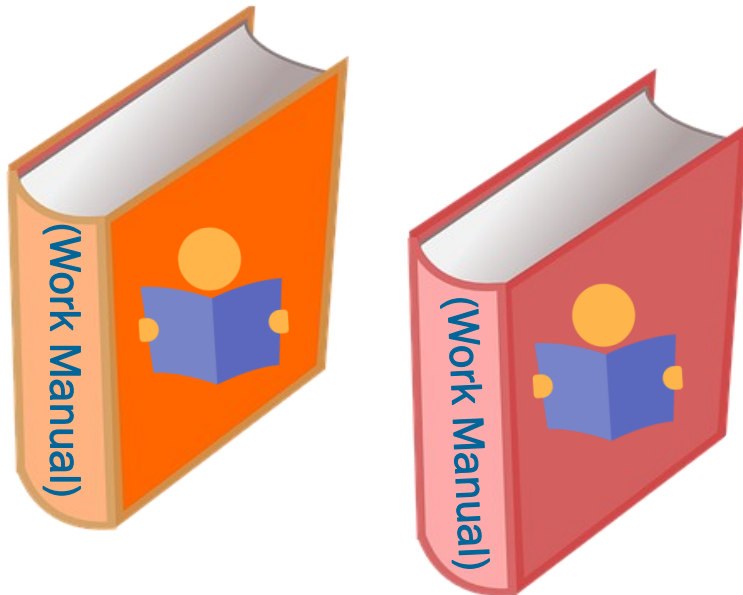


คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

ของ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(PUBLIC SECTOR MANAGEMENT QUALITY AWARD : PMQA)



โดย กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

เมษายน 2561

คู่มือการปฏิบัติงาน

เรื่อง การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

ที่มา

สำนักงาน กพร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีการปรับปรุงการทำงานยกระดับการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ โดยสำนักงาน กพร. ได้ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการ ที่มุ่งเน้นการนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตัวเอง มีความคิดริเริ่ม ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ในฐานะหน่วยงานภาครัฐ จึงมีนโยบายนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้เป็นเครื่องมือประเมินตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงาน ขององค์กรไปสู่มาตรฐานสากล ให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ (Objectives)

เพื่อให้หน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ใช้คู่มือนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทั้ง ๗ หมวด ประกอบด้วย

- หมวด ๑ การนำองค์กร
- หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
- หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
- หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

ขอบเขต (Scope)

เอกสารฉบับนี้ครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยแสดงขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่การกำหนดกลไกการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร การวางแผนงาน การพัฒนาระบบ การนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่ PMQA กำหนด พร้อมแจกแจงรายละเอียดการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย

๑. จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นภาพรวมในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยตอบคำถามตามเกณฑ์ ๑๓ ข้อ ได้แก่

- (๑) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย
- (๒) วิสัยทัศน์และค่านิยม
- (๓) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (๔) สินทรัพย์
- (๕) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ

- (๖) โครงสร้างองค์การ
- (๗) ความสัมพันธ์ระดับองค์การ
- (๘) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน
- (๙) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- (๑๐) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน
- (๑๑) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- (๑๒) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
- (๑๓) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

๒. ประเมินองค์การตนเองซึ่งเป็นการตอบคำถาม ๗ หมวด เพื่อทราบสถานะของการบริหารจัดการที่เป็นอยู่เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นขั้นตอนการค้นหาจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงองค์การ (Opportunities for improvement : OFIs) เพื่อนำไปใช้ในวางแผนในการปรับปรุงองค์การต่อไป

๓. จัดทำแผนปรับปรุงองค์การ โดยกำหนดระยะขั้นต้นของการดำเนินการ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ดำเนินการปรับปรุงองค์การตามแผนที่กำหนด ซึ่งในขั้นตอนของการปรับปรุงองค์การนั้น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไม่ได้กำหนดตายตัวให้ใช้เครื่องมือบริหารจัดการใดในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการขององค์การ องค์การสามารถเลือกเครื่องมือเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับโอกาสในการปรับปรุงที่ต้องการปรับปรุงได้

๕. กระบวนการประเมินผลการบริหารจัดการการพัฒนาองค์การ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามวงจร Plan – Do – Check – Act (PDCA)

๖. กระบวนการสื่อสารทั่วทั้งองค์การ

คำจำกัดความ (Definition)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการให้มีขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานอยู่ในระดับสูงเทียบเท่ากับมาตรฐานสากล

ลักษณะสำคัญขององค์การ หมายถึง ภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญ ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

องค์การ หมายถึง ส่วนราชการระดับกรม

องค์กร หมายถึง หน่วยงานย่อยภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

กระบวนการ หมายถึง วิธีที่องค์กรใช้และปรับปรุงเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อในหมวด ๑ - ๖ ปัจจุบันทั้ง ๔ ที่ใช้ประเมินกระบวนการได้แก่

- **แนวทาง (Approach - A)** หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ แนวทางหมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

- **การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)** หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้าง และความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งส่วนราชการ

- **การเรียนรู้ (การทบทวนและปรับปรุง) (Learning - L)** หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษาประสบการณ์และนวัตกรรม ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงการเรียนรู้ ทั้ง ๒ ส่วน คือ การเรียนรู้ของส่วนราชการ และการเรียนรู้ของบุคลากร การเรียนรู้ของส่วนราชการได้มาจากการวิจัยพัฒนางานการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการ

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

- **การบูรณาการ (Integration - I)** การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศการตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการการบูรณาการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันจะสำเร็จได้ เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินงานมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

