

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

Public Sector Management Quality Award (PMQA)

7-8 ธันวาคม 2549

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ลักษณะสำคัญขององค์กร
สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทาย



แบบฟอร์มที่ 4 (คะแนนขั้นที่ 1 ของปี 50)

แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

รายงานผลการจัดทำ

ลักษณะสำคัญขององค์กร

กรม/อำเภอ

กระทรวง / จังหวัด

ลักษณะสำคัญขององค์กร

2ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

2 ก สภาพการแข่งขัน

(9) คู่แข่ง

1ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

คู่แข่งเทียบ

(6) การกำกับดูแล

(10) ปัจจัย
ความสำเร็จ

(7)
องค์กรที่
ส่งมอบ
งานต่อกัน

1ก. ลักษณะ
พื้นฐานของ
ส่วนราชการ
(1) ถึง (5)

(8)
ผู้รับบริการ
และผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสีย

ปัจจัยที่
เปลี่ยนแปลง

2ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ
(14)ปรับปรุง (15) เรียนรู้

(11) แหล่งข้อมูล

(12) ข้อจำกัดของข้อมูล

(13) ความท้าทายตามพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล

แบบฟอร์มที่ 5 (คะแนนชั้นที่ 2 ของปี 50)
แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้น

รายงานผลการดำเนินการเบื้องต้น

กรม/อำเภอ

กระทรวง / จังหวัด

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

- การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และผลการดำเนินการ และสื่อสาร และถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
- การสร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัว การเรียนรู้ ถูกต้องตามกฎหมาย และจริยธรรม

ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

- ความรับผิดชอบต่อ ด้านการดำเนินการด้านการเงิน และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ

ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

- การทบทวนผลการดำเนินการและใช้มาประเมินความสำเร็จและตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป
- ตัวชี้วัดที่ทบทวนและผลการทบทวนที่พาดมา

ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม

- การดำเนินการในกรณีที่การปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม
- กระบวนการตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ในการจัดการความเสี่ยง
- การคาดการณ์ล่วงหน้าและเตรียมการเชิงรุก

ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- การกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

- การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ และการที่ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

- กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
- การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก ตารางเวลาในการบรรลุ และลำดับความสำคัญ
- การให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรและความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

- การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร และทำให้ผลที่เกิดขึ้นยั่งยืน
- แผนปฏิบัติการที่สำคัญและการดำเนินการเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง
- แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล
- ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการทำให้ระบบการวัดผลเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการ และเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการที่คาดไว้ที่คาดไว้ของคู่แข่ง และเกณฑ์เปรียบเทียบ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการฯ รวมถึงผู้รับบริการในขนาด
- การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง และนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการ และการพัฒนาบริการใหม่ ๆ

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการฯ
- กลไกการขอข้อมูล ขอรับบริการหรือร้องเรียน การกำหนดวิธีปฏิบัติและทำให้มั่นใจว่าบุคลากรปฏิบัติตาม
- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนและทำให้มั่นใจว่าได้รับการแก้ไข การรวบรวมและวิเคราะห์เพื่อใช้ปรับปรุงการดำเนินการ
- การทำให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์และช่องทางติดต่อเหมาะสมและทันสมัย

ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการฯ แต่ละกลุ่มและนำไปปรับปรุงการดำเนินการ
- การติดตามข้อมูลป้อนกลับ
- การหาและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการฯ
- การทำให้แนวทางการวัดความพึงพอใจเหมาะสมและทันสมัย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- การเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน
- การเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจ และนวัตกรรม
- การทำให้ระบบการวัดผลเหมาะสมและทันสมัย และไวในการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลง

ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

- การวิเคราะห์ที่ให้ผู้บริหารนำผลมาใช้ ทบทวนผลการดำเนินการ และวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- การสื่อสารผลการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

- การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน และสามารถเข้าถึง
- การทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ เชื่อมถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย
- การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์เหมาะสมและทันสมัย

ข. การจัดการความรู้

- การจัดการความรู้
- การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และความรู้ มีความครอบคลุม รวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย เชื่อมโยง น่าเชื่อถือ สามารถเข้าถึง สามารถตรวจสอบ การมีส่วนร่วม ในกระบวนการข้อมูล ปลอดภัย และรักษาความลับ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.1 ระบบงาน

ก. การจัดและบริหารงาน

- การจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม
- การคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดที่หลากหลาย
- การทำให้การสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะมีประสิทธิผล

ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- ระบบการประเมินผลและการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงงาน
- การยกย่อง ชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ

ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- การกำหนดคุณลักษณะและทักษะ
- การสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากร
- การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญและการสร้างความก้าวหน้า

ก. การพัฒนาบุคลากร

- การหาความต้องการในการฝึกอบรม
- การส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะใหม่

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ

ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- การจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

5.3 การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- การส่งเสริมสุขภาพ ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อม และบุคลากรมีส่วนร่วม
- การทำให้สถานที่ทำงานเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ

ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

- การกำหนดปัจจัยความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจสำหรับแต่ละกลุ่ม
- การบริการ สวัสดิการ และนโยบาย
- การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- การนำผลการประเมินมากำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การออกแบบกระบวนการโดยนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบและบูรณาการกับส่วนราชการอื่น
- การนำกระบวนการไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบ และตรวจประเมิน และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ทำงานซ้ำและความสูญเสีย
- การปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น และนำมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนภายในและระหว่างหน่วยงาน

6.2 กระบวนการสนับสนุน

ก. กระบวนการสนับสนุน

- การกำหนดกระบวนการสนับสนุน
- การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน
- การออกแบบกระบวนการโดยนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบและบูรณาการกับส่วนราชการอื่น
- การนำกระบวนการไปปฏิบัติให้บรรลุผลข้อกำหนดที่สำคัญ
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบ และตรวจประเมิน และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ทำงานซ้ำและความสูญเสีย
- การปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น และนำมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนภายในและระหว่างหน่วยงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 มิติ ด้านประสิทธิผลตาม แผนปฏิบัติราชการ

- ผลการดำเนินการด้านการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน
- ผลการดำเนินการด้านการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือการปฏิบัติงาน (*)

7.2 มิติ ด้านคุณภาพ การให้บริการ

- ผลการดำเนินการด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลการดำเนินการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- ผลการดำเนินการด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน
- ผลการดำเนินการที่สำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3 มิติ ด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติราชการ

- ผลการดำเนินการด้านประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ
- ผลการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- ผลการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน

7.4 มิติ ด้านการพัฒนา องค์กร

- ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- ผลการดำเนินการด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร
- ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้
- ผลการดำเนินการด้านการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ
- ผลการดำเนินการด้านการพัฒนากฎหมาย
- ผลการดำเนินการด้านการเป็นองค์กรที่สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

การประเมินกระบวนการ

ใช้หลัก A D L I ซึ่งประกอบด้วย

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

การประเมินผลลัพธ์ในหมวด 7

- มีการรายงานผลตัววัดที่สำคัญครบถ้วน
- ผลลัพธ์แสดงผลจำแนกออกครอบคลุมกลุ่มตามที่กระบวนการที่เกี่ยวข้องกันได้ระบุไว้
- ระดับปัจจุบันเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- อัตราการเปลี่ยนแปลง (เช่น ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล) เทียบกับผลในปีที่ผ่านมา
- ผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบและ/หรือ ระดับเทียบเคียง ที่เหมาะสม

- อ่านเกณฑ์ให้เข้าใจว่าเกณฑ์ถามถึงอะไร การที่ส่วนราชการมีการดำเนินการนั้นๆ จะมีประโยชน์อย่างไร คือ “Know Why” นั่นเอง
- อ่านรายงานการประเมินที่ตอบคำถามนั้นของเกณฑ์ แล้วพิจารณาว่า
 - แนวทางที่ตอบชัดเจน มีประสิทธิผลหรือไม่
 - แนวทางที่ระบุไว้ในรายงานมีการนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงหรือไม่
 - เคยมีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางที่ระบุไว้หรือไม่
 - มีความเชื่อมโยงกับลักษณะสำคัญขององค์กรและเกณฑ์ข้ออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือไม่
- หากในรายงานการประเมินระบุว่ายังไม่ทราบ / ยังไม่ได้ดำเนินการทั้งที่จำเป็นต่อการดำเนินการก็จัดว่าเป็น OFI

รายงานตอบคำถามของเกณฑ์ไม่ได้ ADLI อาจเป็นเพราะ

- ผู้ประเมินไม่เข้าใจความหมายของเกณฑ์
- ผู้ประเมินไม่ทราบว่าส่วนราชการดำเนินการเพื่อตอบสนองคำถามของเกณฑ์อย่างไร
- ผู้ประเมินเขียนอธิบายเป็นตัวหนังสือไม่ถูก
- ส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็น ADLI

บทบาทของผู้เข้าร่วมสัมมนาต่อกรม

มีระบบดีแล้วแต่ไม่เข้าใจเกณฑ์

เข้าใจเกณฑ์ดีแล้ว ระบบดีแล้ว แต่ผู้ประเมินไม่รู้

เข้าใจเกณฑ์ดีแล้ว ระบบดีแล้ว ผู้ประเมินรู้
แต่เขียนไม่ถูก

เข้าใจเกณฑ์ดีแล้ว ผู้ประเมินรู้ระบบ และเขียนเป็น
แต่ระบบยังไม่ ADLI

4.1 ก การวัดผลการดำเนินการ (2)

คำถาม: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

รายงาน - ยังไม่มีการนำข้อมูล/สารสนเทศที่รวบรวมจากผลการดำเนินงานของกรมมาวิเคราะห์/ประเมินการบรรลุผลสำเร็จของงานอย่างเป็นระบบ

OFI กรมควบคุมโรคขาดการแสดงวิธีการ เลือก วิเคราะห์ ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม