

ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 7

ผลลัพธ์การดำเนินการ

นพ. สิทธิศักดิ์ พงษ์บัณฑิตกุล



ชื่อเรื่อง ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร
(Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ผู้แต่ง : นพ.สิทธิศักดิ์ พฤษะปัตติกุล
เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : ISBN 978-974-378-070-7
พิมพ์ครั้งที่ 1 : กันยายน 2551
โรงพิมพ์ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
จำนวนพิมพ์ : 1,000 เล่ม
จำนวนหน้า : 80 หน้า

จัดทำโดย : สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999 โทรสาร 0-2281-8158

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
(หน่วยงานรูปแบบพิเศษของ สำนักงาน ก.พ.ร.)
254 อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 13 ซอยจุฬาลงกรณ์ 64
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทรศัพท์ 0-2252-6286 โทรสาร 0-2252-6283

สงวนลิขสิทธิ์: เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำ หรือการนำข้อมูลทั้งหมด
ส่วนใด ส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม จะต้องได้รับการยินยอม
เป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.

ออกแบบรูปเล่มโดย : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
481 / 561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2864-5698 โทรสาร 0-2864-5889

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา : นายโยธิน นรินทร์มงคล

คำนำ

๒๒ อนุยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และบุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ได้กำหนดเป้าประสงค์ให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะ และมีความพร้อมในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย คือ “ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์การ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย”

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. เล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องสร้างบุคลากรและเครื่องมือสนับสนุนส่วนราชการในการพัฒนาและปรับปรุงองค์การ จึงได้ริเริ่มโครงการสร้างที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) เพื่อให้ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงองค์การให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล โดยได้มอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดำเนินการ

การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การดังกล่าว ประกอบด้วย

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. หมวด 1 การนำองค์กร
3. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
4. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
6. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
7. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
8. หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
9. คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เวอร์ชัน 1.0

สำหรับ **หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** ได้รับความอนุเคราะห์จาก **นายแพทย์สิทธิศักดิ์ พฤษชัยพิติกุล** Co CEO บริษัท ADLI จำกัด เป็นผู้เขียน โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ แนวโน้มของผลลัพธ์ การเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่น และความครอบคลุมของผลลัพธ์ ในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ

สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณผู้เขียน ที่ได้ถ่ายทอดจากประสบการณ์และความรู้ในการเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรต่างๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภาครัฐ และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคู่มือนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่ระบุไว้ในคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้นำความรู้และเทคนิควิธีการในการพัฒนาองค์กรไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2551

สารบัญ

	หน้า
ผลลัพธ์กับความสำเร็จขององค์กร	1
- ผลลัพธ์มิติด้านประสิทธิภาพองค์กร	3
- ผลลัพธ์มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	8
- ผลลัพธ์มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	16
- ผลลัพธ์มิติด้านการพัฒนาองค์กร	30
แนวทางการประเมินและให้คะแนนหมวดที่ 7	37
การค้นหาโอกาสพัฒนาของหมวดที่ 7	42
การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ	45
บรรณานุกรม	49
 ภาคผนวก	
- สารบัญอภิธานศัพท์	53
- ประวัติผู้เขียน	70
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	73



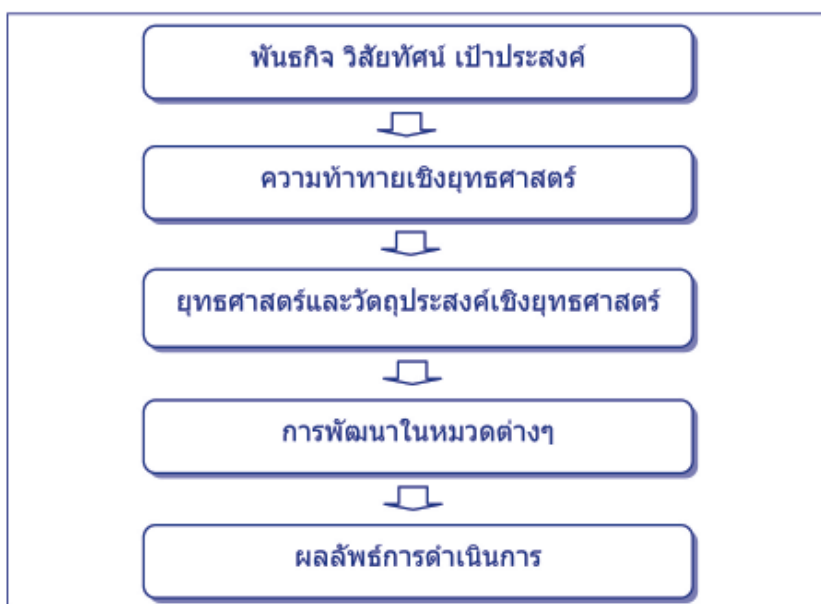
หมวด 7 ผลลัพธ์กับความสำเร็จขององค์กร

บทนำ : หมวด 7 ผลลัพธ์กับความสำเร็จขององค์กร

ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ หรือหมวด 7 ของเกณฑ์ PMQA ถือเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นตัวที่สะท้อนความสำเร็จที่แท้จริงของส่วนราชการ การที่ส่วนราชการมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และพยายามพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร แต่ถ้าไม่สามารถแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ว่า ผลลัพธ์การดำเนินการในมิติต่างๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด มีแนวโน้มที่ดี และได้ผลดีกว่าค่าเปรียบเทียบ ก็ไม่อาจกล่าวได้ว่า ส่วนราชการเป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศจริงๆ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นแม่แบบของ PMQA ให้น้ำหนักคะแนนของกระบวนการต่อผลลัพธ์ ในสัดส่วน 60:40 นั่นหมายความว่า การพัฒนาการบริหารจัดการในหมวด 1-6 มีสัดส่วนคะแนน 600 จาก 1000 คะแนน ในขณะที่ ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร ให้สัดส่วนคะแนนสูงถึง 400 จาก 1000 คะแนน

แผนภาพต่อไปนี้ แสดงความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA ตั้งแต่วิสัยทัศน์และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในลักษณะสำคัญขององค์กร จนกระทั่งถึงผลลัพธ์



ภาพที่ 1 แสดงความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาส่วนราชการตามกรอบ PMQA เริ่มต้นจากพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของส่วนราชการ ต่อมา ค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ นำสู่ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ จากนั้น ดำเนินการพัฒนางานในด้านต่างๆ อาทิ ด้านการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (หมวด 3) การพัฒนาคุณภาพกระบวนการปฏิบัติราชการ (หมวด 6) การพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) การพัฒนาระบบการบริหารส่วนราชการให้เกิดความโปร่งใส และรับผิดชอบต่อสังคม (หมวด 1) เป็นต้น ท้ายที่สุด ส่วนราชการต้องวัดผลลัพธ์ความสำเร็จในมิติต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในหมวด 7 ได้แก่

7.1 มิติด้านประสิทธิผล เป็นการแสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุ ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการแสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัดสำคัญด้านความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ ตลอดจนคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลลัพธ์ ด้านการขยายบริการ และผลการดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เป็นการแสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัดสำคัญ ด้านปฏิบัติการ รวมทั้งรอบเวลา ผลผลิตภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการ สนับสนุน ตัวชี้วัดสำคัญด้านการงบประมาณ การเงิน การควบคุมต้นทุนและลดค่าใช้จ่าย ตัวชี้วัด ที่แสดงความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และการสนับสนุนชุมชน

7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการแสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านระบบงาน การเรียนรู้และ พัฒนาความพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากร ตลอดจนพฤติกรรมที่มีจริยธรรม การฝ่าฝืน จริยธรรม และความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลตนเองที่ดี ของส่วนราชการ

ในการแสดงความสำเร็จของการดำเนินการของส่วนราชการในมิติต่างๆ ตามหมวด 7 นั้น ส่วนราชการจะต้องคำนึงถึงปัจจัย 4 ประการ ได้แก่

- ความเชื่อมโยงกับข้อกำหนดที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และการดำเนินการใน หมวด 1-6 (Linkage) ซึ่งส่วนราชการจะต้องแสดงให้เห็นครบถ้วน รวมทั้งต้องแสดงผลลัพธ์ให้ครอบคลุมกลุ่มย่อย (Segment) ที่จำแนกไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรด้วย
- การแสดงผลลัพธ์ในรูปแบบที่ทำให้สามารถประเมินได้ว่า มีระดับผลการดำเนินการ (Level) ที่ดี หรือไม่ดี หรือเป็นเลิศ นั้นหมายความว่า ส่วนราชการควรใช้ตัวชี้วัดที่แสดงเชิงปริมาณทำให้ สามารถเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายหรือค่าเปรียบเทียบได้ง่าย
- การแสดงผลลัพธ์ในรูปแบบที่แสดงให้เห็นแนวโน้มของผลลัพธ์ที่ได้ ว่ามีแนวโน้มที่ดีขึ้น หรือแย่ลง เมื่อเทียบกับผลงานที่ผ่านมาในอดีต (Trend) ซึ่งควรแสดงผลลัพธ์รายปี อย่างน้อย 3 ปี
- การแสดงค่าเปรียบเทียบ ที่ทำให้สามารถประเมินได้ว่า มีระดับผลการดำเนินการ ที่ยอดเยี่ยมหรือเป็นเลิศเหนือหรือเทียบเคียงได้กับค่าเปรียบเทียบ (Comparison)

เนื้อหาในบทต่อไปนี้จะแสดงรายละเอียดของผลลัพธ์มิติด้านต่างๆ ในหมวด 7 โดยมีรายละเอียดเรียงลำดับตามหัวข้อต่อไปนี้ คือ

- เนื้อหาของเกณฑ์
- ความหมายและจุดประสงค์ของเกณฑ์ข้อนี้
- ความเชื่อมโยงกับลักษณะสำคัญขององค์กรและหมวด 1-6
- ตัวอย่างตัวชี้วัด และตัวอย่างการแสดงผลลัพธ์ของเกณฑ์ข้อนี้

2. ผลลัพธ์มิติด้านประสิทธิผลองค์กร

เนื้อหาของเกณฑ์

การให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้ม ของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึง

(1) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ การบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ของส่วนราชการ

ความหมายและจุดประสงค์

เกณฑ์ 7.1 มีจุดประสงค์ให้ส่วนราชการแสดงผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่แสดงผลลัพธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ และความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ความเชื่อมโยง

ตัวชี้วัดสำคัญที่ส่วนราชการจะต้องแสดงภายในหมวดนี้ ก็คือตัวชี้วัดที่ส่วนราชการระบุไว้ตามเกณฑ์ 2.1 ข นั้นเอง ซึ่งเกณฑ์ 2.1 ข กำหนดให้ส่วนราชการแสดงประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย ดังนั้นตัวชี้วัดที่แสดงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายทุกตัวที่ระบุไว้ในหมวด 2.1 ข ส่วนราชการต้องนำมาแสดงผลในหมวดนี้

ในการแสดงผลลัพธ์ประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ ส่วนราชการต้องคำนึงถึงกลุ่มย่อยต่าง ๆ ที่ได้จำแนกไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร อาทิ กลุ่มลูกค้า กลุ่มบุคลากร กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่วนราชการจะต้องแสดงผลลัพธ์จำแนกตามกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม

นอกจากนี้ ส่วนราชการต้องแสดงค่าเปรียบเทียบกับคู่เปรียบที่ได้ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และที่ระบุการคาดการณ์ของคู่แข่งหรือค่าเทียบเคียงไว้ในหมวด 2.2 ข

ตารางที่ 1 แสดงความเชื่อมโยงของผลลัพธ์ระหว่างหมวด 2.1 ข และตัวชี้วัด
ในหมวด 7 ของ Coral Spring City

ผลลัพธ์หลักๆ จัดตามลำดับความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์		FY 2007 Goal	ผลลัพธ์
ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในงานของรัฐบาล			
จำนวนชั่วโมงอาสาสมัครของชาวเมือง Coral Springs ในแต่ละปี	↑c	31,000	7.6-4
ร้อยละของการมาร่วมออกเสียงเลือกตั้ง	↑a	40%	*
จำนวนการติดต่อสื่อสารกับผู้พักอาศัยใน Coral Springs	↑a	93%	7.2-7
จำนวนการติดต่อสื่อสารกับนักธุรกิจของ Coral Springs	↑a	78%	7.2-9
ความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้าจากมุมมองของผู้พักอาศัย	↑a	93%	7.2-1
ความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้าจากมุมมองของนักธุรกิจ	↑a	90%	7.2-3
จำนวนผู้ทำหน้าที่การเป็นผู้ให้การแนะนำ (mentors) ที่ได้รับการฝึกอบรม	↑a	50	*
ความพึงพอใจในภาพรวมคุณภาพการให้บริการและโครงการต่างๆ จากมุมมองของผู้พักอาศัย Coral Springs	↑a	93%	7.1-1
ความพึงพอใจในภาพรวมคุณภาพการให้บริการและโครงการต่างๆ จากมุมมองของนักธุรกิจ	↑a	91%	7.1-3
ความพึงพอใจในภาพรวมจากมุมมองของลูกค้า	↑a	93%	7.4-4
การพัฒนาด้านการคลังและเศรษฐกิจ			
อัตราของพันธบัตร	↑a	AAA	7.3-1
ข้อเสนอในการพัฒนาพื้นที่ธุรกิจภายในเมือง CRA	↑a	400,000 [^]	*
ร้อยละของการทบทวนแผนเสร็จสิ้นภายใน 15 วัน	↑a	95%	*
คุณค่าจากมุมมองของผู้ที่ไม่ได้พักอาศัยในเขตเมือง Coral Springs ในสัดส่วนของจำนวนที่เก็บภาษีได้ทั้งหมด	↑a	20%	*
แบบสำรวจคุณค่าจากมุมมองของชาวเมือง Coral Springs	↑a	73%	7.2-4
ร้อยละของอัตราการเพิ่มขึ้นของการดำเนินงานของโรงสีข้าว	↓a	0%	7.3-4
การเพิ่มขึ้นปีละ 2 ล้านดอลลาร์ เพื่อเป็นค่าเงินคงคลังสำรองตามนโยบาย	↑c	\$ 2 ล้าน	*
ความเป็นเลิศในการศึกษา			
ร้อยละของความแออัดในชั้นเรียน	↓a	108%	7.5-2
จำนวนนักเรียนที่เข้ามามีส่วนร่วมในสถาบันการศึกษาระดับ Higher Education	↑a	1,000	*
ผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับจากการอ่าน/คณิตศาสตร์ในโรงเรียนของรัฐ	↑a	0.6%	*
ความเข้มแข็งของชุมชนและสภาพแวดล้อม			
จำนวนการเป็นหุ้นส่วนของชุมชนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในแต่ละปี	↑c	20	*
จำนวนโครงการความร่วมมือและจำนวนของผู้มาร่วมเป็นหุ้นส่วนต่างๆ (ภาครัฐ เอกชน องค์กรร่วมของเมือง)		12 Proj	
มุ่งเน้นการพัฒนาสภาพแวดล้อม	↑c	8 part	*
อัตราอาชญากรรม (อาชญากรรม/ ประชาชน 100,000 คน ในปีปฏิทิน)	↓a	2,980	7.1-6
ร้อยละของมาตรฐานที่นำมาใช้ร่วมกันโดยสมัครใจ ก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการทางกฎหมาย	↑a	70%	7.5-8
จำนวนต้นไม้ที่ปลูก	↑a	3,000/ปี	*
การพัฒนาเยาวชนและค่านิยมทางครอบครัว			
จำนวนเยาวชนที่มีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำชุมชน	↑c	2,000	*
จำนวนเยาวชนที่อาสาสมัครเข้าไปช่วยเหลือชุมชน Coral Springs ให้แต่ละปี	↑c	11,000	7.6-4

ผลลัพธ์หลักๆ จัดตามลำดับความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์		FY 2007 Goal	ผลลัพธ์
จำนวนโรงเรียนระดับกลางที่จัดให้ของระบบการศึกษาที่จัดให้ในแต่ละปี	↑a	13	7.6-7
ความเข้มแข็งในด้านความหลากหลาย			
ผลสำรวจชนกลุ่มน้อยที่อาศัยในเมือง Coral Springs ที่เห็นว่าเมือง Coral Springs เป็นเมืองน่าอยู่	↑a	82%	*
อัตราชาวเมือง Coral Springs ยอมรับในความหลากหลายของศาสนา และชนกลุ่มน้อย	↑a	92%	*
การจรรยาและการติดต่อสื่อสาร			
ผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมลดลง 10% ในอัตราที่ลดลง 15% ของจำนวนความคับคั่งของจราจรบนถนน	↑c	15%	*
จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น 16 แห่งในทางแยกหลักๆ ของเมือง	↓a	165/ปี	7.5-9
จำนวนผู้ขับขี่ที่ใช้เส้นทางรถโดยสารระหว่างเมือง	↑a	110,000	*

หมายเหตุ : ลูกศรแสดงให้เห็นทิศทางในทางบวก a = ต่อปี c = ยอดรวม

ตารางข้างต้น ^ = เป้าหมายในจำนวนรวม 3 ปี = ผลลัพธ์จะแสดงไว้ที่องค์กรในการไปตรวจ site visit

ตัวอย่างข้างต้น แสดงความเชื่อมโยงของผลลัพธ์ระหว่างหมวด 2.1 ข และตัวชี้วัดในหมวด 7 ของ Coral Spring City ซึ่งเป็นองค์กรส่วนราชการทำนองเดียวกันกับกรุงเทพมหานครของเราซึ่งได้รับรางวัล MBNQA ของประเทศสหรัฐอเมริกา ปี 2007

ตัวอย่างตัวชี้วัดและการแสดงผลลัพธ์

ตัวชี้วัดที่ส่วนราชการใช้แสดงตามเกณฑ์หมวด 7.1 นี้ ขึ้นกับยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเองจึงอาจเป็นการยากที่จะแสดงตัวอย่างในที่นี้ อย่างไรก็ตามส่วนราชการสามารถใช้หลัก SMART เป็นแนวทางในการคัดเลือกตัวชี้วัด ได้แก่

S : Specific มีความจำเพาะเจาะจง ไม่คลุมเครือ

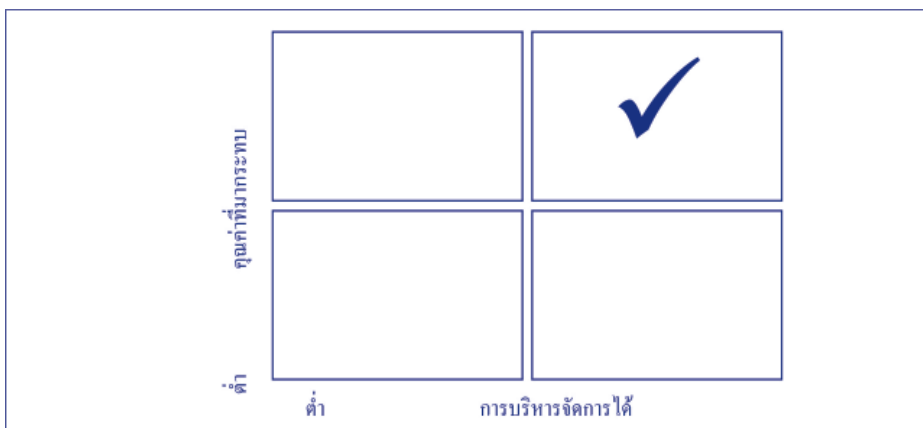
M : Measurable สามารถวัดผลได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเชิงปริมาณทำให้สามารถเห็นแนวโน้มได้ เปรียบเทียบความสำเร็จได้ เป็นต้น

A : Achievable สามารถบรรลุเป้าหมายได้

R : Relevant มีความสอดคล้องสะท้อนถึงเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

T : Timely แสดงผลลัพธ์ได้รวดเร็ว ทำให้สามารถใช้ในการติดตามและปรับปรุงได้ง่าย

ในกรณีที่ตัวชี้วัดคล้ายคลึงกันหลายตัว ทำให้ส่วนราชการไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าควรเลือกใช้ตัวชี้วัดใดในการวัดประสิทธิผลของยุทธศาสตร์ อาจพิจารณาจาก 2 ปัจจัย คือ Value Impact และ Manageability ดังแสดงข้างล่างนี้ หากเป็นตัวชี้วัดที่ High Value Impact และ High Manageability แสดงว่าเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสม



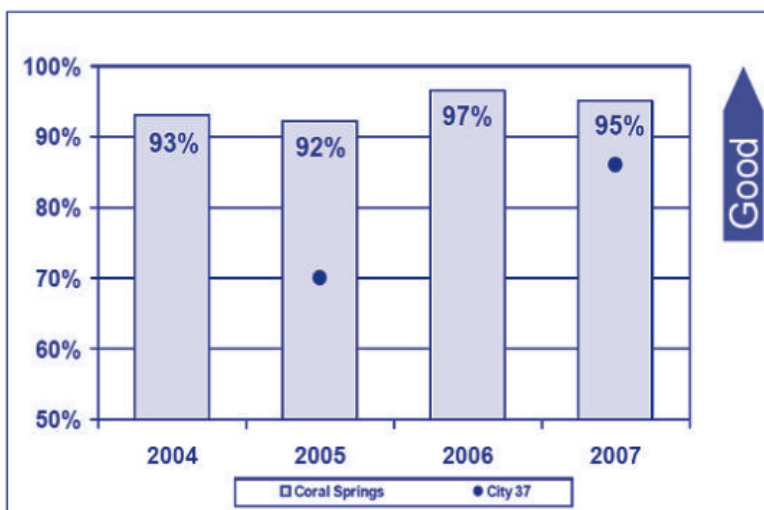
ภาพที่ 2 แสดงการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดในการวัดประสิทธิผลของยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัดที่ส่วนราชการต้องแสดง อาจแบ่งง่ายๆ ออกเป็นสองระดับ คือ

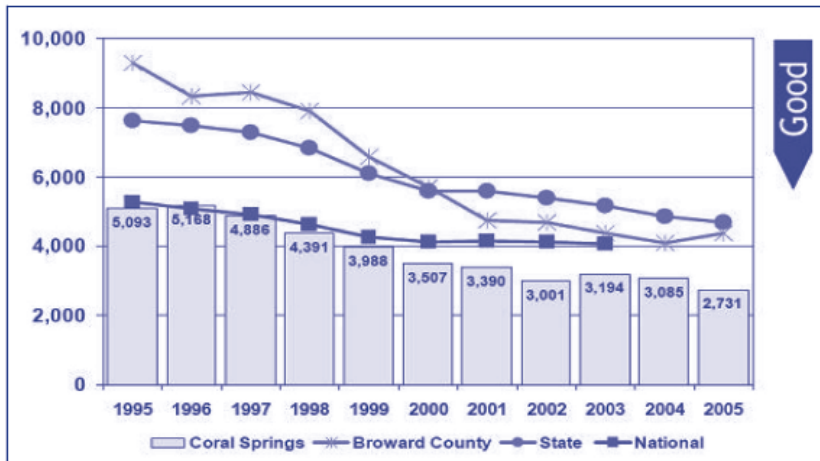
- ตัวชี้วัดแสดงผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- ตัวชี้วัดแสดงความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ

เหตุผลที่ส่วนราชการต้องคำนึงถึงตรงนี้ด้วย เนื่องจากเกณฑ์การให้คะแนนหมวดผลลัพธ์ที่ระดับ 70-100% คาดหวังการแสดงผลลัพธ์ถึงระดับแผนปฏิบัติการที่สำคัญ

ในการแสดงผลลัพธ์ ส่วนราชการควรแสดงให้เห็นทั้งระดับผลการดำเนินการที่สามารถปฏิบัติได้ (Level) แนวโน้มของผลการดำเนินการเทียบกับปีที่ผ่านมา (Trend) และค่าเทียบเคียง (Comparison) ดังตัวอย่างผลลัพธ์เพียงบางส่วนของ Coral Spring City



ภาพที่ 3 แผนภาพแสดงความพึงพอใจของภาคธุรกิจที่มีต่อภาพรวมทั้งหมดของคุณภาพของการให้บริการของ Coral Spring City



ภาพที่ 4 แผนภาพแสดงอัตราอาชญากรรมที่มีต่อประชาชน 100,000 (ดัชนีมวลรวมที่ชี้วัดและตัวชี้วัดด้านการดำเนินการ) ของ Coral Spring City

3. ผลลัพธ์มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

เนื้อหาของเกณฑ์

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ให้ส่วนราชการแสดงข้อมูลและสารสนเทศในเรื่องต่อไปนี้

- (2) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้าน ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ตัวชี้วัดที่สำคัญในด้าน คุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (4) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ ผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประสิทธิภาพการให้บริการที่เพิ่มขึ้น (*)
- (5) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ ผลการดำเนินการที่สำคัญอื่นๆ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

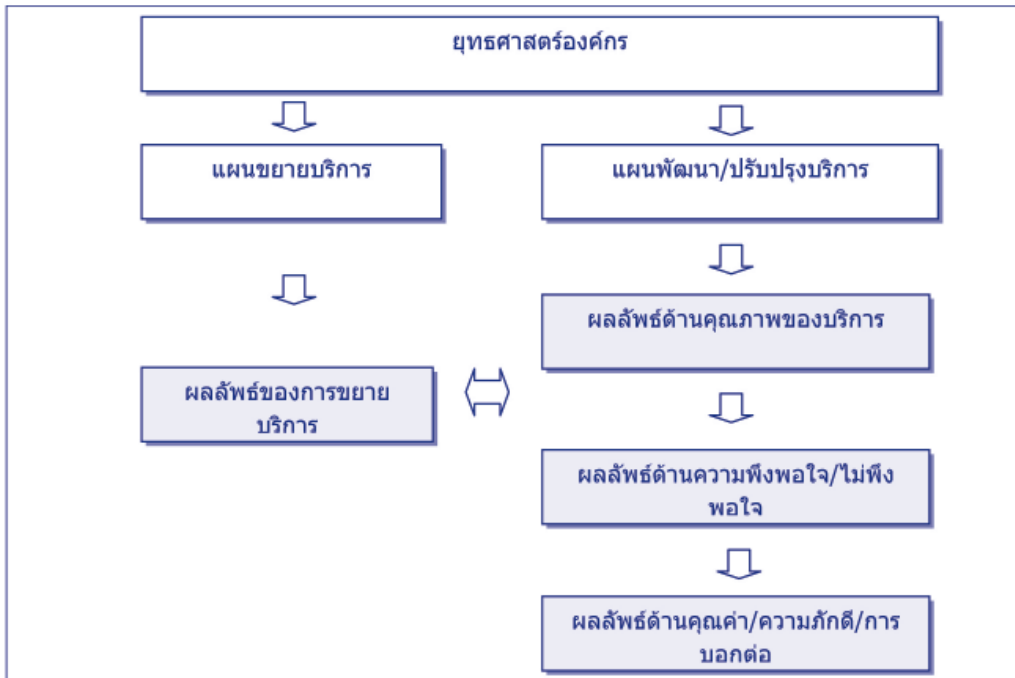
ความหมายและจุดประสงค์

เกณฑ์ 7.2 มีจุดประสงค์ให้ส่วนราชการแสดงผลลัพธ์การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ผลลัพธ์ที่สะท้อนความรู้สึกของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 2 กลุ่มย่อย คือ
 - 1.1 ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ อันเป็นผลมาจากคุณภาพของการให้บริการ
 - 1.2 ผลลัพธ์ที่สะท้อนคุณค่าในความรู้สึกของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความภาคภูมิใจ การบอกต่อและกล่าวถึงในทางที่ดี อันเป็นผลมาจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
2. ผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จด้านการตลาด การขยายขอบเขตบริการ หรือการเพิ่มบริการใหม่ๆ
3. ผลลัพธ์การดำเนินการอื่นๆ ที่สะท้อนคุณภาพของบริการ ซึ่งเป็นความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความเชื่อมโยง

แผนภาพต่อไปนี้ แสดงความเชื่อมโยงของผลลัพธ์ทั้ง 3 กลุ่มกับแผนยุทธศาสตร์และการปรับปรุงกระบวนการ



ภาพที่ 5 แสดงความเชื่อมโยงของผลลัพธ์ทั้ง 3 กลุ่มกับ
แผนยุทธศาสตร์และการปรับปรุงกระบวนการ

จากภาพ จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ของการขยายบริการมักเป็นผลลัพธ์จากแผนยุทธศาสตร์ หรือ แผนขยายบริการ (หมวด 2) (ซึ่งถ้าเป็นเอกชนก็คือแผนการตลาด) ในขณะที่ผลลัพธ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งสะท้อนคุณภาพการให้บริการ จะเป็นผลลัพธ์จากการพัฒนา/ปรับปรุงบริการในหมวด 6 และการพยายามให้บริการที่ดี และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหมวด 3 ส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ บอกต่อหรือกล่าวถึงในทางที่ดีในที่สุด

ดังนั้น ตัวชี้วัดที่พึงแสดงในหมวดนี้ จึงมีความเชื่อมโยงกับหลายหมวด เพื่อให้เห็นได้อย่างชัดเจน ขอแสดงในรูปแบบตาราง

ตารางที่ 2 แสดงความเชื่อมโยงของเกณฑ์หมวด 7.2 กับหมวดอื่นๆ

ผลลัพธ์	ความเชื่อมโยง
○ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ○ คุณค่าในความรู้สึกของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	○ ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร เนื่องจากส่วนราชการต้องแสดงผลลัพธ์ให้ครบถ้วน ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า ○ หมวด 3 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการ (3.1) และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนวิธีประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ (3.2)
○ การขยายขอบเขตบริการ	○ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง
○ ด้านคุณภาพบริการ	○ ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เนื่องจากส่วนราชการต้องแสดงผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังที่ได้ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ○ หมวด 6 เรื่องข้อกำหนดของกระบวนการ (6.1) และตัวชี้วัดสำคัญของกระบวนการ (6.2) ซึ่งสัมพันธ์กับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากนี้ ในการแสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัด สิ่งในส่วนราชการต้องคำนึงถึงคือ จะต้องแสดงตัวชี้วัดให้ครอบคลุม

- กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและ
- กลุ่มบริการสำคัญที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร รวมทั้ง
- แสดงค่าเปรียบเทียบกับคู่เปรียบเทียบกับ หรือคู่แข่ง ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และหัวข้อ 3.2

ตัวอย่างตัวชี้วัดและการแสดงผลลัพธ์

ตารางต่อไปนี้จะแสดงตัวอย่างตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ ที่ส่วนราชการอาจเลือกใช้ตามความเหมาะสม

ตารางที่ 3 แสดงตัวอย่างตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ ของเกณฑ์หมวด 7.2

ผลลัพธ์	ตัวอย่างตัวชี้วัด
○ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ○ คุณค่าในความรู้สึกของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	○ ดัชนีความพึงพอใจ ○ ดัชนีความไม่พึงพอใจ ○ อัตราข้อร้องเรียน ○ ระดับความภักดี ○ อัตราการคงอยู่ของผู้รับบริการ ○ อัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำ ○ ลำดับ (Ranking) เปรียบเทียบกับคู่แข่งในมิติต่างๆ เช่น – คุณภาพบริการ – ชื่อเสียง – ความรวดเร็ว เป็นต้น โดยการแสดงผลชี้วัดข้างต้น ควรคำนึงถึงการแสดงผลจำแนกตามกลุ่มผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มบริการหลักที่สำคัญที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรด้วย
○ การขยายขอบเขตบริการ	○ จำนวนผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น ○ อัตราการเติบโตของผู้รับบริการ ○ จำนวนผู้รับบริการรายใหม่ ○ จำนวนบริการที่เพิ่มขึ้น ○ รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากบริการใหม่ ○ ส่วนแบ่งตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
○ ด้านคุณภาพบริการ	○ ความรวดเร็วในการให้บริการ ○ ความปลอดภัยของผู้รับบริการ ○ ระยะเวลาารับบริการ ○ ความถูกต้องในการให้บริการ ○ ความสวยงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของเมือง ○ คุณภาพของสินค้า/บริการที่เป็นไปตามข้อตกลง เช่น – ปริมาณครบถ้วน – ระดับของสิ่งเจือปนไม่เกินระดับที่ตกลงกัน – คุณลักษณะของสินค้า – คุณลักษณะของบริการ – บริการหลังการขาย – การดูแลต่อเนื่อง เป็นต้น

ผลลัพธ์	ตัวอย่างตัวชี้วัด
	- ระยะเวลาในการส่งมอบบริการแก่ผู้รับบริการ เช่น - ระยะเวลาในการชดเชยค่าเสียหาย - ระยะเวลาในการตอบโต้ประชาชน/ต่อทะเบียน - ระยะเวลาไปถึงจุดเกิดเหตุ - ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา - อัตราการจบการศึกษาตามวงรอบหลักสูตร - อัตราการติดเชื้อในโรงพยาบาล - อัตราการตาย หรือ อัตราการเกิดภาวะแทรกซ้อน

โปรดอย่าลืมว่า ตัวชี้วัดที่แสดง สัมพันธ์กับลักษณะสำคัญของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งแตกต่างกันไปตามพันธกิจหลัก บริการหลัก และกลุ่มผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละส่วนราชการ ตัวอย่างที่แสดงไว้เบื้องต้น จึงเป็นเพียงแนวทางเท่านั้น

ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นของ Coral Spring City แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของพันธกิจ/บริการหลักของ Coral Spring City กลุ่มผู้รับบริการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการ รวมทั้งตัวอย่างผลการดำเนินการบางส่วน เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการเข้าใจความเชื่อมโยงและสามารถประยุกต์ใช้ได้

ตารางที่ 4 แสดงหน่วยงานและหน่วยงานย่อยแต่ละประเภทพร้อมตัวอย่างของสินค้าและบริการ

ประเภทของหน่วยงาน	หน่วยงาน & "รัฐควบคุมกิจการทั้งหมด" *องค์กรที่อยู่ในกำกับ	ตัวอย่างของสินค้า/บริการ
การส่งมอบสินค้าและบริการ	ตำรวจ ดับเพลิง งานสาธารณะ การพัฒนาการให้บริการ สวนสาธารณะ ส่วนราชการ สันทนาการทางน้ำ สถานที่ออกกำลังกาย โรงเรียนภาครัฐ ของ Coral Springs ศูนย์วัฒนธรรม Coral Springs พิพิธภัณฑ์ Coral Springs ศูนย์ประชุมที่ Heron Bay Marriott	การออกตรวจตราของตำรวจการบังคับใช้กฎหมาย การโทรด่วน 911 การสอบสวนคดีอาชญากรรม การป้องกันเพลิงไหม้ การดับเพลิง การให้บริการฉุกเฉินด้านการแพทย์ การบำรุงรักษาสวนสาธารณะ การจัดกิจกรรมในสวนสาธารณะกิจกรรมภาคฤดูร้อน การให้อนุญาต/ตรวจการก่อสร้างอาคาร การให้บริการในทิวถนนการบำรุงรักษาการเดินเรือ โรงเรียนเกรด 6-12 โครงการวัฒนธรรม การพัฒนาทางเศรษฐกิจ

ประเภทของหน่วยงาน	หน่วยงาน & "รัฐควมคุมกิจการทั้งหมด" *องค์กรที่อยู่ในกำกับ	ตัวอย่างของสินค้า/บริการ
การให้ การสนับสนุน เฉพาะด้าน	สำนักงานที่ดูแลด้านการบริหารจัดการ ธุรการ การตลาด และการสื่อสาร สำนักงานอัยการ การให้บริการด้านการคลัง การให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล	การสื่อสารการจัดการข้อร้องเรียน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริการจัดการ วาระต่าง ๆ ของคณะกรรมการ การสรรหา บัญชีเงินเดือน การบัญชี การฝึกอบรม การงบประมาณ การวัดผลการดำเนินงาน การซื้อ การวิจัยและวิเคราะห์ เทคโนโลยี การให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย

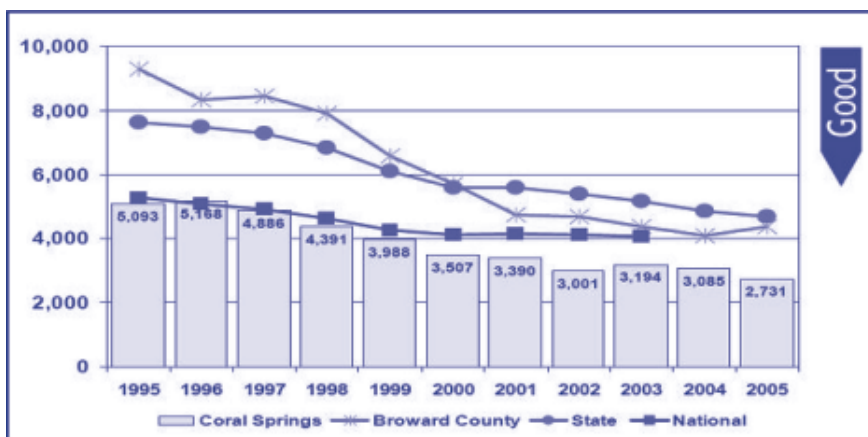
รูปข้างต้นแสดงให้เห็นถึงบริการหลักๆ ของ Coral Spring City ซึ่งหลากหลาย

ตารางต่อไปนี้แสดงความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการของ Coral Spring City

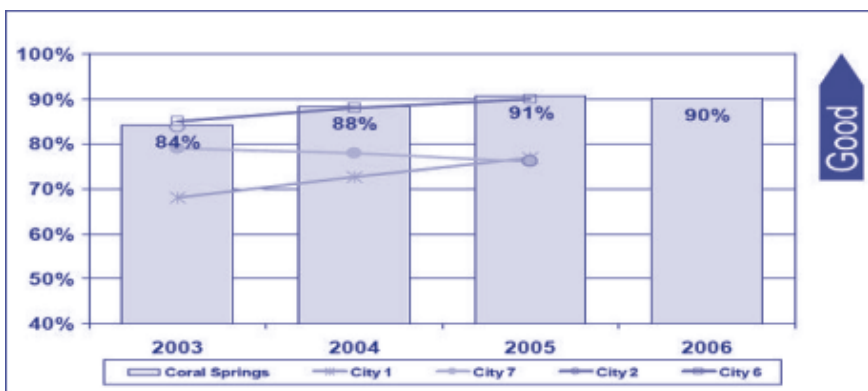
ตารางที่ 5 แสดงความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการของ Coral Spring City

ผู้รับบริการ	ความคาดหวัง
ผู้พักอาศัย	คุณภาพระดับสูงด้านการบริการที่ได้รับจาก Coral Springs ชุมชนที่มีความปลอดภัย ชุมชนที่มีความน่าอยู่ การเก็บภาษีต่ำ โรงเรียนซึ่งมีคุณภาพ และการจัดสันหนการ
นักธุรกิจ	คุณภาพระดับสูงด้านการบริการจาก Coral Springs สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ที่เข้มแข็ง ชุมชนที่มีความปลอดภัย อัตราภาษีต่ำและจัดบริการด้านธุรกิจ

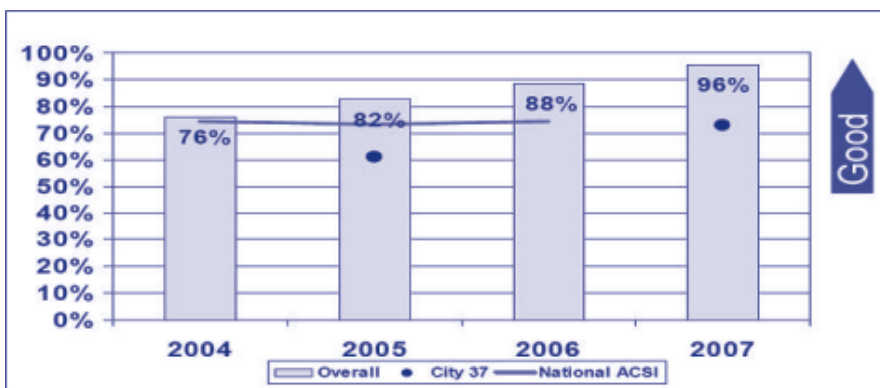
ผลลัพธ์ต่อไปนี้เป็นบางส่วนของผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการของ Coral Spring City



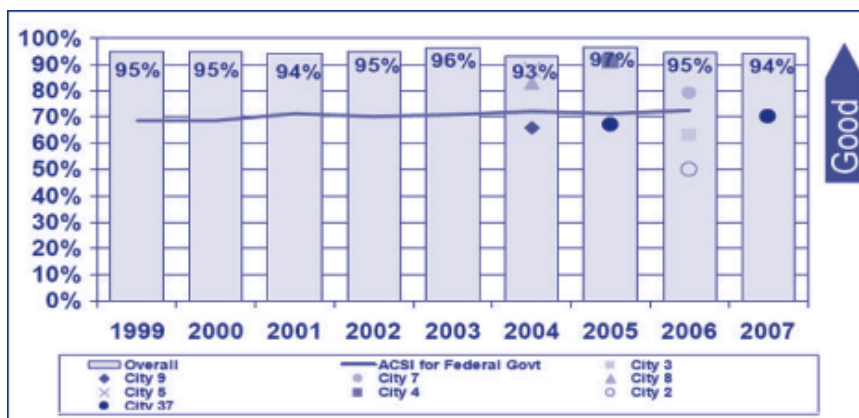
ภาพที่ 6 แสดงอัตราอาชญากรรมต่อประชาชน 100,000 คน
(ดัชนีวัดมวลรวมและดัชนีชี้วัดด้านการจัดการ)



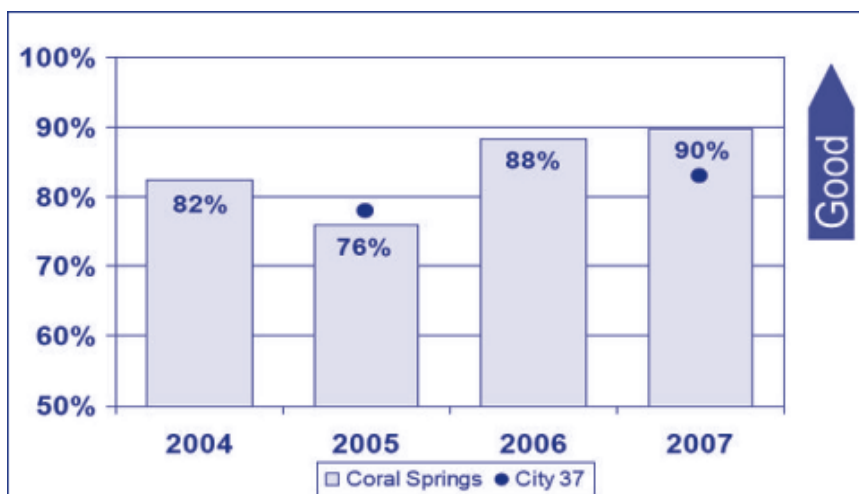
ภาพที่ 7 แสดงการตอบสนองในเวลา 8 นาที หรือน้อยกว่าของหน่วยดับเพลิง
เมื่อได้รับการแจ้งเพลิงไหม้



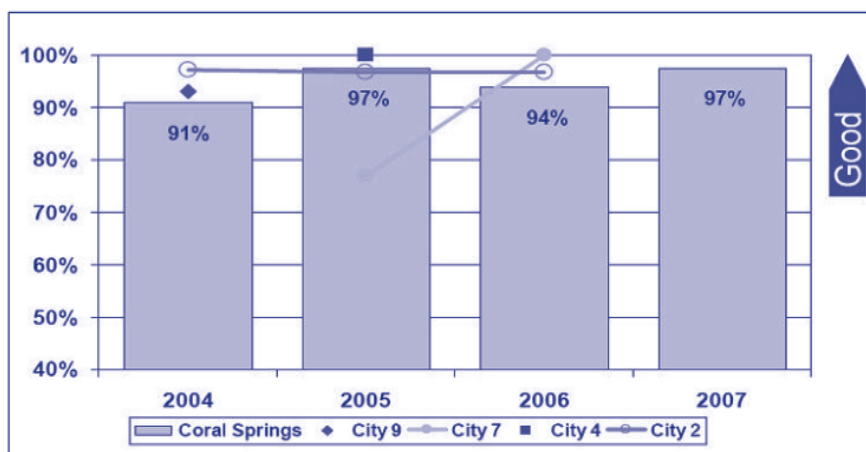
ภาพที่ 8 แสดงอัตราความพึงพอใจของนักธุรกิจ



ภาพที่ 9 แสดงความพึงพอใจในภาพรวมของผู้พักอาศัย



ภาพที่ 10 แสดงการเสนอแนะให้เมือง Coral Springs เป็นเมืองที่น่าลงทุนของธุรกิจ



ภาพที่ 11 แสดงความพึงพอใจของผู้พักอาศัยในด้านการบริการ
ด้านการให้บริการ ด้านการดับเพลิง

4. ผลลัพธ์ที่ดีด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

เนื้อหาของเกณฑ์

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

- (6) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการของ กระบวนการที่สร้างคุณค่า รวมทั้งผลผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกันรวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่นๆ ที่เหมาะสม
- (7) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการของ กระบวนการสนับสนุน รวมทั้งผลผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่นๆ ที่เหมาะสม
- (8) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน รวมถึงการควบคุม และการลดค่าใช้จ่าย
- (9) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้าน ความรับผิดชอบด้านการเงิน ทั้งภายในและภายนอก
- (10) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้าน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
- (11) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเป็น องค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชน ที่สำคัญ

ความหมายและจุดประสงค์

เกณฑ์ 7.3 มีจุดประสงค์ให้ส่วนราชการแสดงผลลัพธ์การดำเนินการด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วยประสิทธิภาพด้านต่างๆ ดังนี้

- ประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติราชการ ซึ่งแบ่งออกเป็นสองกลุ่มย่อย คือ
 - กระบวนการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ
 - กระบวนการสนับสนุน (ตามรายละเอียดที่ส่วนราชการระบุไว้ในหมวด 6.1 และ 6.2 นั้นเอง) คำว่าประสิทธิภาพในที่นี้ หมายถึง
 - ความรวดเร็วของกระบวนการ
 - รอบเวลาของกระบวนการ
 - ผลผลิตภาพของกระบวนการ
 - ความสูญเสียในกระบวนการ
 - Yield ของกระบวนการ
 - อัตราการทำซ้ำของกระบวนการ หรือ
 - ประสิทธิภาพอื่นๆ ขึ้นกับคุณลักษณะของตัวกระบวนการเอง

- ประสิทธิภาพด้านการเงิน และงบประมาณ ได้แก่
 - รายได้
 - ผลตอบแทนทางการเงิน
 - สัดส่วนทางการเงินที่สะท้อนความมั่นคงทางการเงินขององค์กร
 - ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
 - ประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่าย
- ประสิทธิภาพด้านความรับผิดชอบต่อทางการเงิน ได้แก่
 - ผลการตรวจสอบทางการเงินจากภายใน เช่น คณะกรรมการตรวจสอบภายใน
 - ผลการตรวจสอบทางการเงินจากภายนอก เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน
- ประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ได้แก่
 - การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการ
 - มาตรฐานการรับรองต่างๆที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการ อาทิ ISO, Hospital Accreditation, มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา
 - ข้อตกลงระหว่างประเทศ มาตรฐานระหว่างประเทศ ที่ส่วนราชการต้องยึดถือปฏิบัติ

นอกจากนี้ส่วนราชการต้องแสดงผลประสิทธิภาพด้านการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคมด้วย อาทิ

- ผลการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นผลกระทบจากการดำเนินการของส่วนราชการ
- ผลการจัดการผลกระทบเชิงลบด้านอื่นๆที่เกิดจากการดำเนินการของส่วนราชการ
- ประสิทธิภาพด้านการสนับสนุนชุมชน ได้แก่ ผลลัพธ์ที่ส่วนราชการให้การสนับสนุนชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งในด้านต่างๆ อาทิ
 - ด้านการศึกษา
 - ด้านสุขภาพและอนามัย
 - ด้านกีฬา
 - ด้านสิ่งแวดล้อม
 - ด้านศาสนา เป็นต้น

โดยทั่วไป การสร้างความเข้มแข็งให้แกชุมชนต้องเป็นกิจกรรมที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของส่วนราชการ แต่เป็นกิจกรรมที่ส่วนราชการทำเพื่อแสดงความเป็นพลเมืองดี ที่คอยเกื้อหนุน เจือจุนสังคม นอกเหนือจากภารกิจประจำอยู่แล้ว โดยภาระหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ต้องสร้างความเข้มแข็งด้านนั้นให้แกชุมชนอยู่แล้ว ส่วนราชการก็ต้องแสดงให้เห็นว่ามีการทุ่มเท ให้ความสำคัญพยายามมากกว่าปกติในการสร้างความเข้มแข็งแกชุมชน

ความเชื่อมโยง

จะเห็นได้ว่า เนื้อหาผลลัพธ์ของเกณฑ์หมวด 7.3 มีความหลากหลาย และเชื่อมโยงกับหลายกระบวนการ จึงขอแสดงความเชื่อมโยง ผ่านตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 แสดงความเชื่อมโยงของเกณฑ์หมวด 7.3 กับหมวดอื่นๆ

ผลลัพธ์	ความเชื่อมโยง
ประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการของกระบวนการสร้างคุณค่า	- ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ บริการหลักที่สำคัญของส่วนราชการ เนื่องจากส่วนราชการอาจต้องแสดงประสิทธิภาพให้ครบถ้วนทุกบริการหลัก - ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ ผู้ส่งมอบหลัก คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ เนื่องจากส่วนราชการอาจต้องแสดงผลลัพธ์ของกลุ่มเหล่านี้ ในกรณีที่กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างคุณค่าของส่วนราชการ - ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ ความท้าทายด้านปฏิบัติการ - หมวด 6.1 กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญ ข้อกำหนดของกระบวนการ และตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ ซึ่งส่วนราชการต้องแสดงผลลัพธ์ให้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้
ประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการของกระบวนการสนับสนุน	- ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ ผู้ส่งมอบหลัก คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ เนื่องจากส่วนราชการ อาจต้องแสดงประสิทธิภาพของกลุ่มเหล่านี้ หากกลุ่มเหล่านี้มีส่วนในกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของส่วนราชการ - ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านปฏิบัติการ - หมวด 6.2 กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ข้อกำหนดของกระบวนการ และตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ ซึ่งส่วนราชการต้องแสดงผลลัพธ์ให้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้
ประสิทธิภาพด้านงบประมาณและการเงิน	- ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ ความท้าทายตามพันธกิจ - หมวด 1.1 ข หัวข้อ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และ 1.1 ค ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารทบทวนเป็นประจำ - หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
ประสิทธิภาพด้านความรับผิดชอบทางการเงิน	- ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ โครงสร้างองค์กรและระบบธรรมาภิบาล - หมวด 1.1 ข หัวข้อ การกำกับดูแลตนเองที่ดี

ผลลัพธ์	ความเชื่อมโยง
ประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ	- ลักษณะสำคัญขององค์กรหัวข้อ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ - หมวด 1.2 ก ความรับผิดชอบต่อสังคม
ประสิทธิภาพด้านการสนับสนุนชุมชน	หมวด 1.2 ค การให้การสนับสนุนต่อชุมชนสำคัญ

นอกจากนี้ ในการแสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัด สิ่งที่ส่วนราชการต้องคำนึงถึงคือ จะต้องแสดงค่าเปรียบเทียบกับคู่เปรียบเทียบกับ หรือคู่แข่ง ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร

ตัวอย่างตัวชี้วัดและการแสดงผลลัพธ์

ตารางต่อไปนี้แสดงตัวอย่างตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ ที่ส่วนราชการอาจเลือกใช้ตามความเหมาะสม

ตารางที่ 7 แสดงตัวอย่างตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ ของเกณฑ์หมวด 7.3

ผลลัพธ์	ตัวอย่างตัวชี้วัด
ประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการของกระบวนการสร้างคุณค่า	- ระยะเวลาในการดำเนินการ - ผลผลิตภาพ - อัตราการทำซ้ำ - อัตราผิดพลาด - อัตราการเกิดข้อบกพร่อง - ต้นทุนต่อหน่วยบริการ - Yield - Process Capability (CP หรือ CPK) - Cost per DRG (สำหรับโรงพยาบาล)
ประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการของกระบวนการสนับสนุน	- ระยะเวลาในการดำเนินการ - ผลผลิตภาพ - อัตราการทำซ้ำ - อัตราผิดพลาด - อัตราการเกิดข้อบกพร่อง - ระยะเวลาติดตามหนี้ - อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง

ผลลัพธ์	ตัวอย่างตัวชี้วัด
	- ระยะเวลาในการตอบสนองในการตรวจแก้คดี/ให้บริการสำหรับลูกค้าภายใน เช่น Respond Time ของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ - ความสามารถในการซ่อมบำรุงตามแผน - ต้นทุนในการซ่อมบำรุง - Up Time และ Down Time ของระบบสารสนเทศ และ Infrastructure ที่สำคัญ
ประสิทธิภาพด้านงบประมาณและการเงิน	- อัตราเติบโตของรายได้ - อัตราเติบโตของยอดเงินบริจาค - อัตราเติบโตของทุนวิจัยที่ได้รับการสนับสนุน - สัดส่วนรายได้ต่องบประมาณที่ได้รับ - สัดส่วนรายจ่ายต่องบประมาณ - Budget Balance - ส่วนต่างระหว่างรายได้และค่าใช้จ่าย - EBITDA - Credit Rating - Economic Value Added - สัดส่วนรายจ่ายต่อทุนสนับสนุนที่ได้รับ - Day Cash on Hand - Debt Coverage Ratio - Interest Coverage Ratio - Quick Ratio - Current Ratio - Return on Asset - Return on Investment - Return on Capital Employed - การใช้จ่ายงบประมาณตามแผน - อัตราการใช้ประโยชน์งบประมาณ - สัดส่วนการบริหารจัดการต่องบประมาณหรือทุนที่ได้รับ
ประสิทธิภาพด้านความรับผิดชอบทางการเงิน	- จำนวนข้อสังเกตที่ได้รับจากการตรวจสอบ - ผลลัพธ์ของการตรวจสอบจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน
ประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติ	จำนวนครั้งที่ละเมิดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ผลลัพธ์	ตัวอย่างตัวชี้วัด
ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	- คุณภาพน้ำทิ้ง - จำนวนครั้งของการละเมิดสิทธิและเสรีภาพของประชาชน - จำนวนข้อร้องเรียนเรื่องการละเมิดสิทธิและเสรีภาพของประชาชน - ผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อม อาทิ - ค่า CO2 - ขยะติดเชื้อ - ขยะอันตราย - มลพิษ
ประสิทธิภาพด้านการสนับสนุนชุมชน	- จำนวนกิจกรรม - จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม - ความพึงพอใจของชุมชนต่อกิจกรรมสนับสนุน - ผลลัพธ์ด้านความเข้มแข็งของชุมชนที่เกิดขึ้น อาทิ - จำนวนเด็กนักเรียนที่ได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษา - สุขภาวะของชุมชนที่ดีขึ้น - สิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น เช่น ปลูกป่า - โอกาสที่ดีขึ้น เช่น คอมพิวเตอร์ชุมชน เป็นต้น

ตารางต่อไปนี้จะแสดงกระบวนการและตัวชี้วัดสำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่าของ Coral Spring City (หมวด 6) โปรดสังเกตว่าตัวชี้วัดเหล่านี้จะถูกแสดงผลไว้ในหมวด 7

ตารางที่ 8 แสดงกระบวนการและตัวชี้วัดสำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่าของ
Coral Spring City (หมวด 6)

กระบวนการหลัก	แนวทางความต้องการ	ความต้องการได้รับการตัดสินใจอย่างไร	การจัดการผลการดำเนินการ	การวิเคราะห์กระบวนการ
การตรวจตราของตำรวจ	เห็นได้ชัดเจนได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่ำกว่า 6 นาที อัตราอาชญากรรมและอุบัติเหตุต่ำกว่าเมือง Broward อื่นๆ	แบบสำรวจและแบบรายกลุ่ม และข้อมูลต่างๆ จาก Slice of Springs	เวลาของการตอบสนองตามลำดับความสำคัญในการรับแจ้งทางโทรศัพท์ (7.5-1) อัตราอาชญากรรม (7.1-6) อุบัติเหตุในทางแยกหลักๆ (7.5-10)	รายงานรายวันในระยะเวลาการตอบสนอง การรายงานรายสัปดาห์ GIS ในรูปแบบของอาชญากรรม และการรายงานGIS ของอุบัติเหตุรายสัปดาห์
การสอบสวนของตำรวจ	อัตราอาชญากรรมต่ำ	แบบสอบถามรายกลุ่ม และสำรวจผู้พิกอาศัยและนักธุรกิจ และข้อมูลจาก Slice of Springs	อัตราการแก้ปัญหา (7.5-10)	การรายงานรายเดือนในคดีที่เปิดเผยได้
การดับเพลิง	การตอบสนองต่ำกว่า 8 นาที และอุปกรณ์ที่เพียงพอและคุณภาพของบุคลากรในการลดความเสียหาย	มาตรฐานระดับอาชีพจากนั้นรายงานวิจัย	อัตราผลสำรวจจากผู้รับบริการ (7.2-12) ร้อยละของการตอบสนองต่ำกว่า 8 นาที (7.1-8)	การรายงานรายวันในด้านเวลาการตอบสนองและการที่บุคลากรตอบสนองตัวการได้รับการแจ้งทางโทรศัพท์

กระบวนการหลัก	แนวทางความต้องการ	ความต้องการได้รับการตัดสินใจอย่างไร	การจัดการผลการดำเนินการ	การวิเคราะห์กระบวนการ
การให้บริการเร่งด่วนด้านการแพทย์	เวลาการตอบสนองต่ำกว่า 8 นาที การตอบสนองอย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ด้านการแพทย์การดูแลผู้ป่วย	มาตรฐานทางวิชาชีพที่มีพื้นราบวิจัย ของผู้พักอาศัยและงานวิจัยด้านการให้บริการต่างๆ	อัตราผลการสำรวจ(7.2-11)ร้อยละของการตอบสนองรายได้ 8 นาที (7.1-7)	การรายงานรายวันในระยะเวลาการตอบสนองและแบบสำรวจความคิดเห็นของครอบครัวในการรับบริการ
บำรุงรักษาสวนสาธารณะ	ความปลอดภัย ความสวยงามและการใช้งานได้อย่างเหมาะสม	การสำรวจผู้พักอาศัย และสำรวจรายไตรมาสจากเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลสวนสาธารณะและคณะกรรมการด้านกีฬา	อัตราการบริหารรักษาจากผลการสำรวจ(7.2-14)อัตราความปลอดภัยในสวนสาธารณะ (7.5-11)	ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ
โครงการสันถนาการต่างๆ	ความหลากหลาย ความปลอดภัย การตอบรับ การเข้าถึง ความเป็นมืออาชีพ และ 40 % ของค่าใช้จ่ายทดแทน	การสำรวจจากผู้ให้บริการ ข้อมูล CCR และ การสัมมนาเข้าปฏิบัติการของคณะกรรมการ	อัตราของผู้พักอาศัย(7.5-15)ร้อยละของค่าใช้จ่ายทดแทน (7.5-4) อัตราการให้คะแนนโครงการต่างๆ (7.2-6)	แบบสำรวจผู้ใช้ในการได้รับการบริการอย่างในกิจกรรมต่างๆจากระบบรายงาน CCR รายเดือน
การประปา	ระบบประสิทธิภาพและเชื่อถือได้	มาตรฐานอุตสาหกรรม (AWWA)	ร้อยละของการดำเนินการให้บริการไม่ได้ (7.5-16)ร้อยละของประปาสาธารณะที่ใช้บริการไม่ได้มากกว่า 20 วัน(*)	การวิเคราะห์ตารางรายวัน

กระบวนการหลัก	แนวทางความต้องการ	ความต้องการได้รับการตัดสินใจอย่างไร	การจัดการผลการดำเนินการ	การวิเคราะห์กระบวนการ
การบำรุงรักษาถนน	ความปลอดภัย ความรับผิดชอบ ความสวยงาม และการใช้งานได้ ของระบบถนนและ ท่อน้ำเสีย	การสำรวจผู้พักอาศัยและนักธุรกิจ เรื่องติดตามผล การสำรวจและ ข้อมูลจาก CCR	ร้อยละของถนนที่มีสภาพเป็นเลิศ เวลาที่ได้ ซ่อมแซม(*)	ข้อมูลจากการจัดระบบทางเดินเท้า การรายงานตามรอบเวลาการปฏิบัติและข้อมูลจากการสำรวจ
การบังคับใช้กฎหมาย	การรายงาน ความปลอดภัย การตอบสนอง การเป็นมืออาชีพ ความสม่ำเสมอ และการเข้าถึง	แบบทดสอบกรณี รายการจากผู้พักอาศัยและนักธุรกิจ และการโทรเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย	ร้อยละของการไม่ปฏิบัติตาม ข้อบังคับต่างๆ (7.5-8) ความสวยงาม (7.2-17)	การรายงานรายสัปดาห์ในกรณีต่างๆ และการรายงานเดิม
การให้อนุญาตการก่อสร้างอาคาร	ความรับผิดชอบ ความเป็นมืออาชีพ ความสม่ำเสมอ และการเข้าถึงได้	แบบสำรวจ การสัมภาษณ์รายการกลุ่ม ผู้พักอาศัย นักธุรกิจและการไปดูจากสถานที่จริง	การขออนุญาตเสร็จสิ้นภายใน 30 วัน *	การรายงานเดิมและข้อมูล CCR
การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา	การชื่นชมต่อ คุณค่าความงาม ความสม่ำเสมอ ความเพียงพอ โครงสร้างพื้นฐาน การเข้าถึงได้และ เจรจาเวลาที่ เชื่อถือได้	แบบสำรวจ การสัมภาษณ์รายการกลุ่ม ข้อมูล CCR นักธุรกิจและผู้พักอาศัย และข้อมูลจาก Slice of Springs	อัตราคุณภาพโดยรวม (7.1-1,7.1-3) จำนวนธุรกิจที่ได้แนะนำให้กับเพื่อน (7.2-10) ความพยายามของเมือง (7.1-9)	ข้อมูล Slice of Springs, CCR และข้อเสนอแนะจากประชาชนในการประชุมคณะกรรมการ

กระบวนการหลัก	แนวทางความต้องการ	ความต้องการได้รับการตัดสินใจอย่างไร	การจัดการผลการดำเนินการ	การวิเคราะห์กระบวนการ
การขยายภาคการศึกษา	B หรือ อัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างเพียงพอของจำนวนโรงเรียน	การสำรวจ การสังเคราะห์รายการกลุ่มและเวทีที่จัดวาระต่างๆ	ร้อยละของความแออัด (7.5-2) ระดับของโรงเรียน (7.1-9)	การรายงานคาดเดาจำนวนนักเรียนและรายงานการผลการปฏิบัติงานเป็นวาระต่างๆจากโรงเรียนภาครัฐ
ความสัมพันธ์ของชุมชน	โอกาสในการมีส่วนร่วมความหลากหลายสถานการณ์ที่สำคัญและบรรยากาศต่างๆ	แบบสำรวจและสัมภาษณ์รายการกลุ่มผู้พักอาศัย	ความพึงพอใจของผู้รับบริการจำแนกตามชนกลุ่มน้อยต่างๆ (7.2-2)	ข้อมูล CCR และข้อมูลที่ได้จากคณะกรรมการที่ปรึกษา

ตารางต่อไปนี้จะแสดงกระบวนการสนับสนุนหลักและตัวชี้วัดสำคัญของ Coral Spring City ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะไปแสดงผลในหมวด 7 เช่นกัน

ตารางที่ 9 แสดงกระบวนการสนับสนุนหลักและตัวชี้วัดสำคัญของ Coral Spring City

กระบวนการสนับสนุนหลัก	ความต้องการ	ความต้องการได้รับการตัดสินใจอย่างไร	การวัดผลการปฏิบัติงาน	เครื่องมือการวัดกระบวนการทำงาน
การสรรหาบุคลากร	ทันเวลา การติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และคุณภาพของผู้สมัคร	การได้รับการป้อนกลับจากบุคลากร	การให้อัตรารอบเวลาของทั้งหน้างาน (7.4-13)	ข้อมูลจากการสำรวจหัวหน้าในการสรรหารายบุคคลและรายเดือน
การพัฒนาบุคลากร	การมีคุณค่า การไวต่อการยอมรับเวลาและวิธีการส่งมอบต่างๆ	แบบสำรวจบุคลากร ทำหน้างาน แบบสำรวจโครงการต่างๆ	อัตราการพึงพอใจการฝึกอบรม (7.4-5, 7.4-6)	แบบสำรวจในแต่ละโครงการจากหัวหน้างาน

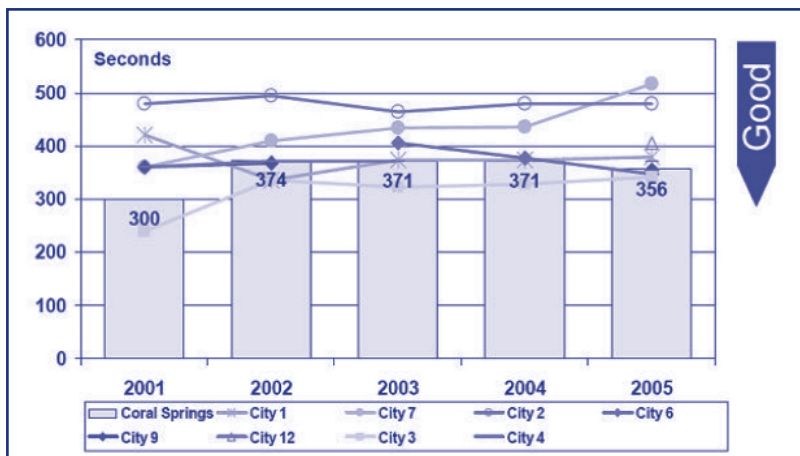
กระบวนการ สนับสนุน หลัก	ความต้องการ	ความต้องการ ได้รับการ ตัดสินใจอย่างไร	การวัดผลการ ปฏิบัติงาน	เครื่องมือการวัด กระบวนการ ทำงาน
แรงงาน สัมพันธ์	ความแม่นยำเวลา ข้อมูล การ ดำเนินการนโยบาย การบริหารอย่าง ยุติธรรม ข้อมูลและ สภาพแวดล้อมใน เชิงบวก	การสัมภาษณ์ผู้ ลาออก การ สัมภาษณ์รายกลุ่ม และการสำรวจ บุคลากร	อัตราการลาออก (7.4-2) ความพึง พอใจของ ผู้รับบริการ(7.4-4)	ข้อมูลจากการ สัมภาษณ์ผู้ลาออก และโครงการ จำแนกบุคลากร

ตารางต่อไปนี้จะแสดงตัวชี้วัดทางการเงินที่ Coral Spring City ติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ

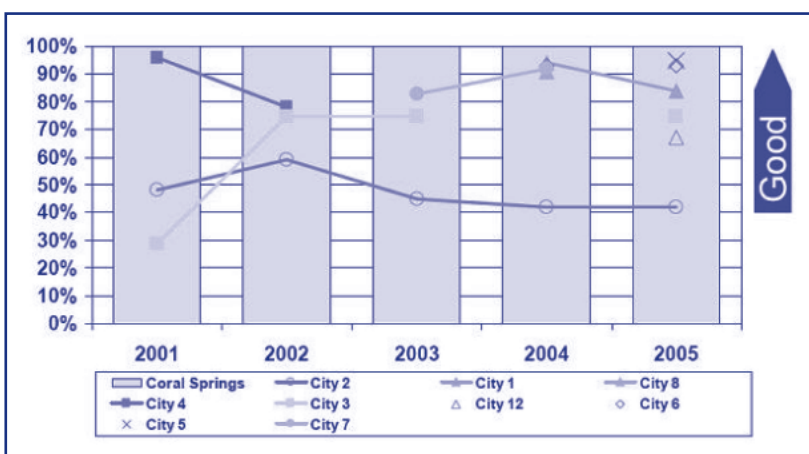
ตารางที่ 10 แสดงตัวชี้วัดทางการเงิน

ระบบการวัดแนวโน้มด้านการเงิน	ผลลัพธ์
รายได้จากการดำเนินการต่อหัวสุทธิ (อัตราดอลลาร์)	*
รายได้จากการดำเนินการเฉพาะด้านเป็นร้อยละของรายได้ในการดำเนินการทั้งหมด	*
รายได้ของรัฐเป็นร้อยละของรายได้ในการดำเนินการทั้งหมด	*
รายได้จากภาษีการยึดหยุ่นเป็นร้อยละของรายได้ในการดำเนินการทั้งหมด	*
อัตราค่าธรรมเนียมเป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายของวิสาหกิจต่างๆ	*
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อหัวสุทธิ(ดอลลาร์)	7.3.-7
ลูกจ้างต่อประชาชน 1,000 คน	*
ความสมดุลของเงินทุนเป็นร้อยละของรายได้จากการดำเนินการสุทธิ	*
รายได้ระยะยาวสุทธิเป็นร้อยละของมูลค่าที่ประเมินทั้งหมด	7.3-5
ประชากร	*
มูลค่าของส่วนทรัพย์สินที่ประเมินทั้งหมด (ดอลลาร์)	*
การประเมินทรัพย์สินทางการพาณิชย์และอุตสาหกรรมเป็นร้อยละของมูลค่าของทรัพย์สินทั้งหมด	*
อัตราแรงงาน(การจ้างงาน) ใน Slice of Springs	*

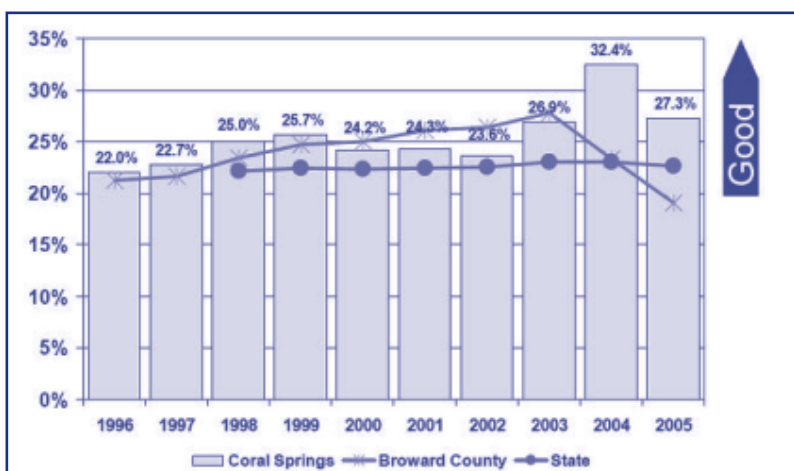
ตัวอย่างต่อไปนี้จะแสดงผลลัพธ์บางส่วนของ Coral Spring City ภายใต้เกณฑ์หมวด 7.3 ของ PMQA



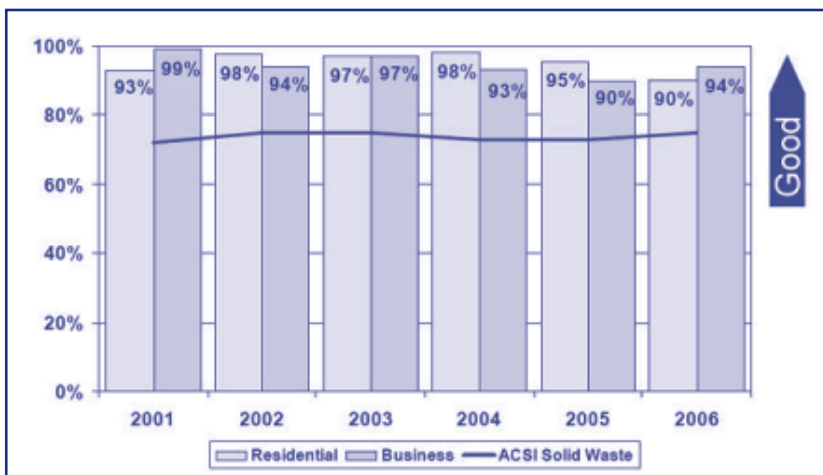
ภาพที่ 12 แสดงระยะเวลาการตอบสนองของตำรวจ



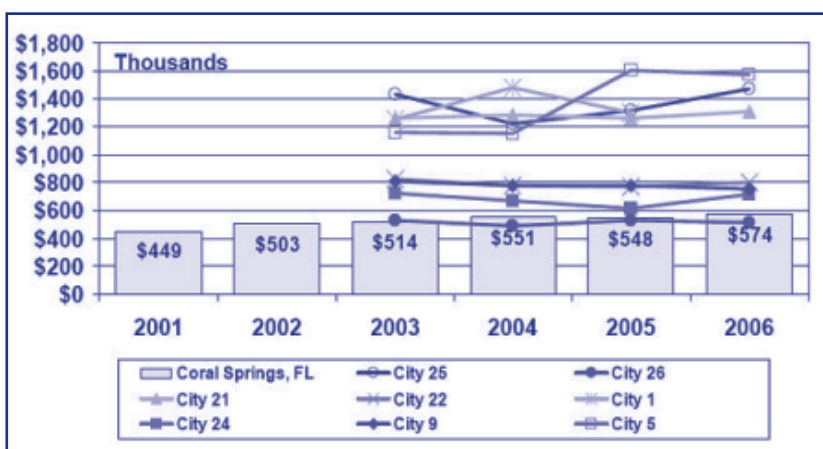
ภาพที่ 13 แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว



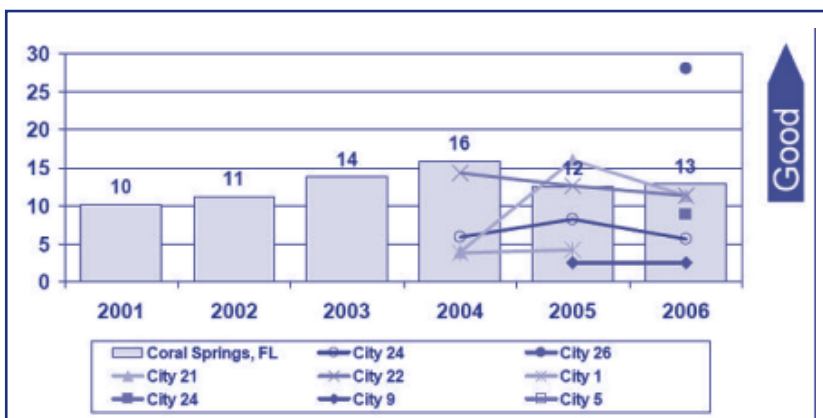
ภาพที่ 14 แสดงอัตราการแก้ปัญหาอาชญากรรม



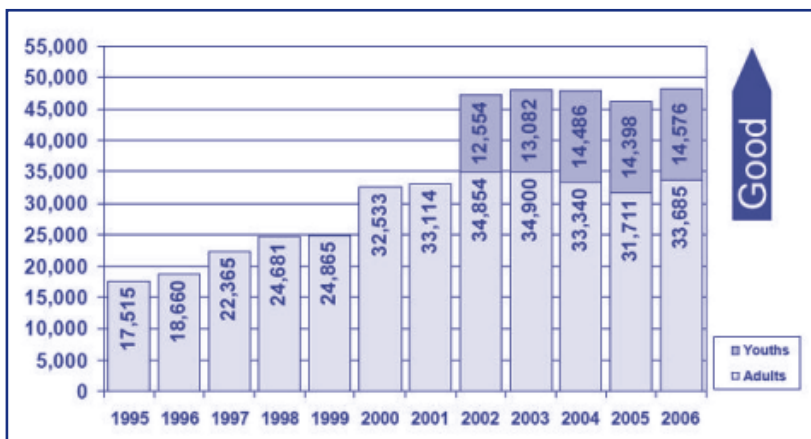
ภาพที่ 15 แสดงอัตราความพึงพอใจของการจัดการของเสีย



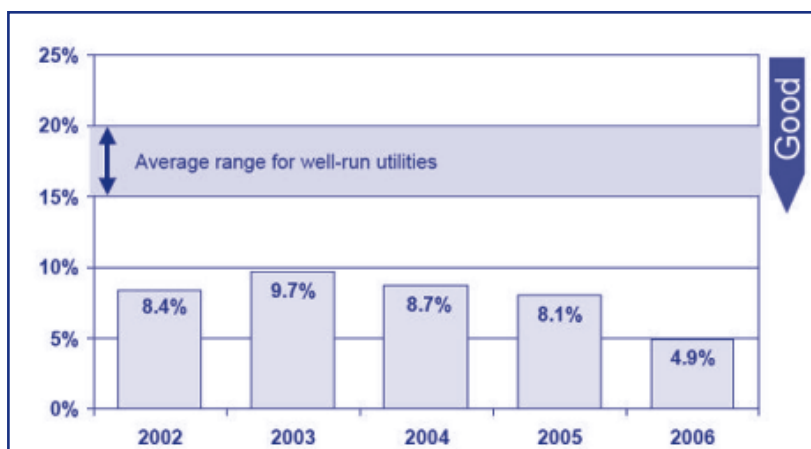
ภาพที่ 16 แสดงรายจ่ายในการดำเนินการสุทธิต่อหัว



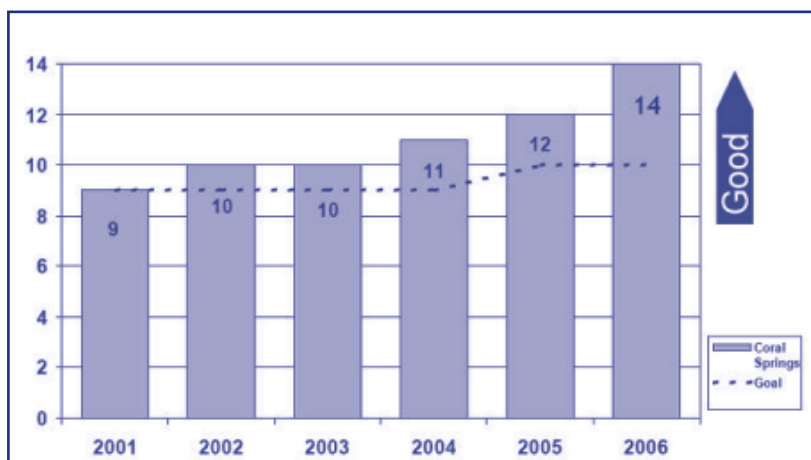
ภาพที่ 17 แสดงอัตรา Quick Ratio



P07_28 ภาพที่ 18 แสดงจำนวนเวลาอาสาศักดิ์ของผู้พักอาศัย



ภาพที่ 19 แสดงความเชื่อถือได้ของการประปา



ภาพที่ 20 แสดงจำนวนโรงเรียนระดับกลางที่จัดให้นอกระบบการศึกษา

5. ผลลัพธ์มิติด้านการพัฒนาองค์กร

เนื้อหาของเกณฑ์

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

- (6) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้าน ระบบงาน
- (7) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้าน การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- (8) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านความผาสุก ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร
- (9) ตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่จริยธรรม ตัวชี้วัดที่สำคัญของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลตนเองที่ดีของส่วนราชการและตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม

ความหมายและจุดประสงค์

เกณฑ์ 7.4 มีจุดประสงค์ให้ส่วนราชการแสดงผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งจำแนกเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่

- ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของระบบงาน หมายถึง ประสิทธิภาพที่เกิดจากการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานร่วมกันของบุคลากรในส่วนราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยการจัดระบบงานนี้ มีทั้งที่เป็นทางการ ได้แก่ ตามโครงสร้างการบริหารราชการของส่วนราชการเอง และที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม การทำงานในลักษณะ Project Based การบริหารแบบทีมข้ามสายงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดการบุคลากร การประเมินผล การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การสื่อสาร การว่าจ้าง ตลอดจนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งด้วย อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของระบบงาน ก็คือผลลัพธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการนั่นเอง (Human Resource Management-HRM) อาทิ ผลผลิตด้านบุคลากรที่ได้รับ จำนวนทีมพัฒนาที่เกิดขึ้น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร อัตราความพึงพอใจของบุคลากร ความสามารถในการสรรหาและว่าจ้างบุคลากร บุคลากรที่เติบโตตามสายงานอาชีพ เป็นต้น

- ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร หมายถึง ประสิทธิภาพที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สูงขึ้น ทั้งจากรูปแบบที่เป็นทางการ คือการฝึกอบรมในชั้นเรียน และที่ไม่เป็นทางการเช่น On the Job Training, Mentor เป็นต้น

- ผลลัพธ์ประสิทธิผลด้านการสร้างความผาสุกของบุคลากร หมายถึง ประสิทธิผลที่เกิดจากการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเกิดความผาสุก ทั้งด้านร่างกาย ได้แก่ ปลอดภัย ไม่ถูกทำร้าย มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ถูกต้องตามหลักการยศาสตร์ และด้านจิตใจ ความมั่นคง ได้แก่ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการสนับสนุนต่างๆ ที่ได้รับจากส่วนราชการ
- ผลลัพธ์ด้านจริยธรรม หมายถึง ประสิทธิผลในการดำเนินการด้านจริยธรรมของส่วนราชการ ซึ่งส่วนราชการต้องแสดงผลลัพธ์ ทั้งด้านผลลัพธ์ด้านจริยธรรมเอง อาทิ อัตราการประพฤติผิดจริยธรรมของบุคลากร จำนวนครั้งการละเมิดจริยธรรม และผลลัพธ์ด้านความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรมของผู้บริหาร และการกำกับดูแลตนเองที่ดี ของส่วนราชการ

ความเชื่อมโยง

ตารางต่อไปนี้แสดงความเชื่อมโยงที่สำคัญของเกณฑ์ข้อนี้ กับลักษณะสำคัญขององค์กร และหมวด 1-6

ตารางที่ 11 แสดงความเชื่อมโยงของเกณฑ์หมวด 7.4 กับหมวดอื่นๆ

ผลลัพธ์	ความเชื่อมโยง
○ ประสิทธิผลของระบบงาน	○ ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ ลักษณะโดยรวมของบุคลากร เนื่องจากส่วนราชการต้องแสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่มที่ได้จำแนกไว้ ○ ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ด้านทรัพยากรบุคคล ○ หมวด 5.1 ระบบงาน เนื่องจากส่วนราชการต้องแสดงผลลัพธ์ของการดำเนินการตามรายละเอียดที่ระบุไว้ในหมวดนี้
○ การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร	○ ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ ลักษณะโดยรวมของบุคลากร เนื่องจากส่วนราชการต้องแสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่มที่ได้จำแนกไว้ ○ ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ด้านทรัพยากรบุคคล ○ หมวด 5.2 การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร เนื่องจากส่วนราชการต้องแสดงผลลัพธ์การดำเนินการตามรายละเอียดที่ระบุไว้ในหมวดนี้

ผลลัพธ์	ความเชื่อมโยง
ความผูกพัน ความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจของบุคลากร	- ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ ลักษณะโดยรวมของบุคลากร เนื่องจากส่วนราชการต้องแสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่มที่ได้จำแนกไว้ - ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ด้านทรัพยากรบุคคล - หมวด 5.3 ความผูกพัน ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของบุคลากร เนื่องจากส่วนราชการ ต้องแสดงผลลัพธ์ของการดำเนินการตามรายละเอียดที่ระบุไว้ในหมวดนี้
จริยธรรมและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ลักษณะสำคัญขององค์กร หัวข้อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากส่วนราชการ อาจต้องแสดงผลลัพธ์ด้านความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม - หมวด 1.2 ข การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม ส่วนราชการ จะต้องแสดงผลลัพธ์การดำเนินการตามรายละเอียดที่ระบุไว้ในหมวดนี้

ตัวอย่างตัวชี้วัดและการแสดงผลลัพธ์

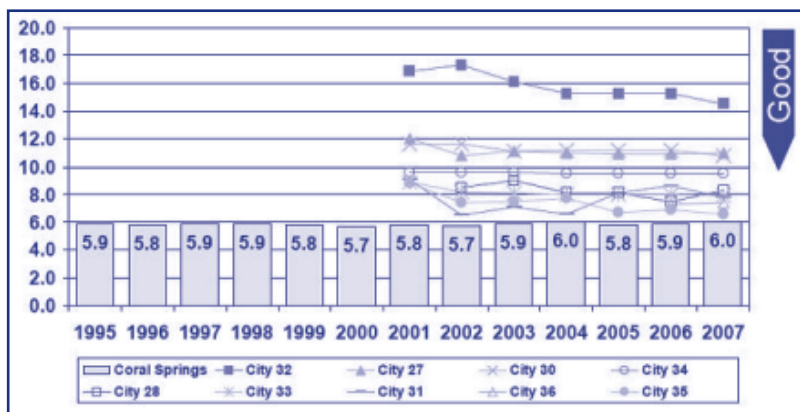
ตารางต่อไปนี้ แสดงตัวอย่างตัวชี้วัดซึ่งส่วนราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

ตารางที่ 12 แสดงตัวอย่างตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ ของเกณฑ์หมวด 7.4

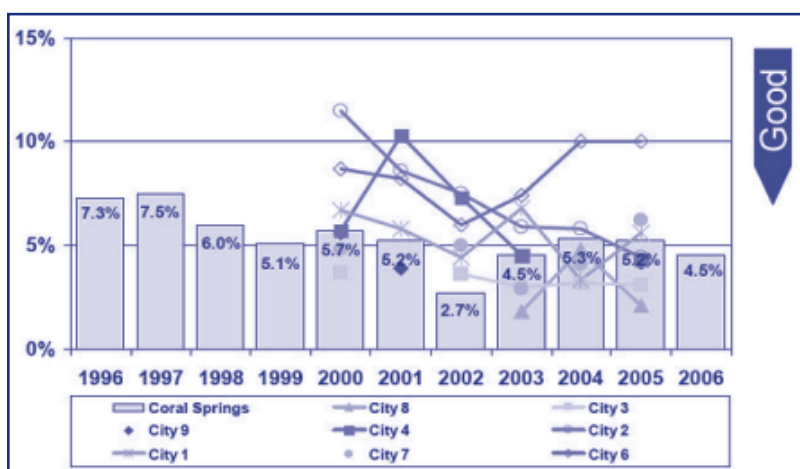
ผลลัพธ์	ตัวอย่างตัวชี้วัด
ประสิทธิภาพของระบบงาน	- ผลิตภาพของบุคลากร - สัดส่วนรายได้ต่อจำนวนบุคลากร - จำนวนทีมพัฒนา - ประสิทธิภาพของทีมคร่อมสายงาน - อัตราการคงอยู่ของบุคลากร - อัตราตำแหน่งงานว่าง - ความรวดเร็วในการสรรหาบุคลากร - Internal Promotion Rate - Attrition Rate - อัตราการลาออกของบุคลากรใหม่ - อัตราการผ่านทดลองงาน

ผลลัพธ์	ตัวอย่างตัวชี้วัด
○ การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร	○ จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อบุคลากร ○ จำนวนบุคลากรที่ได้รับทุนการศึกษา ○ จำนวนบุคลากรที่ได้รับประกาศนียบัตรรับรองวุฒิ ○ Competency Level ○ คะแนนการศึกษาต่อเนื่องของวิชาชีพต่างๆ (Continuous Education) ○ อัตราการสอบผ่านความรู้ที่กำหนด ○ จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เพิ่มขึ้น ○ จำนวนผู้ที่มีศักยภาพสูง (Talent)
○ ความผาสุก ความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจของบุคลากร	○ อัตราการขาดงานจากการทำงาน ○ จำนวนวันปลอดอุบัติเหตุสะสม ○ อัตราการเจ็บป่วยจากการทำงาน ○ อัตราการลาออก ○ อัตราการขาดงาน ○ อัตราความพึงพอใจ ○ อัตราความไม่พึงพอใจ ○ อัตราการร้องทุกข์ด้านแรงงาน ○ จำนวนข้อพิพาทแรงงาน
○ จริยธรรมและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	○ อัตราการประพฤติผิดจริยธรรม ○ จำนวนครั้งของการแจ้งพฤติกรรมด้านจริยธรรม (Hot Line) ○ อัตราการละเมิดสิทธิผู้ป่วย ○ อัตราการละเมิดสิทธิและเสรีภาพประชาชน ○ ดัชนีความไว้วางใจผู้บริหารด้านความโปร่งใส และมีจริยธรรม ○ ดัชนีความคิดเห็นของชุมชนต่อผู้บริหารส่วนราชการ ○ ดัชนีความคิดเห็นของบุคลากรต่อผู้บริหารส่วนราชการ ด้านการเป็นต้นแบบและเอาใจจริงเอาใจด้านจริยธรรม

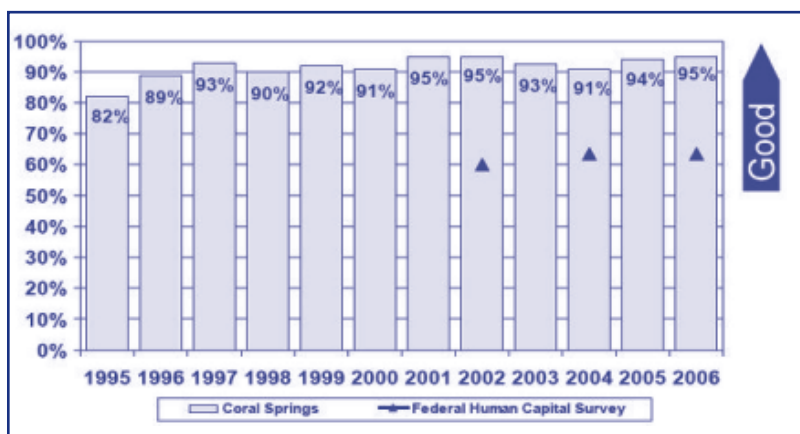
ตัวอย่างต่อไปนี้ เป็นผลลัพธ์การดำเนินการบางส่วนของ Coral Spring City ที่สอดคล้องกับหมวด 7.4 ของ PMQA



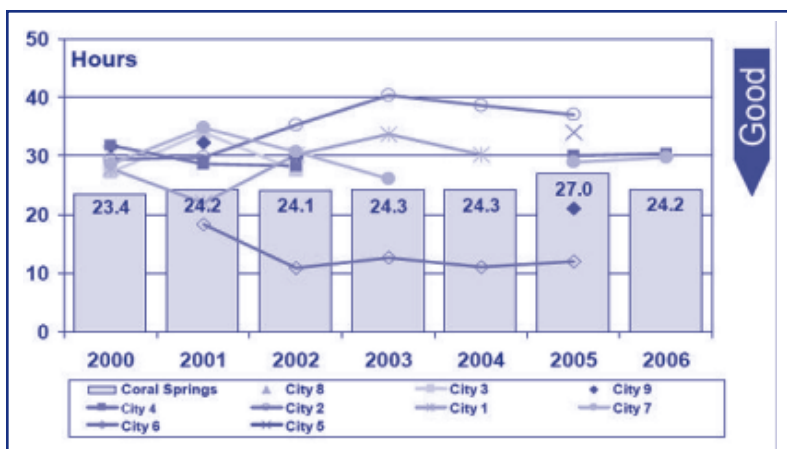
ภาพที่ 21 แสดงลูกจ้างต่อผู้พักอาศัย 1,000 คน



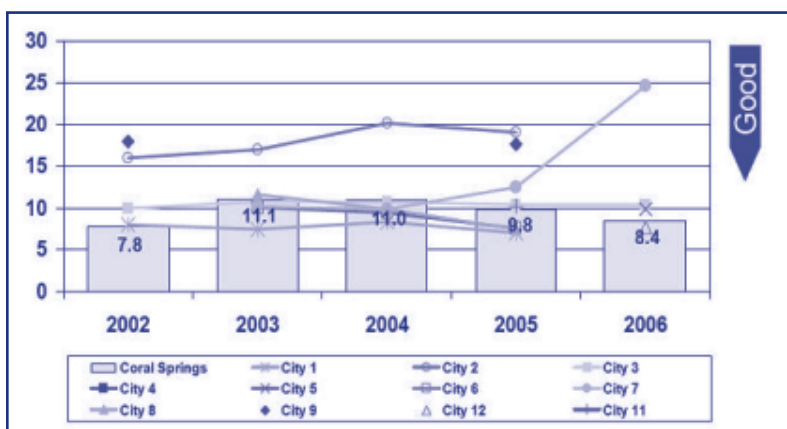
ภาพที่ 22 แสดงอัตราการลาออกของลูกจ้าง



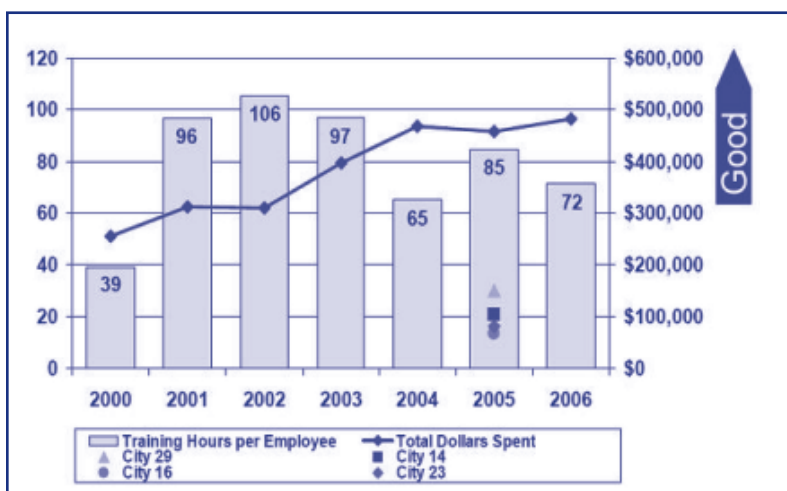
ภาพที่ 23 แสดงความพึงพอใจของลูกจ้าง
(จากดัชนีและตัวชี้วัดสำคัญในการดำเนินการ)



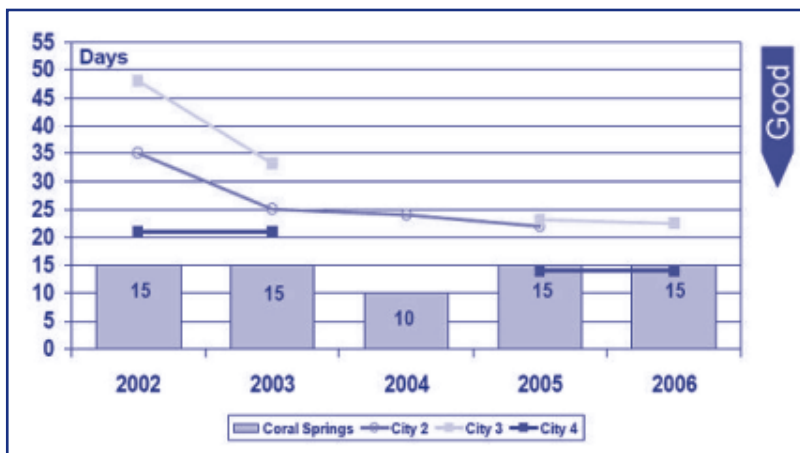
ภาพที่ 24 แสดงการลาป่วยต่อ 1,000 ชั่วโมง ของการทำงาน



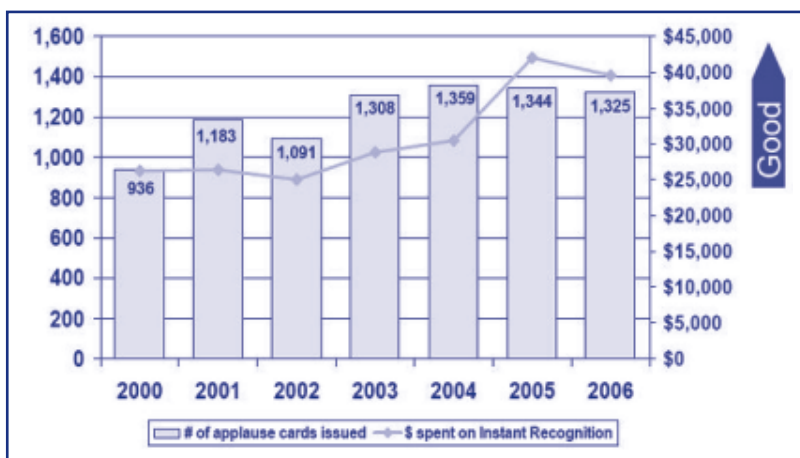
ภาพที่ 25 แสดงการเรียกร้องของพนักงานต่อลูกจ้าง 100 คน



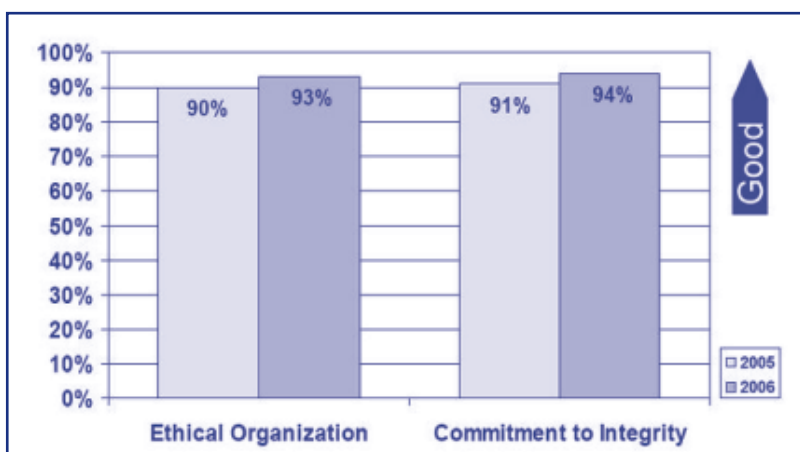
ภาพที่ 26 แสดงชั่วโมงการอบรมของลูกจ้างรายคนต่อดอลลาร์ที่ใช้ในการอบรม



ภาพที่ 27 แสดงรอบของการสรรหา



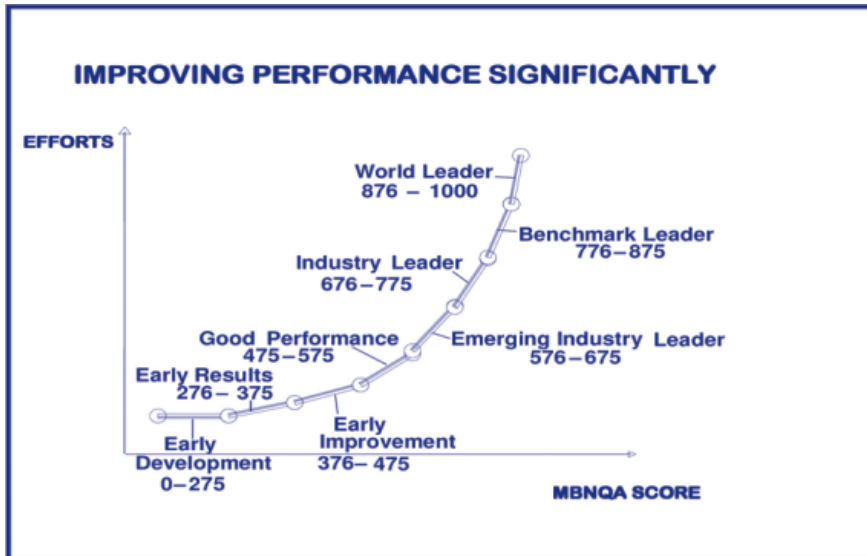
ภาพที่ 28 แสดงการให้รางวัลและการให้การยอมรับ



ภาพที่ 29 แสดงจริยธรรมและความมีศักดิ์ศรีของลูกจ้าง

6. แนวทางการประเมินและให้คะแนนหมวด 7

การเข้าใจแนวทางการประเมินและให้คะแนน ทำให้ส่วนราชการสามารถประเมินตนเองได้ว่า เข้าใกล้ความเป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศมากน้อยเพียงใด



ภาพที่ 30 แสดงพัฒนาการขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ภาพข้างต้น แสดงให้เห็นพัฒนาการขององค์กร จากจุดเริ่มต้น สู่ความเป็นเลิศ ซึ่งแบ่งง่ายๆ ออกเป็น 8 ระดับ

1. องค์กรที่เพิ่งเริ่มพัฒนา (Early Development)
2. องค์กรที่เริ่มมีผลลัพธ์ให้เห็น (Early Results)
3. องค์กรที่ผลลัพธ์เริ่มที่มีแนวโน้มที่ดีขึ้น (Early Improvement)
4. องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี (Good Performance)
5. องค์กรที่เริ่มเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมของตนเอง (Emerging Industry Leader)
6. องค์กรที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมของตน (Industry Leader)
7. องค์กรที่เป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการให้กับองค์กรอื่น (Benchmark Leader)
8. องค์กรที่เป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการในระดับโลก (World Leader)

การประเมินและให้คะแนนหมวด 7 ตามแนวทาง PMQA ยึดหลักการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ เป็นขั้นเป็นตอนจากองค์กรที่เริ่มพัฒนา ซึ่งไม่ค่อนมีผลลัพธ์อะไรเลย จนกระทั่งเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการให้กับองค์กรอื่น และในระดับโลก ดังที่ระบุไว้ข้างต้น โดยจะพิจารณาจากปัจจัย 4 ประการ (4 elements) ได้แก่

Importance of Results เป็นการประเมินความสำคัญของผลลัพธ์ที่ส่วนราชการแสดงต่อข้อกำหนดขององค์กรในหมวดต่างๆ รวมทั้งข้อกำหนด/ความต้องการสำคัญที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | |
|--------|---|
| 0-5 | ส่วนราชการ ไม่ได้มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการเลย หรือในทางกลับกัน แม้ส่วนราชการมีการแสดงผลลัพธ์บ้าง แต่ผลลัพธ์เหล่านั้น ไม่ได้สำคัญต่อส่วนราชการเลย |
| 10-25 | ส่วนราชการ มีการรายงานผลลัพธ์ที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการเองบ้าง แต่ยังไม่ค่อยเรื่องอยู่ |
| 30-45 | ส่วนราชการ ได้มีการรายงานผลลัพธ์ที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการหลายเรื่อง (ประมาณราวๆ ครึ่งของที่ควรรายงาน) |
| 50-65 | ส่วนราชการ ได้มีการแสดงรายงานผลลัพธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ นั้นหมายความว่า ผลลัพธ์มีการจำแนกกลุ่มย่อยที่ครอบคลุม กลุ่มผู้รับบริการ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสำคัญเป็นส่วนใหญ่ |
| 70-85 | ส่วนราชการ ได้มีการแสดงรายงานผลลัพธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการที่สำคัญ ตลอดจน แผนปฏิบัติการที่สำคัญ เป็นส่วนใหญ่ นั้นหมายความว่า นอกจากผลลัพธ์มีการจำแนกกลุ่มย่อยที่ครอบคลุม กลุ่มผู้รับบริการ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสำคัญเป็นส่วนใหญ่แล้ว ยังต้องแสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมแผนปฏิบัติส่วนใหญ่ได้ด้วย |
| 90-100 | ส่วนราชการ ได้มีการแสดงรายงานผลลัพธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการที่สำคัญ ตลอดจน แผนปฏิบัติการที่สำคัญได้อย่างสมบูรณ์ |

Level / Trends เป็นการประเมินระดับของผลลัพธ์ที่ส่วนราชการทำได้ เทียบกับเป้าหมายหรือค่าเปรียบเทียบกับส่วนราชการใช้ และ/หรือ แนวโน้มของผลลัพธ์ที่ได้ว่ามีแนวโน้มในทางที่ดีขึ้น หรือ แย่ลง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | |
|-------|--|
| 0-5 | ส่วนราชการไม่มีการรายงานผลลัพธ์ หรือ ผลลัพธ์ที่แสดงไว้ มีระดับที่ไม่ดี |
| 10-25 | ส่วนราชการมีการรายงานผลลัพธ์ที่น้อยเรื่อง ผลลัพธ์ที่แสดงไว้ เริ่มมีการปรับปรุงในทางที่ดีให้เห็นบ้าง และ/หรือ มีระดับผลลัพธ์ที่ดีบ้าง แต่ยังไม่ค่อยเรื่องอยู่ |
| 30-45 | ผลลัพธ์ที่แสดงไว้ แสดงให้เห็นการปรับปรุงในทางที่ดีขึ้น และ/หรือ มีระดับผลลัพธ์ที่ดีในหลายเรื่อง (ประมาณครึ่งหนึ่ง) จากที่ระบุไว้ในข้อกำหนดตามหมวดต่างๆ |

- 50-65 ผลลัพธ์ที่แสดงไว้ แสดงให้เห็นแนวโน้มของการปรับปรุงที่ดีขึ้น และ/หรือ มีระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่ระบุไว้ในข้อกำหนดตามหมวดต่างๆ
- 70-85 ผลลัพธ์ที่แสดงไว้ อยู่ในระดับที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดตามหมวดต่างๆ ที่ระบุไว้เป็นส่วนใหญ่
- 90-100 ผลลัพธ์ที่แสดงไว้ อยู่ในระดับที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดตามหมวดต่างๆ ที่ระบุไว้เป็นส่วนใหญ่

Trends / Sustained Results เป็นประเมินแนวโน้มของผลลัพธ์และความสามารถในการรักษาระดับของผลลัพธ์ให้ติดต่อกันโดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 0-5 ส่วนราชการไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงให้เห็นแนวโน้มของผลลัพธ์ หรือแสดงแต่ข้อมูลไม่พอที่จะเห็นแนวโน้ม เช่น ข้อมูลแสดงไว้เพียงปีเดียวเป็นต้น หรือ มีการแสดงข้อมูลผลลัพธ์ที่เพียงพอ แต่แนวโน้มที่ได้เป็นแนวโน้มในทางลบทั้งหมด
- 10-25 ส่วนราชการยังคงไม่ได้แสดงข้อมูลผลลัพธ์ที่มากพอให้เห็นแนวโน้มได้ หรือ ไม่มีการรายงานแนวโน้มของผลลัพธ์
- 30-45 ผลลัพธ์ที่แสดงไว้ แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวโน้มในทางที่ดี
- 50-65 ผลลัพธ์ที่แสดงไว้ ไม่มีลักษณะแนวโน้มในทางลบ และไม่มีระดับผลการดำเนินการที่ไม่ดีในตัววัดสำคัญขององค์กร
- 70-85 ส่วนราชการสามารถรักษาระดับของแนวโน้มของการปรับปรุง และ/หรือ สามารถรักษาระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน (ในระดับที่ดีถึงดีเลิศ) ไว้ได้เป็นส่วนใหญ่
- 90-100 ส่วนราชการสามารถรักษาผลการปรับปรุงที่ดีเลิศ และ/หรือ สามารถรักษาระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศไว้ได้เป็นส่วนใหญ่

Comparisons / Benchmarks เป็นการประเมินความมากน้อยของการเทียบเคียงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และระดับของผลลัพธ์ และ/หรือ แนวโน้มของผลลัพธ์ที่ส่วนราชการทำได้ เมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 0-5 ส่วนราชการไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเลย
- 10-25 ส่วนราชการไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเลย
- 30-45 เริ่มมีการแสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบบ้าง
- 50-65 มีการแสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ และผลลัพธ์เชิงเปรียบเทียบที่แสดงไว้นั้น บางเรื่อง แสดงให้เห็นแนวโน้ม และ/หรือ มีระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีมาก เมื่อเทียบกับค่าเปรียบเทียบ

- 70-85 มีการแสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ และผลลัพธ์เชิงเปรียบเทียบที่แสดงไว้นั้นจำนวนมาก หรือ ส่วนมาก แสดงให้เห็นแนวโน้ม และ/หรือ มีระดับผลการดำเนินการที่ดีมาก แสดงถึงความเป็นผู้นำ เมื่อเทียบกับค่าเปรียบเทียบ
- 90-100 ผลลัพธ์ที่แสดงไว้นั้น แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำ และเป็นระดับเทียบเคียงให้กับองค์กรอื่นในหลายเรื่อง

ตารางต่อไปนี้จะแสดงภาพรวมของแนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ ซึ่งส่วนราชการสามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินได้อย่างง่าย ๆ โดย ดำเนินการตามขั้นตอนง่าย ๆ ดังนี้

1. รวบรวมผลลัพธ์ของส่วนราชการทั้งหมด โดยแบ่งเป็นหมวดต่างๆ ได้แก่ 7.1 ถึง 7.4 โดยขอให้แสดงผลในรูปแบบที่ให้อาจารย์ประเมินค่าระดับได้ ประเมินแนวโน้มได้ และพยายามแสดงค่าเชิงเปรียบเทียบให้ได้มากที่สุด
2. ทำการประเมินทีละหมวด ตั้งแต่ 7.1 จนถึง 7.4 โดยแต่ละหมวดให้คะแนนเพียงครั้งเดียว เป็นการให้คะแนนภาพรวมของผลลัพธ์ทุกตัวรวมกัน
3. การให้คะแนน ให้พิจารณาทีละปัจจัย และให้เลือกข้อที่สอดคล้อง หรือมีความใกล้เคียงกับภาพรวมของผลลัพธ์ของส่วนราชการมากที่สุด
4. ให้คะแนนจนครบทั้ง 4 ปัจจัย จากนั้น ให้อภิปรายเพื่อหาข้อสรุปในภาพรวมเพื่อเป็นคะแนนรวมของหมวดนั้น การหาข้อสรุปให้พิจารณาจากองค์รวมของคะแนนทั้ง 4 ปัจจัย ว่าโน้มเอียงไปทางใด ก็จะทำให้ส่วนราชการสามารถประเมินให้คะแนนตนเองในหมวดนั้น ๆ ได้
5. ทำอย่างนี้จนครบทุกหมวด ตั้งแต่ 7.1-7.4

ตารางที่ 13 แสดงภาพรวมของแนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์

แนวทาง	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
องค์ประกอบ ระดับที่ 1 (ระดับ/ แนวโน้ม)	ไม่มีผลการ ดำเนินการของ องค์การหรือมีผล ระดับต่ำในส่วนที่ รายงาน	มีการแสดงผลการ ดำเนินการของ องค์การมีการพัฒนา บ้างและ/หรือมีระดับ การดำเนินการที่ดี 2- 3 เรื่อง	มีระดับการพัฒนา และ/หรือระดับการ รายงานในหลาย เรื่องตามหัวข้อที่ กำหนด	มีแนวโน้มในการ พัฒนาและ / หรือมี รายงานผลระดับการ ดำเนินการที่ดีในหลาย เรื่องที่ได้แสดงไว้ใน หัวข้อที่กำหนด	ระดับการดำเนินการ ในปัจจุบันอยู่ในระดับ ที่ดีเยี่ยมในทุกเรื่อง ที่มีความสำคัญใน หัวข้อที่กำหนด	ระดับการดำเนินการ ในปัจจุบันอยู่ในระดับ ที่ดีเยี่ยมในทุกเรื่อง ที่มีความสำคัญใน หัวข้อที่กำหนด
ระดับที่ 2 (แนวโน้ม/ผลที่ มีความยั่งยืน)	ไม่มีการรายงาน ข้อมูลแนวโน้มหรือ แสดงให้เห็นแนวโน้ม ในทางลบ	มีการรายงานข้อมูล แนวโน้มน้อยหรือไม่ มีแนวโน้มที่แสดง เป็นไปในทางลบ	มีระดับการพัฒนา แนวโน้ม	ไม่มีรูปแบบของ แนวทางในทางลบและ ไม่มีระดับผลการ ดำเนินการที่ดีในเรื่อง ที่สำคัญต่อพันธกิจ หลักขององค์การที่ กำหนด	แนวโน้มที่ได้รับการ พัฒนาและ/หรือระดับ ของผลการดำเนินการ ในปัจจุบันได้มีความ ยั่งยืนเป็นระยะ เวลานาน	มีการพัฒนาอย่าง เป็นเลิศของแนวโน้ม และ/หรือมีระดับ ความคงที่ในการ ดำเนินการอย่างเป็น เลิศในทุกเรื่อง
ระดับที่ 3 (การ เปรียบเทียบ)	ไม่มีการรายงาน ข้อมูลเปรียบเทียบ	มีการรายงานข้อมูล เปรียบเทียบหรือไม่ มีการรายงาน	มีหลักฐานข้อมูล เปรียบเทียบในระดับ เริ่มต้น	แนวโน้มและหรือระดับ ผลการดำเนินการ มีการประเมินการ เปรียบเทียบที่ เกี่ยวข้องและ/หรือการ เทียบเคียงซึ่งแสดงให้ เห็นผลการดำเนินการ ที่ดีมากอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องต่างๆ	มีการแสดงแนวโน้ม และ/หรือระดับการ ดำเนินการหลายเรื่อง หรือทั้งหมดและ/หรือ การเทียบเคียง แสดงให้เห็นการนำ องค์การในเรื่องต่างๆ และผลการดำเนินการ ที่ดีมากอย่างต่อเนื่อง	มีหลักฐานการเป็น ผู้นำในอุตสาหกรรม และการเทียบเคียง แสดงไว้ในหลาย เรื่อง
ระดับที่ 4 ความสำคัญของ ผลลัพธ์	ผลลัพธ์ไม่ได้รายงาน ในเรื่องใดที่มีความ สำคัญต่อพันธกิจที่ สำคัญขององค์การที่ กำหนดไว้	มีการรายงานผลลัพธ์ ในบางเรื่องที่มีความ สำคัญต่อพันธกิจที่ สำคัญขององค์การที่ กำหนดไว้	มีการรายงาน ผลลัพธ์ในหลาย เรื่องที่มีความสำคัญ ต่อพันธกิจที่สำคัญ ขององค์การที่ กำหนดไว้	มีผลลัพธ์ของการ ดำเนินการขององค์การ ที่กำหนดไว้ทั้งหมดใน เรื่องของผู้รับบริการ/ ผู้ช่วย/นักเรียน และกระบวนการ	มีผลลัพธ์ของการ ดำเนินการขององค์การ ที่กำหนดไว้ทั้งหมด ในเรื่องของผู้รับบริการ/ กระบวนการและ แผนปฏิบัติการ	มีผลลัพธ์ของการ ดำเนินการเสนอ ครบถ้วน ทำเรื่องของ ผู้รับบริการ/ผู้ป่วย/ นักเรียน/ตลาด กระบวนการและ แผนปฏิบัติการ

7. การค้นหาโอกาสพัฒนาของหมวด 7

เนื้อหาในบทนี้ เขียนขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ให้ที่ปรึกษาสามารถวินิจฉัย และให้คำแนะนำส่วนราชการได้ว่า ส่วนราชการมีจุดเด่นใดและมีโอกาสพัฒนาใดบ้างในแง่ของผลลัพธ์การดำเนินการ นอกจากนี้ ส่วนราชการเองก็สามารถใช้แนวทางเหล่านี้ในการค้นหาโอกาสพัฒนาได้อย่างง่าย ๆ ด้วยตนเอง

ในการค้นหาโอกาสพัฒนาของหมวด 7 ให้กับส่วนราชการ ยึดหลักการง่าย ๆ 5 ปัจจัยดังต่อไปนี้

Linkage ความเชื่อมโยง ถือเป็นปัจจัยแรกสุดที่ที่ปรึกษาหรือส่วนราชการจะต้องประเมินดูว่าตัวชี้วัด หรือผลลัพธ์ที่แสดงไว้นั้น มีคุณค่า หรือมีความสำคัญต่อส่วนราชการหรือไม่ หากส่วนราชการเฝ้าระวังตัวชี้วัดผิดตัว เป็นตัวที่ไม่ได้สะท้อนความสำเร็จ หรือไม่สำคัญต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ นอกจากเสียเวลาแล้ว ทำให้ส่วนราชการหลงทาง และไม่สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ได้

การประเมินความเชื่อมโยง หรือความสำคัญของตัวชี้วัดของส่วนราชการ ทำได้ไม่ยาก โดยการตรวจสอบกับตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในหมวดต่างๆ ของส่วนราชการเอง แผนยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวชี้วัดในภาพรวมขององค์กรที่ส่วนราชการกำหนดไว้ (โปรดศึกษารายละเอียดความเชื่อมโยงในหมวดต้นๆ ของคู่มือเล่มนี้) หากพบช่องว่างเกิดขึ้น แสดงว่าเป็นโอกาสพัฒนาของส่วนราชการ

โอกาสพัฒนาที่พบได้บ่อยของส่วนราชการ คือ

- ขาดการติดตามประเมินผลตัวชี้วัดสำคัญ กล่าวคือ มีการระบุไว้ว่าใช้ตัวชี้วัดใด แต่ไม่ปรากฏว่ามีการเก็บข้อมูล นำมาวิเคราะห์ และติดตามผลอย่างจริงจัง และ
- ตัวชี้วัดที่ส่วนราชการใช้ ไม่เหมาะสม อาทิ ไม่สะท้อนความสำเร็จที่แท้จริง เป็นตัวชี้วัดที่แสดง input หรือ effort ที่ใส่ลงไป แต่ไม่มีตัวชี้วัดที่แสดงผลลัพธ์ความสำเร็จของยุทธศาสตร์ หรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้ รวมทั้งตัวชี้วัดไม่เชื่อมโยง เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน (Lead-Lag) ซึ่งที่ปรึกษาควรให้การชี้แนะและสะท้อนให้เห็นโอกาสพัฒนาดังกล่าว

Segments การแสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการที่สำคัญ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ กลุ่มบุคลากร ตลอดจนกระบวนการและบริการที่สำคัญ ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นอีกปัจจัยที่ที่ปรึกษาสามารถใช้ประเมินเพื่อชี้แนะส่วนราชการได้ เหตุผลที่ส่วนราชการต้องแสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกบริการ ก็เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลการดำเนินการของส่วนราชการได้ผลลัพธ์ที่ดีในทุกกลุ่ม ทุกบริการ ทุกด้าน ในกรณีที่ผลการดำเนินการไม่ดี ก็สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีสาเหตุจากกลุ่มย่อยใด

โอกาสพัฒนาที่พบบ่อยในส่วนราชการ คือ

- การไม่มีข้อมูลจำแนกรายกลุ่ม หรือ
- มีแต่ไม่ครบถ้วน

ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ที่ปรึกษาควรชี้แนะเรื่องการแสดงผลที่ครอบคลุมดังกล่าว

Level เป็นการหาโอกาสพัฒนาของระดับของผลลัพธ์ของผลการดำเนินการของส่วนราชการ ว่าได้ผลลัพธ์ในระดับที่ดีหรือไม่อย่างไร โดยทั่วไป โอกาสพัฒนาที่พบบ่อยๆ ในเรื่องระดับของผลการดำเนินการ ได้แก่

- ขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้ประเมินไม่ได้ว่าผลลัพธ์ที่ได้ ดีหรือไม่ดี
- ส่วนราชการใช้ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพไม่ใช่เชิงปริมาณ ทำให้ไม่สามารถประเมินระดับได้
- ผลลัพธ์ที่ได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ที่ปรึกษา ควรชี้ให้เห็นความสำคัญของการกำหนดค่าเป้าหมายที่ชัดเจน การปรับตัวชี้วัดเป็นเชิงปริมาณ หรือ การใช้ Likert Scale สำหรับการประเมินสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ เป็นต้น นอกจากนี้ ที่ปรึกษาควรพยายามค้นหาตัวชี้วัดที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายเรียงลำดับความสำคัญ และชี้แนะให้เห็นความสำคัญของการค้นหาสาเหตุของการไม่บรรลุเป้าหมาย และจัดทำแผนปรับปรุงผลการดำเนินการ

Trend เป็นการหาโอกาสพัฒนาด้านแนวโน้มของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ได้แก่

- การที่ส่วนราชการแสดงข้อมูลที่ไม่เพียงพอที่จะเห็นแนวโน้ม อาทิ แสดงข้อมูลเพียงปีเดียว หรือครั้งเดียว สะท้อนให้เห็นถึงการขาดความต่อเนื่องในการติดตามผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ
- ผลลัพธ์ของส่วนราชการที่ยังไม่มีแนวโน้มที่ดี หรือยังแกว่งขึ้นแกว่งลง หรือแม้แต่แย่ลงกว่าเดิม

ที่ปรึกษาจะต้องชี้แนะให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง และนำมาแสดงผลในรูปแบบที่เห็นแนวโน้ม เพื่อประโยชน์ของส่วนราชการที่จะทราบได้ว่า ผลลัพธ์ของการดำเนินการกำลังเป็นไปในทิศทางใดมีแนวโน้มเช่นไร ในกรณีที่พบว่าแนวโน้มแย่ลงหรือไม่ดีขึ้นที่ปรึกษาจะต้องชี้แนะให้ส่วนราชการมีการค้นหาสาเหตุ และจัดทำแผนปรับปรุงผลลัพธ์การดำเนินการ

Comparisons เป็นการหาโอกาสพัฒนาอันเกิดจากการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบซึ่งโอกาสพัฒนาที่พบได้บ่อย ได้แก่

- ส่วนราชการขาดข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- มีการหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบไว้ แต่ขาดการใช้ประโยชน์ และ
- ผลการดำเนินการของส่วนราชการที่ได้ มีผลลัพธ์ที่ต่ำกว่าค่าเปรียบเทียบ

ทำนองเดียวกันกับปัจจัยต่างๆ ข้างต้น ที่ปรึกษาจะต้องสะท้อนให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ พยายามค้นหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และใช้ประโยชน์จากข้อมูล

เชิงเปรียบเทียบอย่างทั่วถึงในองค์กร ซึ่งส่วนราชการอาจโต้แย้งว่าเป็นส่วนราชการเดียวในประเทศที่มีพันธกิจแบบนี้ ก็ขอให้อธิบายให้เข้าใจว่า ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ หาได้จากหลายแหล่ง อาทิ

- ภายในกระทรวงเดียวกันเอง
- เปรียบเทียบข้ามกระทรวง ในกรณีที่พันธกิจคล้ายคลึงกัน
- เปรียบเทียบกับส่วนราชการต่างประเทศ ที่มีพันธกิจคล้ายคลึงกัน
- เปรียบเทียบกับเอกชน หรือองค์กรที่แม้ต่างพันธกิจกัน แต่เป็นที่ยอมรับว่าผลลัพธ์ดีเลิศ

ในกรณีที่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ต่ำกว่าค่าเปรียบเทียบ ควรกระตุ้นให้ส่วนราชการมีการค้นหาสาเหตุ ทำการเทียบเคียงกระบวนการ (Process Benchmarking) และจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการและผลการดำเนินการ

8. การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ

การพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศถือเป็นหัวใจและจิตวิญญาณขององค์กรที่สำคัญที่สุดตามกรอบ PMQA ภายหลังจากที่ส่วนราชการค้นพบโอกาสพัฒนาของตนเองจากการทบทวนผลลัพธ์ตามหมวด 7 แล้ว ส่วนราชการควรทำการวิเคราะห์สาเหตุ และหาทางแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

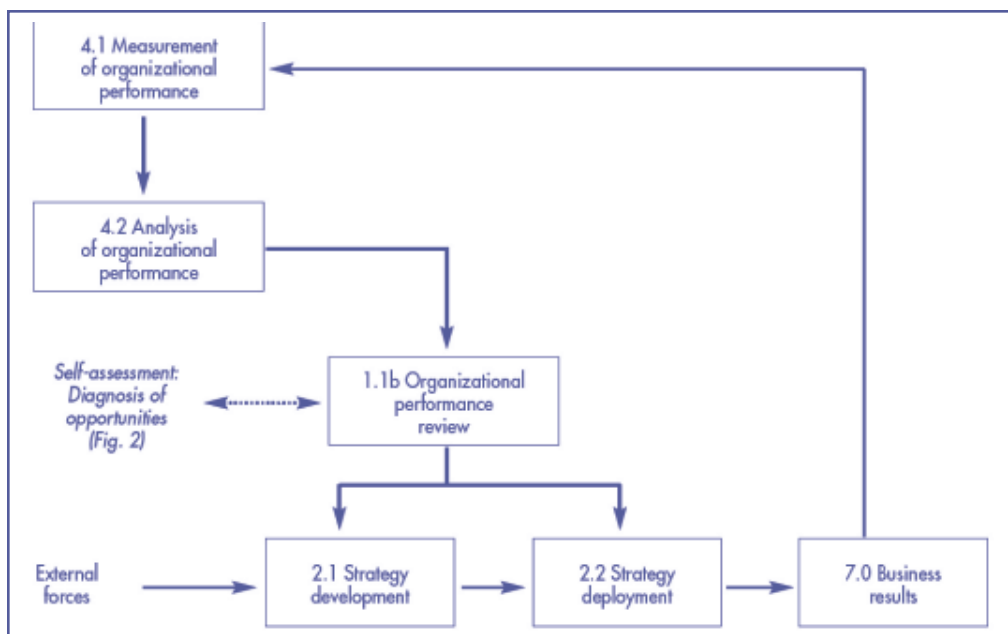
ตารางต่อไปนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสพัฒนาของผลลัพธ์ และกระบวนการบริหารจัดการในหมวด 1-6

ตารางที่ 14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสพัฒนาของผลลัพธ์
และกระบวนการบริหารจัดการในหมวด 1-6

ประเด็นที่พบ	จุดอ่อนในกระบวนการที่มักเป็นสาเหตุ
Linkage & Segments - ตัวชี้วัด/ผลลัพธ์ไม่ครบถ้วน - ตัวชี้วัด/ผลลัพธ์ ที่ใช้ไม่สำคัญต่อองค์กร - ตัวชี้วัดไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร และบริการสำคัญ	ส่วนใหญ่เป็นปัญหาจากกระบวนการคัดเลือกและรวบรวมตัวชี้วัด ตามหมวด 4.1 ก 1
Level - ขาดการแสดงค่าเป้าหมาย - ผลลัพธ์ที่ใช้แสดงในเชิงปริมาณไม่ได้ - ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับที่ไม่ดี	ส่วนใหญ่จะมีปัญหาที่การกำหนดค่าเป้าหมาย และค่าคาดการณ์ตามหมวด 2.2 ข กรณีที่ผลลัพธ์ที่ใช้แสดงเชิงปริมาณไม่ได้ มักเป็นปัญหาจากกระบวนการคัดเลือกและรวบรวมตัวชี้วัด ในหมวด 4.1 ก 1 กรณีที่ผลลัพธ์มีระดับที่ไม่ดี มักเป็นผลจากระบบในการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ ในหมวด 4.1 ข กล่าวคือ - การขาดการติดตามของผู้บริหารระดับสูง - มีการติดตามแต่ไม่มีการหาทางปรับปรุง มีแต่ประชุมเพื่อรับทราบเฉยๆ
Trend - ขาดการแสดงแนวโน้ม - ผลลัพธ์ที่ได้มีแนวโน้มที่ไม่ดี	ส่วนใหญ่จะมีปัญหาจากระบบการทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการในหมวด 4.1ข กล่าวคือ

ประเด็นที่พบ	จุดอ่อนในกระบวนการที่มักเป็นสาเหตุ
	• การขาดการติดตามของผู้บริหารระดับสูง • มีการติดตามแต่ไม่มีการหาทางปรับปรุง มีแต่ประชุมเพื่อรับทราบเฉยๆ
Comparisons • ขาดการแสดงค่าเปรียบเทียบ • ผลลัพธ์ที่ได้ต่ำกว่าค่าเปรียบเทียบ	ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดจากการขาดระบบคัดเลือกและรวบรวมค่าเทียบเคียงในหมวด 4.1 ก 2 ทำให้ไม่มีข้อมูลเทียบเคียง ในกรณีที่ผลลัพธ์ที่ได้ต่ำกว่าค่าเปรียบเทียบ มักเป็นผลจากการขาดการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ ในหมวด 4.1 ข กล่าวคือ • การขาดการติดตามของผู้บริหารระดับสูง • มีการติดตามแต่ไม่มีการหาทางปรับปรุง มีแต่ประชุมเพื่อรับทราบเฉยๆ รวมทั้งขาดการนำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม ตามหมวด 4.1 ก 2

ภายหลังจากการตรวจพบโอกาสพัฒนาของหมวด 7 ที่ปรึกษาหรือส่วนราชการเองสามารถใช้แนวทางดังรูปต่อไปนี้ ในการวิเคราะห์จุดอ่อนของระบบ เพื่อหาทางแก้ไขและปรับปรุงต่อไป



ภาพที่ 31 แสดงแนวทางในการวิเคราะห์จุดอ่อนของระบบ

สิ่งแรกที่ควรวิเคราะห์ คือหมวด 4.1 ก 1 ในกรณีที่พบว่าส่วนราชการมีตัวชี้วัดไม่ครบถ้วน ตัวชี้วัดที่ใช้ไม่มีความสำคัญ หรือขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน รวมทั้งไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มย่อย ที่จำแนกไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากระบบการคัดเลือก รวบรวม และทำให้เกิดความเชื่อมโยงของตัวชี้วัด ขอให้วิเคราะห์ดูว่า ปัญหาเกิดจากกรณีใดต่อไปนี้

- ยังไม่มีระบบที่ชัดเจนในการคัดเลือก รวบรวม และทำให้เชื่อมโยง
- มีระบบแต่ขาดการนำไปปฏิบัติ
- ต่างคนต่างคัดเลือก ต่างคนต่างรวบรวม ขาดการบูรณาการ ขาดผู้รับผิดชอบระบบวัดผล ในภาพรวม
- ขาดระบบในการประเมินและปรับปรุงผลงานของระบบวัดผล (หมวด 4.1 ก 3) ทำให้ตัวชี้วัดไม่ทันสมัย ส่วนราชการจึงยังคงวัดตัวชี้วัดเดิมๆ ที่ล้าสมัย และไม่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ

ในกรณีที่พบว่ามีปัญหาเรื่องค่าเทียบเคียง ขอให้วิเคราะห์ระบบในหมวด 4.1 ก 2 นั่นคือระบบในการคัดเลือก และรวบรวมค่าเปรียบเทียบ ซึ่งอาจพบว่า

- ยังไม่มีระบบและผู้รับผิดชอบในเรื่องการคัดเลือก รวบรวม และใช้ประโยชน์จากค่าเทียบเคียง
- มีระบบ แต่ขาดการนำไปปฏิบัติ
- ในกรณีที่พบว่าค่าเทียบเคียงที่ใช้ล้าสมัยมาก ขอให้วิเคราะห์ระบบการประเมินและปรับปรุงผลงานของระบบวัดผล (หมวด 4.1 ก 3)

ในกรณีที่พบว่ามีระบบอยู่แล้ว มีผลลัพธ์ของการดำเนินการอยู่ แต่ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับที่ไม่ดี มีแนวโน้มที่ไม่ดี และมีค่าต่ำกว่าค่าเทียบเคียง ขอให้วิเคราะห์ให้จงหนักที่ระบบการวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการในหมวด 4.1 ข ซึ่งโอกาสพัฒนาที่พบบ่อย ได้แก่

- ขาดการวางระบบในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ทำให้ไม่สามารถได้ข้อสนเทศที่เป็นประโยชน์ เห็นโอกาสพัฒนาได้ง่าย
- ขาดระบบในการประชุมติดตาม หรือทบทวนความสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนด โดยเฉพาะผู้ใหญ่ หรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนหลัก
- มีการประชุมติดตาม แต่ผู้ใหญ่ไม่ให้ความสำคัญของการติดตามผลการดำเนินการ ซึ่งสะท้อนได้ง่ายๆ จากในรายงานการประชุม หากพบแต่เพียงการมีมติรับทราบ แต่ไม่มีแนวทางการแก้ไข และติดตามความคืบหน้าในวาระถัดไป แสดงว่าผู้ใหญ่ไม่ใส่ใจในความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
- ในกรณีที่พบว่ามีการประชุมติดตามอย่างสม่ำเสมอ แต่ผลลัพธ์ไม่ดีขึ้น ขอให้วิเคราะห์ดูระบบที่ส่วนราชการใช้ในการแก้ไขปรับปรุงผลการดำเนินการ ว่าเชื่อมโยงไปยังการปรับปรุงบริการ ในหมวด 3 และการปรับปรุงกระบวนการทำงานในหมวด 6 หรือไม่นอกจากนี้ ส่วนราชการ

ใช้กลไกอะไร ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ อาทิ PDCA, QCC, DMAIC เป็นต้น ซึ่งอาจพบว่า แม้มีการประชุมติดตาม มีการมอบหมายผู้ที่รับผิดชอบ แต่จุดอ่อนคือ ไม่มีการค้นหาสาเหตุ และการแก้ไขปรับปรุงไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเข้มแข็ง เป็นระบบ และจริงจัง

ในกรณีที่ระบบติดตามที่ดี มีแนวทางการปรับปรุงที่ชัดเจน แต่ผลลัพธ์ก็ยังไม่ดี หรือแพ้ คู่แข่ง ขอให้วิเคราะห์ดูยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการใช้ (หมวด 2.1) อาจเป็นไปได้ที่ส่วนราชการใช้ยุทธศาสตร์ที่ไม่ครอบคลุม หรือไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ซึ่งที่ปรึกษาอาจต้องกระตุ้นให้ส่วนราชการหันกลับมา ทบทวนยุทธศาสตร์ของตนเองใหม่ หรืออาจต้องมีการปรับแผนปฏิบัติการใหม่

ในกรณีที่ยุทธศาสตร์ครอบคลุมดีแล้ว หรือแผนปฏิบัติการเหมาะสมดีแล้ว ปัญหาส่วนใหญ่ จะตกอยู่ที่การนำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ (หมวด 2.2) ในกรณีนี้ จำเป็นที่ที่ปรึกษาจะต้องกระตุ้นให้ส่วนราชการ เร่งดำเนินการปรับปรุงแก้ไขกลไกการนำสู่ การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ

ปัจจัยสุดท้ายที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้ส่วนราชการบรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ บรรลุ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนด คือ ระบบการให้ค่าตอบแทน การให้รางวัล และการเชิดชูเกียรติ ซึ่งหากพบว่า ทุกระบบดีหมดแล้ว แต่บุคลากรในส่วนราชการยังขาดแรงจูงใจที่จะสร้างความสำเร็จ ตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์องค์กร ที่ปรึกษาอาจต้องกระตุ้นให้ส่วนราชการวิเคราะห์ระบบ การให้ค่าตอบแทน การให้รางวัล และการเชิดชูเกียรติ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเททั้งกาย ใจ สติปัญญาให้กับความสำเร็จขององค์กร

เชื่อว่าหากส่วนราชการได้ลองวิเคราะห์องค์กรตนเองเป็นขั้นเป็นตอนดังที่อธิบายมาแล้วข้างต้น และหาทางปรับปรุงแก้ไขระบบการดำเนินการขององค์กรอย่างมุ่งมั่น และจริงจัง ผลการดำเนินการ ของส่วนราชการน่าจะมีระดับที่ดีขึ้น มีแนวโน้มที่ดีขึ้น และท้ายที่สุดสามารถเป็นผู้นำและเอาชนะ คู่เปรียบเทียบได้ สมกับเจตนารมณ์และวิสัยทัศน์ที่ส่วนราชการกำหนดไว้อย่างแน่นอน

บรรณานุกรม

- เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
Criteria for Performance Excellence, 2004, Baldrige National Quality Program,
NIST
- Criteria for Performance Excellence, 2008, Baldrige National Quality Program,
NIST
- MBNQA Award Winner Application Report: City of Coral Spring (2007), National
Institute of Standards and Technology, Technology Administration,
U.S. Department of Commerce
- MW. Ford and JR. Evans Baldrige Assessment and Organizational Learning:
The Need for Change Management QMJ Vol 8 No 3, 2001 ASQ
2007 Independent Review Toolkit, National Institute of Standards and Technology,
Technology Administration, U.S. Department of Commerce





ภาคผนวก





สารบัญอภิธานศัพท์

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กระบวนการ (Process)	55
การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)	55
การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)	56
การแข่งขัน (Competitive)	56
การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)	56
การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)	57
การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)	57
การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)	57
การบูรณาการ (Integration)	58
การเรียนรู้ (Learning)	58
การวิเคราะห์ (Analysis)	59
การสร้างคุณค่า (Value Creation)	59
ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)	59
ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)	59
ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)	59
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	60
ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)	60
ความหลากหลาย (Diversity)	60
ค่านิยม (Values)	61
คุณค่า (Value)	61
จุดประสงค์ (Purpose)	61
ตัวชี้วัด (Indicator)	61
ที่สำคัญ (Key)	61
นวัตกรรม (Innovation)	62
แนวทาง (Approach)	62
แนวโน้ม (Trends)	62
ประสิทธิผล (Effectiveness)	63
เป้าประสงค์ (Goals)	63
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	63

ผลการดำเนินการ (Performance)	64
ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)	64
ผลลัพธ์ (Results)	64
ผลิตภาพ (Productivity)	65
ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)	65
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	65
ผู้รับบริการ (Customer)	65
แผนปฏิบัติการ (Action Plans)	65
พันธกิจ (Mission)	66
มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)	66
รอบเวลา (Cycle Time)	66
ระบบการนำองค์กร (Leadership System)	66
ระบบงาน (Work System)	67
ระดับ (Levels)	67
ระดับเทียบเคียง (Benchmark)	67
วิสัยทัศน์ (Vision)	68
ส่วน (Segment)	68
สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)	68
อย่างเป็นระบบ (Systematic)	69
อย่างไร (How)	69

อภิธานศัพท์ (Glossary)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความของคำต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการ
การดำเนินการของส่วนราชการ

กระบวนการ (Process)

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือ
บริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไปกระบวนการ
ประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค และวัสดุ มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนที่กำหนดไว้
ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดโดยมีระเบียบ
ปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน
ใน กรณีที่เป็นการให้บริการ “กระบวนการ” จะมีลักษณะกว้าง ๆ เช่น บอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจ
รวมถึง ขั้นตอนที่พักประสงค์หรือคาดหวัง หากขั้นตอนนั้นสำคัญอย่างยิ่ง การให้บริการต้องให้ข้อมูล
และสารสนเทศ ที่ช่วยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวด้วย
และต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของ
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการ
ไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการ ดำเนินการ
ที่มีสมรรถภาพ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ขั้นตอน
อาจเกิดขึ้นหลังจากที่มีความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้ว ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ จะมีการตรวจสอบประเมินถึงระดับความสำเร็จ ของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐาน
ของปัจจัยทั้ง 4 ประการได้แก่แนวทางที่ชัดเจน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติการเรียนรู้ และการบูรณาการ
ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)

“การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ
เพื่อดำเนินการใดๆ ให้แก่บุคลากรซึ่งการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
ของผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจ
ในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก การปรับปรุงกระบวนการ
และเพิ่มผลผลิตรวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการ

ตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องให้ข้อมูลและ สารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และมีประโยชน์

การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)

“การกำกับดูแลตนเองที่ดี” หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบ ดำเนินการ ของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี ครอบคลุมการอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- (2) ความรับผิดชอบต่อการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (3) การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี อาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ

การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของส่วนราชการ

การแข่งขัน (Competitive)

การแข่งขัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ และ 2) การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โดยเทียบเคียงกับองค์กรที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกัน

การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดียเยี่ยมในส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีหน้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด หมายถึง การค้นหาส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกันซึ่งเป็นคู่แข่ง ทั้งนี้ เพื่อรักษาสถานกลุ่มผู้รับบริการไว้กับส่วนราชการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์อาจอ้างอิงจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการของคู่แข่งที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต

การคาดการณ์ต้องคำนึงถึงการคาดคะเนอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ ด้วยการคาดการณ์ใช้ในการชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)

“การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของส่วนราชการ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในส่วนราชการ ตั้งแต่บุคลากรจนถึงผู้บริหารและจำเป็นต้องสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ และชุมชนท้องถิ่นของส่วนราชการ

บางองค์กรอาจเห็นว่าจริยธรรมเป็นขอบเขตของเงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัด แต่หลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้ทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชื่อมั่น

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้างและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งส่วนราชการ

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)

“การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของส่วนราชการและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงผลการด้านคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตรา นวัตกรรม และรอบเวลา การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่งผลให้การให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที และระบบจิตใจที่ต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มักประกอบด้วยความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การรับผิดชอบด้วยตนเองและการกระจายอำนาจ การตัดสินใจแก่บุคลากร บังคับนำเข้าสู่ของบุคลากรในการวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กร และบุคคล การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแบบไม่ซับซ้อน (Flattened Organizational Structure) ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน่วยงานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการเปรียบเทียบ ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งทีบุคลากรและทีมทำให้ส่วนราชการ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กรงานการพัฒนาบุคลากร และทำให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

การบูรณาการ (Integration)

“การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

การบูรณาการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันจะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

ดูคำจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การเรียนรู้ (Learning)

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษาประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ของส่วนราชการ และการเรียนรู้ของบุคลากร

การเรียนรู้ของส่วนราชการได้มาจากการวิจัยและพัฒนาางจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากรได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันของส่วนราชการและบุคลากร

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การวิเคราะห์ (Analysis)

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

แม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

การสร้างคุณค่า (Value Creation)

“การสร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่สร้างผลประโยชน์แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภารกิจของส่วนราชการ กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ “การดำเนินการตามภารกิจ” มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ และก่อให้เกิดผลผลิตบริการและผลลัพธ์ในเชิงบวกให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ

ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแกนสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดโดยรวมครอบคลุมถึงคุณลักษณะที่มีนัยสำคัญที่สุดของข้อกำหนดของหัวข้อนั้น

ในเกณฑ์นี้ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคที่เป็นตัวอักษรหนา

ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)

“ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามแต่ละคำถามที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ

ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)

“ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแกนสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้น ๆ ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ต้องคัดกรองเอาชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตามในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก ส่วนราชการอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในส่วนราชการเอง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยีรวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน อาจเกี่ยวกับความสามารถของส่วนราชการหรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่วนราชการระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความคงเส้นคงวาของแผนงานกระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัวชี้วัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผนการติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับส่วนราชการ ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของ “บูรณาการ” ประกอบ

ความหลากหลาย (Diversity)

“ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของการว่าจ้างบุคลากรและชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ถ้ามี) การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความภาคภูมิใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากร

ค่านิยม (Values)

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิบัติสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดลอม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกๆ วัน

คุณค่า (Value)

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลผลิต บริการ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

ส่วนราชการควรพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากผลผลิตและบริการต่าง ๆ ส่วนราชการ

จุดประสงค์ (Purpose)

“จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่ส่วนราชการดำรงอยู่ บทบาทหลักของจุดประสงค์ คือ การกระตุ้นและชี้นำส่วนราชการในการกำหนดค่านิยม

โดยปกติจุดประสงค์จะกว้าง และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการที่มีภารกิจต่างกันอาจมีจุดประสงค์คล้ายคลึงกัน ในขณะที่ส่วนราชการที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน

ตัวชี้วัด (Indicator)

“ตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้ง หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

ที่สำคัญ (Key)

“ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของส่วนราชการ

ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

นวัตกรรม (Innovation)

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการกระบวนการ หรือ ประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการ ที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่าง ก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทาง ผลผลิต หรือนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลง พื้นฐานของโครงสร้างองค์กร ให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แนวทาง (Approach)

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ แนวทางหมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิภาพของการใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

แนวโน้ม (Trends)

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของส่วนราชการ แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของส่วนราชการตามลำดับช่วงเวลาที่ผ่านมา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลอย่างน้อย 3 จุด และหากต้องการให้มีความเชื่อถือได้ทางสถิติต้องมีข้อมูลมากกว่านั้น รอบเวลาในการวัดกระบวนการจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาของการแสดง แนวโน้ม รอบเวลาที่สั้นกว่าทำให้ต้องมีการวัดบ่อยกว่า ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่ชัดเจนได้

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการ มิติด้าน ประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติด้านการ พัฒนางองค์กร

ประสิทธิผล (Effectiveness)

“ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใด ๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

เป้าประสงค์ (Goals)

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้แนะการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” ซึ่งเป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง” (Stretch Goals) หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนราชการ

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อใช้วัดความสำเร็จ
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

“เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง/การปรับปรุงที่สำคัญ หรือความสามารถในการแข่งขัน

โดยทั่วไป เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในส่วนราชการ และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์)

กล่าวอย่างกว้าง ๆ คือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็น สิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้ เกิดความสามารถในการแข่งขัน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการ และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

คู่มือกำหนดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

ผลการดำเนินการ (Performance)

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการขบวนการผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช้การเงิน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) มิติด้านประสิทธิผล
- (2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- (3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- (4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้

ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการอย่างบูรณาการซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการ
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถของส่วนราชการโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ของส่วนราชการและบุคลากร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

ผลลัพธ์ (Results)

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของส่วนราชการที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการ

ดูอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

ผลิตภาพ (Productivity)

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยเดียว เช่น การจัดสรรกำลังคน (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปใช้กับการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต

การใช้ตัวชี้วัดหลายตัวร่วมกันในการวัดผลิตภาพโดยรวม ทำให้ระบุได้ว่าผลของการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในกระบวนการ เช่น การปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากร จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่

ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)

“ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงสุดของส่วนราชการ โดยทั่วไป ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

ผู้รับบริการ (Customer)

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลา ที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ

พันธกิจ (Mission)

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการ ต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการ หรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้

มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)

“มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวชี้วัด กลไกการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน / การปรับปรุง / การเรียนรู้ การใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ จะถูกระบุว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวังของผู้บริหารของส่วนราชการ หากส่วนราชการเพียงอธิบายถึงวาระต่าง ๆ ที่ผู้บริหารของส่วนราชการไปเยี่ยมหน่วยงานทั้งหมดเท่านั้น จะถูกพิจารณาว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามอีกลักษณะหนึ่ง คือ การตอบที่อธิบายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการทั้งหมดใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอถึงผลการดำเนินการที่คาดหวัง รวมทั้งตัวชี้วัดที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิผลของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

รอบเวลา (Cycle Time)

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์การวัดด้านเวลา มีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถของส่วนราชการ

รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการนำเสนอบริการใหม่ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ

ระบบการนำองค์กร (Leadership System)

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสารและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจ และการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมของส่วนราชการ ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผล ต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการ และการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง รวมทั้งการมีกลไกที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับและการปรับปรุง

ระบบงาน (Work System)

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างของส่วนราชการ วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น

ระบบการทำงาน ครอบคลุมถึง 1) วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน 2) วิธีการจัดการให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การยกย่องชมเชย 6) การสื่อสาร 7) การว่าจ้าง 8) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ส่วนราชการออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์ประกอบขององค์กร เพื่อกระตุ้น และทำให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถ

ระดับ (Levels)

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์ และผลการดำเนินการของส่วนราชการอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่ชัดเจน

ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

ระดับเทียบเคียง (Benchmark)

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการและผลดำเนินการ ที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ บางครั้งอาจเป็นการรวบรวมโดยบุคคลที่สาม

ส่วนราชการอาจเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

วิสัยทัศน์ (Vision)

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

ส่วน (Segment)

“ส่วน” หมายถึง ส่วนหนึ่งของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของผลผลิตหรือบริการ หรือของบุคลากร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุผล

ในหมวด 7 คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วน ๆ ในรูปแบบที่ทำให้วิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการได้อย่างชัดเจน แต่ละส่วนราชการสามารถกำหนดปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลผลิต บริการ และโปรแกรมเป็นไปตามความต้องการ และความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ช่องทางการให้บริการ ขนาด หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในส่วนราชการ โดยเป็นความรู้ที่ทั้งส่วนราชการและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งความสามารถต่าง ๆ

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังมิอยู่กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know how) ที่ส่วนราชการสามารถนำไปใช้และพัฒนาส่วนราชการให้ก้าวหน้า การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญ สำหรับส่วนราชการในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการได้อย่างยั่งยืน

อย่างเป็นระบบ (Systematic)

“อย่างเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูล และสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการประเมิน การปรับปรุง และการแลกเปลี่ยนรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “อย่างเป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน”

อย่างไร (How)

“อย่างไร” หมายถึง กระบวนการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุภารกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1-6 คำอธิบายกระบวนการ ควรรวมสารสนเทศ เช่น แนวทาง (วิธีการ และตัวชี้วัด) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

ประวัติผู้เขียน

นพ.สิทธิศักดิ์ พฤษภัตติกุล

การศึกษา

- แพทยศาสตรบัณฑิต ม. สงขลานครินทร์
- อนุมัติบัตรผู้เชี่ยวชาญด้านโสตศอนาสิกและลาริงซ์วิทยา

สถานที่ติดต่อ

สำนักงาน : เลขที่ 198/121 หมู่ที่ 14 ตำบล บางพลีใหญ่ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ

โทรศัพท์ : 0-2317-1539, โทรสาร : 0-2317-1538

Mobile : 089 - 1451515

Email : sittisak@adlisolutions.com

การศึกษาพิเศษ

- TQA Lead Assessor
- ISO 9001 Lead Assessor
- ISO 14001 Lead Assessor
- Hospital Accreditation

ประสบการณ์การทำงาน

- อดีตอาจารย์ประจำคณะแพทยศาสตร์ ม. สงขลานครินทร์
- อดีตผู้อำนวยการโรงพยาบาลราชบุรียนต์ หาดใหญ่ สงขลา
- ผลงานเด่นด้านคุณภาพ - นำโรงพยาบาลผ่านการรับรองคุณภาพ ISO 9001 และ Hospital Accreditation เป็นโรงพยาบาลที่ 3 ของประเทศ
- อดีต Vice President Quality และ Human Resource เครือโรงพยาบาลพญาไท
ผลงานเด่นด้านคุณภาพ - นำโรงพยาบาลพญาไท 2 และพญาไท 3 ผ่านการรับรองคุณภาพ Hospital Accreditation นำกระบวนการพัฒนาคุณภาพแบบ Six Sigma มาใช้ในวงการศึกษาสาธารณสุข เป็นที่แรกของประเทศ
- อดีตผู้อำนวยการโรงพยาบาลพญาไท 2
- อดีตผู้อำนวยการโรงพยาบาลนพเวชจำกัดมหาชน

ตำแหน่งปัจจุบัน

- Co CEO บริษัท ADLI
- วิทยากร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- วิทยากรและที่ปรึกษา สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล
- วิทยากรและที่ปรึกษาด้าน TQA / Performance Excellence / การนำองค์กร / การวางแผนกลยุทธ์ / Balanced Scorecard / TQA / HA / การพัฒนาคุณภาพ / การเพิ่มผลผลิตภาพ
- อาจารย์พิเศษ นักศึกษาปริญญาโท วิชาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยรังสิต
- อาจารย์พิเศษ นักศึกษาปริญญาโท การบริหารโรงพยาบาล วิชาการจัดการคุณภาพ และความเสี่ยง มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
- อาจารย์พิเศษ นักศึกษาปริญญาโท Health Informatics วิชาการจัดการคุณภาพและ Six Sigma

ประสบการณ์ด้านคุณภาพ

- Lead Assessor เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- ที่ปรึกษาระบบ ISO 9001:2000
- ที่ปรึกษาระบบ Hospital Accreditation
- อัดดีตผู้ตรวจประเมินระบบ ISO 9001:2000
- ผู้ตรวจประเมินระบบ Hospital Accreditation

ผลงานหนังสือด้านคุณภาพ

- ISO 9002 สำหรับโรงพยาบาล
- คู่มือผู้ตรวจประเมินคุณภาพ
- เส้นทางสู่ Hospital Accreditation
- Hospital Accreditation Step by Step
- การบริหารผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย Balanced Scorecard
- การพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดดด้วยวิธี Six Sigma
- เรียนจากแชมป์ เพื่อเป็นแชมป์ ภาคธุรกิจ (TQA in Business)
- เรียนจากแชมป์ เพื่อเป็นแชมป์ภาคบริการ (TQA in Education)
- เรียนจากแชมป์ เพื่อเป็นแชมป์สุขภาพ และภาคการศึกษา (TQA in Healthcare)

ตัวอย่างผลงานที่ปรึกษาและฝึกอบรมด้าน TQA / STRATEGY

- ฝึกอบรม TQA / TQA writing คณะแพทยศาสตร์ ม.สงขลานครินทร์
- ฝึกอบรม / เป็นที่ปรึกษา TQA บริษัท TOT จำกัด (มหาชน)
- ฝึกอบรม / เป็นที่ปรึกษา TQA / Strategy Management / KM บริษัทซีพี 7-11 จำกัด (มหาชน)
- ฝึกอบรม / เป็นที่ปรึกษา TQA / Strategy Management สำนักงานส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช)
- ฝึกอบรม / เป็นที่ปรึกษา TQA บริษัท Cerebos จำกัด (มหาชน)
- ฝึกอบรม / เป็นที่ปรึกษา TQA / Strategy Management คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี
- ฝึกอบรม / เป็นที่ปรึกษา TQA / Strategy Management/ EVM คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ฝึกอบรม / เป็นที่ปรึกษา TQA / Strategy Management บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด(มหาชน)
- ฝึกอบรม TQA/PMQA สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย สถาบันดำรงราชานุภาพ
- ฝึกอบรม TQA บริษัท King Power
- ที่ปรึกษา การจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- วิทยากร TQA Application Writing / TQA Advanced Application Writing/ Pre-assessor/Internal Assessor สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- ฝึกอบรม / เป็นที่ปรึกษา HA/TQA บริษัท โรงพยาบาลนนทเวช จำกัด (มหาชน)
- ฝึกอบรม / เป็นที่ปรึกษา HA/TQA บริษัท โรงพยาบาลราชภัฏวชิรยินดี จำกัด (มหาชน)
- ฝึกอบรม TQA บริษัท CP-RAM จำกัด
- ฝึกอบรม TQA บริษัท RETAIL LINK จำกัด
- ฝึกอบรม TQA / STRATEGY บริษัท GO SOFT จำกัด
- ฝึกอบรม TQA บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน)
- ที่ปรึกษา TQA ระบบท่อก๊าซ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- วิทยากรรับเชิญ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หัวข้อ TQA/PMQA ให้แก่ ผู้บริหาร กระทรวงการคลัง
- วิทยากรรับเชิญ มหาวิทยาลัยมหิดล (รามาธิบดี) หัวข้อ TQA/PMQA ให้แก่ ผู้บริหาร โรงพยาบาล หลักสูตร mini MBA in Health
- ฝึกอบรม/เป็นที่ปรึกษา TQA/PMQA กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
- ฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อเสนอแนะ
การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ***

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. นายสมภพ อมาตยกุล | ประธาน อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 2. นายทศพร ศิริสัมพันธ์ | เลขาธิการ ก.พ.ร. |
| 3. นายการุณ กิตติสถาพร | ก.พ.ร.ปฏิบัติราชการเต็มเวลา |
| 4. นายสังวร รัตนรักษ์ | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 5. นางรัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 6. นายพัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 7. นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 8. นายวิฑูรย์ สิมะโชคดี | รองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม |
| 9. นายทวีศักดิ์ กอนันต์กุล | รองผู้อำนวยการ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ |
| 10. นายไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ | กรรมการตรวจสอบ บริษัท แพน ราชเทวี กรุ๊ป จำกัด |
| 11. นายอิสระ สุวรรณบล | ผู้อำนวยการ สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพราชการ |
| 12. รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ | อาจารย์ประจำ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 13. ผศ.ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา | อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 14. นางสาวพรพิมล รัตนพิทักษ์ | ที่ปรึกษา สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี |
| 15. ผศ.ดร.วิพุธ อ่องสกุล | อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| 16. นางสาวศิริรัตน์ พิริยธนาลัย | กรรมการผู้จัดการ บริษัท ชิกเนเจอร์ โซลูชั่นส์ จำกัด |

.....

- * การประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กร เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2551 ณ โรงแรมโนโวเทล สยามสแควร์ กรุงเทพฯ