โอกาสในการปรับปรุง (OFIs) หมายถึง โอกาสในการปรับปรุงที่พบจากการประเมินองค์กร อาจกระจัดกระจาย ในประเด็นที่หลากหลาย เมื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ส่วนราชการอาจไม่สามารถแก้ไขทุกประเด็นปัญหาได้ในเวลาเดียวกัน ดังนั้น ส่วนราชการควรจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง โดยใช้เทคนิค “การจัดการอันดับความสำคัญของสาเหตุ” การวิเคราะห์ Vital Few เพื่อให้ส่วนราชการสามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรตามลำดับความสำคัญและความจำเป็นได้

การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี ครอบคลุมการอธิบายวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

(๑) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

(๒) ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามทุจริต และประพฤตินิชอบ

(๓) การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการต่างๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี อาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของส่วนราชการ

การสร้างคุณค่า (Value Creation) หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่สร้างผลประโยชน์แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภารกิจของส่วนราชการ กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ “การดำเนินการตามภารกิจ” มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ และก่อให้เกิดผลผลิต บริการและผลลัพธ์ในเชิงบวกให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง สิ่งที่ต้องครุ่นคิดต้องเอาชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัด (Indicator) หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้ง หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชนชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

ผู้รับบริการ (Customer) หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

แผนปฏิบัติการ (Action Plans) หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลา ที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็น

ขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ
อย่างมีประสิทธิภาพ

ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

ผู้บริหารหน่วยงาน : อนุมัติแผนการพัฒนางานองค์กร ติดตามและพิจารณาผลการพัฒนางานของ
หน่วยงาน

หัวหน้ากลุ่มพัฒนางาน/กลุ่มผู้รับผิดชอบการพัฒนางานของทุกหน่วยงาน : เป็นเจ้าภาพหลัก
ในการดำเนินงานการพัฒนางาน ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ


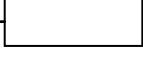
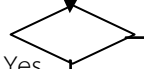
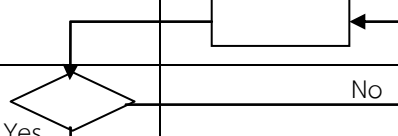
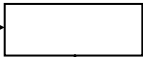
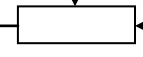
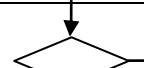
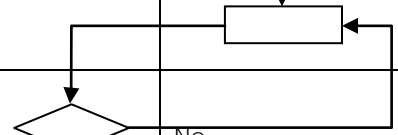
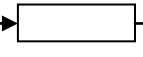
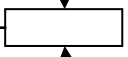
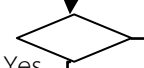
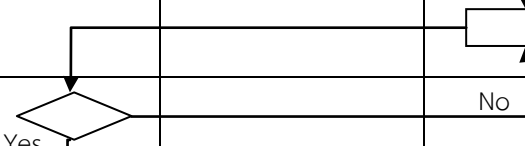
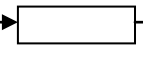
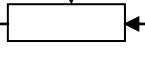
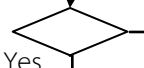
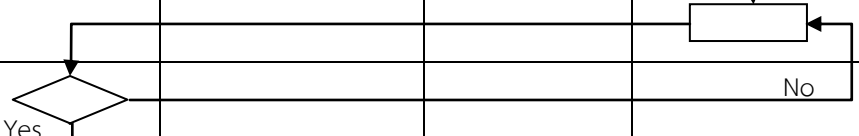
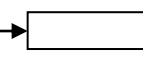
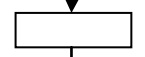
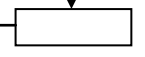
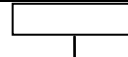

คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ :
ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่างๆ ของคณะทำงาน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตาม
กรอบ ทิศทาง และแนวทางที่กำหนด ติดตามเร่งรัดให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

คณะทำงานแต่ละหมวดของหน่วยงาน : รับผิดชอบปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายในหมวดนั้นๆ

ทุกหน่วยงาน : ร่วมดำเนินการพัฒนางานตามแผนงาน สรุปผลและติดตามผล

ขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure)

๑) ผังกระบวนการขั้นตอนดำเนินงานพัฒนาองค์กร

ขั้นตอน	ผู้บริหาร หน่วยงาน	กลุ่มงานผู้รับผิดชอบ การพัฒนาองค์กรของ หน่วยงาน	คณะกรรมการ กำกับและติดตาม	คณะทำงานแต่ละ หมวดของหน่วยงาน
๑. การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ				
๒. แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการ พัฒนาคุณภาพฯ ของหน่วยงาน				
๒.๑ คัดเลือกสรรหาผู้เหมาะสม				
๒.๒ เสนอผู้บริหารพิจารณา ลงนามคำสั่ง				
๓. เสริมสร้างความรู้ “PMQA” แก่คณะกรรมการบริหาร และ คณะทำงานแต่ละหมวดของ หน่วยงาน				
๔. จัดทำแผนดำเนินการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ				
๕. เสนอผู้บริหารให้ความ เห็นชอบ				
๖. ถ่ายทอดความรู้ “PMQA” แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร				
๗. การจัดทำลักษณะสำคัญ องค์กร				
๘. เสนอลักษณะสำคัญองค์กร ทั่วทั้งองค์กรผ่านการเห็นชอบ ผู้บริหาร				
๙. การสื่อสารลักษณะสำคัญ องค์กรทั่วทั้งองค์กร				
๑๐. ประเมินองค์กรพร้อมจัดทำ แผนการปรับปรุงองค์กร				
๑๑. นำเสนอแผนการปรับปรุง องค์กร เพื่ออนุมัติ				
๑๒. สื่อสารแผนการปรับปรุงทั่ว ทั้งองค์กร				
๑๓. จัดทำระบบการประเมินผล วัดระดับความสำเร็จ				
๑๔. นำแผนสู่การปฏิบัติ				
๑๕. การติดตามกำกับ				
				

ขั้นตอน	ผู้บริหาร หน่วยงาน	กลุ่มงานผู้รับผิดชอบ การพัฒนาองค์กรของ หน่วยงาน	คณะกรรมการ บริหารหน่วยงาน	คณะทำงานแต่ละ หมวดของหน่วยงาน
๑๖. การสื่อสารผลการปฏิบัติ ราชการ แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร				
๑๗. จัดทำแผนปรับปรุงองค์กรใน ปีต่อไป				
๑๘. นำเสนอแผนการปรับปรุง องค์กร เพื่ออนุมัติ				No
๑๙. การสื่อสารแผนการปรับปรุง องค์กรปีต่อไปทั่วทั้งองค์กร				

๒) รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน

๒.๑) การเตรียมความพร้อมเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

โดยขั้นตอนเตรียมความพร้อมนั้น จะต้องศึกษากระบวนการในการจัดทำ PMQA รวมถึงเกณฑ์การประเมินต่างๆ ที่ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดไว้ สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งใช้ประกอบในการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป และเพื่อเข้าใจรายละเอียดงาน สำหรับใช้ในการจัดทำแนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กลุ่มงานผู้รับผิดชอบการพัฒนาองค์กรของหน่วยงาน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ต้องศึกษารายละเอียดการดำเนินงานตามภารกิจของทุกหน่วยงานภายในองค์กร และเข้าใจบทบาทหน้าที่ต่างๆ รวมถึงกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงาน

๒.๒) แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมของการดำเนินการ ให้จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ ประกอบด้วย ๒ คณะ คือ

๒.๒.๑) คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee)

บทบาทหน้าที่

๑. กำหนดนโยบาย กรอบแนวทางและทิศทางดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ

๒. ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่างๆ ของคณะทำงานเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกรอบทิศทางและแนวทางที่กำหนด

๓. ติดตาม เร่งรัด ให้การดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กรบังเกิดผลทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. แต่งตั้งคณะทำงานอื่นๆ เพื่อดำเนินการในเรื่องที่คณะกรรมการฯ เห็นชอบ

องค์ประกอบ : ประกอบไปด้วยผู้บริหารในระดับต่างๆ ของส่วนราชการ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานในระดับกอง หรือ สำนัก เป็นต้น

๒.๒.๒) คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)

บทบาทหน้าที่ :

๑. จัดเตรียมข้อมูลและสนับสนุนองค์กรในเรื่องต่างๆ เพื่อประกอบการดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
๒. ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
๓. ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินเพื่อหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงองค์กร
๔. ดำเนินการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรและติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงตามแผน
๕. จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ และเสนอแผนปรับปรุงองค์กรต่อคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลฯ เพื่อให้ความเห็นชอบ

องค์ประกอบ : ประธาน Working Team ในแต่ละหมวด และทีมงานในแต่ละหมวด ทั้ง ๖ หมวด ซึ่งคณะทำงานของทั้ง ๖ หมวด ต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้เป็นอย่างดีในงานขององค์กรและงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละหมวดที่มีหน้าที่รับผิดชอบ สำหรับการดำเนินการในหมวด ๗ จะเป็นการประเมินโดยความร่วมมือกันของทีมงานทั้ง ๖ หมวด ในการประเมิน

ข้อควรคำนึงในการจัดตั้งคณะทำงาน (Working Team) : คณะทำงานฯ ในแต่ละหมวด ควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ระบบบริหารจัดการทราบถึงแหล่งข้อมูลที่จะนำมาสนับสนุนในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในงานของหมวดที่ตนเองรับผิดชอบเป็นอย่างดี รวมทั้ง ควรมีความเข้าใจในระบบบริหารจัดการขององค์กรในหมวดอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกันด้วย ซึ่งคณะทำงานในแต่ละหมวด ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

หมวดที่ ๑ (การนำองค์กร) เจ้าภาพที่เป็นผู้รับผิดชอบควรเป็นระดับบริหาร สำหรับคณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กร

หมวดที่ ๒ (การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานด้านยุทธศาสตร์และจัดทำแผนขององค์กร

หมวดที่ ๓ (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักขององค์กร และเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการให้บริการผู้รับบริการขององค์กรโดยตรง

หมวดที่ ๔ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร และงานที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการความรู้ขององค์กร

หมวดที่ ๕ (การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

หมวดที่ ๖ (การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กร

หลังจากที่ได้สรรหาคัดเลือกผู้เหมาะสมเสร็จสิ้น ต่อมาทำหนังสือนำเสนอผู้บริหารพิจารณาลงนาม แต่งตั้งคณะกรรมการฯและคณะทำงานฯ

๓) เสริมสร้างความรู้ “PMQA” แก่คณะกรรมการบริหารและคณะทำงานแต่ละหมวดของหน่วยงาน

เพื่อให้การดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง เข้าใจตรงกัน และตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำ (PMQA) กลุ่มงานผู้รับผิดชอบการพัฒนาองค์กรของหน่วยงาน กลุ่มพัฒนาระบบบริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่ที่จะเสริมสร้างความรู้ “PMQA” แก่คณะกรรมการบริหารและคณะทำงานแต่ละหมวดของหน่วยงาน โดยอาจมีการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำ PMQA ให้ผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรในการบรรยาย หรืออาจจัดในรูปแบบอื่นๆ เป็นต้น

๔) จัดทำแผนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Road Map)

เมื่อส่วนราชการ จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเรียบร้อยแล้ว ควรร่วมกันจัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งแผนนี้เป็นแผนระยะยาว ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนถึงจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรตามลำดับความสำคัญ ตลอดจนนำผลดังกล่าวไปปรับปรุงเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป

๕) เสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบ

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินการตามแผนให้ประสบผลสำเร็จ คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรในการจัดทำแผน และควรได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารในการสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว และเมื่อจัดทำแผนดำเนินการแล้วเสร็จ ให้ขออนุมัติแผนดำเนินการต่อหัวหน้าส่วนราชการ

๖) ถ่ายทอดความรู้ “PMQA” แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร

เมื่อแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และจัดทำแผนเรียบร้อยแล้ว ปัจจัยความสำเร็จอย่างหนึ่งของการดำเนินการของส่วนราชการ คือ การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว โดยจะต้องจัดให้มีการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทิศทางขององค์กร และบทบาทการมีส่วนร่วมของแต่ละคน เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญและเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินการดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าส่วนราชการระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการบริหารคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการ

๗) จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ คณะทำงานฯ (Working Team) ต้องร่วมกันจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรระหว่างผู้บริหารและทุกสำนัก/กลุ่ม ในหน่วยงาน เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์กรตรงกัน และถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ลักษณะสำคัญขององค์กร จะทำให้คณะทำงานฯ เห็นถึงภาพรวมของส่วนราชการ เห็นถึงภาพรวมของส่วนราชการ เห็นถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งเน้น สิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ หากคณะทำงานฯ พบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลขัดแย้งกันทำให้ไม่สามารถตอบคำถามเพื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้ จำเป็นที่คณะทำงานฯ ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้สามารถจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด

ลักษณะสำคัญขององค์การประกอบด้วย ๑๕ คำถาม โดยแบ่งออกเป็น ๒ หัวข้อ ได้แก่

๑. ลักษณะองค์การ ซึ่งจะเป็นการถามถึงข้อมูลพื้นฐานของส่วนราชการและความสัมพันธ์ของส่วนราชการกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒. ความท้าทายต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นการถามถึงความท้าทายที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ในปัจจุบัน การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์การนับว่าเป็นส่วนสำคัญต่อการประเมินองค์กร นอกจากจะทำให้เห็นภาพรวมขององค์การตรงกันแล้ว ลักษณะสำคัญขององค์การยังมีความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ในหมวดต่างๆ เพื่อแสดงถึงบริบทขององค์กรที่มีความเชื่อมโยงต่อกัน ดังนั้น การดำเนินการในขั้นตอนนี้ คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแล (Steering Committee) ควรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมากในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจุดหมายที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปด้วย เพราะหากคณะทำงานฯ ไม่เข้าใจภาพรวมขององค์การตั้งแต่ต้นแล้ว ก็จะไม่สมารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนงาน รวมทั้งไม่สามารถสร้างความเชื่อมโยงในเกณฑ์แต่ละหมวดได้

๘) เสนอลักษณะสำคัญขององค์การทั่วทั้งองค์กรผ่านความเห็นชอบผู้บริหาร

หลังจากจัดทำลักษณะสำคัญขององค์การเสร็จสิ้นแล้ว นำเสนอให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบลักษณะสำคัญขององค์การ

๙) การสื่อสารลักษณะสำคัญขององค์การทั่วทั้งองค์กร

เมื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์การเสร็จสิ้น และผู้บริหารของส่วนราชการ ให้ความเห็นชอบลักษณะสำคัญขององค์การเสร็จสิ้นแล้ว โดยการสื่อสารให้ทั่วทั้งองค์กรผ่านวิธีการที่หลากหลายให้บุคลากรรับทราบ

๑๐) ประเมินองค์กรตนเองพร้อมจัดทำแผนการปรับปรุงองค์กร

การประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นการทบทวนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยนำสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบันตามที่ได้รายงานผลการดำเนินการขององค์กร ได้แบ่งการประเมินเป็น ๒ มิติ คือ มิติกระบวนการ และมิติผลลัพธ์

มิติกระบวนการ (หมวด ๑-๖) ให้ส่วนราชการประเมินเนื้อหา รายงานผลการดำเนินการขององค์กร ในแต่ละประเด็นคำถาม โดยพิจารณาปัจจัยในการตรวจประเมิน ๔ ปัจจัย ได้แก่

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

และให้เชื่อมโยงการประเมินกับ “ลักษณะสำคัญขององค์กร” และ เชื่อมโยงระหว่างหมวด เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่

มิติผลลัพธ์ (หมวด ๗) ให้ส่วนราชการประเมินเนื้อหา รายงานผลการดำเนินการขององค์กร ในแต่ละประเด็นคำถาม โดยพิจารณาถึงปัจจัยในการตรวจประเมินผลลัพธ์ ๔ ปัจจัย ได้แก่

- ผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level-Le)
- แนวโน้มของผลการดำเนินการ (แสดงข้อมูลอย่างน้อย ๓ ปี Trend-T)
- ผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการขององค์กรที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (Comparison-C)
- การเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่างๆ กับเกณฑ์หมวดต่างๆ และแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้

(Linkage-Li)

หากพบว่าใน หมวด ๑-๖ ผลการดำเนินการขององค์กรมีประเด็นตกหล่น ไม่ครอบคลุมตามเกณฑ์ แนวทางไม่เป็นระบบ (ทำซ้ำไม่ได้เพราะไม่ได้เป็นกระบวนการ) ปัจจัย ทิศทาง หรือ เป้าประสงค์ที่ระบุไว้ใน “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ไม่ได้ถูกนำมารายงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่างๆ หรือสำหรับ หมวด ๗ ส่วนราชการมีผลลัพธ์การดำเนินการไม่ดี ไม่แสดงแนวโน้ม การเปรียบเทียบ ความเชื่อมโยง ซึ่งอาจขัดขวางความสำเร็จขององค์กร ให้ระบุว่าเป็น “โอกาสในการปรับปรุง” เพราะเป็นโอกาสที่ส่วนราชการจะได้รับข้อมูลที่สำคัญต่อการปรับปรุงองค์กร ซึ่งข้อมูล “โอกาสในการปรับปรุง” เหล่านี้ จะถูกนำไปจัดลำดับความสำคัญเพื่อให้เกิดการจัดทำแผนปรับปรุงต่อไป

จัดทำแผนปรับปรุงองค์กร หลังจากที่ได้ตัดสินใจคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุงที่ต้องการดำเนินการ รวมทั้งจัดลำดับก่อน-หลังแล้ว อาจมีแนวทางคัดเลือกแผนปรับปรุงที่จะมาดำเนินการ สอดคล้องกับแผนอื่นๆ ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการอยู่แล้ว (แผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง หรือแผนการจัดการความรู้) หรือผู้บริหารเห็นชอบให้ดำเนินการ เป็นต้น

๑๑) นำเสนอแผนการปรับปรุงองค์กรเพื่ออนุมัติ

หลังจากประเมินตนเองของส่วนราชการแล้ว และคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุงที่ต้องดำเนินการมาจัดทำเป็นแผนปรับปรุงองค์กรแล้วเสร็จ ให้จัดทำหนังสือส่งเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาความถูกต้องและเห็นชอบแผน

๑๒) สื่อสารแผนการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร

แจ้งแผนการปรับปรุงองค์กรผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อสร้างการรับรู้และเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน

๑๓) จัดทำระบบการประเมินผล วัดระดับความสำเร็จ

ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่าน้ำหนักตัวชี้วัดทุกตัวของแผนที่ยุทธศาสตร์ พิจารณาตัวชี้วัดสำคัญที่ต้องการให้ผู้บริหารติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำเดือน/รายไตรมาสรอบ ๓,๖,๙ และ ๑๒ เดือน โดยจัดทำทะเบียนตัวชี้วัดที่สำคัญของหน่วยงาน เสนอคณะกรรมการบริหารเห็นชอบ และจัดประชุมหัวหน้ากลุ่มงานเพื่อมอบหมายตัวชี้วัด

๑๔) นำแผนสู่การปฏิบัติ และ

๑๕) การติดตามกำกับ

หลังจากแผนปรับปรุงได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามแผนปรับปรุงองค์กรที่กำหนดไว้ และมีการติดตามผลการปรับปรุงในแต่ละขั้นตอนตามความเหมาะสม

ในการติดตามและประเมินผลการปรับปรุงองค์กรนั้น ควรมีการกำหนดเป็นวาระประจำปี เช่น ทุกเดือน หรือทุกไตรมาส เพื่อให้ทราบผลความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้งานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากในบางกรณีอาจมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หลังจากนั้นควรมีการทบทวนหรือประเมินซ้ำว่าการปรับปรุงดังกล่าวส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของส่วนราชการมากน้อยเพียงใด และมีประเด็นใดที่ควรนำมาดำเนินการต่อไป

๑๖) การสื่อสารผลการปฏิบัติราชการ แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร
นำผลการดำเนินงานจากการติดตามกำกับ สื่อสารให้ทั่วหน่วยงาน โดยวิธีการที่หลากหลายให้
บุคลากรรับทราบ

๑๗) จัดทำแผนปรับปรุงองค์กรในปีต่อไป

ทำเหมือนขั้นตอนที่ ๑๐

๑๘) นำเสนอแผนการปรับปรุงองค์กร เพื่ออนุมัติ

จัดทำหนังสือเสนอแผนที่ได้เพื่อให้ผู้บริหาร อนุมัติ

๑๙) สื่อสารแผนการปรับปรุงองค์กรปีต่อไปทั่วทั้งองค์กร

สื่อสารให้ทั่วหน่วยงานโดยวิธีการที่หลากหลายให้บุคลากรรับทราบ

ภาคผนวก
องค์ความรู้และเครื่องมือสำหรับประกอบการดำเนินงาน
เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร

องค์ความรู้และเครื่องมือสำหรับประกอบการดำเนินงานเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร

“การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” (PMQA) ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร เครื่องมือต่างๆ ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้พัฒนาและสนับสนุนแก่หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งหน่วยงานสามารถพิจารณานำมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานในการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กร ให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงต่อไป

คุณลักษณะของบริหารจัดการเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

๑. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์
๒. การวางแผนยุทธศาสตร์
๓. การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด
๔. โครงการและงบประมาณที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
๕. โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
๖. สมรรถนะและความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
๗. วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
๘. ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
๙. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และระบบการจูงใจและผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

๑๐. การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

๑๑. การทำงานร่วมกับองค์กรอื่นในลักษณะของเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

๑๒. การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร

๑๓. ระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

เครื่องมือการจัดการ (Management Tools) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาและเสนอแนะให้
หน่วยงานภาครัฐประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย

๑. ด้านกระบวนการจัดทำแผน

๑.๑ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

๑.๒ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)

๑.๓ ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

๑.๔ Balanced Scorecard (BSC)

๑.๕ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

๑.๖ การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)

๑.๗ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

๑.๘ หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management)

๑.๙ การเทียบเคียง Benchmarking

๒. ด้านการเปลี่ยนแปลง

๒.๑ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

๒.๒ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยม

๓. ด้านกระบวนการทำงาน

๓.๑ สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

๓.๒ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management – CRM)

๓.๓ การวัดระดับความพึงพอใจผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey)

๓.๔ การจัดการเครือข่ายความร่วมมือ (Networking)

๓.๕ ศูนย์บริการร่วม (Service Link)

๔. ด้านการจัดการการเงิน

๔.๑ การปรับปรุงระบบการบริหารงานการคลัง (Government Fiscal Management Information System : GFMS)

๕. ด้านการจัดการความรู้

๕.๑ การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

๕.๒ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

๖. ด้านการจัดการคุณภาพ

๖.๑ เกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการด้านต่างๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผน กระบวนการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยทำให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปในทิศทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

เกณฑ์ PMQA เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ ๗ ด้านในการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการได้แก่

๑. การนำองค์การ

๒. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

๓. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

๕. การมุ่งเน้นบุคลากร

๖. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

๗. ผลลัพธ์การดำเนินการ

คำถามเหล่านี้ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่มีการบูรณาการเป็นหนึ่งเดียว การตอบคำถามเหล่านี้จะช่วยให้ส่วนราชการจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา การปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ท้ายที่สุดแล้ว ส่วนราชการจะก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศโดย

- ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ
- มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการ
- บุคลากรทุกระดับในส่วนราชการมีการเรียนรู้และพัฒนา

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย ข้อคำถามต่างๆ ที่มุ่งเน้นการประเมิน แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (Check List) โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๑. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นเกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องหลักๆ เกี่ยวกับประสิทธิผลของการบรรลุพันธกิจ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร การนำองค์การและธรรมาภิบาล รวมถึงงบประมาณ การเงินและการเติมโต องค์ประกอบของตัววัดเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์ของส่วนราชการมีความสมดุล โดยไม่ละเลยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ

๒. เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจ และกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้นส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์การ” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิคต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม เกณฑ์ PMQA ไม่กำหนดวิธีการไว้ เนื่องจาก

๑) เกณฑ์มุ่งเน้นประเด็นสำคัญที่ต้องมีส่วนร่วมกัน มากกว่าวิธีปฏิบัติที่เหมือนกัน ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจ การสื่อสาร การแลกเปลี่ยน และมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางที่หลากหลาย

๒) เกณฑ์มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างของส่วนราชการ เกณฑ์สนับสนุนให้ส่วนราชการตอบคำถามด้านแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับให้เหมาะสมกับส่วนราชการ และมีความยืดหยุ่น กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการปรับปรุงด้วยการสร้างนวัตกรรมเลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบและโครงสร้างของส่วนราชการ จึงขึ้นกับปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาดและประเภทของหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับส่วนราชการอื่น และระดับการพัฒนา รวมทั้งความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรและความจำเป็นของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกัน และมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการของความต้องการและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุง ทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น ส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

๓. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน

เกณฑ์ PMQA สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งส่วนราชการ จากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการของส่วนราชการที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้ผูกโยงโดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกับผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้ จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่องโดยลดความจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป ดังนั้นตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นวิธีการถ่ายทอดความต้องการของผลการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ ทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความมุ่งหมายที่แน่ชัดและเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์การ ในขณะเดียวกันก็สนับสนุนความคล่องตัว การสร้างนวัตกรรม และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่ยังลึกลงไปในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและลักษณะสำคัญขององค์การ เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ ซึ่งความเชื่อมโยงนี้จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่เปลี่ยนไปตามเวลา เมื่อใช้เกณฑ์นี้ ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการลงมือพัฒนา ๔ ขั้นตอน คือ

๑. การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิผล (แนวทาง-Approach)
๒. การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ-Deployment)
๓. การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้-Learning)
๔. การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของส่วนราชการ การทำให้ กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ - Integration)

๔. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ ๑) ส่วนที่เป็นกระบวนการ ๒) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ การใช้เกณฑ์เพื่อประเมินตนเอง ช่วยให้ส่วนราชการทราบภาพคร่าว ๆ ของจุดแข็งและโอกาสพัฒนาจากการตอบคำถามตามข้อกำหนดต่าง ๆ ๑๘ หัวข้อ ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ ตามระดับพัฒนาการอย่างต่อเนื่องของกระบวนการและผลการดำเนินการ (ดูแนวทางการให้คะแนน)

ด้วยเหตุนี้การตรวจประเมินตามเกณฑ์ PMQA จึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกด้าน เครื่องมือนี้ให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากกว่าวิธีการทบทวนผลการดำเนินการตามวิธีการอื่น ๆ และสามารถปรับใช้ได้กับยุทธศาสตร์ ระบบการจัดการ และส่วนราชการที่หลากหลาย

ใช้เกณฑ์เพื่อการประเมินองค์การ

จัดทำรายละเอียดของลักษณะสำคัญขององค์การให้ครบถ้วนให้มากที่สุด ในการตอบคำถามในลักษณะสำคัญอาจสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การรวมทั้งผู้บริหารของส่วนราชการ คำตอบในลักษณะสำคัญขององค์การนี้จะใช้เพื่อการประเมินการดำเนินการในหมวดต่าง ๆ ต่อไป

ใช้ข้อความคำถามในแต่ละหัวข้อเพื่อการประเมินตนเองของส่วนราชการ โดยอาศัยแนวทางดังต่อไปนี้

๑) กำหนดขอบข่ายของการประเมินว่าครอบคลุมทั้งส่วนราชการ หน่วยงาน หรือพื้นที่ย่อย

๒) ตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบรวบรวมเพื่อทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตอบข้อความคำถามในแต่ละหัวข้อ รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องในหมวด ๗

๓) ประเมินผลของข้อมูลที่รวบรวมได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินในแนวทางการให้คะแนนเพื่อค้นหาช่องว่างของการดำเนินการ และการเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์ (อาจใช้คณะกรรมการรับผิดชอบรวบรวม หรือ คณะกรรมการประเมินต่างหากอีกชุดหนึ่งก็ได้) สรุปผลการประเมินและโอกาสในการปรับปรุงเพื่อให้ผู้บริหารส่วนราชการของหน่วยงานที่ถูกประเมินรับทราบ

๔) ผู้บริหารส่วนราชการร่วมกับคณะกรรมการพิจารณานำผลการประเมินและโอกาสในการปรับปรุงไปจัดทำแผนเพื่อพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องต่อไป

ในการประเมินองค์การ ส่วนราชการอาจเริ่มต้นด้วยการใช้แนวทางคำถามในเนื้อหาของข้อกำหนดโดยรวมในแต่ละหัวข้อก่อนเพื่อค้นหาว่ายังมีเรื่องใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการ ส่วนราชการควรใช้การประเมินเพื่อเสริมสร้างจุดแข็งและใช้โอกาสในการปรับปรุงในการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการ และเมื่อส่วนราชการพร้อมอาจยื่นขอรับการประเมินเพื่อขอรับรางวัลจาก ก.พ.ร. หรือหน่วยงานภายนอกต่อไป

ค่านิยมและหลักการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) ๑๑ ประการ ดังนี้

๑. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
๒. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
๓. การเรียนรู้ขององค์การและของระดับบุคลากร
๔. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย
๕. ความสามารถในการปรับตัว
๖. การมุ่งเน้นอนาคต
๗. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
๘. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
๙. ความรับผิดชอบต่อสังคม
๑๐. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
๑๑. มุมมองในเชิงระบบ

๑. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

๑) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของผู้บริหาร

๒) การจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงาน และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มินวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความยั่งยืน

๓) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการ

๔) การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

๕) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มินวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

๖) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดี

๒. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นผู้ที่จะตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ ประชาชนซึ่งเป็นทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั่นเอง

ทั้งนี้องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

- การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ ส่วนราชการที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนนี้จึงไม่ใช่การให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นการมุ่งเน้นประโยชน์สุขที่เกิดกับภาคประชาชนเป็นสำคัญ

๓. การเรียนรู้ขององค์การและของระดับบุคลากร

การที่ส่วนราชการจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น ต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่ส่วนราชการปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

๑) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน

๒) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และส่วนราชการ

๓) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

๔) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
 ๕) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมายแหล่งการเรียนรู้ใน
 องค์กร รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็น
 เลิศ และการเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรส่งผลดังนี้

• การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้

๑) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่ ๆ หรือที่ปรับปรุงใหม่

๒) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

๓) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา

๔) การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของส่วนราชการ

๕) การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

และการให้บริการต่อชุมชน

• การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

๑) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในส่วนราชการมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น

๒) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน

๓) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ

๔) มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้มินวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถใน
 การตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้ส่วนราชการมีความ
 ยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

๔. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการ
 พัฒนา และมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิถีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้
 เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว
 ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

๑) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารของส่วนราชการที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร

๒) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ

๓) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร

๔) การแบ่งปันความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุ
 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๕) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมินวัตกรรม

๖) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

ส่วนราชการต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวม
 ได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน

ความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกส่วนราชการ อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกส่วนราชการที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงส่วนราชการ ดังนั้นส่วนราชการควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่มีค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย

๕. ความสามารถในการปรับตัว

องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึงส่วนราชการต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย ใช้เวลาสั้นลงในการส่งมอบผลผลิตและบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ ขณะเดียวกันส่วนราชการต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้ส่วนราชการต้องปรับปรุงระบบงานใหม่ ๆ ลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการส่งต่องานจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การอบรมบุคลากรในการทำงานแบบทีมข้ามสายงานและการมอบอำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ รอบเวลาในการส่งมอบผลผลิตหรือการบริการ หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การออกแบบระบบหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านประสิทธิภาพมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น รอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาทำให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน โครงสร้างองค์กร คุณภาพ ต้นทุน และการใช้ทรัพยากรไปพร้อม ๆ กัน

๖. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ส่วนราชการต้องมีความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน เครือข่าย และชุมชนของส่วนราชการ การวางแผนงานของส่วนราชการจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและความคาดหวังของ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากร

จึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะตลอดจนการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

๗. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการของส่วนราชการ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำส่วนราชการไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่เพียงจำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้บริหารของส่วนราชการจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่วนราชการควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ของส่วนราชการและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมของส่วนราชการ

๘. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อส่วนราชการ การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและยุทธศาสตร์หลักของส่วนราชการ รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิตและการบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบ รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจน ธรรมชาติและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผลการตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ส่วนราชการจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการของส่วนราชการจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของส่วนราชการยิ่งขึ้น

๙. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้บริหารของส่วนราชการควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการพิจารณาถึงความผาสุกของสังคมและประโยชน์สุขของสังคมด้วย ผู้บริหารของส่วนราชการควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรม และการคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของสาธารณะครอบคลุมถึงการปฏิบัติการของส่วนราชการ และวงจรชีวิตของการบริการ

นอกจากนั้น ส่วนราชการควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การส่งมอบ และการบริการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลจึงควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และจัดสรรสเนเทศและการสนับสนุนเพื่อให้สาธารณะมีความปลอดภัย มีความเชื่อมั่น และเกิดความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ

ส่วนราชการไม่เพียงต้องปฏิบัติตามหลักนิติธรรมเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับต่าง ๆ และกฎหมายเป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้ดีกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ” ส่วนราชการควรตอกย้ำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ผู้บริหารของส่วนราชการควรกำหนดข้อปฏิบัติด้านจริยธรรมในมาตรฐานระดับสูงและต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติในทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ

การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคม หมายถึง การเป็นผู้นำและการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อมภายใต้ขอบข่ายที่ส่วนราชการสามารถครอบคลุมถึง (ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรของส่วนราชการ) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำดังกล่าว อาจรวมถึงการพัฒนาด้านการศึกษา สุขภาวะและบริการอื่น ๆ ในชุมชน การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมที่ดีเลิศ การเป็นต้นแบบในประเด็นที่มีความสำคัญต่อสังคม การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดปริมาณของเสีย การบริการชุมชนและการกุศล การปรับปรุงหลักปฏิบัติในภาคราชการที่เป็นต้นแบบ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยอาจร่วมกับส่วนราชการอื่นและภาคเอกชนในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อผู้บริหารของส่วนราชการในการติดตามตัวชี้วัดดังกล่าว

๑๐. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการของส่วนราชการ จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ สาธารณะ และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ทำให้ส่วนราชการสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป ยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจได้ว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่าง ๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ การติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

๑๑. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการบริหารส่วนราชการและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง ๗ หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมของส่วนราชการ มุ่งเน้นวิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการร่วมกัน

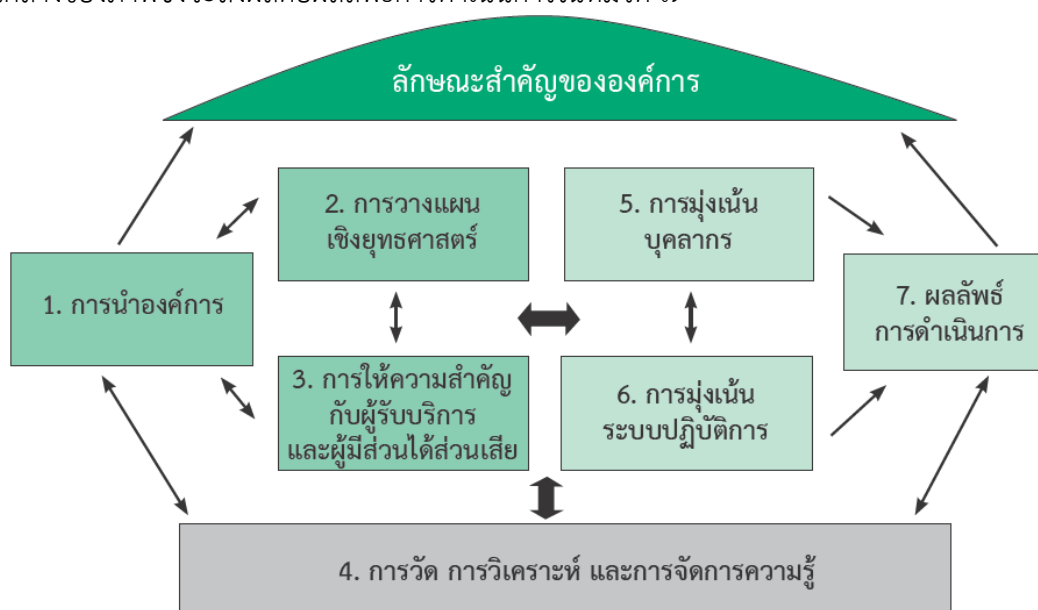
การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมของส่วนราชการโดยใช้คุณลักษณะที่สำคัญของส่วนราชการ สมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการและระบบงาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ดังระบุไว้ในเกณฑ์นี้ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ วัตถุประสงค์ ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา

การบูรณาการ หมายถึง การที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการมีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

มุมมองเชิงระบบ จึงหมายถึง การบริหารส่วนราชการและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับส่วนราชการและสภาพแวดล้อมโดยรวมของประเทศ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำส่วนราชการเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรและเครือข่ายมีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

ความสัมพันธ์ของระบบการดำเนินการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง ๖ หมวด อยู่ที่ส่วนกลางของภาพซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด ๗



ภาพที่ ๑ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๗ หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ

ลูกศรแนวนอนตรงกลางของภาพแสดงความเชื่อมโยงที่สำคัญอย่างยิ่งระหว่าง “กลุ่มการนำองค์การ” (หมวด ๑ ๒ และ ๓) และ “กลุ่มผลลัพธ์” (หมวด ๕ ๖ และ ๗) และความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มทั้งสอง

ความสัมพันธ์ของกลุ่มต่าง ๆ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการเป็นกลุ่มย่อย ดังนี้

(๑) **ลักษณะสำคัญขององค์การ** บ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมการดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม ลูกศรทิศทางเดียวจากหมวดการนำองค์การไปยังลักษณะสำคัญขององค์การ แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงสำคัญของลักษณะสำคัญขององค์การ **ต้องเกิดจากหมวดการนำองค์การ**

(๒) **กลุ่มการนำองค์การ (การนำองค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์ และการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)** เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการและสร้างความยั่งยืน จากภาพที่ ๒ จะเห็นว่าทั้ง ๓ หมวดนี้ มีลูกศร ๒ ข้าง ซึ่งแสดงว่า ทั้ง ๓ หมวดนี้ ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

(๓) **กลุ่มผลลัพธ์ (การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ)** ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์การดำเนินการ

(๔) **พื้นฐานของระบบ (การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้)** มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ส่วนราชการมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน จากภาพที่ ๒ จะเห็นว่ามีลูกศร ๒ ข้างเชื่อมโยงบกับหมวด ๑ การนำองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร ๒ ข้างที่เชื่อมโยงบกับหมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่าต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด ๔ กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา