

คำอธิบายการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

การประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในรูปแบบ Checklist
ภายใต้แนวคิด ADLI

1. คำอธิบายแนวคิด ADLI

การประเมินตนเองตามแนวคิด ADLI ในแต่ละข้อคำถาม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การประเมินในข้อคำถามทั่วไป

ADLI	คำอธิบาย
A1	การตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเหมาะสมของการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการ
A2	การวางแผนการดำเนินการ โดยอาศัยข้อมูลความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วนำมากำหนดขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการนั้น ๆ รวมทั้งระบุกรอบเวลาและรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ
A3	การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากวัตถุประสงค์ที่กำหนด (A1) รวมทั้งมีการกำหนดแผนการติดตามประเมินผลของขั้นตอนการดำเนินการ (A2) อย่างเป็นระบบด้วย
D1	การดำเนินงานตามแผนงานและขั้นตอนที่กำหนดไว้ (A2) อย่างถูกต้องครบถ้วน
D2	ความรับผิดชอบของบุคคลที่เกี่ยวข้องมีการกระทำตามที่กำหนดไว้ทุกคน
D3	ความมุ่งมั่นตั้งใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความพยายามในการกระทำสู่ผลสำเร็จอย่างไม่ย่อท้อทุกคน
L1	การติดตามประเมินผลตามแผนการประเมินที่กำหนด และการประเมินผลลัพธ์เทียบกับค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดระหว่างการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ (A3) และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงงาน
L2	การสรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานและการนำบทเรียนไปสร้างเป็นนวัตกรรม (เช่น มีวิธีการใหม่ ขั้นตอนใหม่ ปัจจัยนำเข้าใหม่ เป็นต้น) เพื่อการแก้ไขปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด (มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม) และต่อเนื่อง
L3	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบทเรียนที่ได้กับกระบวนการอื่นและองค์กรอื่น
I1	ความสอดคล้องที่ดีของการจัดการกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดเป้าหมาย แผนงาน การปฏิบัติ การวัดประเมินผลลัพธ์ และการเรียนรู้สู่การปรับปรุง (ความสอดคล้องของ ADL)
I2	การบูรณาการกระบวนการทั้ง 3 ระบบคือ ระบบตัววัด ระบบประเมิน และระบบปรับปรุงของกระบวนการนี้ ที่สอดคล้องและช่วยเสริมการทำงานให้กับกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้อง
I3	การมีแนวทางดำเนินงานหรือจัดการกระบวนการ ที่สอดคล้องและมุ่งสู่ผลสำเร็จตามความต้องการและเป้าหมายขององค์กร

2) การประเมินในข้อคำถามหรือหมวดที่เป็นตัวชี้วัดเดิม (โดยจะประเมินตามแนวทางการประเมินตามปีงบประมาณ พ.ศ. 2550)

การประเมินตนเองสำหรับข้อคำถามที่เป็นตัวชี้วัดเดิม ได้แก่

- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ข้อคำถามที่ 6 เรื่องการบริหารความเสี่ยง และข้อคำถามที่ 8 เรื่อง การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล
- หมวด 4 ข้อคำถามที่ 1-8 และ 10 เรื่องการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ข้อคำถามที่ 9 เรื่องการจัดการความรู้

ซึ่งในข้อคำถามดังกล่าว ได้นำขั้นตอนตามแนวทางการประเมินตามปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ของตัวชี้วัดดังกล่าวมาสอดคล้องในมิติการประเมิน ADLI โดย Milestone เดิมโดยทั่วไปจะปรากฏอยู่ใน A1, A2, A3, D1, L1 และ I1 โดยวิธีการดังกล่าวจะไม่ทำให้ส่วนราชการเกิดความสับสนในการดำเนินการตามขั้นตอนตัวชี้วัดเดิม และเป็นการผลักดันให้ส่วนราชการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวต่อเนื่อง

2. การประเมิน A1 เรื่องการตั้งเป้าหมาย

การประเมินเรื่องการตั้งเป้าหมาย (A1) สามารถแบ่งวิธีการประเมินออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1) กรณี A1 ที่กำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน

เนื่องจากคำถามในเกณฑ์ฯ บางข้อได้ระบุเป้าหมายของกระบวนการนั้น ๆ ไว้แล้วว่า ทำกระบวนการนั้นไปเพื่ออะไร

ตัวอย่าง หมวด 3 ข้อ 8

- (8)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
 - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร เพื่อ ให้การวัดดังกล่าวได้ข้อมูลซึ่งสามารถนำไปใช้สร้างความประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี
 - ส่วนราชการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร

(การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

A	1 การตั้งเป้าหมาย
การจัดการกระบวนการ การวัดความพึงพอใจและ ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1 การตั้งเป้าหมายของการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใน 3 ประเด็นคือการนำข้อมูลไปใช้ • เพื่อสร้างความประทับใจ • เพื่อทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี • เพื่อปรับปรุงการทำงาน

สำหรับข้อคำถามนี้ เกณฑ์ได้กำหนดเป้าหมายของกระบวนการนี้ไว้ให้แล้ว โดยสังเกตจากคำว่า “เพื่อ” จึงได้นำเป้าหมายที่เกณฑ์กำหนดมาใช้ในการประเมิน A1

ดังนั้น หากส่วนราชการพบคำถามที่เป็นลักษณะที่เกณฑ์ได้กำหนดเป้าหมายไว้แล้ว ให้วิเคราะห์ว่าในการจัดการกระบวนการนั้น ๆ ส่วนราชการได้ตั้งเป้าหมายครอบคลุมตามที่เกณฑ์กำหนด หรือไม่

2) กรณี A1 ที่กำหนดขอบเขตในการดำเนินการ

ตัวอย่างหมวด 5 ข้อ 3

- (3) ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการมีประสิทธิภาพ

(กระบวนการจัดระบบสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ)

A	1 การตั้งเป้าหมาย
การจัดการกระบวนการ การจัดระบบสื่อสารภายใน องค์กรให้มีประสิทธิภาพ	1. การตั้งเป้าหมายของการจัดระบบสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพใน 3 ประเด็นคือ • สื่อสารข่าวสารข้อมูล • สื่อสารความรู้ • สื่อสารแลกเปลี่ยนทักษะ

เนื่องจาก A1 ลักษณะนี้โจทย์กำหนดขอบเขตการดำเนินการของกระบวนการว่าการสื่อสารที่ดีควรดำเนินการครอบคลุมเรื่องใดบ้าง ดังนั้น ในการประเมินส่วนราชการต้องพิจารณาที่ละประเด็นว่าส่วนราชการได้ดำเนินการตั้งเป้าหมายในการดำเนินการในแต่ละประเด็นหรือไม่อย่างไร

3) กรณีข้อคำถามที่เป็นตัวชี้วัดเดิม

ตัวอย่างหมวด 2 ข้อ 6

- (6) - แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

(การจัดทำแผนการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง)

A	1 การตั้งวัตถุประสงค์
การจัดการกระบวนการ ทำแผนการตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลง (ระบบบริหารความเสี่ยง)	1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง • มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง • คณะกรรมการฯ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนจากหน่วยงานในสังกัด • คณะกรรมการฯ กำหนดนโยบายหรือแนวทางการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ • ระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้างความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ • กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง

ในการประเมิน A1 ข้อคำถามที่เป็นตัวชี้วัดเดิมนั้น ส่วนราชการต้องดำเนินการตามประเด็นที่กำหนด เนื่องจากสิ่งที่ระบุมาจาก Milestone เดิมของปี 2550 ดังนั้น ในการประเมินจะเน้นให้พิจารณาว่าได้ดำเนินการครบตามขั้นตอนที่กำหนดหรือไม่

3. การประเมิน A2 เรื่องการวางแผนการดำเนินงาน

A	2 การวางแผนดำเนินงาน
การจัดการกระบวนการ การกำหนด/ทบทวน ทิศทางองค์กร และการสื่อสาร	2 การวางแผนที่เป็นระบบเพื่อให้ได้ทิศทางองค์กรครบทั้ง 4 ประเด็นด้วยการดำเนินการใน 3 ขั้นตอนคือ • การวิเคราะห์ข้อมูลความคาดหวังของ<u>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> ทั้งในและนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง • การวางแผนขั้นตอนวิธีการดำเนินงานได้แก่ แผนการกำหนดทิศทางหรือแผนการทบทวน และแผนการสื่อสารเพื่อผลักดันให้บุคลากรเข้าใจกับเต็มใจในการปฏิบัติตาม • การระบุผู้รับผิดชอบตามแผนในแต่ละขั้นตอน

ความแตกต่างระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์ฯ กับกระบวนการ

แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่เนื่องจากเกณฑ์ฯ ต้องการให้ดำเนินการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน จึงแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง แต่สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุใน A2 เรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความหมายในนัยที่ต่างกัน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในที่นี้ หมายถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น ๆ ซึ่งหมายรวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการนั้น ๆ ด้วย

การให้คะแนนใน A2 มี 2 นัย คือ หากข้อคำถามนั้นกำหนดเป็นประเด็นไว้ การประเมินต้องพิจารณาที่ละประเด็นว่าได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการหรือไม่ ดังนั้น ครอบคลุมของการวางแผนในแต่ละประเด็นว่าดำเนินการได้ทุกขั้นตอนหรือไม่ สำหรับอีกนัยหนึ่ง หากข้อคำถามนั้นไม่ได้ระบุประเด็น ก็ต้องพิจารณาว่ากระบวนการในข้อนั้นได้มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานครอบคลุมตามขั้นตอนที่กำหนด โดยความหมายจะเน้นความสมบูรณ์ เปอร์เซนต์ความครอบคลุมในการดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด

ดังนั้น ในการตอบ ADLI ชั้นแรกควรพิจารณาวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อคำถามว่า ในข้อนั้น ๆ ถามหากระบวนการใด มีประเด็นอย่างไร เพื่อให้กระบวนการประเมินมีประสิทธิภาพและชัดเจนขึ้น

4. การ Checklist ข้อคำถาม A2

การ Checklist มิติ A2 แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ

1) กรณีข้อคำถามที่ระบุประเด็น/ด้าน

ตัวอย่างเช่น หมวด 1 ข้อ 1, 3 ใน A1 การตั้งเป้าหมายได้กำหนดเป็นประเด็น/ด้านไว้ว่าในกระบวนการกำหนดทิศทางควรมีขอบเขตการดำเนินการใน 4 ประเด็น ดังนั้นในการประเมิน A2 ส่วนราชการต้องพิจารณาโดยยึดประเด็นเป็นหลักว่าในแต่ละประเด็น/ด้านได้ดำเนินการวางแผนครบ 3 ขั้นตอนหรือไม่

2) กรณีข้อคำถามที่ไม่ได้ระบุประเด็น

ตัวอย่างเช่น หมวด 3 ข้อ 4 เนื่องจากคำถามข้อนี้ไม่ได้ระบุประเด็นไว้ ดังนั้น ต้องพิจารณาในภาพรวมของกระบวนการว่าในการวางแผนกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดำเนินการครอบคลุมใน 3 ขั้นตอนนี้หรือไม่

ดังนั้น ในการประเมินตนเองนั้น อันดับแรกส่วนราชการต้องพิจารณาข้อคำถามนั้น ๆ ว่าถามอะไร กรณีข้อคำถามนั้นกำหนดประเด็นมาให้ ในการประเมินจะต้องพิจารณาที่ละประเด็น หากข้อคำถามนั้นไม่ได้ระบุประเด็น ในการประเมินจะพิจารณาในภาพรวมของกระบวนการนั้น ๆ
