

ค

มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมและแนะนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ในส่วนราชการให้นำมาใช้พัฒนาระบบการบริหารจัดการ ในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยเรียบเรียงจากประสบการณ์ในการบริหารจัดการและการให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขา พนวกกับการค้นคว้าตำราทางด้านการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ให้สอดคล้องตามแนวทางการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งจากการส่งเสริมส่วนราชการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 เมื่อส่วนราชการได้ประเมินองค์กรและทราบโอกาสในการปรับปรุงแล้ว สิ่งที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับหลายหน่วยงาน เช่น ไม่รู้จะเริ่มต้นอย่างไร จะต้องปรับปรุงองค์กรในเรื่องใดบ้าง และเทคนิคหรือเครื่องมือใดที่จะช่วยในการปรับปรุง สิ่งที่ต้องการอยู่ถูกต้องหรือไม่ และอีกหลาย ๆ คำถามที่เกิดขึ้นกับการปรับปรุงองค์กร ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคในการปรับปรุงองค์กรทั้งสิ้น

ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงรวบรวมแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างครบถ้วนทุกหมวด ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ดีที่หลากหลายองค์กรปฏิบัติ มีการนำเสนอให้อ่านเข้าใจง่าย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เพื่อมุ่งหวังให้อ่านเข้าใจว่า แท้จริงแล้วการปรับปรุงองค์กรไม่ได้ยากอย่างที่คิด ขอให้ “ลงมือทำ” และ “ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” ก็จะทำให้ส่วนราชการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ อย่างไรก็ตาม ในการนำแนวทางนี้ไปปรับใช้ส่วนราชการควรเลือกใช้เครื่องมือบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทตามลักษณะสำคัญขององค์กร

สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการจัดทำคู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเล่มนี้ และขอขอบคุณคณะผู้จัดทำทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในครั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของส่วนราชการ ทั้งระดับกรม จังหวัด และสถาบันอุดมศึกษา ที่จะนำไปปรับไปใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนต่อไป



(ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

พฤษภาคม 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทนำ	3
หมวด 1 การนำองค์กร	11
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	39
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	57
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	81
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	96
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	124
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	150
บรรณานุกรม	163
ตัวอย่างเว็บไซต์แหล่งรวมเทคนิคและวิธีการเครื่องมือการบริหารจัดการ	166

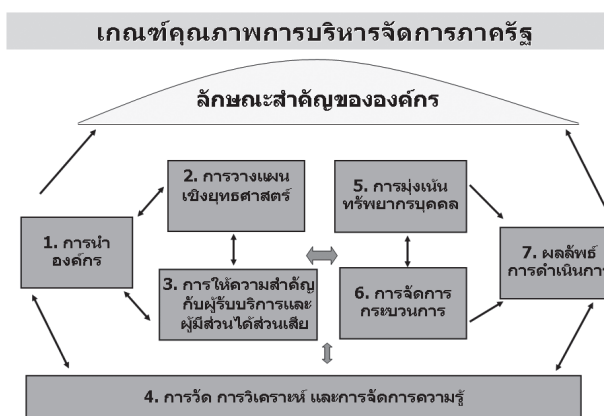
## บทนำ

**“การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ”** มีจุดมุ่งหมายเพื่อการยกระดับมาตรฐาน และคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ที่มุ่งเน้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก 11 ประการ ซึ่งมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีหลายแห่ง ได้แก่ (1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (2) ความรับผิดชอบต่อสังคม (3) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ (5) การมุ่งเน้นอนาคต (6) ความคล่องตัว (7) การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล (8) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (9) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (11) มุมมองในเชิงระบบ

ดังนั้น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจึงเป็นเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประเมินตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศนั้น ได้ให้ความสำคัญในหลักการบริหารจัดการ 7 เรื่อง หรือ 7 หมวดด้วยกัน คือ

- หมวด 1    การนำองค์กร
- หมวด 2    การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3    การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมวด 4    การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5    การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6    การจัดการกระบวนการ
- หมวด 7    ผลลัพธ์การดำเนินการ



ภายหลังจากการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์ฯ แล้ว องค์กรจะสามารถวิเคราะห์ได้จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงองค์กร (Opportunities for Improvement: OFIs) เพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงองค์กรต่อไป ในขั้นตอนของการปรับปรุงองค์กรนั้น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไม่ได้กำหนดตายตัวให้ใช้เครื่องมือบริหารจัดการใดในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กร องค์กรสามารถเลือกเครื่องมือเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับโอกาสในการปรับปรุงที่ต้องการปรับปรุงได้

แนวทางในการจัดทำคู่มือเทคนิคปรับปรุงองค์กรเล่มนี้ ได้ประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เรียบเรียงจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิจากสาขาต่าง ๆ โดยการนำเสนอเครื่องมือเทคนิคการบริหารจัดการที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้ในแต่ละหมวด ผ่านกระบวนการจัดการในแต่ละข้อคำถาม ซึ่งเป็นคำถามประเภท “อย่างไร” (How) โดยที่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด 90 คำถาม ซึ่งแบ่งประเภทคำถามออกเป็น 2 ประเภท คือ คำถาม “อะไร” (What) เป็นคำถามที่แสดงข้อมูล ข้อเท็จจริงในเรื่องต่าง ๆ และคำถาม “อย่างไร” (How) ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับวิธีการในการดำเนินการแต่ละเรื่อง เพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร และสามารถนำเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการเหล่านี้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

### ข้อแนะนำในการใช้คู่มือ

การจัดทำคู่มือฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแนวทางในการดำเนินการปรับปรุงองค์กรในแต่ละเรื่องภายใต้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนั้น ในการดำเนินการปรับปรุงองค์กรส่วนราชการจำเป็นต้องพิจารณาแนวทางดังกล่าว ให้มีความเหมาะสมตามบริบทขององค์กร เนื่องจาก หลักการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มิได้กำหนดตายตัวให้ส่วนราชการใช้เครื่องมือใดในการปรับปรุงองค์กร ส่วนราชการจำเป็นต้องวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงองค์กร และเลือกใช้เครื่องมือบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทตามลักษณะสำคัญขององค์กร

แนวทางปรับปรุงองค์กรดังกล่าวเป็นเพียงการรวบรวมเครื่องมือและวิธีการบริหารจัดการที่หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ดำเนินการอยู่เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ส่วนราชการสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมตามบริบทขององค์กรต่อไป

## ลักษณะสำคัญขององค์กร (Organization Profile)

### คำอธิบายคำถามในลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร คือ ภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

#### 1. ลักษณะองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

#### ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง  
มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการนั้น เป็นสิ่งที่แสดงว่าองค์กรตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร ในแต่ละพันธกิจมีผลผลิต (Output) คืออะไร ใครคือผู้รับบริการ

- ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ที่มาใช้บริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย ในการตอบคำถามข้อนี้ ควรระบุเฉพาะผู้รับบริการหลักเท่านั้น เพราะการกำหนดผู้รับบริการจะมีความเชื่อมโยงไปยังคำถามข้ออื่น ๆ ในเรื่องการกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผลความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่มตามที่ได้ระบุไว้

- มีวิธีการส่งมอบอย่างไร (กลไกในการให้บริการ) เช่น

- ◆ ส่งมอบให้ผู้รับบริการโดยตรง โดยออกหน่วยบริการเคลื่อนที่
- ◆ ส่งผ่านตัวแทน ผ่านสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด/อำเภอ ผ่านอาสาสมัคร
- ◆ ผู้รับบริการมาใช้บริการเองที่กรม ศูนย์บริการร่วม

(2) - วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร  
- เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร  
- วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร  
- ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร

- วิสัยทัศน์ของส่วนราชการ คือ ภาพที่แสดงให้เห็นทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปในอนาคต
- วัฒนธรรมและค่านิยมของส่วนราชการ คือ พฤติกรรมร่วมในการทำงานเหมือนกันทั่วทั้งองค์กร

- ◆ ค่านิยม คือ หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้คนในองค์กรปฏิบัติ

เช่น การทำงานเป็นทีม การมีจิตบริการ ซึ่งเป็นวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

- ◆ วัฒนธรรม คือ หลักคิด + การกระทำ

(3) ลักษณะโดยรวมของ**บุคลากร**ในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง **ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน** เป็นต้น

- บุคลากร ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว
- ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ให้อธิบายถึง จำนวนบุคลากร ช่วงอายุ เพศ ระดับการศึกษา (ให้ระบุการศึกษาตามจริง ไม่ใช่ตามวุฒิที่ใช้บรรจุเข้ารับราชการ) ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นความหลากหลายของคนในองค์กรซึ่งจะมีผลต่อความต้องการ การรับรู้ การพัฒนา การฝึกอบรม แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม
- ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน
  - ◆ ข้อกำหนดตามมาตรฐานสากล หรือกำหนดเอง
  - ◆ ตำแหน่ง/สายงาน ที่ต้องให้ความใส่ใจเป็นพิเศษ
  - ◆ เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการ
- ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดที่จำเป็นในด้านความปลอดภัย สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม ในการปฏิบัติงานในบางตำแหน่งที่ส่วนราชการได้กำหนดไว้ เช่น ส่วนราชการที่มีการปฏิบัติงานในพื้นที่มีสารเคมีหรือรังสี จำเป็นต้องได้รับการป้องกัน และตรวจสอบระดับสารเคมีหรือรังสีในร่างกายไม่ให้เกินปริมาณที่เป็นอันตราย

(4) ส่วนราชการมี**เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก**ที่สำคัญอะไรบ้าง ในการให้บริการและการปฏิบัติงาน

- การมีความพร้อมด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร
- ตัวอย่างเทคโนโลยี : ระบบ internet ความเร็วสูง/ intranet/ VDO-conference/ e-Office/ e-mail/ เลียงตามสาย
- ตัวอย่างอุปกรณ์ : P.C./ Notebook/ โสตทัศนูปกรณ์/ รถ Mobile
- ตัวอย่างสิ่งอำนวยความสะดวก : ศูนย์ฝึกอบรม/ ศูนย์สาธิต/ หน่วยบริการชุมชน

(5) ส่วนราชการดำเนินการภายใต้**กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ**อะไรบ้าง

- การปฏิบัติงานของส่วนราชการ ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ อะไรบ้าง ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ไม่ให้ทำผิดกฎหมาย
- กฎหมาย
  - ◆ ส่วนราชการเป็นผู้ออกกฎหมายเอง และต้องปฏิบัติตามด้วย
  - ◆ หน่วยงานอื่นเป็นผู้ออกกฎหมาย
- กฎหมายกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ” หมายถึง กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ออกโดยหน่วยงานอื่นที่ไม่เป็นการบังคับกับส่วนราชการทั่วไป หรือออกโดยส่วนราชการของท่าน ซึ่งเป็นข้อผูกพันที่สำคัญที่ส่วนราชการของท่านต้องปฏิบัติตาม เช่น กรมทางหลวง ต้องดำเนินการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมก่อนดำเนินโครงการ โรงงานผลิตยาขององค์การเภสัชกรรม กระทรวงสาธารณสุข ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice – GMP) เป็นต้น

## ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

### (6) โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด

• การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินการของส่วนราชการ ในการตอบคำถาม ให้อธิบายโครงสร้าง และระบบวิธีการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกัน ในด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของส่วนราชการความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และในด้านการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



- เป็นการถามถึงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้รู้ขอบเขตการทำงานของแต่ละส่วนที่ชัดเจน
- โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะตอบสนองต่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- เพิ่มเติมโครงสร้างที่แสดงการกำกับดูแล (ตรวจสอบการทำงาน/นโยบาย)

◆ ภายนอก เช่น สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการภาคประชาชน คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ

◆ ภายใน เช่น หน่วยงานตรวจสอบภายใน ศูนย์ราชการใสสะอาด

### (7) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน มีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน

- **ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง**
- **มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร**

ส่วนราชการ / องค์กรที่เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	ข้อกำหนดที่สำคัญ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ที่ส่งมอบ input</li> <li>• ทำงานร่วมกันในบางขั้นตอน</li> </ul>		 <ul style="list-style-type: none"> <li>• เงื่อนไขในการทำงาน</li> <li>• ระยะเวลาในการส่งมอบ / คุณภาพของ input</li> </ul>	

• ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันในการให้บริการ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงสิ่งแวดล้อมต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงงาน

• ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการส่งมอบงานต่อกัน หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องรับผลการดำเนินการหรือข้อมูลจากส่วนราชการอื่น ๆ จึงจะสามารถดำเนินการตามภารกิจได้สำเร็จ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต้องได้รับข้อมูลด้านเศรษฐกิจจากกระทรวงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรายงานผลการเติบโตทางเศรษฐกิจได้ เป็นต้น

• ข้อกำหนด (Requirement) ที่สำคัญที่ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันได้กำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ค่าใช้จ่าย เป็นต้นแนวทางและวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ควรเป็นลักษณะ 2 ทิศทาง ซึ่งอาจเป็นการติดต่อโดยบุคคล หรือทางอิเล็กทรอนิกส์ ทางโทรศัพท์ และ/หรือทางเอกสาร

• ส่วนราชการอาจมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางและวิธีการเหล่านี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของภารกิจ หรือสภาพแวดล้อม



- (8)
- กลุ่มผู้รับบริการและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**หลักของส่วนราชการคือใครบ้าง
  - กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มี**ความต้องการและความคาดหวัง** ที่สำคัญอะไรบ้าง
  - แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร

กลุ่มผู้รับบริการ	บริการที่ให้	ความต้องการ/ ความคาดหวัง	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
1. ....			
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บริการที่ให้	ความต้องการ/ ความคาดหวัง	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
1. ....			


 นอกเหนือจาก
 

- ผู้รับบริการ
- ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง
- บุคลากร

• ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

• แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้อย่างชัดเจน ในหมวด 3 (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

• ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจหมายถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา การให้บริการที่รวดเร็ว และผู้ให้บริการที่สุภาพ

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### ก. สภาพการแข่งขัน

- (9)
- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด (\*)
  - ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งชั้นในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
  - **ประเด็นการแข่งขัน** คืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าว เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร
- (10)
- **ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ** เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร
  - ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร
- (11)
- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง
- (12)
- ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)



- คู่เทียบ (Benchmark) วัดดูประสงค์เพื่อให้องค์กรดูตัวเองเทียบกับคนอื่น Benchmarking ทำได้ 2 ระดับ

- ◆ ผลลัพธ์ ต้องมีตัวชี้วัดที่เหมือนกัน
- ◆ กระบวนการ เช่น กระบวนการวางแผน กระบวนการส่งเสริม

- หลักการทำ

- ◆ ให้พิจารณาทีละพันธกิจ
- ◆ องค์กรมีจุดสำคัญอะไรบ้างที่ต้องแก้ไข (ประเด็นเทียบเคียง)
- ◆ ในเรื่องนั้นใครทำได้ดี
- ◆ ศึกษากระบวนการคู่เทียบ เพื่อนำมาปรับปรุง

- Benchmarking หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแทนของวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงองค์กร

- วัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking

1. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคการบริหารงานในหน่วยงานนั้น ๆ
3. เพื่อให้การเปรียบเทียบกลายเป็นสิ่งกระตุ้นให้การดำเนินการของแต่ละบุคคลหรือทั้งองค์กรดีขึ้น
4. เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน

## ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

(13) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

- ความท้าทาย คือ สิ่งที่องค์กรต้องเอาชนะเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- ด้านพันธกิจ พิจารณาในแต่ละพันธกิจที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- ด้านปฏิบัติการ เช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การนำ IT เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ประสานการทำงานระหว่างหน่วยงาน
- ด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถหลากหลาย การพัฒนาบุคลากรที่อายุนอกให้ใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปกำหนดกลยุทธ์ในหมวด 2 และเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(14) - แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ต่อเนื่องมีอะไรบ้าง

- การปรับปรุงประสิทธิภาพ หมายถึง การประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักอย่างเป็นระบบ

- ◆ ตัวอย่างแนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เช่น การดำเนินการ เรื่อง Blueprint for Change ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000:2000

- ◆ เครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้สำหรับการปรับปรุงกระบวนการ แนวทางในการประเมินกระบวนการทำงานหลัก เช่น การวัดจากจุดคุ้มทุน การสำรวจความพึงพอใจของประชาชน การลดค่าใช้จ่าย

- ◆ คำถามนี้มุ่งหวังที่จะให้ส่วนราชการใส่ใจกับการปรับปรุงศักยภาพการดำเนินการ และช่วยให้ส่วนราชการและผู้ตรวจประเมินกำหนดบริบทของแนวทางที่จะใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- ให้ตระหนักถึงการปรับปรุงการดำเนินการ นอกเหนือจากการทำงานประจำวัน
- เป็นระบบที่สามารถตรวจสอบได้ทั่วทั้งองค์กร
- PDCA, TQM, PMQA, ISO, 5 ส, QCC

(15) ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร

- เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์ ทั้งการรวบรวม ถ่ายทอด และแบ่งปัน
- KM การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน การสอนงาน การใช้ระบบ IT ในการจัดเก็บองค์ความรู้