 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ

วัดผลสำเร็จของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

RM 10 ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจาก
ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ตามแผนจัดการองค์ความรู้

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (1 ประเด็นยุทธศาสตร์ต่อ 1 องค์ความรู้)
โดยประเมินจากผลสัมฤทธิ์จากการจัดการความรู้

แนวทางการตรวจประเมิน

แนวทางการตรวจประเมิน (กระบวนการ)

หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน		การดำเนินการ	
LD1	ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ <u>และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u>	A (0.4)	• แนวทางและวิธีการของผู้บริหารที่มีบทบาทหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม และการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าว	☐ ใช่	☒ ไม่ใช่
		D (0.3)	• ผู้บริหารของส่วนราชการมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	☒ ใช่	☐ ไม่ใช่
			• ผู้บริหารของส่วนราชการมีการดำเนินการสื่อสารไปสู่บุคลากรครอบคลุมทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	☐ ใช่	☒ ไม่ใช่
		R/I (0.3)	• บุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม	☒ ใช่	☐ ไม่ใช่
			• ส่วนราชการมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และทิศทางที่กำหนดไว้	☒ ใช่	☐ ไม่ใช่
			• ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์การที่เกี่ยวข้องและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	☒ ใช่	☐ ไม่ใช่
				คะแนน	2.8000

แนวทางการตรวจประเมิน (กระบวนการ)

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน		การดำเนินการ	
SP1	ส่วนราชการมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว <u>พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต</u>	A (0.4)	แนวทางและวิธีการในการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่
			กระบวนการที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่
		D (0.3)	มีการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี ตามแนวทาง วิธีการและกระบวนการที่กำหนดไว้	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่
		R/I (0.3)	แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่
			- แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ อาทิ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แผนงานโครงการและกิจกรรม มีความสอดคล้องและตอบสนองกับข้อมูลดังต่อไปนี้ - ลักษณะสำคัญขององค์กร : ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ - วิสัยทัศน์และพันธกิจ - ความสมดุลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่
				คะแนน	1.0000

แนวทางการตรวจประเมิน (กระบวนการ)

- การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ต้องมีคะแนนแต่ละหมวดไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และมีเกณฑ์น้ำหนักในแต่ละประเด็น ดังนี้ $A = 0.4$ $D = 0.3$ $LI/R = 0.3$
- การตรวจประเมิน หมวด 1 – หมวด 6 มุ่งเน้นประเด็นที่สำคัญ 2 ประเด็นในแต่ละรหัส และผลลัพธ์การดำเนินการ (Early Result) ที่ให้น้ำหนักมากกว่าประเด็นอื่น (สังเกตประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่มุ่งเน้นได้จากอักษรตัวเข้มขีดเส้นใต้)

แนวทางการตรวจประเมิน (ผลการดำเนินการ)

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results)

ตัวชี้วัดผลลัพธ์

เกณฑ์การให้คะแนน

ผลงาน

คะแนน

7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

1

2

3

4

5

%

RM 1

ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

65

70

75

80

85

%

RM 2

ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการมิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

65

70

75

80

85

%

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

0.00

0.00

7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1

2

3

4

5

%

RM 3

ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

65

70

75

80

85

%

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

0.00

0.00

แนวทางการตรวจประเมิน (ผลการดำเนินการ)

- หมวด 7 มีผลคะแนนในแต่ละตัวชี้วัดไม่น้อยกว่าระดับ 4
- การตรวจให้พิจารณาผลการดำเนินงานในปี 58 เพื่อแสดงความเป็นระบบหรือความต่อเนื่องของการพัฒนาองค์กร

แนวทางการตรวจประเมิน (ผลการดำเนินการ)

- กรณีที่ส่วนราชการไม่ได้เก็บข้อมูลตัวชี้วัดในหมวด 7 ในปี 2558 หรือส่วนราชการนำเสนอตัวชี้วัดเพิ่ม
 - กรณีที่ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในโปรแกรม Cer FL ไม่ได้มีการจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงาน หรือส่วนราชการมีการนำเสนอตัวชี้วัดใหม่ที่มีความสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผล (7.1-7.6) ผู้ประเมินสามารถพิจารณาตัวชี้วัดดังกล่าวและระบุเพิ่มเติมในโปรแกรมการประเมินผลได้ไม่เกินร้อยละ 1 ตัวชี้วัด โดยผู้ตรวจต้องใส่ชื่อตัวชี้วัด เกณฑ์การให้คะแนน และผลการดำเนินงานในโปรแกรมการตรวจประเมินอย่างครบถ้วน
 - การคำนวณกรณีที่มีตัวชี้วัดในแต่ละรหัสมากกว่า 1 ตัวชี้วัด โปรแกรมจะทำการคำนวณผลโดยหาค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละเท่ากัน

การบูรณาการระบบ

หมวด 1 การนำองค์การ



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

SP 1

การจัดทำยุทธศาสตร์

SP 2

การรวบรวมและ
วิเคราะห์ข้อมูล

SP 3

แผนปฏิบัติการ

SP 4

การกำกับและติดตามผล

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

IT 1

การเลือก รวบรวมตัว
วัดผลการดำเนินงาน

IT 2

การวัด วิเคราะห์ผลการ
ดำเนินงาน

IT 3

การจัดการความรู้

IT 4

การจัดการข้อมูล
สารสนเทศ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

HR 1

แผนทรัพยากรบุคคล

HR 2

สภาพแวดล้อมการ
ทำงาน

HR 3

ความผูกพันของ
บุคลากร

HR 4

การเรียนรู้และพัฒนา

หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

PM 1

การออกแบบ
กระบวนการ

PM 2

การวิเคราะห์และ
ทบทวนกระบวนการ

PM 3

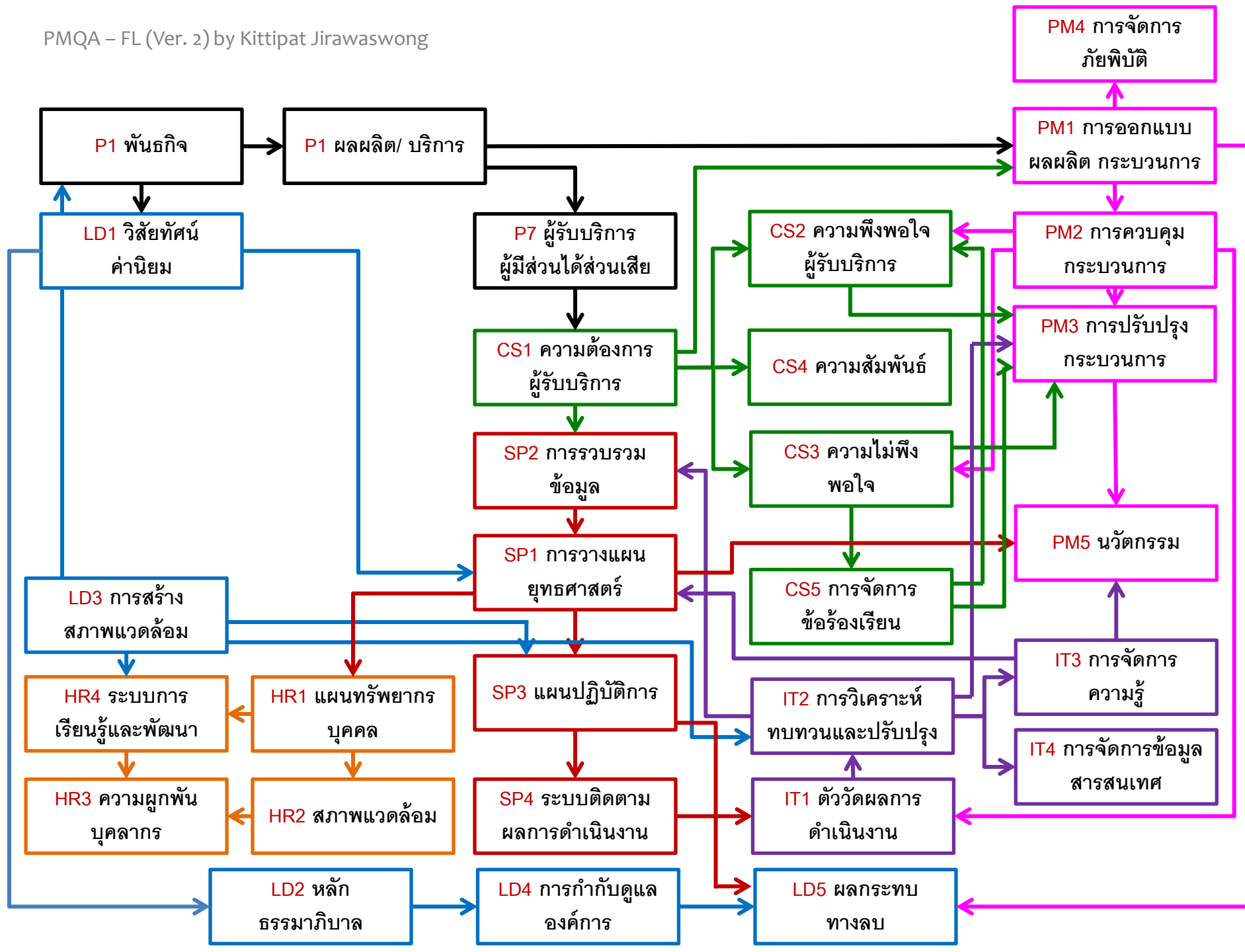
การปรับปรุง
กระบวนการ

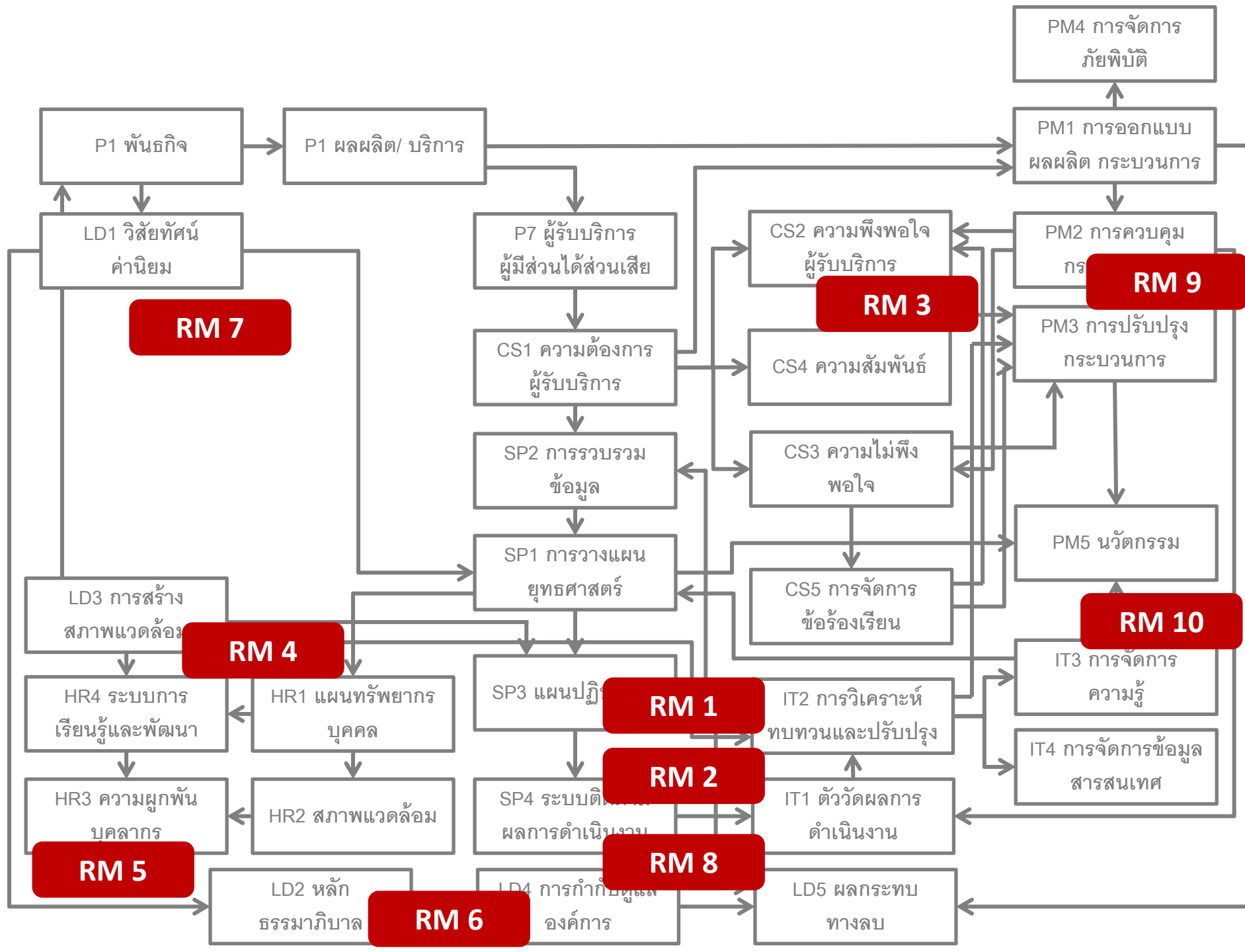
PM 4

การเตรียมความพร้อม
ต่อภัยพิบัติ

PM 5

การสร้างนวัตกรรม







กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์

kitjirawas@yahoo.com / FB: Kittipat Jirawaswong
MB: 091-4424450