

PMQA ปีนหน้าไต่ล่าคุณ...

โดย นางกิตติยา คัมภีร์

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงาน ก.พ.ร.

ขอบเขตการบรรยาย

- 1. เหตุผลของการพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐ**
- 2. แนวคิดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**
- 3. เป้าหมายของการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**
- 4. ระดับความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2551**
- 5. องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

1. เหตุผลของการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

รายละเอียดของผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ปี 2543-2551

Competitiveness: Thailand's place in the world

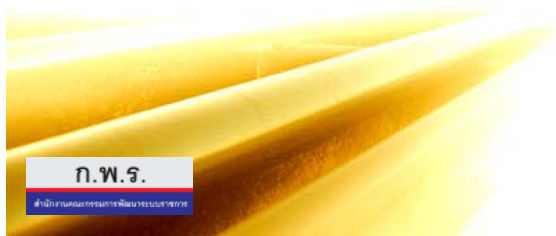
How to
move
up?



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Singapore	2	2	5	4	2	3	3	2	2
Malaysia	26	28	24	21	16	28	23	23	19
China	24	26	28	29	24	31	19	15	17
South Korea	29	29	29	37	35	29	38	29	31
Thailand	31	34	31	30	29	27	32	33	27
Philippines	35	39	40	49	52	52	49	45	40
Indonesia	43	46	47	57	58	59	60	54	51

**รายละเอียดของผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย
เฉพาะด้านประสิทธิภาพของภาครัฐ ปี 2546-2550**

อันดับความสามารถในการแข่งขัน	2546	2547	2548	2549	2550
ประสิทธิภาพของภาครัฐ	18	20	14	21	27
- ฐานะการคลัง	7	33	18	21	
- นโยบายการคลัง	3	9	2	4	
- กรอบการบริหารด้านสถาบัน	5	13	11	25	
- กฎหมายด้านธุรกิจ	10	29	27	33	
- กรอบการบริหารด้านสังคม	8	27	30	39	



พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย
หลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี 2546



Good Governance

New Public Management
Strategic Management

Globalization

รายงาน
ข้อมูล
สถานการณ์
เศรษฐกิจ
และสังคม

การวางแผน ยุทธศาสตร์

- การวางวิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์
- Strategy Map
- การบริหารความเสี่ยง
- การจัดทำแผน 4 ปี

การนำยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการ
- Org. Structure (GO/PO/SOE/SDU/etc.)
- Process Redesign
- IT (e-gov)
- People (Competency)
- Culture
- KM
- กฎหมาย

การควบคุม ยุทธศาสตร์

- คำรับรองการปฏิบัติราชการ (PA)
- BSC
- Individual Scorecard

คตป

Good
strategy
comes first

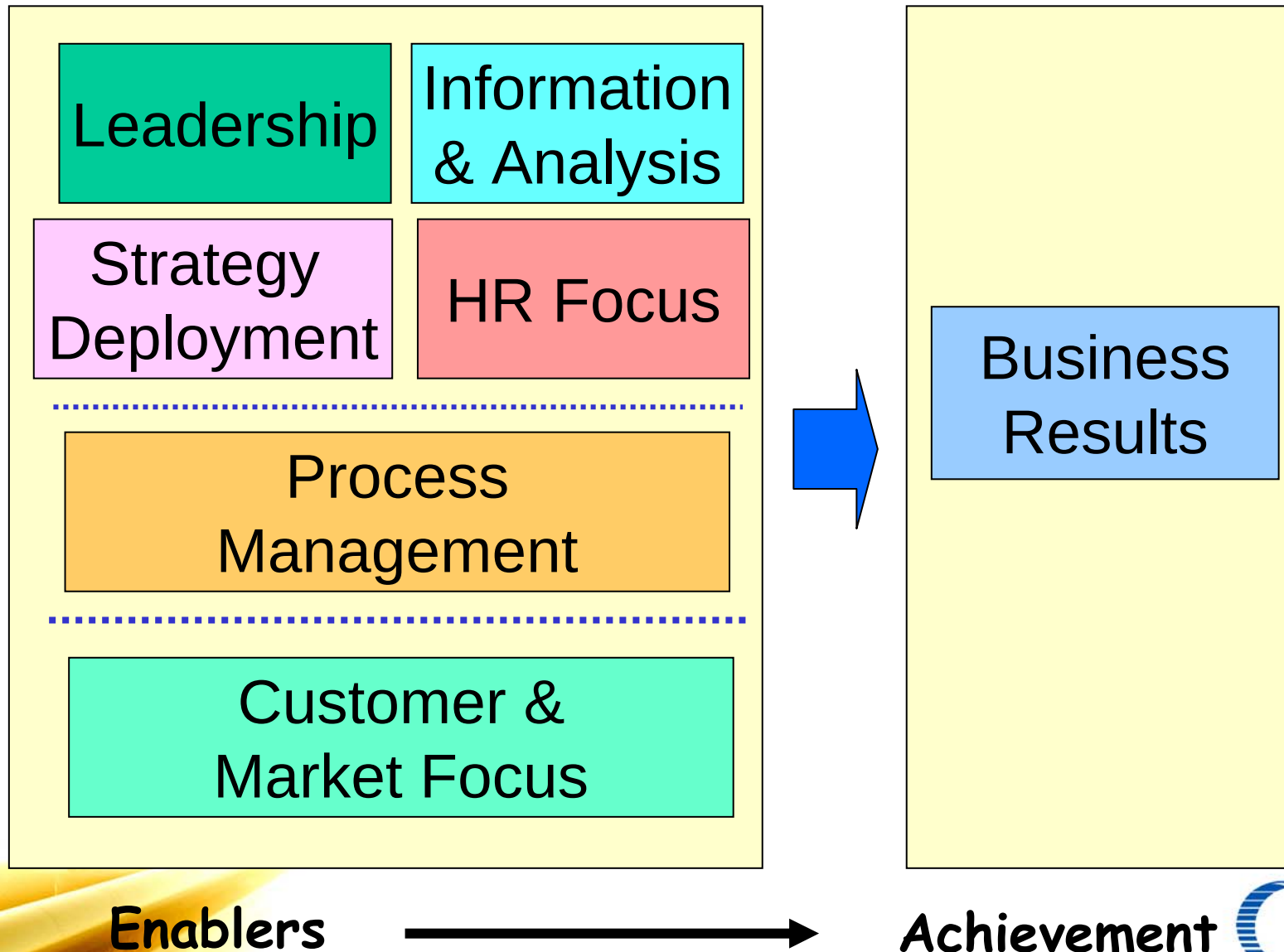
Making
strategy
works

Public Sector Management Quality Award (PMQA)
(MBNQA)

2. แนวคิดของการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

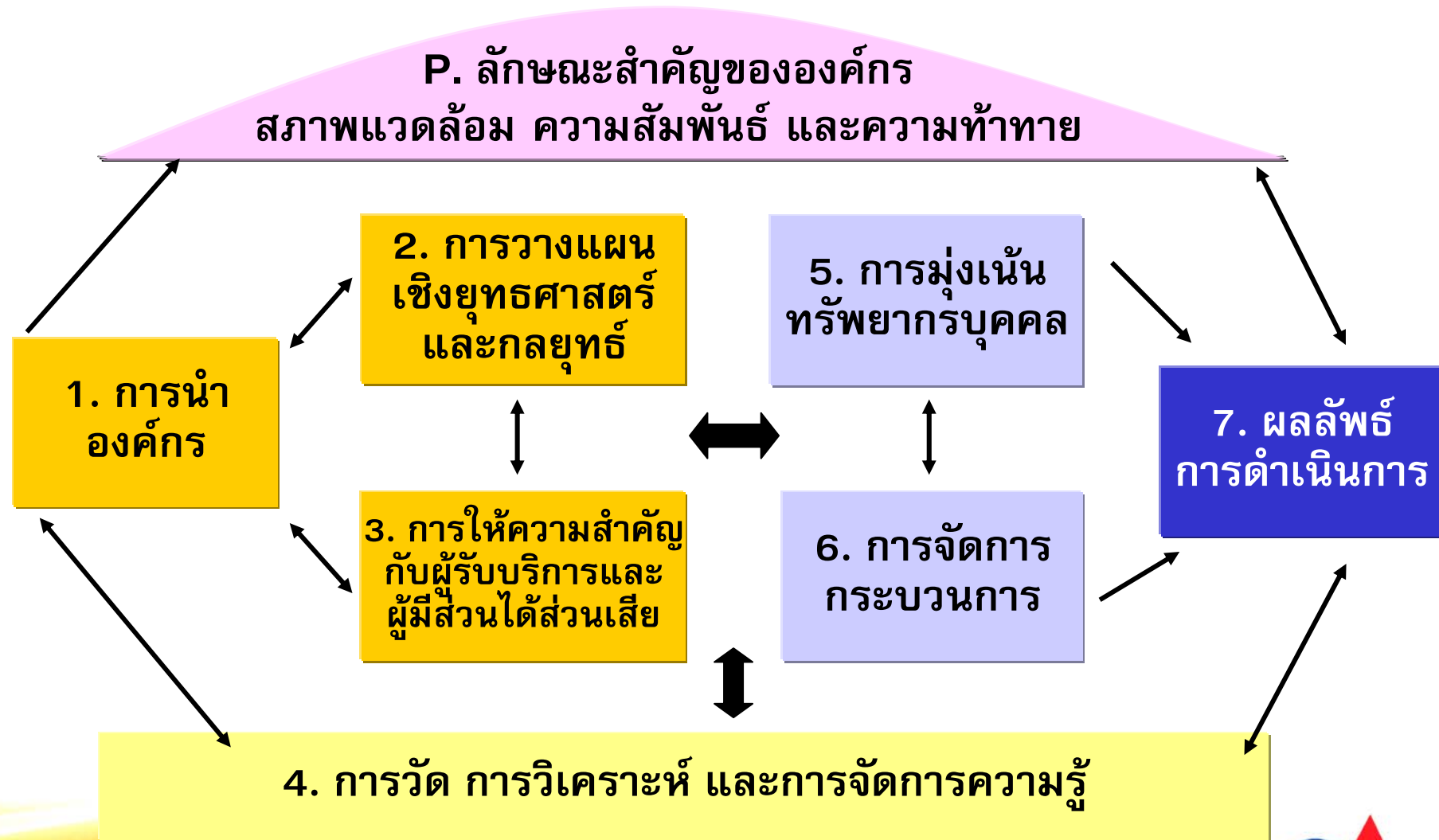


Total Quality Management





PMQA Model



แนวคิดของTQM

PMQA
Organization



กรอบแนวทางการดำเนินงานของ PMQA

แนวคิดการบริหารจัดการ

องค์ประกอบ/คะแนน
(Assessment Tool)

การวางแผนยุทธศาสตร์
(SWOT/Map/Card)

รายงานการประเมิน
Assessment Report
(SW)

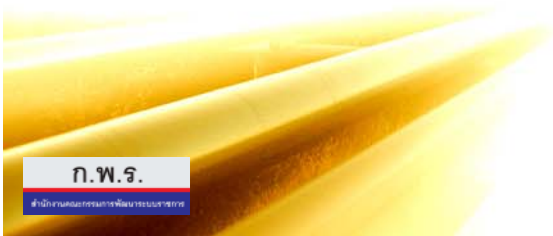
แผนปรับปรุงองค์กร
Improvement Plan
(Tools & Standards)



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE



3. เป้าหมายการยกระดับคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ



ความเชื่อมโยงของการพัฒนาระบบราชการ กับ เกณฑ์คุณภาพ PMQA

PMQA
Organization



เป้าหมาย

วิธีการ

ผล

พรฐ.

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.เกิดประโยชน์

**สุขของ
ประชาชน**

2.เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อ

ภารกิจของรัฐ

**3.ประสิทธิภาพและ
คุ้มค่า**

**4.ลดขั้นตอนการ
ปฏิบัติงาน**

**5.ปรับปรุงภารกิจของ
ส่วนราชการ**

**6.อำนวยความสะดวก
ให้กับประชาชน**

**7.ประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการ**

ตัวผลักดันให้เกิดผลลัพธ์

การนำ
องค์กร

การวางแผน
เชิงยุทธศาสตร์

การมุ่งเน้น
ทรัพยากร
บุคคล

การให้ความสำคัญ
กับผู้รับ
บริการและผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดการ
กระบวนการ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ผลลัพธ์

ประสิทธิผล

คุณภาพ

ประสิทธิภาพ

พัฒนาองค์กร



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ความเชื่อมโยงของระบบจัดการ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

PMQA
Organization



คำรับรองการปฏิบัติราชการ

หลักการเศรษฐกิจพอเพียง

หลัก 4 ป.

Capacity Building

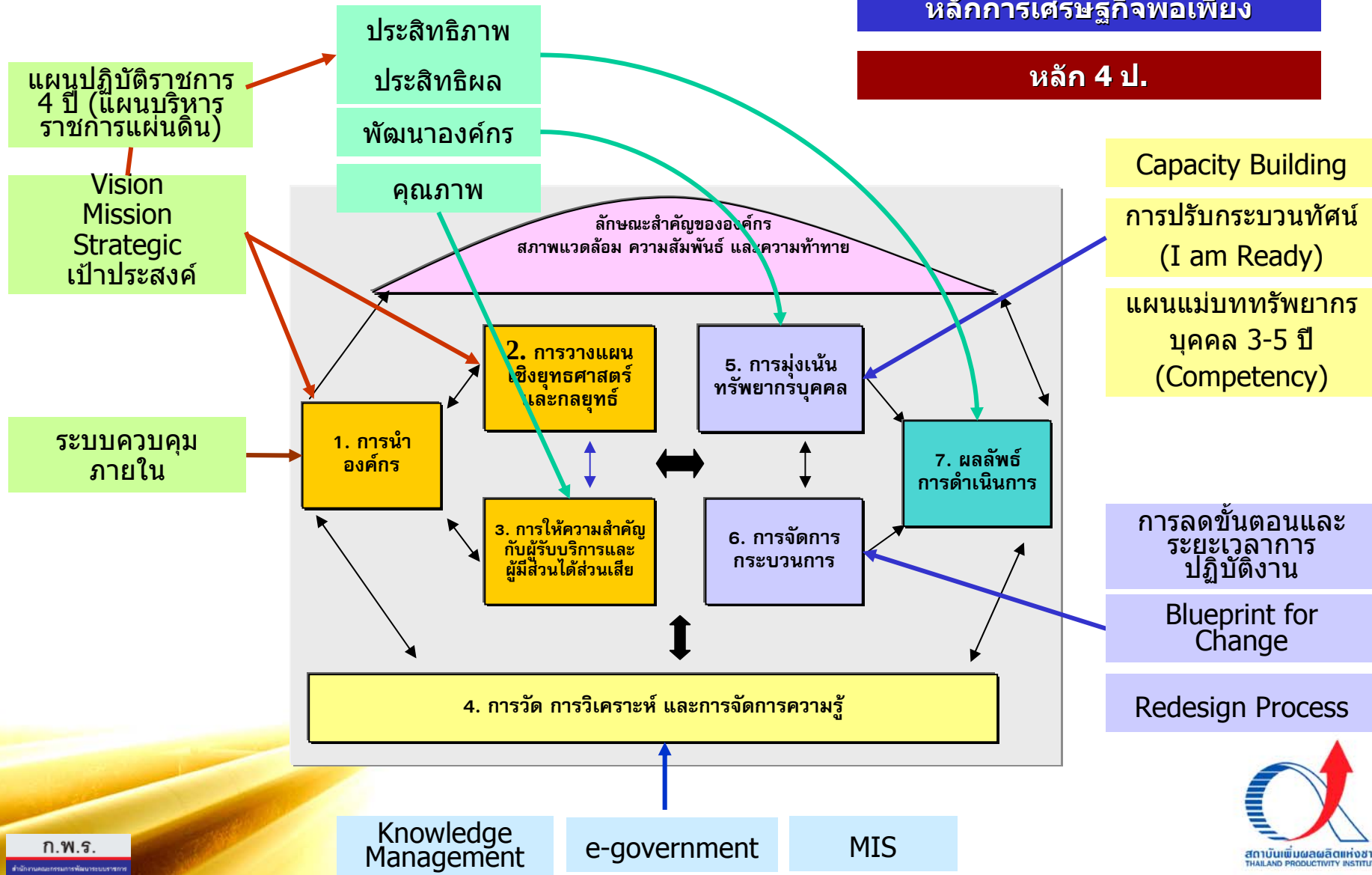
การปรับกระบวนการทัศน์
(I am Ready)

แผนแม่บททรัพยากร
บุคคล 3-5 ปี
(Competency)

การลดขั้นตอนและ
ระยะเวลาการ
ปฏิบัติงาน

Blueprint for
Change

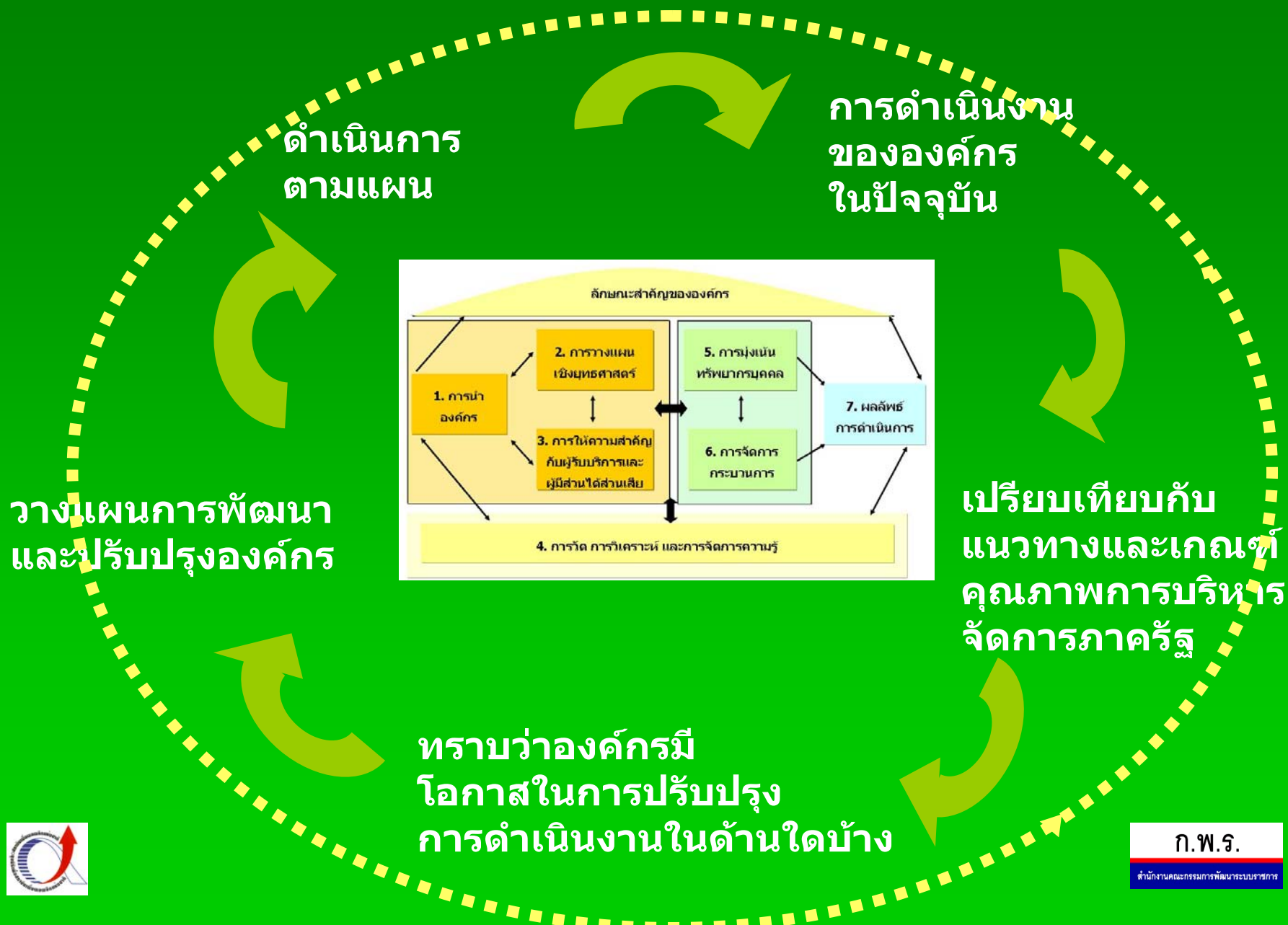
Redesign Process



ก.พ.ร.

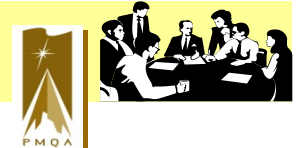
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

วงจรคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

PMQA
Organization



สมัครเข้ารับรางวัล
PMQA

ได้รับรางวัล และ/หรือได้รับ
การประกาศเกียรติคุณ

Yes

No

ได้รับรายงานป้อนกลับ

การแบ่งปันวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
(Best Practice Sharing)

1 การประเมินองค์กรด้วยตนเอง
(Self-Assessment)

2 ส่วนราชการทราบจุดแข็งและ
โอกาสในการปรับปรุง

พรม.

- 1.เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2.เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3.ประสิทธิภาพและคุ้มค่า
- 4.ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 5.ปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ
- 6.อำนวยความสะดวกให้กับประชาชน
- 7.ประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ตัวผลักดันให้เกิดผลลัพธ์

การวางแผน
เชิงยุทธศาสตร์
และกลยุทธ์

การมุ่งเน้น
ทรัพยากร
บุคคล

การนำ
องค์กร

การให้ความสำคัญ
กับผู้รับ
บริการและผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดการ
กระบวนการ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ผลลัพธ์

ประสิทธิผล

คุณภาพ

ประสิทธิภาพ

พัฒนาองค์กร

4 ดำเนินการปรับปรุง

3 วางแผนปรับปรุง

บูรณาการเครื่องมือและโครงการต่าง ๆ
ในการพัฒนาระบบราชการ
(Management Tools and Projects)



ก.พ.ร.

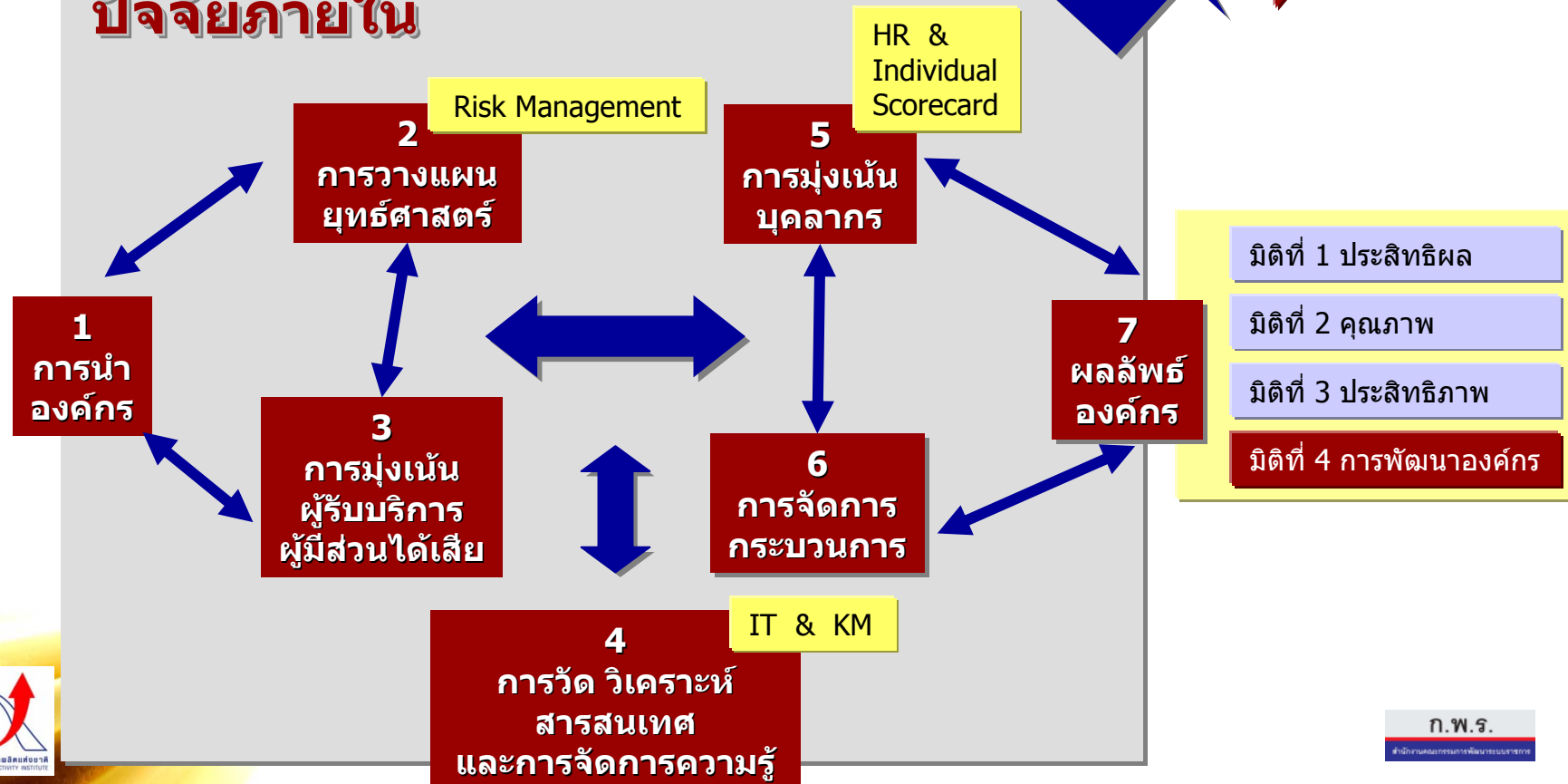
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



ปัจจัยภายนอก

- เศรษฐกิจ สังคม การเมือง
 - เทคโนโลยี
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยภายใน





TQM/PMQA Concept



รางวัลด้านคุณภาพของนานาชาติประเทศ

PMQA
Organization



1951	Deming Prize	Japan
1984	Canada Award	Canada
1987	Malcolm Baldrige National Quality Award	USA
1988	Australian Business Excellence Awards	Australia
1991	European Foundation Quality Management	EU
1994	Singapore Quality Award	Singapore
1995	Japan Quality Award	Japan
1999	MBNQA : Education and Healthcare	USA
2001	Thailand Quality Award	Thailand

Quality → **Performance / Organizational Excellence**



มูลนิธิแห่งชาติ
ACTIVITY INSTITUTE

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

หลักคิด : 11 Core Values

PMQA
Organization



1

**การนำองค์การ
อย่างมีวิสัยทัศน์**

5

การมุ่งเน้นอนาคต

2

ความรับผิดชอบต่อสังคม

6

ความคล่องตัว

9

**การจัดการโดยใช้
ข้อมูลจริง**

3

**การให้ความสำคัญกับ
พนักงานและลูกค้า**

7

**การเรียนรู้ของ
องค์การและแต่ละบุคคล**

10

**การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์
และการสร้างคุณค่า**

4

**ความเป็นเลิศ
ที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า**

8

**การจัดการเพื่อ
นวัตกรรม**

11

มุมมองเชิงระบบ



GSP Vision's Roadmap

ปี พ.ศ. 2547-2552

มุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

วิสัยทัศน์ "เป็นผู้นำในธุรกิจแยกก๊าซในภูมิภาค
เอเชียตะวันออกเฉียงใต้"

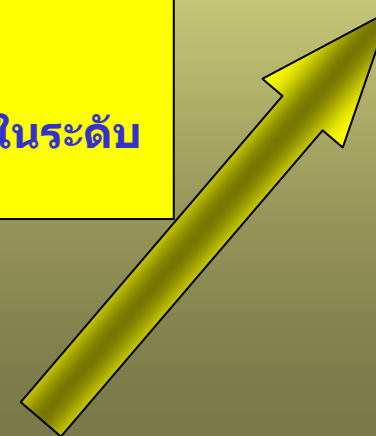
ปี พ.ศ. 2529-2546

มุ่งมั่นพัฒนาสู่มาตรฐานสากล

วิสัยทัศน์ "เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารงานในระดับ
มาตรฐานสากล"

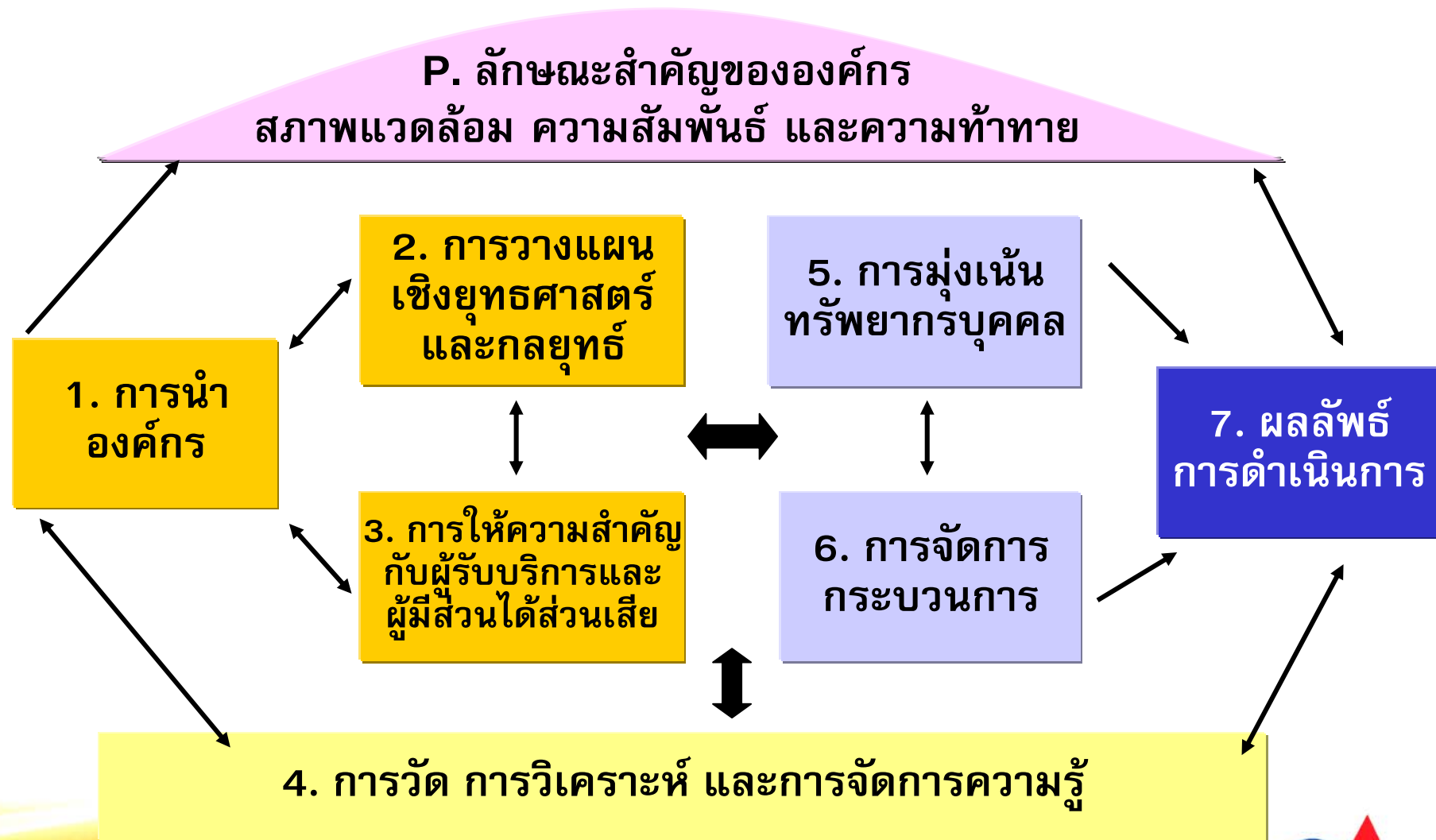
ปี พ.ศ. 2527-2538

มุ่งมั่นพัฒนาพนักงานโดยใช้กิจกรรมเพิ่ม
ผลผลิต เช่น QC, ISO, TPM





PMQA Model



Path to Performance Excellence

PMQA
Organization



ปรับ

6 Role Model
ระบบส่งผลเป็นเลิศ
เป็นองค์กรต้นแบบ

5 Integration
ระบบมีบูรณาการ
ระหว่างหน่วยงาน

4 Alignment
ระบบมีความสอดคล้องกัน
ในแต่ละหน่วยงาน

3 Systematic Approach
มีระบบการวางแผน

2 Reacting to Problems
แก้ปัญหาเฉพาะหน้า

1 No system
ไม่มีระบบ

ทำ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ

22

P

คิด

1 No system
2 Reacting to Problems
3 Systematic Approach

4 Alignment 5 Integration

6 Role Model

1 2 3

Strategic Leadership

Lead the organization
1 / 2 / 5 / 11

C A

4 7

Organizational Learning

Improve the organization
7 / 8 / 9

1

Manage the organization
3 / 4 / 6 / 10

Execution Excellence

D

5

6

3

4

5

6

2

4. ตัวชี้วัดที่ 12

**ระดับความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
สำหรับส่วนราชการระดับกรม**

แนวทางการให้คะแนน มิติที่ 4 : ปี 2551

PMQA
Organization



ตัวชี้วัดย่อยที่	1	2	3	คะแนนรวม
รายละเอียดตัวชี้วัด	ระยะเวลาการส่งรายงานประเมินตนเอง	ความครบถ้วนในการทำรายงานประเมินตนเอง	ผลคะแนนการประเมินตนเองตามเกณฑ์ 7 หมวด	
คะแนนกรมทั่วไป	1%	6%	15%	22%

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

(ร่าง) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผล (น้ำหนักร้อยละ 45)

- ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ/พันธกิจ /ภารกิจหลักของกระทรวง กลุ่มภารกิจ และกรม

มิติที่ 2 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (น้ำหนักร้อยละ 15)

- การให้บริการที่มีคุณภาพ โดยสร้าง
ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และตอบสนองต่อ
ความต้องการของผู้รับบริการ
- ความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของผู้รับบริการ
 - การปฏิบัติราชการที่ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้
 - การรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ฯลฯ

มิติที่ 3 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ราชการ (น้ำหนักร้อยละ 20)

- การปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความ
คุ้มค่า ปรับปรุงกระบวนการงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว
โปร่งใส เป็นธรรม และมีมาตรฐาน
- การบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนงานและแผนเงิน
ที่วางไว้ /การประหยัดงบประมาณ
 - ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน
 - การลดขั้นตอน /การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ
 - การจัดทำต้นทุนต่อหน่วย ฯลฯ
 - การตรวจสอบภายใน
 - การพัฒนากฎหมาย

มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนารองค้ำการ (น้ำหนักร้อยละ 20)

- การพัฒนาส่วนราชการให้มีศักยภาพ
และมีคุณภาพอย่างยั่งยืน ด้วยการวาง
ระบบและนำเทคนิคการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการที่ทันสมัยและเหมาะสม
มาใช้ในส่วนราชการ
- การบริหารจัดการองค์การ

ร่างตัวชี้วัด PMQA ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

เกณฑ์การให้คะแนน

การจัดทำแผนพัฒนาองค์กร
(พ.ศ. 2552-2554)

ร้อยละ 5

1

แผนปรับปรุงองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552- 2554							
แผนปรับปรุงองค์กร	กิจกรรมหลัก เชื้อ โครงการ	ปี 52	ปี 53	ปี 54	ตัวชี้วัด หมวด	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด หมวด
แผนที่ 1 หมวด..... เกณฑ์มาตรฐานขั้นต้น (ที่ยังไม่ผ่าน)	1..... 2..... 3.....	X					
.....	1..... 2.....						
แผนที่ 2 หมวด..... เกณฑ์มาตรฐานขั้นต้น (ที่ยังไม่ผ่าน)	1..... 2..... 3.....	X					
.....	1..... 2..... 3.....						
แผนที่ หมวด.....			X				
แผนที่ หมวด.....			X				
แผนที่ หมวด.....				X			
แผนที่ หมวด.....				X			

ส่วนราชการจะนำผลการประเมินองค์กร
และแผนปรับปรุงในปี 2551 มาเทียบกับ
เกณฑ์มาตรฐานขั้นต้น หากหมวดใดยังไม่
ผ่าน
เกณฑ์มาตรฐานขั้นต้น จะต้องจัดทำ
แผนพัฒนาองค์กร 3 ปี
(พ.ศ. 2552-2554)

ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตาม
แผนพัฒนาองค์กร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
ร้อยละ 15

2

แผนปรับปรุง	ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ							
	7.1 ด้านประสิทธิภาพ		7.2 ด้านคุณภาพ การให้บริการ		7.3 ด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติงาน		7.4 ด้านการพัฒน องค์กร	
	KPI	Target	KPI	Target	KPI	Target	KPI	Target
แผน A	1.....		1.....		1.....		1.....	
			2.....		2.....		2.....	
							3.....	
แผน B	1.....		1.....		1.....		1.....	
	2.....		..		2.....		2.....	
					3.....			

เป็นการวัดความสำเร็จของกระบวนการตาม
เกณฑ์มาตรฐานขั้นต้น (น้ำหนักร้อยละ 5)
และวัดผลลัพธ์ของแผนฯ ของ
ปีงบประมาณ
พ.ศ. 2552 (น้ำหนักร้อยละ 10)



5. องค์ประกอบ ของเกณฑ์ PMQA



P. ลักษณะสำคัญขององค์กร

2 ข้อ

1. การนำองค์กร

7 หมวด

1.1 การนำองค์กร

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

17 หัวข้อ

ก. การกำหนดทิศทาง
ของส่วนราชการ

ข. การควบคุมดูแลให้มี
การจัดการภายในที่ดี

ค. การทบทวนผล
การดำเนินการขององค์กร

30 ประเด็น
ที่ควร
พิจารณา

(1)

(2)

90 คำถาม



ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร



1. ลักษณะองค์กร

2. ความท้าทายต่อองค์กร

ก. ลักษณะพื้นฐาน ของส่วนราชการ

- บทบาทหน้าที่
- วิสัยทัศน์ ค่านิยม
- ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- เทคโนโลยีและอุปกรณ์
- ดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

ข. ความสัมพันธ์ ภายในและภายนอก องค์กร

- โครงสร้างองค์กรและวิธีการกำกับดูแลตนเองที่ดี
- ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องข้อกำหนดร่วมกัน
- ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย & ความต้องการความคาดหวัง

ก. สภาพการ แข่งขัน

- สภาพการแข่งขันภายในและภายนอก
- ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- ข้อมูลการเปรียบเทียบมีแหล่งมาจากที่ใด
- ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเปรียบเทียบ

ข. ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

ค. ระบบการ ปรับปรุงผลการ ดำเนินการ

- แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี
- แนวทางการเรียนรู้ขององค์กรและการแลกเปลี่ยนความรู้



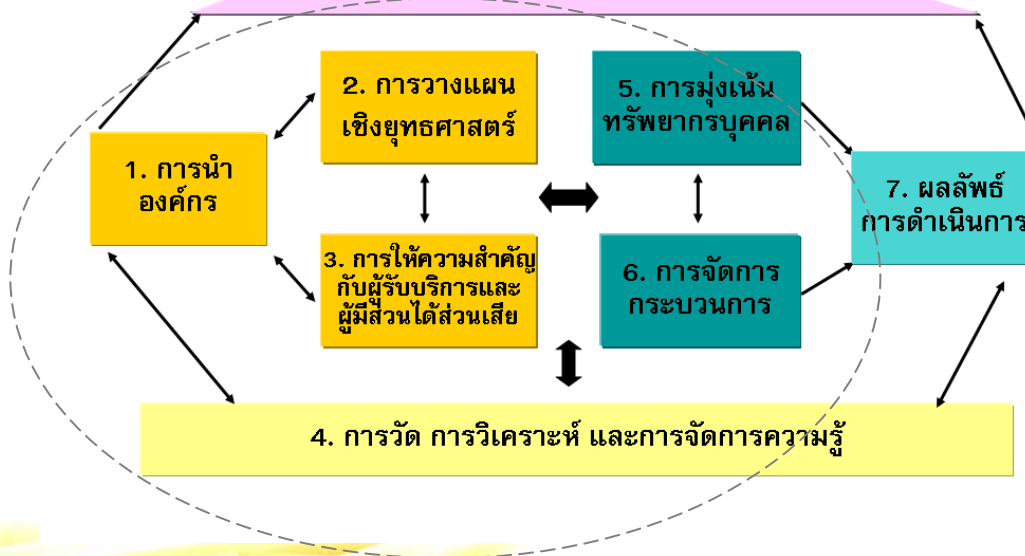
การประเมินองค์กรด้วยตนเองหมวด 1-6



คำถาม (หมวด 1-6)

การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

ลักษณะสำคัญขององค์กร
สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทาย



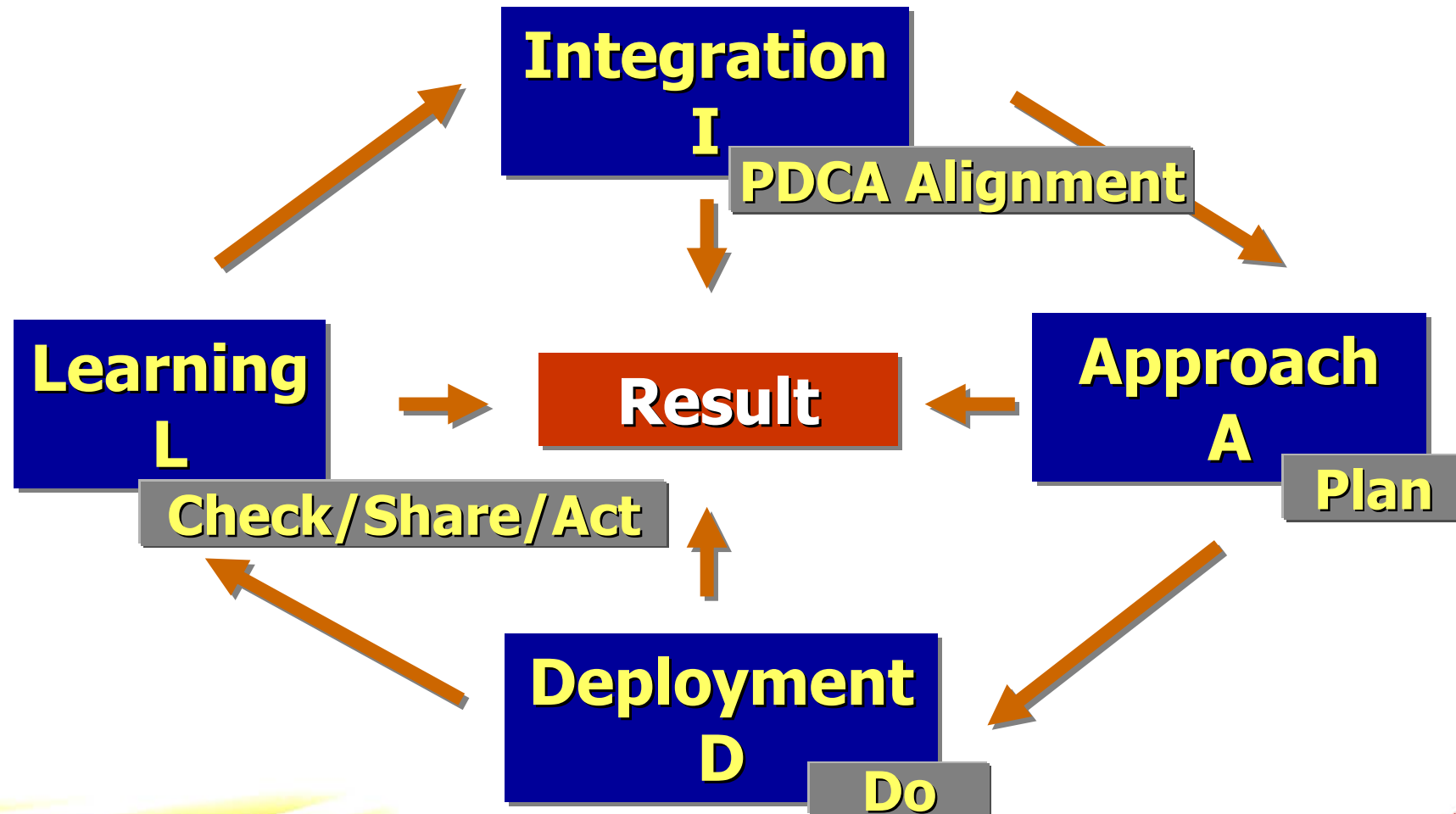
คำถามมี 2 ลักษณะ

? "อะไร"

๗ "อย่างไร"



คำถาม "อย่างไร" "ADLI"



หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร

ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

- (1)1 ทิศทาง
1.1 วิสัยทัศน์
1.2 เป้าประสงค์ระยะสั้น/ยาว
1.3 ค่านิยม
1.4 ผลดำเนินงานที่คาดหวัง
- (2)2 สร้างบรรยากาศให้เกิด
2.1 กระจายอำนาจ
2.2 นวัตกรรม
2.3 ความคล่องตัว
2.4 การเรียนรู้ขององค์กร
2.5 การเรียนรู้ของบุคคล
2.6 การทำถูกกฎหมาย
2.7 ทำตามหลักจริยธรรม

ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

- (3)3 การกำกับดูแลตนเองที่ดี
3.1 ด้านการปฏิบัติงาน
3.2 ด้านการเงินป้องกันทุจริต
3.3 ด้านปกป้องประโยชน์ประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

- (4)4 การทบทวนผลการดำเนินการ
4.1 มีการทบทวนผลดำเนินการ
4.2 การนำผลประเมินไปเพื่อจัดการบรรจุเป้าหมาย และ เพื่อประเมินการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง
- (5)5 what ตัวชี้วัดสำคัญ
5.1 ตัวชี้วัดที่ทบทวนประจำ
5.2 ผลการทบทวนที่ผ่านมา
- (6) การใช้ผลการทบทวนเพื่อจัดลำดับความสำคัญและเพื่อการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร
- (7)7 การประเมินผลงานผู้บริหาร
7.1 ประเมินผู้บริหาร ระดับชั้นบังคับบัญชา
7.2 การนำผลประเมินไปปรับระบบการนำองค์กร

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม

- (8)8 การดำเนินการต่องานที่มีผลกระทบทางลบต่อสังคม (เกิดเหตุการณ์แล้ว)
(9)9 what การจัดการผลกระทบ
9.1 กระบวนการ
9.2 เป้าประสงค์
9.3 ตัวชี้วัด
9.4 (ค่า)เป้าหมายในการจัดการผลกระทบ
- (10)10 การจัดการผลกระทบทางลบ
10.1 การคาดการณ์ผลกระทบทางลบ (ประเมิน)
10.2 การเตรียมการเชิงรุกต่อผลกระทบ (ป้องกัน)

ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- (11)11 การกำหนดวิธีปฏิบัติให้ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (ปฏิบัติต่อคนภายนอก)

ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

- (12)12 การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
- การเลือกชุมชน
 - การเลือกกิจกรรมสนับสนุนชุมชน
 - การมีส่วนร่วมของบุคลากร

How 10
What 2



2 ways
แต่ละกลุ่ม
OP 3,8

กำหนดทิศทาง
องค์กร (1)

สื่อสาร สร้าง
ความเข้าใจ (1)

สร้างบรรยากาศ (2)

การกำกับดูแล
ตนเองที่ดี (3)

ตัวชี้วัดที่ทบทวน
(5) (หมวด 4.1)

ทบทวนผลการ
ดำเนินการ (4)

จัดลำดับ
ความสำคัญผล
การทบทวน (6)

ปรับปรุงการนำ
องค์กร (6)

วิสัยทัศน์

เป้าประสงค์

ค่านิยม

ผลการ
ดำเนินการที่
คาดหวัง

Stakeholder โดยยึดหลัก
โปร่งใส

- นำระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงมา
- การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ

• การเป็น role model

- การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผล การดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

- ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดรอบ 3 เดือน 6 เดือน 12 เดือน
- แผนการใช้จ่ายเงิน
- มอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการติดตามผลการดำเนินงานที่ชัดเจน

1.1

ระบบประเมินผลผู้บริหาร (7)

ความรับผิดชอบต่อสังคม

PMQA
Organization



1.2

การทำงานมี ผลกระทบต่อสังคม

เชิงรับ (8-9) • แก้ไข ?

เชิงรุก (10) • คาดการณ์ • ป้องกัน

- เลือกประเด็นที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ความปลอดภัย วัฒนธรรม วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ การทำงาน อาชีพและการบริการ
- มีการจัดตั้งคณะทำงานในการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการและบริการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต
- พิจารณาจากรายละเอียดข้อมูลชุมชน และการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน
- ศึกษาวิธีการและแนวทางในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ทำงานอย่างมี จริยธรรม (11)

กำหนดวิธีปฏิบัติให้มี
จริยธรรมต่อคนข้างนอก

สื่อสาร สร้างความเข้าใจ

ติดตามผล

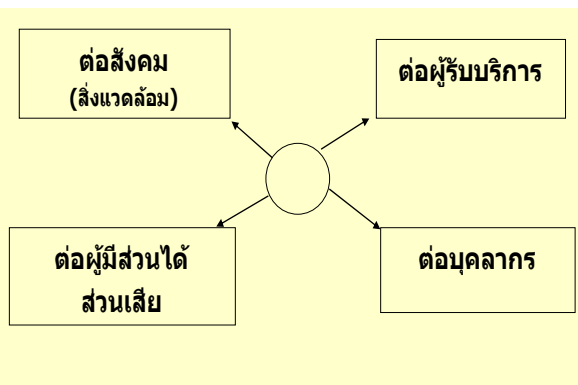
ประมวลจริยธรรมระดับองค์กร (Corporate Ethics)

การสนับสนุน ชุมชน (12)

เลือกชุมชน

เลือกกิจกรรม

การมีส่วนร่วมในการ
ดำเนินกิจกรรม





(1)

ตัวอย่างคำถาม "อย่างไร"

คำถาม

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ
- ในการกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้คำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลักความโปร่งใสและความชัดเจนอย่างไร
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวแบบ 2 ทิศทางอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่บุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยผ่านระบบการนำองค์กร

HOW

1การกำหนดหรือทบทวนและสื่อสารทิศทางองค์กร4ประเด็นคือ

วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ผลดำเนินงานที่คาดหวัง

- กำหนด ผลดำเนินงาน โดยพิจารณาความต้องการโปร่งใสชัดเจน(ครอบคลุม 1 ประเด็น)
- ถ่ายทอดให้บุคลากรสู่การนำไปปฏิบัติ (ครอบคลุม 4 ประเด็น)
- สื่อสาร2ทางไปยังบุคลากรผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(ครอบคลุม 4 ประเด็น)

ตัวอย่างคำถาม "อะไร"

(5)

คำถาม

- ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารของส่วนราชการทบทุนเป็นประจำมีอะไรบ้าง (#)
- ผลการทบทุนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร (#)

WHAT

ตัวชี้วัดสำคัญ

5.1 ตัวชี้วัด

5.2 ผลการทบทุนที่ผ่านมา

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

(13)1 การวางแผนยุทธศาสตร์
1.1 แผน 4 ปี
1.2 แผน 1 ปี

- ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้อง
- กรอบเวลาและเหตุผล
- กิจกรรมที่สอดคล้องกับกรอบเวลา

(14)2 การนำปัจจัยมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์
2.1 ปัจจัยภายใน
2.2 ปัจจัยภายนอก

- ปัจจัยต่างๆ (9 ข้อ) (ความต้องการ ความคาดหวัง สภาพแข่งขัน นวัตกรรม IT ฯลฯ)
- การรวบรวม
- การวิเคราะห์

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

(15)3 what
ประเด็นยุทธศาสตร์
3.1 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์
3.2 เป้าหมายและระยะเวลา
3.3 ลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์

(16)4 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ และกลยุทธ์
4.1 แผน 4 ปี
4.2 แผน 1 ปี

- ความสำเร็จ
- ความสมดุลของโอกาสระยะสั้นระยะยาว
- ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปปฏิบัติ

ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

(17)5 การนำแผนสู่การปฏิบัติ
5.1 วิธีการถ่ายทอด
5.2 การจัดสรรทรัพยากร
5.3 การทำให้ผลจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน

(18)6 what
แผนปฏิบัติการ
6.1 แผนปฏิบัติการที่สำคัญ
6.2 แผนการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (บริหารความเสี่ยง : RM)
• จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
• จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(19)7 what
แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล
7.1 4 ปี
7.2 1 ปี

(20)8 ระบบการวัดผลสำเร็จ
8.1 what
ตัวชี้วัดติดตามแผนปฏิบัติการ
8.2 การทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการโดยรวมเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

(21)9 what
เป้าหมาย
9.1 เป้าหมายของตัวชี้วัดมีอะไรบ้าง
9.2 เป้าหมายเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการขอคู่แข่ง

RM

Individual Score



ทิศทางองค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคม

PMQA
Organization



ภายนอก

ปัจจัย (9 ตัว)
(2)

วางแผน
ยุทธศาสตร์ (1)

โอกาส/ความท้าทาย (OP 13) ระยะสั้น ยาว

ภายใน

ผู้ให้บริการ/IT/คู่แข่ง/
บุคลากร/จุดแข็ง/
จุดอ่อน/การปรับเปลี่ยน
ทรัพยากร

ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์
เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลัก (3)

(4)

Stakeholder (OP 3,7,8)

2.1

ถ่ายทอดแผน
ยุทธศาสตร์
(Strategy Map) (5)

สื่อสาร สร้างความเข้าใจ

การบริหารความ
เสี่ยง (6)

แผนปฏิบัติการ (5)

การคาดการณ์ (9)
- ผลปีที่ผ่านมา
- คู่เทียบ

ตัวชี้วัด
ใช้ติดตาม (8)

เป้าหมาย

2.2

แผนหลักด้าน
ทรัพยากรบุคคล (7)
(หมวด 5)

จัดสรร
ทรัพยากร (5)

นำไปปฏิบัติ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(22)1 การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ประเภท/กลุ่ม
- การคำนึงถึงผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

(23)2 การรับฟังและเรียนรู้

- 2.1 การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการความคาดหวัง
- 2.2 การนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการ พัฒนางานบริการใหม่ๆ

(24)3 การทบทวนปรับปรุงการรับฟังและเรียนรู้

- ให้เหมาะสม
- ทันสมัย

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(25)4 การสร้างความสัมพันธ์เพื่อ

- สนองความคาดหวัง
- สร้างความประทับใจ
- มีภาพลักษณ์ที่ดี
- มีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น

(26)5 การสร้างระบบการให้บริการ

5.1 การสร้างระบบที่ให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย สามารถติดต่อ

- ขอข้อมูล
- ขอรับบริการ
- ขอร้องเรียน

5.2 การกำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากร และการมีระบบติดตามการปฏิบัติของบุคลากร

(27)6 การจัดการข้อร้องเรียน

- กระบวนการจัดการ
- วิธีการแก้ไขที่ทันทั่วถึง
- รวบรวมและวิเคราะห์นำไปเพื่อการปรับปรุง

(28)7 การทบทวนปรับปรุงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ให้เหมาะสม
- ทันสมัย

ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(29)8 การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

8.1 การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

- ผู้รับบริการ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 8.2 การนำข้อมูลไปใช้เพื่อ
- สร้างความประทับใจ
- ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี
- ปรับปรุงการทำงาน

(30)9 การติดตามเรื่องคุณภาพบริการ

- ให้ได้ข้อมูลป้อนกลับทันทั่วถึง
- นำไปใช้ได้

(31)10 การหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจ

- ผู้รับบริการ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(32)11 วิธีการทบทวนปรับปรุงการวัดความพึงพอใจ

- ให้เหมาะสม
- ทันสมัย

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

PMQA
Organization



ผู้รับบริการที่พึง
มีในอนาคต

แบ่งกลุ่ม
ผู้รับบริการ (1)

สอดคล้องตาม OP (8)

Focus Group/ การสัมภาษณ์/การมี
ปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / การรวบรวมข้อ
ร้องเรียน ข้อวิจารณ์จากผู้ปฏิบัติที่ได้
สัมภาษณ์ผู้รับบริการที่ไม่พึงพอใจ/ช่อง
ทางการร้องเรียนต่างๆ และเว็บไซต์รวมถึง
ข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต/
จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

3.1

หาเครื่องมือที่เหมาะสม
แต่ละกลุ่ม

รับฟังความต้องการ/
ความคาดหวัง * (2-3)

วางแผนปฏิบัติงาน (หมวด 2)

ปรับปรุงกระบวนการ (หมวด 6)

หาความต้องการร่วมของแต่ละกลุ่ม
(Common Need)

พัฒนาบริการ (หมวด 6)

(5)

- ขอข้อมูล
- ขอรับบริการ
- ร้องเรียน
- กิจกรรม

ออกแบบกระบวนการสร้าง
ความสัมพันธ์ที่ดี * (4,7)

- 1) แบ่งกลุ่มผู้รับบริการ
- 2) จัดทำฐานข้อมูลของผู้รับบริการ
- 3) จัดรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละกลุ่ม
- 4) ดำเนินการให้บริการที่เหมาะสมตามกลุ่มผู้รับบริการ

3.2

กระบวนการจัดการ
ข้อร้องเรียน (6)

วิเคราะห์/จัดทำเป็นนโยบาย/
มาตรการ/ ติดประกาศ
ประชาสัมพันธ์/กำหนด
ผู้รับผิดชอบ

สื่อสาร สร้างความเข้าใจ / กำหนดวิธีปฏิบัติ (5)

วัดความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ * (8,11)

ติดตามคุณภาพบริการเพื่อให้ได้ข้อมูล
ป้อนกลับทันท่วงที (9)

ข้อมูลเปรียบเทียบ (10)

ปรับปรุงกระบวนการ (หมวด 6)

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



สถาบันพัฒนาผลผลิตแห่งชาติ
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(33)1 การเลือกและใช้ข้อมูล

- 1.1 การเลือกรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ
 - ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน เพื่อติดตามผลดำเนินงานองค์กร
- 1.2 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อ
 - สนับสนุนการตัดสินใจ
 - สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

(34)2 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเพื่อ

- สนับสนุนการตัดสินใจ
- สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

(35)3 การปรับปรุงระบบการวัดผล

- 3.1 การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผล
 - ให้เหมาะสม
 - ทันสมัย
- 3.2 การจัดระบบการวัดผลให้ไวต่อการป้อนข้อมูล
 - จากการเปลี่ยนแปลงภายใน
 - จากการเปลี่ยนแปลงภายนอก (เช่น ทบทวนเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ ทบทวนตัวชี้วัด ทบทวนช่วงเวลา)

ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

(36)4 what

- มีการวิเคราะห์ข้อมูลอะไร เพื่อให้ผู้บริหารนำผลวิเคราะห์มาใช้
- ทบทวนผลดำเนินงาน
 - วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (ตรวจประเมินแนวโน้มเปรียบเทียบ)

(37)5 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทราบผลวิเคราะห์เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจ

IT

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

(38)6 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ (IT)

- ให้พร้อมใช้งาน
- ผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงได้

(39)7 การจัดการระบบอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ

- ให้เชื่อถือได้
- ปลอดภัย
- ใช้งานง่าย

(40)8 การทบทวนปรับปรุงระบบการจัดการสารสนเทศและอุปกรณ์

- ให้เหมาะสม
- ทันสมัย

ข. การจัดการความรู้

(41)9 การจัดการความรู้ (KM) ในเรื่องต่อไปนี้

- รวบรวมถ่ายทอดจากบุคลากรในองค์กร
- รวบรวมถ่ายทอดจากคนอื่น
- แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

(42)10 การจัดการให้ข้อมูล

- สารสนเทศ ความรู้ ให้มีคุณสมบัติที่ดี รวมทั้งสิ้น 11 ประการ
- ความครอบคลุม
 - ความรวดเร็ว
 - ความถูกต้อง
 - ความทันสมัย
 - ความเชื่อมโยง
 - ความน่าเชื่อถือ
 - ความสามารถในการเข้าถึง
 - ความสามารถในการตรวจสอบ
 - การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล
 - ความปลอดภัย
 - การรักษาความลับ

KM

IT

How 9
What 1



- ทบทวนเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- ทบทวนตัวชี้วัดว่ายังคงสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร
- ทบทวนช่วงระยะเวลาการจัดเก็บข้อมูล

การทบทวนระบบ
การวัด* (3)

-leading/lagging indicator
(3)
- ข้อมูลเปรียบเทียบ (2)

เลือกข้อมูลสารสนเทศ (1)

รวบรวมข้อมูล (1)

วิเคราะห์ข้อมูล (4)

สื่อสารผล
การวิเคราะห์ (5)

ใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน (หมวด 6)
Daily Management

ผลการดำเนินการโดยรวม (หมวด 2/7)

ให้เกิดนวัตกรรม (หมวด 2/6)

ทบทวนผลการดำเนินการ (หมวด 1)

วางแผนยุทธศาสตร์ (หมวด 2)

ข้อมูล Cash Flow/ข้อมูลที่มีผลกระทบ
ต่อยุทธศาสตร์ ว่ามีการดำเนินการ
เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่/ปัจจัย
ภายนอกซึ่งเปลี่ยนแปลงไป เช่น ปัจจัย
ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และ
เทคโนโลยี

4.1

สอดคล้องตาม OP (4)

- ความพร้อมใช้งาน
- การเข้าถึง
- เชื่อถือได้
- ปลอดภัย ใช้งานง่าย

สอดคล้องตาม OP (15)

วางระบบการจัดการ* (8)
- ข้อมูลสารสนเทศ (6)
- อุปกรณ์สารสนเทศ (7)

การจัดการความรู้ (9)

รวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่งไว้ในที่
เดียวกัน/มีการสำรองข้อมูล/
ประมวลผลแบบ Real Time เพื่อให้
ข้อมูลมีความทันสมัยมากที่สุด /ติดตั้ง
ระบบป้องกันข้อมูลสูญหาย และข้อมูล
ถูกทำลาย

คุณสมบัติ 11 ประการ (10)

ข้อมูลสารสนเทศ (10)
- คุณสมบัติ 11 ประการ

ความรู้

รวบรวม

จัดให้เป็นระบบ

ถ่ายทอด/Sharing

บุคลากร

ผู้รับบริการ/องค์กร
อื่น

Best Practices

4.2

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.1 ระบบงาน

ก. การจัดและบริหารงาน

(43)1 การจัดการระบบงาน

1.1 ระบบที่เป็นทางการ
1.2 ระบบไม่เป็นทางการ

- เพื่อเกิดความร่วมมือ
- เพื่อสร้างความคิดริเริ่ม
- เพื่อการกระจายอำนาจ
- เพื่อกระตุ้นนวัตกรรม
- เพื่อความคล่องตัว
- เพื่อให้ทันความต้องการอยู่เสมอ

(44)2 การนำวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและชุมชนมาใช้จัดระบบงาน

(45)3 การจัดระบบสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ

ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(46)4 ระบบประเมินผลและการยกย่องชมเชย (Individual Scorecard)

4.1 การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการแจ้งผล เพื่อให้พัฒนาและปรับปรุงงาน

4.2 การจัดระบบการยกย่องชมเชย จูงใจ

- เพื่อให้มีขวัญกำลังใจ
- เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพ
- เพื่อให้มีจิตสำนึกที่เน้นประโยชน์ของผู้รับบริการ

ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในการทำงาน

(47)5 การกำหนดคุณลักษณะและทักษะบุคลากร

- สมรรถนะหลัก
- สมรรถนะประจำสายงาน
- สมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง

(48)6 การสรรหาว่าจ้างรักษาบุคลากร

6.1 การสรรหาว่าจ้าง
6.2 การรักษาบุคลากร

- ด้วยการคำนึงถึงวัฒนธรรมความคิดของบุคลากรและชุมชน

(49)7 การเตรียมบุคลากรและความก้าวหน้าในงาน

7.1 การเตรียมบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ
7.2 การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

(50)8 การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีโอกาสก้าวหน้า

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

ก. การพัฒนาบุคลากร

(51)9 การพัฒนาบุคลากร

- เพื่อให้ทำงานได้ตามแผนปฏิบัติการและบรรลุผล
- เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร

(52)10 การให้การศึกษาและฝึกอบรม ให้ครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

- การอบรมบุคลากรใหม่
- จริยธรรม
- การบริหารจัดการ
- การพัฒนาภาวะผู้นำ
- ความปลอดภัยอาชีวอนามัย
- สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
- ความต้องการอื่นๆที่สำคัญ

(53)11 การบริหารการฝึกอบรม

11.1 การหาความต้องการการฝึกอบรม
11.2 การนำความต้องการการอบรมมาพัฒนาบุคลากร
11.3 การนำความรู้ในองค์กรมาพัฒนาบุคลากร

(54)12 การพัฒนาบุคลากร

12.1 แบบเป็นทางการ
12.2 แบบไม่เป็นทางการ

ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

(55)13 การส่งเสริมให้มีความรู้และทักษะจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

(56)14 การประเมินประสิทธิผลของการศึกษาอบรม โดยพิจารณาจาก
14.1 ผลการปฏิบัติงานระดับบุคลากร
14.2 ผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร

(57)15 การทำให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในงาน
15.1 การช่วยเหลือองค์กร
15.2 การช่วยเหลือของหัวหน้างาน

HR Score



หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.3 ความผูกพันและความ พึงพอใจของบุคลากร

ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

(58)16 การจัดระบบสภาพแวดล้อม
การทำงาน

- ถูกสุขอนามัย
- ความปลอดภัย
- การป้องกันภัย
- ความเหมาะสมในงาน
- การกำหนดตัวชี้วัด
- การมีส่วนร่วมของบุคลากร

(59)17 การเตรียมพร้อมต่อสภาวะ
ฉุกเฉินและภัยพิบัติ

ข. การให้การสนับสนุนและ สร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

(60)18 การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อ
ความผูกพันใจสูงใจ
ของบุคลากรทุกระดับทุกประเภท

(61)19 การสนับสนุนบุคลากรในเรื่อง
นโยบาย สวัสดิการ การบริการ
ให้ตรงความต้องการบุคลากรทุกระดับ
ทุกประเภท

(62)20 การประเมินความพอใจ
บุคลากร

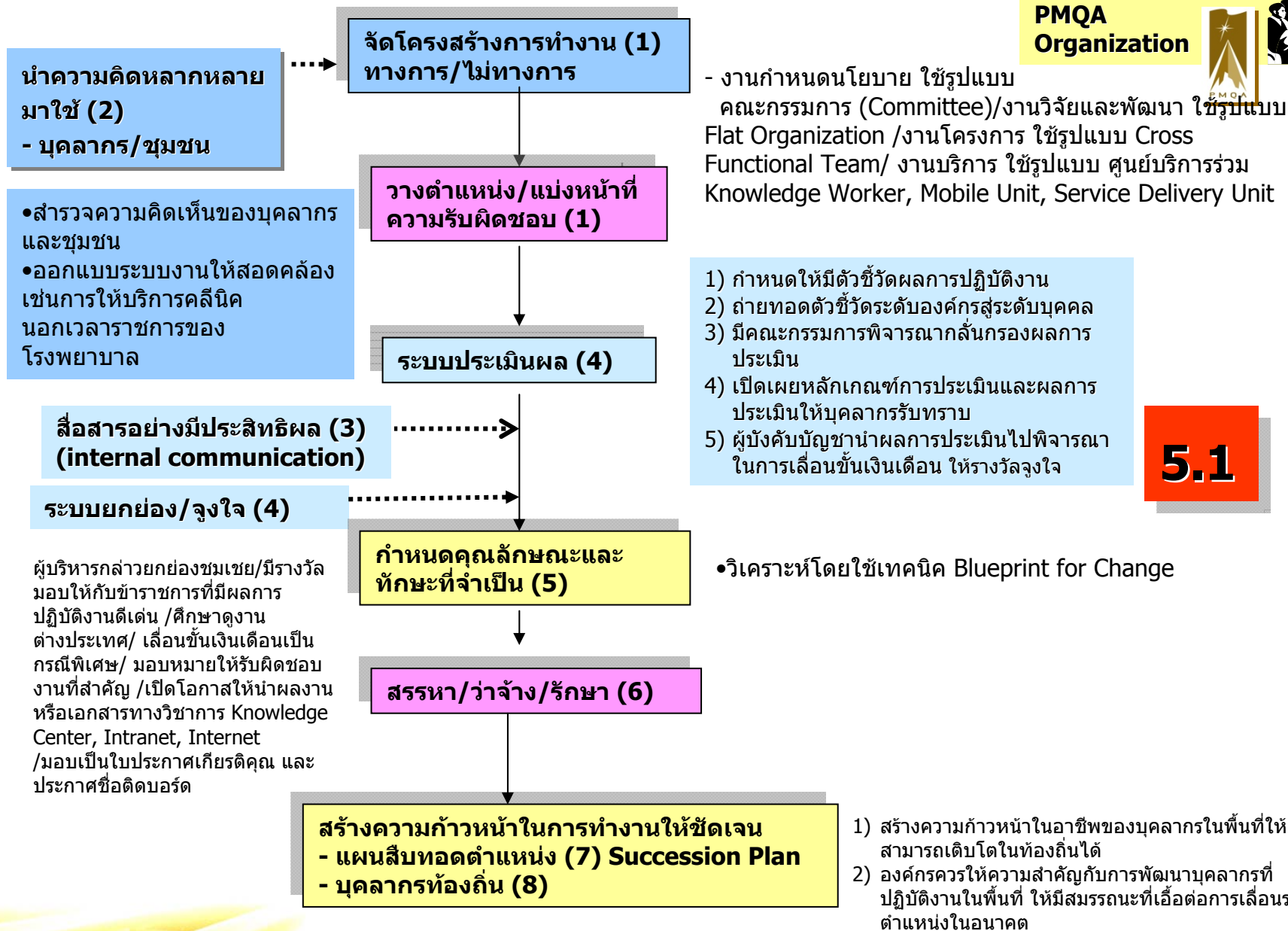
20.1 การประเมินความพอใจบุคลากร
ทุกระดับ ทุกประเภทของบุคลากร

- เป็นทางการ
- ไม่เป็นทางการ

20.2 การกำหนดและใช้ตัวชี้วัดประเมิน
ความพอใจ

(63)21 การเชื่อมโยงผลประเมินความ
พอใจกับผลลัพธ์องค์กร
เพื่อจัดลำดับการปรับปรุงความพอใจ
บรรยากาศและสภาพแวดล้อม

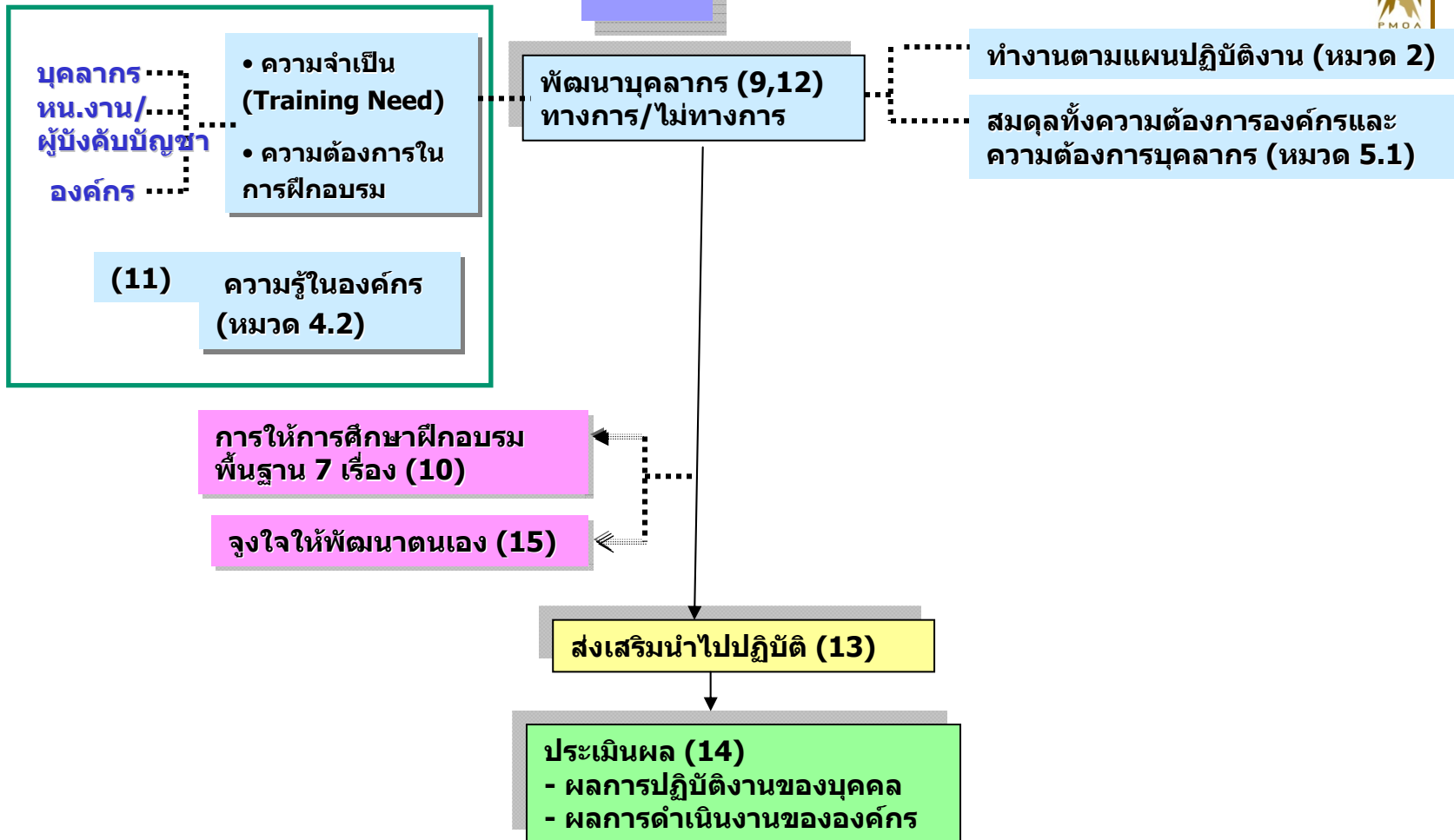
**HR
Score**



5.1



5.2





5.3

สภาพแวดล้อมการทำงาน

ปรับปรุงสภาพแวดล้อม อุปกรณ์การทำงาน โดย (16)

- กำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย
- บุคลากรมีส่วนร่วมในการส่งเสริม ปรับปรุง

เตรียมพร้อม ภาวะฉุกเฉิน (17)

- จัดทำแผน/ทดสอบแผน/มีคู่มือ

- ด้านสุขอนามัย : ตรวจสอบสภาพ/กักตัวประจำปี/กิจกรรมสันตนาถา
- ด้านความปลอดภัย : บันไดหนีไฟ/มีระบบสปริงเกอร์/เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย/แลกบัตรผ่านเข้าออก/ติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิด/ ห้องพยาบาล
- ด้านการป้องกันภัย: ติดตั้งระบบป้องกันอัคคีภัย
- ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อม : เสียง/ฝุ่น/ปรับภูมิทัศน์สวนหย่อม/พนักงานทำความสะอาด/ห้องเลี้ยงเด็ก
- ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน: ปรับปรุงอุปกรณ์การทำงานให้ทันสมัยและใช้งานได้ตลอดเวลา

สร้างความพึงพอใจให้ บุคลากร

หาปัจจัยที่มีผลต่อ ความผาสุก (18)

สอดคล้องตาม OP (3)

กำหนดตัวชี้วัด/ วิธีการประเมิน (20)

กำหนดนโยบาย ระบบ สวัสดิการ (19)

ประเมินผลความผาสุก ความพึงพอใจ

จัดลำดับ ความสำคัญ (21)

ปรับปรุงความ พอใจ บรรยากาศ สภาพแวดล้อม

สอดคล้องกับผลลัพธ์
องค์กร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

(64)1 กระบวนการสร้างคุณค่า

1.1 การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า

1.2 what

กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญ

(65)2 การจัดทำข้อกำหนด

2.1 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่า

- จากข้อมูลผู้รับบริการ
- จากข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 what

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

(66)3 การออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่า

- จากข้อมูลทั้ง 4 ประเด็น (องค์ความรู้ ความต้องการ ขั้นตอน เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ)
- รวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องบูรณาการกับหน่วยงานอื่น

(67)4 การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

4.1 what

ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ

4.2 การนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนด

(68)5 การลดค่าใช้จ่ายและป้องกันข้อผิดพลาด

5.1 การลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบทดสอบประเมินกระบวนการ

5.2 การป้องกันข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำความสูญเสีย

(จัดทำ Process Flow Chart, คู่มือการปฏิบัติงาน)

(69)6 การปรับปรุงกระบวนการ

6.1 การปรับปรุงกระบวนการให้ได้ผลดีขึ้น

6.2 การเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์การปรับปรุง

- ภายในหน่วยงาน
- ระหว่างหน่วยงาน

6.2 กระบวนการสนับสนุน

ก. กระบวนการสนับสนุน

(70)7 กระบวนการสนับสนุน

7.1 การกำหนดกระบวนการสนับสนุน

7.2 what

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

(71)8 การจัดทำข้อกำหนด

8.1 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน

- จากข้อมูลผู้รับบริการ
- จากข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8.2 what

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

(72)9 การออกแบบกระบวนการสนับสนุน

- จากข้อมูลทั้ง 4 ประเด็น
- รวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องบูรณาการกับหน่วยงานอื่น

(73)10 การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

10.1 what

ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ

10.2 การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนด

(74)11 การลดค่าใช้จ่ายและป้องกันข้อผิดพลาด

11.1 การลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบทดสอบประเมินกระบวนการ

11.2 การป้องกันข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำความสูญเสีย

(75)12 การปรับปรุงกระบวนการ

12.1 การปรับปรุงกระบวนการให้ได้ผลดีขึ้น

12.2 การเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์การปรับปรุง

- ภายในหน่วยงาน
- ระหว่างหน่วยงาน

การจัดการกระบวนการ

PMQA
Organization



ความต้องการผู้รับบริการ (หมวด 3)

กฎหมาย กฎ ระเบียบ (OP 5)

กำหนดกระบวนการ (1)

- ส่งผลโดยตรงต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และพันธกิจขององค์กร
- ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น
- ส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ
- ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ข้อกำหนดที่สำคัญ (2)

ออกแบบ
กระบวนการ (3)

- องค์ความรู้/IT
- ความต้องการผู้รับบริการ
- ระยะเวลา/ค่าใช้จ่าย/ผลผลิตภาพ
- เป้าหมายการกิจ

กำหนดตัวชี้วัดควบคุม
กระบวนการ (4) What

การจัดการกระบวนการ
สู่การปฏิบัติ (4)

- สื่อสารสู่ผู้ปฏิบัติ
- จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน

6.1

ลดค่าใช้จ่ายใน
การตรวจสอบ (5)

ป้องกัน
ความผิดพลาด (5)

- บริหารด้วยสายตา เช่น ใช้แฟ้มใส่งานที่แบ่งเป็นสีตามวันที่ได้รับเรื่อง เพื่อให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าเรื่องใดเป็นเรื่องค้างและควรดำเนินการก่อน

- วิเคราะห์จาก flow งาน
- ระบบการควบคุมภายในที่ สดง มอบให้ผู้ตรวจสอบภายในตรวจสอบการดำเนินงานตามคู่มือ/แนวทางที่ สดง.กำหนด

ปรับปรุงกระบวนการ (6)

สอดคล้องตาม OP (14)

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (6)

นวัตกรรม



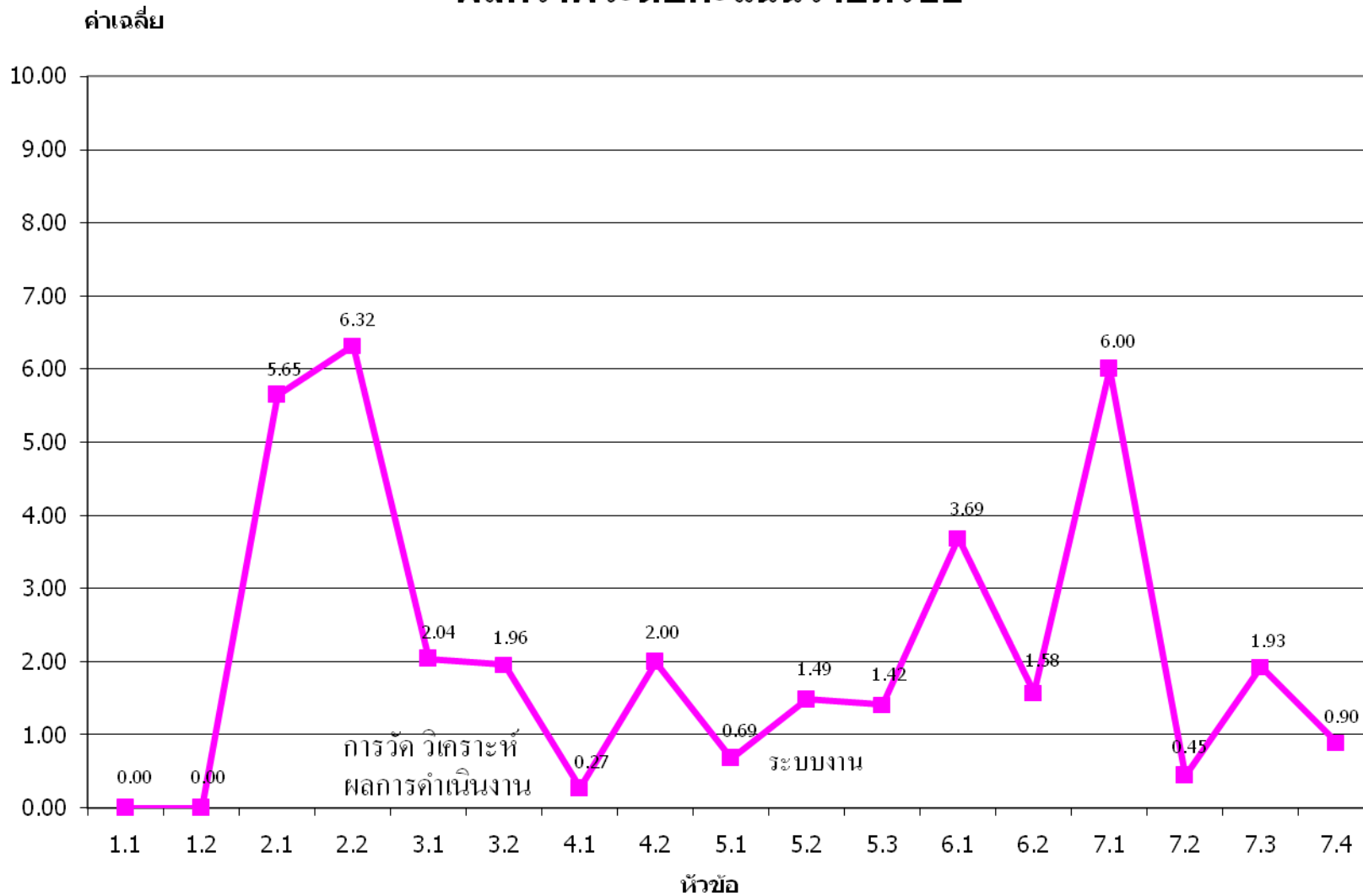
ก.พ.ร.

ผลการประเมินตนเอง

PMQA
Organization



ผลกราฟระดับคะแนนรายหัวข้อ



ก.พ.ร.

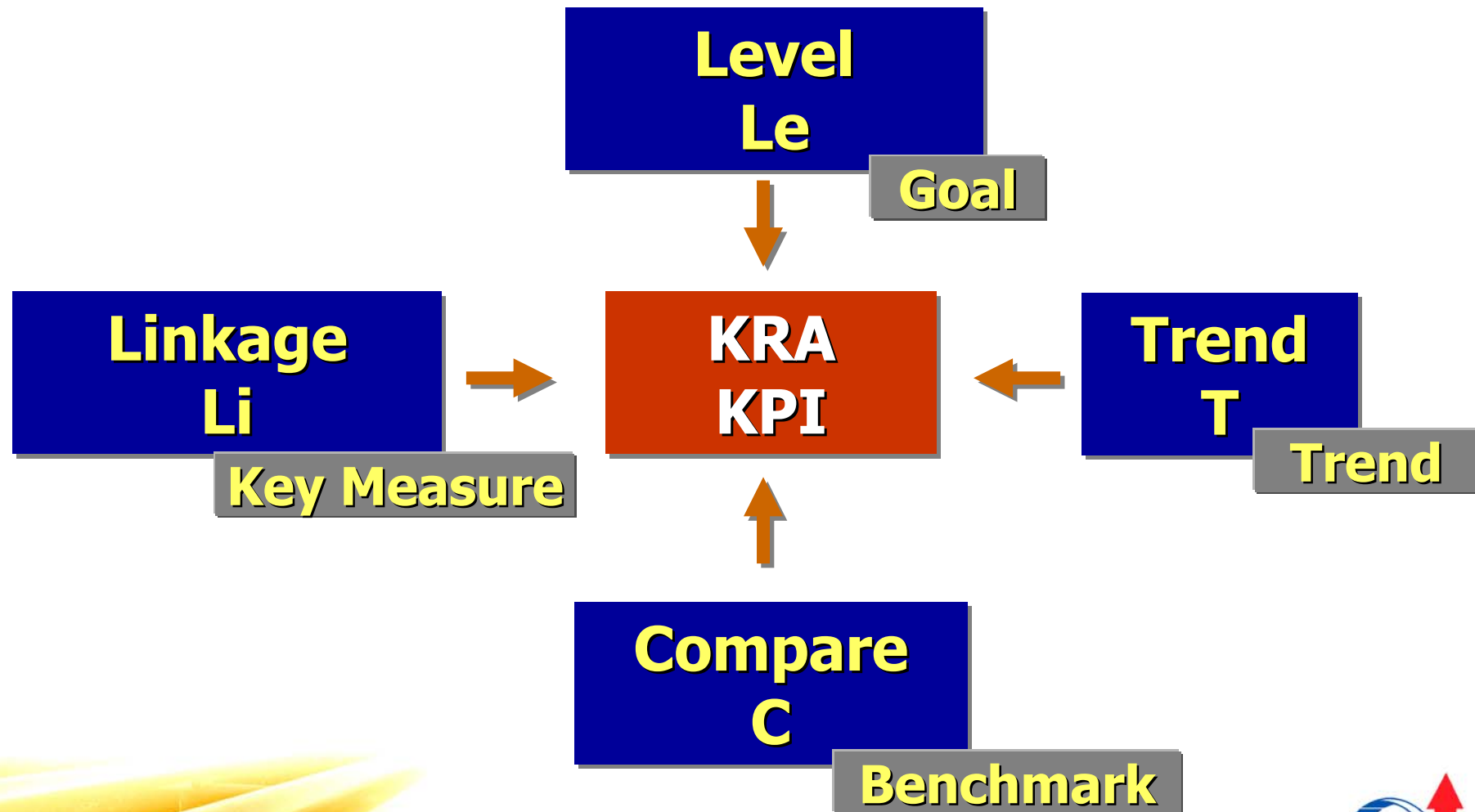
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



การประเมินองค์กรด้วยตนเอง หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

การประเมิน หมวด 7 LeTCLi

PMQA
Organization





ก่อนการประเมินตนเองส่วนราชการต้องกรอกข้อมูลตามตัวชี้วัด
ในแต่ละข้อลงในแบบฟอร์มข้างล่างนี้ แล้วจึงประเมิน
ระดับคะแนน LeTCLi ในแต่ละข้อ

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลลัพธ์ เทียบกับ เป้าหมาย	ผลลัพธ์ในช่วง 3 ปี			ลักษณะ แนวโน้ม (+/-)	องค์กร/ กระบวนการที่ เปรียบเทียบ (+/-)	ผลการ เปรียบเทียบ (+/-)
			2549	2550	2551			
1. ...								
2. ...								
3. ...								
...								

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 มิติ ด้านประสิทธิผล

(76)1 ผลการบรรลุ
ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์
ของส่วนราชการ (หมวด 2)

7.2 มิติ ด้านคุณภาพ การให้บริการ

(77)2 ผลของวัดความพึง
พอใจและไม่พึงพอใจของ
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย
(หมวด 3.2 ตามกลุ่ม)

(78)3 ผลของตัวชี้วัดด้าน
คุณค่าจากมุมมองของ
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย รวมถึงการกล่าวถึง
องค์กรในทางที่ดี และการ
สร้างความสัมพันธ์
(หมวด 3.2)

(79)4 ผลการดำเนินการด้าน
ขอบเขต ขนาด และประเภท
การให้บริการที่เพิ่มขึ้น (*)

(80)5 ผลการดำเนินการที่
สำคัญอื่นที่เกี่ยวข้องกับ
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย

7.3 มิติ ด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติ ราชการ

(81)6 ผลการปฏิบัติงานของ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า
(หมวด 6.1)

(82)7 ผลการปฏิบัติงานของ
กระบวนการสนับสนุน (6.2)

(83)8 ผลการดำเนินงานด้าน
งบประมาณและการเงิน

(84)9 ผลด้านความรับผิดชอบ
ด้านการเงินทั้งภายในและ
ภายนอก (หมวด 1.1 ข(3))

(85)10 ผลด้านการปฏิบัติตาม
กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
กฎหมาย
(หมวด 1.1 ก(2), 1.2 ข(11))

(86)11 ผลด้านการเป็นองค์กรที่
ดีในการสนับสนุนชุมชนที่
สำคัญ (หมวด 1.2 ค(12))

7.4 มิติ ด้านการพัฒนา องค์กร

(87)12 ผลด้านระบบงาน (หมวด 5.1)

(88)13 ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา
ของบุคลากร (หมวด 5.2)

(89)14 ผลด้านความพึงพอใจ
ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของ
บุคลากร (หมวด 5.3 ข)

(90)15 ผลด้านพฤติกรรมที่มีจริยธรรม
ความไว้วางใจที่มีต่อผู้นำ
การกำกับดูแลตัวเองที่ดีพฤติกรรมที่
ฝ่าฝืนจริยธรรม (หมวด 1)



การรายงานจุดแข็งและโอกาสในการ ปรับปรุง (7หมวด)

การรายงานจุดแข็ง (S) และโอกาสในการปรับปรุงองค์กร (OFI)

กองทัพบก

จุดแข็ง

หมวด 3	3.1	มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน
	3.2	มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ
	3.3	มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โอกาสในการปรับปรุง

หมวด 3	3.1	ควรจัดให้มีกระบวนการติดตามผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พึงพอใจ เพื่อรับรู้ถึงเหตุผล
	3.2	ควรจัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative Evaluation) และเชิงปริมาณ (Quantitative Evaluation) เพื่อให้เกิดความชัดเจน
	3.3	ควรกำหนดวิธีการในการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการ ปรับปรุงองค์กร



ทำไมต้องจัดลำดับความสำคัญ

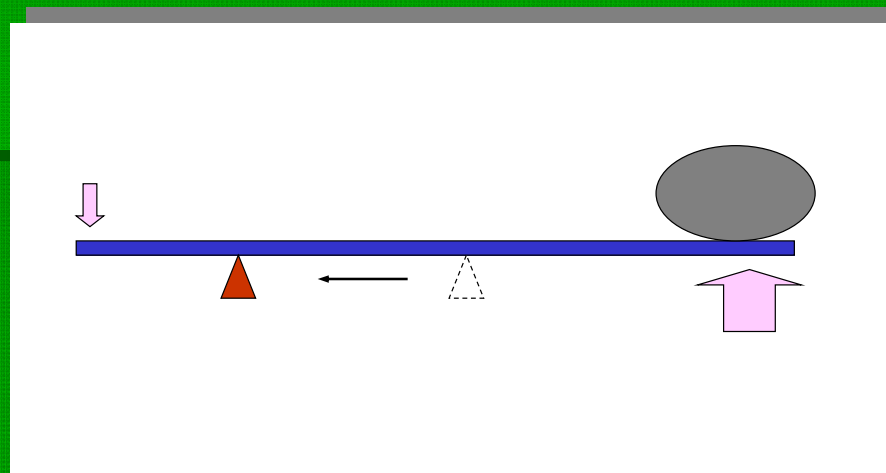
- ❖ ไม่สามารถแก้ไขทุกปัญหาได้ในเวลาเดียวกัน
- ❖ ทรัพยากรมีจำกัด
- ❖ มุ่งความสนใจไปที่สาเหตุสำคัญ จำนวนน้อยที่ก่อให้เกิดปัญหา

Tips ! ใช้หลัก Vital Few



Vital Few !

คือ โอกาสในการปรับปรุงที่ทำให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผลสูงที่สุด ซึ่งก็คือ การมุ่งความสนใจไปที่สาเหตุจำนวนน้อยที่ก่อให้เกิดปัญหาจำนวนมาก



แนวทางการกำหนด Vital Few เพื่อจัดลำดับความสำคัญ

■ ตารางแบบ 2 ปัจจัย

		ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ	
		น้อย	มาก
ระดับ การปรับปรุง	ง่าย	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>
	ยาก	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>



แนวทางการกำหนด Vital Few เพื่อจัดลำดับความสำคัญ

■ ตารางแบบถ่วงน้ำหนัก

โอกาสในการปรับปรุง	เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก			
	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์ ต่อ องค์กร	คะแนนรวม ตามน้ำหนัก
	0.2	0.3	0.5	1.0
1.การกำหนดวิสัยทัศน์	3	4	4	3.8
2. การสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้รับบริการ	3	2	3	2.7
3. การพัฒนาบุคลากร	2	2	4	3.0



การจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร

- ชื่อแผนปรับปรุงองค์กร
- วัตถุประสงค์
- ตัวชี้วัดหลัก
- งบประมาณ
- รายละเอียดโดยย่อ
- กิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงาน
- ระยะเวลา
- อ้างอิงถึงโอกาสในการปรับปรุงว่ามาจากหมวดใด เรื่องอะไร
- ผู้รับผิดชอบหลัก



ตัวอย่างแผนปรับปรุงองค์กร

แผนปรับปรุงองค์กร

กรม/สถาบันอุดมศึกษา : กรม ก.
 กระทรวง : กระทรวงพาณิชย์
 ชื่อแผนปรับปรุง : การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ
 วัตถุประสงค์ : จัดทำแบบสำรวจเกี่ยวกับปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มและสำรวจความพึงพอใจ
 ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน : มีข้อมูลร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ
 รายละเอียดโดยย่อ : สำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการทุกกลุ่มเพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการทุกกลุ่ม

โอกาสในการปรับปรุง : หมวด 3
 ลำดับที่ 1.1
 ผู้รับผิดชอบหลัก : นางสร้อยเพชร โอภาส
 งบประมาณ : 200,000 บาท
 ระยะเวลาดำเนินการ : ตุลาคม 2549 – กันยายน 2550
 หน่วยงาน : สลก. (กจ.)
 วันที่จัดทำ : 1 สิงหาคม 2549

กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2550												ผลลัพธ์/ ดัชนี ความ ก้าวหน้า	ผู้รับ ผิด ชอบ	ผู้ เกี่ยวข้อง	งบ ประมาณ
				ต.ค. 49	พ.ย. 49	ธ.ค. 49	ม.ค. 50	ก.พ. 50	มี.ค. 50	เม.ย. 50	พ.ค. 50	มิ.ย. 50	ก.ค. 50	ส.ค. 50	ก.ย. 50				
1. ศึกษาวิเคราะห์หาข้อมูลในการจัดทำแบบสำรวจ	2 เดือน	ต.ค.	พ.ย.													มีข้อมูลที่จะจัดทำแบบสำรวจ	สลก. (กจ.)	ทุกกอง	200,000
2. จัดจ้างที่ปรึกษาสำรวจ	1 เดือน	ธ.ค.	ธ.ค.													จัดจ้างที่ปรึกษา	สลก. (กจ.)	สลก. (พัสดุ)	
3. สำรวจและประมวลผลความพึงพอใจ	4 เดือน	ก.พ.	เม.ย.													ทำการสำรวจและได้ข้อมูลที่สำรวจ	สลก. (กจ.)	ทุกกอง	
4. จัดทำแผนสร้างความพึงพอใจ	1 เดือน	พ.ค.	พ.ค.													มีแผน/กิจกรรม	สลก. (กจ.)	ทุกกอง	
5. ดำเนินกิจกรรมความ	3	ก.พ.ร.	ก.พ.ร.													ดำเนิน	สลก.	ทุก	

ข้อเสนอแนะ Road map การจัดทำแผนพัฒนาองค์กร

2552

2553

2554

กรมด้านบริการ

1

5

2

3

6

4

เน้นความสำคัญกับผู้รับบริการ โดยออกแบบกระบวนการงานและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรมด้านนโยบาย

1

4

3

2

6

5

เน้นความสำคัญของยุทธศาสตร์และการนำไปปฏิบัติ โดยมีระบบการวัดผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

จังหวัด

1

2

5

4

3

5

เน้นความสำคัญของฐานข้อมูลในการผลักดันยุทธศาสตร์ภายใต้ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

เครื่องมือบริหารจัดการ (Tools)

หมวด 1	Communication Effectiveness,
หมวด 2	Risk Management, Balanced Scorecard
หมวด 3	Customer Relation Management
หมวด 4	Benchmarking , Knowledge Management
หมวด 5	Performance Management, Competency
หมวด 6	Reengineering /Blueprint for Change
หมวด 7	Management Cockpit



Q &



Thank you



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE