

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)
ของกรมควบคุมโรค

การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(Public Sector Management Quality Award : PMQA)

โดย กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมควบคุมโรค

ชื่อหนังสือ คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ของกรมควบคุมโรค การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)
โดย กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมควบคุมโรค

ISBN xxx-xxx-xx-xxxx-x

พิมพ์ครั้งที่ 1 ธันวาคม 2554

พิมพ์ครั้งที่ 2 สิงหาคม 2558

จำนวนพิมพ์ 100 เล่ม

ปรับปรุงโดย นางเบญจมาภรณ์ ภิญโญพรพาณิชย์ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
นางนพวรรณ สันตยากร นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
นางสาวรัฐลักษณ์ พิทักษ์จักรพิภพ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
นางกนกนารถ สงค์วอน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
นางสาวตลนภา กุลนอก นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
นางสาวชนมน ดิษยวารนฤกมล เจ้าหน้าที่ธุรการ

ออกแบบและ อินฟินิตี้

จัดพิมพ์โดย 72/9/4 ซอยจันทร์ประสงค์ 1 ถนนสามัคคี แขวงท่าทราย อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี รหัสไปรษณีย์ 11000

สงวนลิขสิทธิ์โดย กรมควบคุมโรค

คำนำ

ภายใต้กระแสแห่งการปฏิรูปประเทศ ภาครัฐบาลจึงมีเป้าหมายพัฒนาระบบราชการไทยให้ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) โดยมีสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นองค์กรหลัก ในการส่งเสริม ผลักดันให้ระบบราชการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนการสร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

สำหรับคู่มือการปฏิบัติงานของกรมควบคุมโรคหรือระบบงานการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ฉบับนี้ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมควบคุมโรค จัดทำขึ้น เพื่อสนับสนุนแก่หน่วยงานในสังกัด กรมควบคุมโรคใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานส่งผลต่อกรมควบคุมโรคในการบรรลุผลวิสัยทัศน์เป็นองค์กรชั้นนำระดับนานาชาติ ที่สังคมเชื่อถือและไว้วางใจ เพื่อปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพ ด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการ ภายในปี 2563” ต่อไป

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมควบคุมโรค
สิงหาคม พ.ศ.2558

สารบัญ

ที่มา	5
วัตถุประสงค์ (Objectives)	5
ขอบเขต (Scope)	5
คำจำกัดความ (Definition)	6
ความรับผิดชอบ (Responsibilities)	7
ขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure)	8
- ผังกระบวนการ	8
- รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน	10
ภาคผนวก ก แบบฟอร์มรายละเอียดวิธีการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA	15
แบบฟอร์ม 1 การวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	16
แบบฟอร์ม 2 วิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังขององค์กรและผู้รับบริการ	16
แบบฟอร์ม 3 วิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	16
แบบฟอร์ม 4 วิเคราะห์ Spec ของผลผลิต (Product) บริการ และการจัดกระบวนการ	16
แบบฟอร์ม 5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ	16
แบบฟอร์ม 6 การจำแนกบุคลากร ตามทัศนคติ ที่มี ต่อการดำเนินงาน PMQA ของหน่วยงาน	17
ภาคผนวกข การนำเสนอตัวอย่างการดำเนินงานการพัฒนาศักยภาพสำหรับคณะทำงานพัฒนาศักยภาพประจำหน่วยงาน	18
ภาคผนวก ค องค์ความรู้และเครื่องมือสำหรับประกอบการดำเนินงานเพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพ	25
● เครื่องมือการจัดการ (Management Tools)	26
- ด้านกระบวนการจัดทำแผน	27
- ด้านการเปลี่ยนแปลง	37
- ด้านกระบวนการทำงาน	37
- ด้านการจัดการด้านการเงิน	40
- ด้านการจัดการความรู้	41
ภาคผนวก ง แผนการพัฒนาระบบงานของแต่ละหมวดตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	45
หมวด 1 การนำองค์กร	46
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	51
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	57
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	59
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	64
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	68
บรรณานุกรม	72

คู่มือการปฏิบัติงาน
เรื่อง การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(Public Sector Management Quality Award : PMQA)

ที่มา

สำนักงาน กพร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ และเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ สำนักงาน กพร. ได้ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นการนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตัวเอง มีความคิดริเริ่ม ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

กรมควบคุมโรค ในฐานะหน่วยงานภาครัฐ จึงมีนโยบายให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้เป็นเครื่องมือประเมินตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงาน ขององค์กรไปสู่มาตรฐานสากล ให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

1. วัตถุประสงค์ (Objectives)

เพื่อให้หน่วยงานกรมควบคุมโรค ใช้คู่มือนี้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วย

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

2. ขอบเขต (Scope)

เอกสารฉบับนี้ครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยแสดงขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่การกำหนดกลไกการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร การวางแผนงานการพัฒนา ระบบ การนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่ PMQA กำหนด พร้อมแจกแจงรายละเอียดการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย

1. จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นภาพรวมในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยตอบคำถามตามเกณฑ์ข้อ 1
2. ประเมินองค์การตนเองซึ่งเป็นการตอบคำถาม 7 หมวด เพื่อทราบสถานะของการบริหารจัดการที่เป็นอยู่เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นขั้นตอนการค้นหาจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงองค์กร (Opportunities for improvement : OFIs) เพื่อนำไปวางแผนในการปรับปรุงองค์กรต่อไป
3. จัดทำแผนปรับปรุงองค์กร โดยกำหนดระดับขั้นตอนการดำเนินการ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนที่กำหนด ซึ่งในขั้นตอนของการปรับปรุงองค์กรนั้น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไม่ได้กำหนดตายตัวให้ใช้เครื่องมือบริหารจัดการใดในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการขององค์กรสามารถเลือกเครื่องมือเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับโอกาสในการปรับปรุงที่ต้องการปรับปรุงได้
5. กระบวนการประเมินผลการบริหารจัดการการพัฒนาองค์กรเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร Plan – Do – Check – Act
6. กระบวนการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร

3. คำจำกัดความ (Definition)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการ ให้มีขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานอยู่ในระดับสูงเทียบเท่ากับมาตรฐานสากล

ลักษณะสำคัญขององค์กร หมายถึง ภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญ ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

องค์กร หมายถึง ส่วนราชการระดับกรม

องค์กร หมายถึง หน่วยงานย่อยภายในสังกัดกรมควบคุมโรค

กระบวนการ หมายถึง วิธีที่องค์กรใช้และปรับปรุงเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อในหมวด 1 - 6 ปัจจุบันทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการได้แก่

แนวทาง (Approach - A) หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ แนวทางหมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้าง และความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งส่วนราชการ

การเรียนรู้ (การทบทวนและปรับปรุง) (Learning - L) หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ ที่ได้รับการประเมิน การศึกษาประสบการณ์และนวัตกรรมในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกล่าวถึงการเรียนรู้ ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ของส่วนราชการ และการเรียนรู้ของบุคลากร

การเรียนรู้ของส่วนราชการ ได้มาจากการวิจัยพัฒนางจรการประเมินและการปรับปรุงความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความ เจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

การบูรณาการ (Integration - I) การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ การบูรณาการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันจะสำเร็จได้

เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

โอกาสในการปรับปรุง (OFIs) หมายถึง โอกาสในการปรับปรุงที่พบจากการประเมินองค์กร อาจระจัดกระจายในประเด็นที่หลากหลาย เมื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ส่วนราชการอาจไม่สามารถแก้ไขทุกประเด็นปัญหาได้ในเวลาเดียวกัน ดังนั้น ส่วนราชการควรจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง โดยใช้เทคนิค Vital Few เพื่อให้ส่วนราชการสามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรตามลำดับความสำคัญและความจำเป็นได้

การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการ ควบคุมและการตรวจสอบดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการกับดูแลตนเองที่ดี ครอบคลุมการอธิบายวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

(1) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

(2) ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามทุจริต และประพฤติมิชอบ

(3) การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการต่างๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี อาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์

การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ

การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

และสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของส่วนราชการ

การสร้างคุณค่า (Value Creation) หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่สร้างผลประโยชน์แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภารกิจของส่วนราชการ กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการตามภารกิจ มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ และก่อให้เกิดผลผลิต บริการและผลลัพธ์ในเชิงบวกให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง สิ่งที่ต้องครัดต้องเอาชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัด (Indicator) หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการผลิต บริการและผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่ายที่ได้จากการวัดแต่ละครั้ง หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชนชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

ผู้รับบริการ (Customer) หมายถึง ผู้ที่มีารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

แผนปฏิบัติการ (Action Plans) หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลา ที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

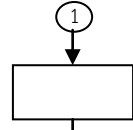
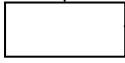

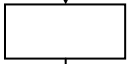
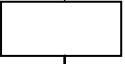
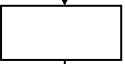
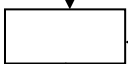
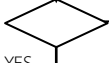
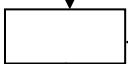

4. ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

ผู้บริหารหน่วยงาน : อนุมัติแผนการพัฒนางานองค์กร ติดตามและพิจารณาผลการพัฒนางานองค์กรของหน่วยงาน หัวหน้ากลุ่มพัฒนางานองค์กรกลุ่มผู้รับผิดชอบการพัฒนางานองค์กรของทุกหน่วยงานเป็นเจ้าภาพหลักในการดำเนินงานการพัฒนางานองค์กร
ทุกหน่วยงาน : ร่วมดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามแผนงาน สรุปผลและติดตามผล

5. ขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure)

5.1 ผังกระบวนการขั้นตอนดำเนินงานการพัฒนาองค์กร

ขั้นตอน	ผู้บริหาร หน่วยงาน	กลุ่มงานผู้รับผิดชอบ การพัฒนาองค์กร ของหน่วยงาน	คณะกรรมการบริหารงาน หน่วยงาน	คณะทำงานแต่ละหมวด ของหน่วยงาน
1. รับนโยบายการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการจากกรม				
2. แต่งตั้งคณะทำงานแต่ละหมวด ของหน่วยงาน				
2.1 สรรหาผู้เหมาะสม				
2.2 เสนอผู้บริหารพิจารณา ลงนามคำสั่ง		YES	NO	
3. เสริมสร้างความรู้ “PMQA” แก่คณะกรรมการบริหาร และคณะที่ แต่ละหมวดของหน่วยงาน				
4. จัดทำปฏิทินการดำเนินงาน การพัฒนาองค์กร				
5. เสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบ		YES	NO	
6. ถ่ายทอดความรู้ “PMQA” แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร				
7. การจัดทำลักษณะสำคัญองค์กร				
8. เสนอลักษณะสำคัญองค์กร ทั่วทั้งองค์กร		YES	NO	
9. การสื่อสารลักษณะสำคัญองค์กร ทั่วทั้งองค์กร				
10. การประเมินองค์กรพร้อมจัดทำ แผนการปรับปรุงองค์กร 7 หมวด				
11. นำเสนอแผนการปรับปรุงองค์กร 6 หมวด เพื่ออนุมัติ			NO	
12. การสื่อสารแผนการปรับปรุง ทั่วทั้งองค์กร				

ขั้นตอน	ผู้บริหาร หน่วยงาน	กลุ่มงานผู้รับผิดชอบ การพัฒนาองค์กร ของหน่วยงาน	คณะกรรมการบริหารงาน หน่วยงาน	คณะทำงานแต่ละหมวด ของหน่วยงาน
13. จัดทำระบบการประเมินผล หน่วยงานและระดับบุคคลและ เชื่อมโยงผลตอบแทน				
14. การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติ ราชการ				
15. นำแผนสู่การปฏิบัติ				
16. การติดตามกำกับ				
17. การสื่อสารผลการปฏิบัติ ราชการ แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร				
18. การประเมินองค์กร 7 หมวด และจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร ในปีต่อไป				
19. นำเสนอแผนการปรับปรุง องค์กร 6 หมวด เพื่ออนุมัติ				
20. การสื่อสารแผนการปรับปรุง องค์กรปีต่อไปทั่วทั้งองค์กร				

5.2 รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผลผลิตกิจกรรม	หลักฐาน	ระยะเวลาดำเนินการ
1. รับนโยบายการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการองค์การกรม	เข้าร่วมประชุมการชี้แจงนโยบายของกรมฯ	หน่วยงานรับทราบนโยบาย/เป้าหมายและเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร	เอกสารการประชุม	ต.ค.
2. แต่งตั้งคณะทำงานแต่ละหมวดของหน่วยงาน	การสรรหาผู้เหมาะสมและมีเจตจำนงพร้อมในการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงานร่วมกัน พัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยงาน	คำสั่งการแต่งตั้ง 1. คณะกรรมการ (BOARD) พัฒนาระบบราชการประจำหน่วยงาน หรือคณะทำงานพัฒนาองค์กรประจำหน่วยงาน	คำสั่งการแต่งตั้งคณะกรรมการ (BOARD) พัฒนาระบบราชการประจำหน่วยงาน หรือคณะทำงานพัฒนาองค์กรประจำหน่วยงานที่ลงนามโดยผู้บริหารหน่วยงาน	ต.ค. – พ.ย.
2.1 สรรหาผู้เหมาะสม	1. จัดกิจกรรมสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์บทบาทหน้าที่และความสำคัญของคณะกรรมการและคณะทำงานพร้อมแรงจูงใจ/ผลตอบแทนให้บุคลากรเข้าใจทั่วทั้งองค์กร 2. มีผู้รับผิดชอบในการให้ข้อมูล เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรประจำหน่วยงาน	1. บุคลากรของหน่วยงานรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและคณะทำงาน 2. รายชื่อผู้เหมาะสมและมีเจตจำนงพร้อมในการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน	1. รายงานการปฏิบัติงานตามกิจกรรม 2. รายชื่อผู้เหมาะสมและมีเจตจำนงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน	ต.ค.
2.2 เสนอผู้บริหารพิจารณา ลงนามคำสั่งการแต่งตั้งคณะทำงาน	ทำหนังสือนำเสนอผู้บริหารพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน	คำสั่งการแต่งตั้งที่ลงนามโดยผู้บริหารหน่วยงาน	คำสั่งการแต่งตั้งคณะกรรมการ (BOARD) และคณะทำงานที่ผู้บริหารหน่วยงานลงนามการ	พ.ย.
3. เสริมสร้างความรู้ “PMQA” แก่คณะกรรมการบริหารและคณะทำงานแต่ละหมวดของหน่วยงาน	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 2 ครั้ง 1. การประชุมชี้แจงนโยบายการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการองค์การพร้อมให้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือ PMQA 2. ร่วมกันประชุมจัดทำ Road Map การพัฒนาระบบบริหารจัดการของหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานมีระบบการบริหารจัดการที่ผ่าน PMQA ทั้ง 7 หมวด	1. คณะกรรมการ (BOARD) พัฒนาระบบราชการ/คณะทำงานพัฒนาองค์กร (กรม/หน่วยงานและกลุ่มงาน) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ PMQA และสามารถนำสู่การปฏิบัติได้ 2. Road Map ที่มีรายละเอียดกิจกรรม/เป้าหมายและระยะเวลาการดำเนินงาน การพัฒนาองค์กรของหน่วยงานที่ชัดเจน	1. รายงานการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการตามจำนวนครั้งที่จัด 2. รายงานผลสัมฤทธิ์ของการจัดประชุม ทั้งความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ของผู้เข้าร่วมประชุม 3. Road map การพัฒนาระบบราชการของหน่วยงาน	พ.ย.
4. การประสานกิจกรรมการพัฒนาองค์กรตาม Road map กับงานภารกิจของหน่วยงาน	1. จัดประชุมคณะกรรมการร่วมกับหัวหน้ากลุ่มงานในการนำ Road map ประสานกับแผนงานภารกิจหลักของหน่วยงาน	แผนยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน	แผนยุทธศาสตร์และปฏิทินแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน	พ.ย.
5. เสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบ	ทำหนังสือนำเสนอผู้บริหารพิจารณาเห็นชอบ	แผนปฏิบัติงานประจำปีที่ผ่านการเห็นชอบของผู้บริหาร	แผนปฏิบัติงานประจำปีที่ผ่านการเห็นชอบของผู้บริหารหน่วยงาน	พ.ย.
6. ถ่ายทอดความรู้ “PMQA” แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร	จัดการถ่ายทอดความรู้เรื่อง PMQA แก่บุคลากรของหน่วยงานทุกคนของทุกระดับโดยใช้วิธีการที่หลากหลายให้สอดคล้องกับกลุ่มบุคลากรแต่ละระดับ	1. บุคลากรของหน่วยงานไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ PMQA และสามารถนำสู่การปฏิบัติได้	2. รายงานการจัดการถ่ายทอดโดยวิธีการต่างๆ ของหน่วยงาน 3. รายงานผลการประเมินความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ของบุคลากรของหน่วยงาน	พ.ย.

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผลผลิตกิจกรรม	หลักฐาน	ระยะเวลาดำเนินการ
7. การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและคณะทำงานพัฒนาองค์กรเพื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรทั้ง 13 ข้อ 2. เผยแพร่ลักษณะสำคัญขององค์กรให้บุคลากรของหน่วยงานรับทราบและพิจารณาเห็นด้วยพร้อมให้ข้อคิดเห็น	1. ข้อมูลลักษณะสำคัญขององค์กรของหน่วยงานครบถ้วนทั้ง 13 ข้อ 2. บุคลากรทั่วทั้งหน่วยงานรับรู้และเห็นด้วยเกี่ยวกับลักษณะสำคัญขององค์กรที่จัดทำโดยคณะกรรมการและคณะทำงานฯ	1. เอกสารลักษณะสำคัญขององค์กร ไม่เกิน 15 หน้ากระดาษ A4 2. รายงานสรุปความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับ ลักษณะสำคัญขององค์กรที่จัดทำโดยคณะ	5.ค.
8. เสนอลักษณะสำคัญขององค์กรผ่านการเห็นชอบผู้บริหาร	จัดทำหนังสือนำเสนอเอกสารลักษณะสำคัญขององค์กรแก่ผู้บริหารพิจารณาเห็นชอบ พร้อมแนบรายงานสรุปความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับลักษณะสำคัญขององค์กรด้วย	ผู้บริหารพิจารณาความถูกต้องและเห็นชอบลักษณะสำคัญขององค์กรที่คณะกรรมการและคณะทำงานนำเสนอ	เอกสารลักษณะสำคัญขององค์กร ที่ผ่านการเห็นชอบของผู้บริหารหน่วยงาน	5.ค.
9. การสื่อสารลักษณะสำคัญขององค์กรทั่วทั้งองค์กร	นำเอกสารลักษณะสำคัญขององค์กรที่ลงนามโดยผู้บริหารสื่อสารให้ทั่วหน่วยงานโดยวิธีการที่หลากหลายให้บุคลากรรับทราบ	บุคลากรทุกระดับของหน่วยงานรับรู้และเข้าใจลักษณะสำคัญขององค์กร	1. หลักฐานการสื่อสาร 2. ผลการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับสาระที่ได้มีการสื่อสาร	5.ค.
10. การประเมินองค์กรตนเองพร้อมจัดทำแผนการปรับปรุงองค์กร 7 หมวด	1. คณะทำงานพัฒนาองค์กรทำการประเมินหน่วยงานตนเองโดยใช้เกณฑ์ PMQA ทั้ง 7 หมวด วิเคราะห์คำถามทุกข้อของแต่ละหมวด ว่าแต่ละคำถามนั้น หน่วยงานมีเป็นระบบคือครบทั้ง ADLI หรือไม่โดยใช้ Program Excel ที่ กลุ่ม กพร. กรมฯ ได้แจกไปให้ทุกหน่วยงานแล้ว ในการตอบแต่ละคำถาม ถ้าไม่เป็นระบบให้ตอบ N ถ้ามีเป็นระบบให้ตอบ Y ตามคำอธิบายใน Program ดังกล่าว 2. รวบรวมคำถามที่มีคำตอบ N ของแต่ละหมวด (หมวด 1 – หมวด 6) เพื่อทราบ โอกาสในการปรับปรุง (OFI) แต่ละหมวดว่าหน่วยงานต้องปรับปรุงระบบใดบ้าง 3. นำโอกาสในการปรับปรุง (OFI) ในข้อ 2 มาจัดทำแผนการปรับปรุงหน่วยงานให้มีระบบการบริหารจัดการตามเกณฑ์ที่กำหนด 4. รวบรวมคำถามที่มีคำตอบ y ของแต่ละหมวด (หมวด 1 – หมวด 6) จัดทำเป็นเอกสาร/แผนภูมิกระบวนการทำงานรูปแบบที่ครบถ้วน ADLI	1. ได้แผนการปรับปรุงระบบบริหารจัดการของหน่วยงานในแต่ละหมวดตามเกณฑ์ PMQA 2. รายละเอียดระบบงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA ของแต่ละหมวด 3. บุคลากรทั่วทั้งหน่วยงานรับรู้และเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์องค์กรที่จัดทำโดยคณะกรรมการและคณะทำงานฯ	1. เอกสารแผนการปรับปรุงองค์กรตามเกณฑ์ PMQA 2. เอกสารแสดงคุณภาพระบบของแต่ละหมวดที่ผ่านเกณฑ์ PMQA ของหน่วยงาน 3. รายงานสรุปความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับแผนการปรับปรุงระบบบริหารจัดการของหน่วยงานและระบบงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA ของแต่ละหมวดของหน่วยงานที่จัดทำโดยคณะกรรมการและคณะทำงานฯ	5.ค. – ม.ค.

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผลผลิตกิจกรรม	หลักฐาน	ระยะเวลาดำเนินการ
	5. เผยแพร่/สื่อสาร - เอกสารแผนการปรับปรุงองค์กรตามเกณฑ์ PMQA - เอกสารแสดงคุณภาพระบบของแต่ละหมวดที่ผ่านเกณฑ์ PMQA ของหน่วยงานให้บุคลากรของหน่วยงานรับทราบและพิจารณาเห็นด้วยพร้อมให้ข้อคิดเห็น			
11. นำเสนอแผนการปรับปรุงองค์กร 6 หมวด เพื่ออนุมัติ	จัดทำหนังสือนำเสนอเอกสาร - แผนการปรับปรุงองค์กร - เอกสารแสดงคุณภาพระบบของแต่ละหมวดที่ผ่านเกณฑ์ PMQA ของหน่วยงาน แก่ผู้บริหารพิจารณาเห็นชอบ พร้อมลงนาม	ผู้บริหารพิจารณาความถูกต้องและเห็นชอบ - แผนการปรับปรุงองค์กร - เอกสารแสดงคุณภาพระบบของแต่ละหมวดที่ผ่านเกณฑ์ PMQA ของหน่วยงาน ที่คณะกรรมการและคณะทำงานนำเสนอ	เอกสาร - แผนการปรับปรุงองค์กร 7 หมวด - เอกสารแสดงคุณภาพระบบของแต่ละหมวดที่ผ่านเกณฑ์ PMQA ของหน่วยงาน ที่ผ่านการเห็นชอบของผู้บริหารหน่วยงาน	ม.ค.
12. การสื่อสารแผนการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร	นำเอกสาร - แผนการปรับปรุงองค์กร - เอกสารแสดงคุณภาพระบบของแต่ละหมวดที่ผ่านเกณฑ์ PMQA ของหน่วยงานที่ผ่านการเห็นชอบของผู้บริหารสื่อสารให้ทั่วหน่วยงาน โดยวิธีการที่หลากหลายให้บุคลากรรับทราบ	บุคลากรทุกระดับของหน่วยงานรับรู้และเข้าใจ - แผนการปรับปรุงองค์กร - ระบบคุณภาพของหน่วยงานของแต่ละหมวดที่ผ่านเกณฑ์ PMQA	1. หลักฐานการสื่อสาร 2. ผลการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับสาระที่ได้มีการสื่อสาร	ม.ค.
13. จัดทำระบบการประเมินผลหน่วยงานและระดับบุคคลและเชื่อมโยงผลตอบแทน	1. คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและคณะทำงานองค์กรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อ - กำหนดค่าน้ำหนักตัวชี้วัดทุกตัวของแผนที่ยุทธศาสตร์ - พิจารณาตัวชี้วัดสำคัญที่ต้องการให้ผู้บริหารติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำเดือน/รายไตรมาสรอบ 3, 6, 9 และ 12 เดือน โดยจัดทำทะเบียนตัวชี้วัดสำคัญของหน่วยงาน 2. นำเสนอคณะกรรมการบริหารเห็นชอบ 3. สื่อสารผลผลิตของข้อ 1 ให้บุคลากรทั่วทั้งหน่วยงานรับทราบและพร้อมร่วมมือในการปฏิบัติสู่การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน 4. จัดประชุมหัวหน้ากลุ่มงานเพื่อมอบหมายตัวชี้วัด	1. ตัวชี้วัดและเป้าหมายตลอดจนค่าน้ำหนักของทุกเป้าประสงค์ทั้ง 4 มิติ ตาม Strategy map หน่วยงาน 2. ทะเบียนตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารจะมีการติดตามรายเดือน และรายไตรมาส 3. การถ่ายทอดตัวชี้วัดหน่วยงานสู่ระดับกลุ่มงานและบุคคล	1. เอกสารตารางตัวชี้วัดที่สะท้อนการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ของแต่ละมิติตาม Strategy map ของหน่วยงาน 2. เอกสารทะเบียนตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำคัญของตัวชี้วัดที่ต้องติดตามทุกเดือนและรายไตรมาส	ม.ค. – ก.พ.

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผลผลิตกิจกรรม	หลักฐาน	ระยะเวลาดำเนินการ
	<p>พร้อมค่านำหนักที่แต่ละกลุ่มงานต้องรับผิดชอบ</p> <p>5. หัวหน้ากลุ่มงานจัดประชุมบุคลากรในกลุ่มงานของตนเองเพื่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มงาน ให้บรรลุตัวชี้วัดและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย - กำหนดค่านำหนักตัวชี้วัดในแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มงาน - มอบหมายตัวชี้วัดเป้าหมายแก่บุคลากรในกลุ่ม <p>6. บุคลากรแต่ละคนนำตัวชี้วัดเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้ากลุ่มงานผนวกกับเป้าหมายงานภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบ(Routine) ไปจัดทำแผนงาน/โครงการรายบุคคลเพื่อให้บรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>7. จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานรายบุคคลนำเสนอต่อหัวหน้ากลุ่มงาน</p>			
14. การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ	<p>คำรับรองการปฏิบัติงานประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับหน่วยงาน เป็นคำรับรองของผู้บริหารหน่วยงาน จะมีตัวชี้วัดทั้ง 4 มิติของทุกเป้าหมายใน Strategy map ของหน่วยงาน 2. ระดับกลุ่มงาน เป็นคำรับรองที่มีตัวชี้วัดที่จัดทำกิจกรรมข้อ 5 ของขั้นตอน 13 3. ระดับบุคคลคือกิจกรรมข้อ 6 ในขั้นตอน 13 	คำรับรองการปฏิบัติงานในระดับบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กลุ่มงานและแผนที่ยุทธศาสตร์หน่วยงาน	<p>เอกสารคำรับรองการปฏิบัติงาน 3 ระดับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงาน - กลุ่มงาน - รายบุคคล 	ก.พ.
15. นำแผนสู่การปฏิบัติ	รายละเอียดตามแผนงานของกลุ่มงานและรายบุคคลที่ผ่านการอนุมัติของผู้บริหาร	ผลการปฏิบัติงานตามแผนฯ	รายงานผลการปฏิบัติงาน	ก.พ. – ก.ย.
16. การติดตามกำกับ	<p>คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการประจำหน่วยง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ติดตามกำกับตามทะเบียนตัวชี้วัด - ติดตามรายเดือนเพื่อนำเสนอในการประชุมประจำเดือนของคณะผู้บริหารหน่วยงาน - ติดตามรายไตรมาส 	รายงานผลการดำเนินงานรายเดือนที่นำเสนอในการประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เอกสารรายงานการประชุมประจำเดือน 2. รายงาน SAR รอบ 3, 6, 9 และ 12 เดือน 3. รายงานการประชุมการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4. เอกสารการสรุปบทเรียนผลการติดตามกำ 	ก.พ. – ก.ย.

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผลผลิตกิจกรรม	หลักฐาน	ระยะเวลาดำเนินการ
	2. ติดตามแผนการปรับปรุงองค์กรรายหมวด เปรียบเทียบกับเกณฑ์ PMQA 3. จัดประชุมสรุปผลการติดตามกำกับร่วมกับ คณะทำงานทุกหมวดหัวหน้ากลุ่มงานทุกไตรมาส เพื่อเรียนรู้และร่วมกันพัฒนาเป็นมาตรฐาน กระบวนการดำเนินงาน (Best Practices) และสรุปเป็นบทเรียน			
17. การสื่อสารผลการปฏิบัติราชการ แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร	นำผลการดำเนินงานจากการติดตามกำกับ ขั้นตอนที่ 16 สื่อสารให้ทั่วหน่วยงาน โดยวิธีการ ที่หลากหลายให้บุคลากรรับทราบ	บุคลากรของหน่วยงานรับทราบผลการดำเนินงาน ตามแผนการปรับปรุงองค์กรของหน่วยงาน ในปีที่ผ่านมา	1. หลักฐานช่องทางต่างๆ ที่ทำการสื่อสาร 2. ข้อมูลผลการรับรู้ของบุคลากรกับข้อมูล ที่มีการสื่อสาร	ต.ค.
18. การประเมินองค์กร 7 หมวด และ จัดทำแผนปรับปรุงองค์กรในปีต่อไป	ดำเนินการเช่นเดียวกันกับขั้นตอน 10	ข้อมูลโอกาสในการปรับปรุง (OFI) ของแต่ ละหมวดเมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีอยู่จริง ของหน่วยงานเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด ใน PMQA	1. เอกสารการวิเคราะห์หน่วยงาน (OFI) โดยใช้เกณฑ์ PMQA 2. ร่างแผนการปรับปรุงองค์กรสำหรับ การพัฒนาในปีงบประมาณต่อไป	ต.ค.
19. นำเสนอแผนการปรับปรุงองค์กร 6 หมวด เพื่ออนุมัติ	ดำเนินการเช่นเดียวกันกับขั้นตอน 11	ผู้บริหารเห็นชอบแผนการปรับปรุงองค์กร ของปีต่อไป	แผนการปรับปรุงองค์กรในปีต่อไปของ หน่วยงานที่ผ่านการลงนามของผู้บริหาร หน่วยงาน	ต.ค.
20. การสื่อสารแผนการปรับปรุง องค์กรปีต่อไปทั่วทั้งองค์กร	นำแผนการปรับปรุงองค์กร 7 หมวด ในขั้นตอนที่ 19 สื่อสารให้ทั่วหน่วยงานโดยวิธีการที่หลากหลาย ให้บุคลากรรับทราบ	บุคลากรของหน่วยงานรับทราบแผนการปรับปรุง องค์กรของหน่วยงานในปีต่อไป	1. หลักฐานช่องทางต่างๆ ที่ทำการสื่อสาร 2. ข้อมูลผลการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับ ข้อมูลที่ได้มีการสื่อสาร	ต.ค.

ภาคผนวก ก
แบบฟอร์มรายละเอียดวิธีการดำเนินงาน
ตามเกณฑ์ PMQA

แบบฟอร์ม 1 การวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

ผลผลิต/ บริการพันธ กิจของกรม	ผลผลิต/ บริการของ องค์กร	ประโยชน์ ที่ได้รับ	ระดับ ความสำคัญ	ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ผลกระทบ	ระดับ ความสำคัญ

แบบฟอร์ม 2 วิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังขององค์กรและผู้รับบริการ

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

แหล่งที่มา ของข้อมูล	ความต้องการ/ความคาดหวัง ของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม ต่อสินค้า/บริการ	สินค้า/บริการ ตามประเด็น ยุทธศาสตร์/ พันธกิจ	ผู้รับบริการ (จำแนกแต่ละกลุ่ม)	ความต้องการ/ความคาดหวัง ขององค์กรต่อผู้รับบริการ แต่ละกลุ่ม

หมายเหตุ : ข้อมูลผู้รับบริการแต่ละกลุ่มต้องสอดคล้องกับแบบฟอร์ม 1

แบบฟอร์ม 3 วิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นยุทธศาสตร์...../งานตามพันธกิจ.....

แหล่งที่มา ของข้อมูล	ความต้องการ/ความคาดหวัง ของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม ต่อสินค้า/บริการ	สินค้า/บริการ ตามประเด็น ยุทธศาสตร์/ พันธกิจ	ผู้รับบริการ (จำแนกแต่ละกลุ่ม)	ความต้องการ/ความคาดหวัง ขององค์กรต่อผู้รับบริการ แต่ละกลุ่ม

หมายเหตุ : ข้อมูลผู้รับบริการแต่ละกลุ่มต้องสอดคล้องกับแบบฟอร์ม 1

แบบฟอร์ม 4 วิเคราะห์ Spec ของผลผลิต (Product) บริการ และการจัดกระบวนการ

ประเด็นยุทธศาสตร์...../งานตามพันธกิจ.....

สินค้า/บริการตาม ประเด็นยุทธศาสตร์/ พันธกิจ	Spec ของผลผลิต (สินค้า : Produce)/บริการ	กระบวนการ สร้างคุณค่า	กระบวนการ สนับสนุน	INPUT	SUPPLIER

แบบฟอร์ม 5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ

ผู้รับบริการ (หน่วยงาน/ บุคคล)	ชื่อผู้ ประสานงาน	ที่อยู่/โทรศัพท์ ของผู้ประสานงาน	ลักษณะ งาน	ลักษณะการ สื่อสาร	ระดับความสัมพันธ์			
					แนบ แน่น (3)	ปาน กลาง (2)	ห่าง เหิน (1)	ไม่มีความ สัมพันธ์ (0)

แบบฟอร์ม 6 การจำแนกบุคลากร ตามทัศนคติ ที่มี ต่อการดำเนินงาน PMQA ของหน่วยงาน

จำแนกกลุ่มตาม ทัศนคติต่อ PMQA	ผลการสำรวจ ครั้งที่ 1 ก่อนดำเนินการ กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (ว.ค.ป.)		กิจกรรมการ กระตุ้น ครั้งที่ 1 หลังการสำรวจ (ว.ค.ป.)	ผลการสำรวจ ครั้งที่ 2 หลังมีการกระตุ้น การเปลี่ยนแปลง ครั้งที่ 1 (ว.ค.ป.)		กิจกรรม การกระตุ้น ครั้งที่ 2 (ว.ค.ป.)	ผลการสำรวจครั้งที่ 2 หลังมีการกระตุ้น การเปลี่ยนแปลง ครั้งที่ 2 (ว.ค.ป.)	
	จำนวน	%		จำนวน	%		จำนวน	%
กลุ่ม A (เห็นด้วยยินดีร่วมมือ)								
กลุ่ม B (เห็นด้วยกับคน กลุ่มใหญ่ไม่ปฏิเสธ เมื่อขอความร่วมมือ)								

ภาคผนวก ข

การนำเสนอตัวอย่างการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร
สำหรับคณะทำงานพัฒนาองค์กรประจำหน่วยงาน

การนำเสนอตัวอย่างการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร สำหรับคณะกรรมการพัฒนาองค์กรประจำหน่วยงาน
เพื่อเป็นอีก 1 ตัวเลือก เพื่อปรับใช้กับหน่วยงานตนเอง ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่

- ขั้นตอนที่ 1 หาความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ขั้นตอนที่ 2 กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุง
- ขั้นตอนที่ 3 ประเมินสภาพองค์กรในปัจจุบัน
- ขั้นตอนที่ 4 วางแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว
- ขั้นตอนที่ 5 วางแผนปฏิบัติการประจำปี
- ขั้นตอนที่ 6 เสริมศักยภาพภายในองค์กร
- ขั้นตอนที่ 7 ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ
- ขั้นตอนที่ 8 วัดและประเมินผลการดำเนินงาน
- ขั้นตอนที่ 9 ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

รายละเอียดวิธีการดำเนินงาน

- ขั้นตอนที่ 1 การหาความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใน 3 ประเด็นกิจกรรมหลัก คือ
- 1) กิจกรรมการหาข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อผลผลิต/บริการขององค์กร
 - 2) กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อองค์กร
 - 3) การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงหน่วยงานในทางที่ดี

ถึงแม้ว่าการดำเนินงานกิจกรรมดังกล่าว เป็นเรื่องของหมวด 3 ตามเกณฑ์ PMQA แต่เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนแรก เพราะ ข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อผลผลิต/บริการขององค์กร จะเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ที่สำคัญ สำหรับการดำเนินงานของหมวดอื่นๆ เริ่มตั้งแต่หมวด 1 ผู้บริหารต้องนำข้อมูลดังกล่าว ในการกำหนดทิศทางการนำองค์กรและนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ ของหมวด 2 ตลอดจนนำข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การออกแบบกระบวนการของหมวด 6 เป็นต้น

สำหรับรายละเอียดการดำเนินงานสำรวจหาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกิจกรรมดำเนินการเช่นเดียวกับเกณฑ์ที่หมวด 3 ใน PMQA กำหนด ประกอบด้วย

1. การรวบรวมข้อมูลความต้องการ /ความคาดหวัง ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีรายละเอียดกิจกรรม ดังนี้
 - 1.1 จัดทำแบบสอบถามสำรวจความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 1.2 การวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อจัดทำเป็นทะเบียน/ทำเนียบผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยมีแบบฟอร์ม ตัวอย่าง แบบฟอร์ม 1 - แบบฟอร์ม 4 (ภาคผนวก ก) (ข้อมูลการวิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดนำเสนอต่อให้ผู้รับผิดชอบในการสร้างกระบวนการสร้างคุณค่า หมวด 6.1 เพื่อนำข้อมูล Spec สินค้าที่ต้องการ นำไปผลิตสินค้าของหน่วยงานต่อไป)
 2. กิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การสนองความคาดหวัง สร้างความประทับใจ ภาพลักษณ์องค์กรที่ดี และสร้างความพึงพอใจ เพื่อนำไปสู่การกล่าวถึงหน่วยงานในทางที่ดีแบบฟอร์ม 5 (ภาคผนวก ก) โดยใช้ข้อมูลนำเข้าจากข้อ 1 ในการวางแผนการดำเนินงานสร้างปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

ขั้นตอนที่ 2 กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุง คือ การกระตุ้นบุคลากรภายในหน่วยงานให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน PMQA โดยจัดกิจกรรมการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. สสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกระดับเกี่ยวกับความคิดเห็นนโยบายการดำเนินงาน PMQA มาใช้ในการบริหารงาน โดยจำแนกบุคลากรเป็น 3 กลุ่มตามทัศนคติที่มีต่อ การใช้เครื่องมือ PMQA
 - กลุ่ม A คือผู้เห็นด้วยและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเป็นอย่างดีสำหรับการดำเนินงานที่ผ่านมา
 - กลุ่ม B คือ ผู้ที่ไม่ชัดเจนไม่ว่าเห็นด้วยหรือขัดแย้ง แต่สามารถปฏิบัติงานเมื่อได้รับมอบหมาย
 - กลุ่ม C คือผู้ที่ไม่เห็นด้วย มักแสดงอาการโต้แย้งหรือปฏิเสธในการให้ความร่วมมือ
2. วิธีดำเนินงานในการจำแนกทัศนคติบุคลากร วิธีการดำเนินงาน โดย
 - คณะกรรมการและคณะทำงานPMQA ของแต่ละหน่วยงานสำรวจบุคลากรทุกระดับขององค์กรตนเอง โดยวิธีการสังเกตพฤติกรรม/ทัศนคติ ที่มี ต่อการดำเนินงาน PMQA ที่ผ่านมา
 - การสังเกตต้องวิเคราะห์และค้นหาปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้กลุ่มบุคลากรมีพฤติกรรมไม่เห็นด้วย / โต้แย้งหรือปฏิเสธในการให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตามเกณฑ์PMQA (กลุ่ม C) เพื่อสามารถมีข้อมูลนำเข้าการวางแผนการจัดกิจกรรมการกระตุ้นได้ถูกต้องตรงตามเหตุปัจจัย เช่น
 - 2.1 เนื่องจากไม่ได้รับข้อมูลที่เพียงพอ ที่จะสามารถทำให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินงาน ทำให้บุคลากรเหล่านั้นไม่เห็นประโยชน์ของการดำเนินงาน
 - 2.2 ขาดโอกาสในการมีส่วนร่วม จึงไม่เข้าใจและเห็นความสำคัญในการดำเนินงาน
 - 2.3 ขาดการทำพันธะสัญญาระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ในการดำเนินงานตามนโยบายในการบรรลุเป้าหมายองค์กร
 - 2.4 การพัฒนาแรงจูงใจที่เพียงพอต่อการผลักดันให้เกิดแรงขับเคลื่อนที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินงาน
 - 2.5 ขาดการแสดงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากการดำเนินงาน PMQAที่เป็นรูปธรรมและชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินสภาพองค์กรในปัจจุบัน เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) เพื่อดูความพร้อมภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบ ต่อการบรรลุเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์พันธกิจของหน่วยงาน มีรายละเอียด ดังนี้

(ก) **การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร** โดยใช้เกณฑ์การประเมิน ของแบบคำถาม PMQA สำหรับใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ โดยมีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1) การทำรายงานลักษณะสำคัญของหน่วยงาน หน่วยงานต้องบรรยายให้ครบทั้ง 13 คำถาม ที่กำหนดในเกณฑ์ PMQA เพื่อทราบสภาวะระดับการแข่งขันและความท้าทายขององค์กร

(ข) **รายละเอียดการวิเคราะห์ระบบการบริหารงานของหน่วยงานตามข้อคำถามหลักของหมวด 1 - 6** รายละเอียดการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

1. นำข้อคำถามของแต่ละหมวดตามเกณฑ์ PMQA เป็นตัวตั้งแล้วทำความเข้าใจแต่ละข้อคำถามพร้อมวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์กรในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ว่ามีรูปแบบ การดำเนินงานมีระบบครบ 4 มิติของ ADLI หรือไม่ คือ

1.1 Approach (A) หน่วยงานได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานของกระบวนการนั้นๆ ที่เป็นระบบชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร (เป็นระบบที่ฝังอยู่ในหน่วยงาน โดยไม่ยึดติดที่ตัวบุคคล) สามารถนำมาปฏิบัติซ้ำ มีกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้และ มีกำหนดผู้รับผิดชอบ

1.2 Deployment (D) การนำแนวทาง ไปปฏิบัตินั้น มีการถ่ายทอดบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนทุกระดับ ปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนการปฏิบัติเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่

1.3 Learning (L) เมื่อดำเนินการตามแนวทางนั้นแล้วมีการทบทวนผลที่ได้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียนที่ได้ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการนั้นหรือไม่เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือไม่

1.4 Integration (I) กระบวนการที่ว่านั้นทั้งแผนงานการปฏิบัติ การประเมินผลตามตัวชี้วัดนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ และผลการดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรหรือไม่หากการวิเคราะห์พบว่า สภาพความเป็นจริงของหน่วยงานในปัจจุบัน การดำเนินงานของข้อใดมีไม่ครบ 4 มิติ (ADLI) แสดงถึงโอกาส

ในการปรับปรุงองค์กรของเกณฑ์ข้อคำถามนั้น ๆ (OFI : Opportunity for Improvement) ซึ่งหน่วยงานต้องนำส่วนขาดของระบบนั้นๆ มาจัดทำแผนการพัฒนาองค์กรต่อไป สำหรับเกณฑ์การตัดสินว่าประเด็นใดควรปรับปรุงก่อนหรือหลังหน่วยงานสามารถใช้วิธีการใดๆ ก็ได้ ตามดุลยพินิจของหน่วยงานในการจัดลำดับความสำคัญโอกาสการปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 4 วางแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์หน่วยงาน (Strategic plan) เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์แผนยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กร โดยใช้กระบวนการประชาชน /ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ

4.1 การเตรียมข้อมูล/สารสนเทศเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หน่วยงาน (Strategic plan) ประกอบด้วย

4.1.1 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์และกำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร

4.1.2 แผนการปรับปรุงองค์กรเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการเป็นไปเกณฑ์มาตรฐานสากล

4.1.3 ข้อมูล Spec ของผลผลิตหน่วยงาน ได้จาก (หมวด 3) จากการสำรวจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน

4.1.4 Benchmarking/Goal setting สำหรับการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดโดยมีการเทียบเคียงกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชนที่คล้ายคลึงกัน เพื่อสร้างศรัทธาและความเชื่อถือแก่ภาพลักษณ์ขององค์กร

4.1.5 พระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ

4.1.6 แผนปฏิบัติการกระทรวงสาธารณสุข

4.1.7 นโยบายทุกระดับ

4.1.8 อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.2 ขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์หน่วยงาน (Strategic plan) มีดังนี้

4.2.1 เริ่มด้วยการกำหนด วิสัยทัศน์ ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์กรม

4.2.2 กำหนดพันธกิจของหน่วยงาน ตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายจากกรม

4.2.3 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หน่วยงาน โดยนำประเด็นยุทธศาสตร์กรมที่หน่วยงานเกี่ยวข้องมาเป็นยุทธศาสตร์หน่วยงาน

4.2.4 กำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดหวังให้เกิดจากขึ้นกับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

4.2.5 กำหนดตัวชี้วัด(Key Performance Indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงผลลัพธ์ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

4.2.6 กำหนด ค่าเป้าหมาย เชิงปริมาณที่ต้องการ ของแต่ละตัวชี้วัด ที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ด้วย

4.2.7 กำหนดกลยุทธ์ ที่เหมาะสม เสริมจุดแข็งภายในของหน่วยงานให้สามารถลด /ป้องกันปัญหาที่เกิดจากผลกระทบจากปัจจัยภายนอกได้

4.2.8 การจัดทำแผนงานโครงการของแต่ละกลยุทธ์ให้มีแผนบริหารความเสี่ยงบรรจุในแต่ละแผนโครงการด้วย

4.2.9 จัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับปรุง/พัฒนา ให้พร้อมสำหรับดำเนินการบรรลุเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การปรับปรุง/พัฒนาระบบงานหลัก 2) กระบวนการสนับสนุน 3) สมรรถนะของบุคลากร (Competency) ที่รับผิดชอบ 4) โครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสำหรับรองรับแผนงานโครงการ 5) การบริหารความเสี่ยง และ 6) ข้อมูลหรือสารสนเทศที่ช่วยในการตัดสินใจและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

4.2.10 งบประมาณ เพื่อการจัดสรรงบประมาณเกิดประสิทธิภาพสูงสุด หน่วยงานนำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ต้องดำเนินงานเพื่อบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ มาเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อสะดวกในการตัดสินใจคัดเลือกโครงการที่จะดำเนินงานให้สอดคล้องงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 วางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยการจัดทำ **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)**

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผล ช่วยการบริหารองค์กรเกิดการ Focus และ Align กันทั่วทั้งองค์กร

5.1 การกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หน่วยงานนำเป้าประสงค์สุดท้ายที่หน่วยงานต้องการเป็นตัวตั้ง เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์หน่วยงานต้องพัฒนาระบบภายในและแรงขับเคลื่อน (Performance Driver) ได้บ้าง ให้นำเป้าประสงค์แต่ละประเด็นมาเรียงในลักษณะของเหตุและผล แนวทางการดำเนินงานมีหลายรูปแบบ เช่น

รูปแบบของ PMQA (Strategy Map) แบ่งออกเป็น ชั้น แกว แต่ละแถวมิตีจะแสดงเป้าประสงค์ที่ต้องการของแต่ละมิติ ฉะนั้นผลที่เกิดจากการดำเนินงานที่บรรลุเป้าประสงค์ที่อยู่แถวกลางจะส่งผลต่อผลสำเร็จเป้าประสงค์ที่อยู่ในแถวของชั้นถัดขึ้นไปเรื่อยๆ และสุดท้ายทุกเป้าประสงค์ของทุกแถวมิตีจะสามารถส่งผลสำเร็จบรรลุพันธกิจวิสัยทัศน์ อันเป็นเป้าประสงค์สุดท้ายขององค์กรดังตัวอย่าง ใช้รูปแบบตารางมิติ 4 ของ Balance Scorecard ดังแบบฟอร์มตัวอย่าง

วิสัยทัศน์ “ภาพอนาคต ที่องค์กรอยากจะเป็น”

รายละเอียดมิติต่างๆ/	เป้าประสงค์ของแต่ละมิติที่ต้องการ
ประสิทธิผล/ Results/Financial	↑ กำหนดผลลัพธ์ตัวชี้วัดที่แสดงถึงการบรรลุเป้าหมายพันธกิจ วิสัยทัศน์องค์กร/
คุณภาพลูกค้า/ Customer	↑ กำหนดเป้าประสงค์ที่หน่วยงานต้องการทำให้เกิดขึ้นกับผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ /ส่วนเสีย (What our clients expect from us)
ประสิทธิภาพ/ System/Internal Process	↑ การตั้งเป้าประสงค์ของแถวมิตีนี้ โดยใช้กลยุทธ์เชิงท้าทายที่ได้จากการวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis) มีระบบใดที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรที่ต้องปรับปรุง โดยเชื่อว่าเมื่อปรับปรุงระบบงานดังกล่าวแล้ว ผลการดำเนินงานของกลุ่มนี้จะสามารถส่งผลให้งานในแถวบนถัดไป คือ บรรลุเป้าประสงค์มิติคุณภาพและมิติประสิทธิผลได้ (What processes we must excel at)
การพัฒนาองค์กร/ Driver/Learning and growth	↑ การกำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนาองค์กรนี้ที่มาของ เช่นเดียวกับกับการตั้งเป้าประสงค์ การพัฒนาระบบ การกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาตัวขับเคลื่อนก็เพื่อเป้าหมายให้สามารถผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพของระบบต่างๆของหน่วยงานได้ เช่น ความรู้ความสามารถบุคลากร ข้อมูลสารสนเทศ ระบบงาน เป็นต้น (How we Must develop our organization)

เมื่อหน่วยงานได้แผนที่ยุทธศาสตร์ที่แสดงเป้าประสงค์ที่ต้องการได้รับผลสำเร็จแล้ว ในขั้นตอนต่อไป คือ ให้นำเป้าประสงค์ของแต่ละมิติมาจัดทำรายละเอียดของการดำเนินงาน (Strategy Card) เพื่อเห็นภาพแผนงานโครงการที่ต้องดำเนินงานทั้งหมดในการบรรลุภารกิจ/วิสัยทัศน์หน่วยงานตามแบบฟอร์มและตัวอย่างต่อไปนี้

วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target) ปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	กลยุทธ์ (Strategic Initiatives)
C1 Customer perspectives				
C2 เทคโนโลยี ระบบบริการงาน มีมาตรฐาน				
C3 ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน				
P1 (Process perspectives) พัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์ ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน				

วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target) ปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	กลยุทธ์ (Strategic Initiatives)
P2 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานของบุคลากรผู้ให้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามมาตรฐานSOP				
P3 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน				
P4 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตามมาตรฐาน SOP ของกระบวนการ				

5.2 การถ่ายทอดสื่อสาร แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หน่วยงาน ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสู่การปฏิบัติ และสื่อผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานรับทราบโดยมีกิจกรรมดังนี้

1. Policy Deployment โดยการสื่อสาร 2 ทาง กับบุคลากรภายในทุกคนทุกระดับที่เกี่ยวข้องรับทราบและเข้าใจ และนำไปจัดทำ (Strategy Card) ระดับบุคคล

2. Annual Operation Plan Formulation โดยมีแบบฟอร์มการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 Objectives Deployment

วัตถุประสงค์	KPI	ประเด็นกลยุทธ์/แผนงาน
เป้าประสงค์ของแต่ละกล่องในStrategy map	ตัวชี้วัดที่ต้องการบรรลุของแต่ละเป้าประสงค์ (ของแต่ละกล่อง)	กลยุทธ์เชิงท้าทายที่กำหนดไว้

2.2 Program- Project form (Action Plan Form)

มิติ/เป้าประสงค์	มิติคุณภาพ				
โครงการ					
ตัวชี้วัด/เป้าหมาย					
กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	การประเมินผล

ขั้นตอนที่ 6 เสริมศักยภาพในองค์กร

เมื่อหน่วยงานมีแผนปฏิบัติการประจำปีรายบุคคลเพื่อผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานที่ควรดำเนินงานในขั้นตอนคือ

6.1 การพัฒนาศักยภาพองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนสมรรถนะขีดความสามารถของบุคลากรผู้รับผิดชอบ แต่ละกิจกรรม/โครงการ/และแผนงาน ให้สามารถขับเคลื่อนงานที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ได้แก่

- แผนจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เตรียมความพร้อมองค์ความรู้บุคลากรก่อนดำเนินงานตามแผน

- แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล HRD/HR score Card

6.2 การเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน เพื่อประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน

6.3 ระบบการเฝ้าระวังผลการดำเนินงาน เพื่อสร้างคุณภาพของผลการดำเนินงาน

6.4 การสร้าง คณะที่การทำงานและการเตรียมพร้อมการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 7 ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ Implementation

7.1 การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนทุกประการพร้อมรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการประเมินผลการดำเนินงาน

7.2 กรณีที่ไม่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน หรือ มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานต้องมีการบันทึกสาเหตุและผลที่ได้รับ สำหรับเป็นข้อมูลในการประเมินผลงานนั้น ๆ ต่อไป

ขั้นตอนที่ 8 วัดและประเมินผลการดำเนินงาน Processes Control มีวงจร ของการดำเนินงาน ดังนี้

- 8.1 กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน
- 8.2 เสนอประเด็นสำคัญที่ต้องการประเมิน
- 8.3 ระบุตัววัดและเกณฑ์การวัด
- 8.4 กำหนดรูปแบบการประเมิน
- 8.5 สร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล
- 8.6 วางแผนการดำเนินงาน
- 8.7 วิเคราะห์ข้อมูล
- 8.8 รายงานผลการประเมิน เพื่อนำสู่การปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 9 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improvement) โดย

9.1 มีการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) หลังการดำเนินงาน นำผลการปรับปรุง นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Experience Sharing) ให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์ใหม่ สามารถนำความรู้ไปใช้สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาองค์กรแบบก้าวกระโดด โดยมีกรอบการดำเนินงานกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้

- เป้าหมายของการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คืออะไร
- Priority Area คืออะไร จุดมุ่งเน้นของหน่วยงาน และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับ

จุดมุ่งเน้น

- การพัฒนาส่วนใหญ่ติดอยู่ตรงขั้นตอนไหน และอยากรู้เรื่องอะไร
- สิ่งที่บรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะ
- สิ่งที่ไม่บรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะ
- สิ่งที่เกิดความคาดหวัง
- สิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง
- ข้อเสนอแนะครั้งต่อไป

9.2 การพัฒนาปรับปรุงเป็นวงจรต่อเนื่องเมื่อครบวงจรการดำเนินงานปัญหาและผลงานที่ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หน่วยงานเริ่มวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาที่ว่าจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตอย่างไร เพื่อปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน และจัดทำแผนให้สอดคล้อง มีการติดตามประเมินและนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นวงจรวางแผน (Plan) นำสู่การปฏิบัติ (Do) ประเมินผล ปรับปรุง และเรียนรู้ (Check/Share/Act) และบูรณาการให้ดำเนินงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) เพื่อเป้าหมายสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization/Excellence Organization)

ภาคผนวก ค
องค์ความรู้และเครื่องมือสำหรับประกอบการดำเนินงาน
เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร

องค์ความรู้และเครื่องมือสำหรับประกอบการดำเนินงานเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร

“การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” (PMQA) ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร เครื่องมือต่างๆ ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้พัฒนาและสนับสนุนแก่หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งหน่วยงานสามารถพิจารณานำมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานในการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงต่อไป

คุณลักษณะของบริหารจัดการเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

1. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์
2. การวางแผนยุทธศาสตร์
3. การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด
4. โครงการและงบประมาณที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
5. โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
6. สมรรถนะและความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
7. วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
8. ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
9. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และระบบการจูงใจและผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
10. การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
11. การทำงานร่วมกับองค์กรอื่นในลักษณะของเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
12. การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร
13. ระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

เครื่องมือการจัดการ (Management Tools) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาและเสนอแนะให้หน่วยงานภาครัฐประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย

1. ด้านกระบวนการจัดทำแผน
 - 1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
 - 1.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)
 - 1.3 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)
 - 1.4 Balanced Scorecard (BSC)
 - 1.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
 - 1.6 การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)
 - 1.7 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
 - 1.8 หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management)
 - 1.9 การเทียบเคียง Benchmarking
2. ด้านการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)
 - 2.2 ปรับเปลี่ยนกระบวนการที่สนับสนุนวัฒนธรรมและค่านิยม
3. ด้านกระบวนการการทำงาน
 - 3.1 สมรรถนะหลัก (Core Competencies)
 - 3.2 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management – CRM)
 - 3.3 การวัดระดับความพึงพอใจผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey)
 - 3.4 การจัดการเครือข่ายความร่วมมือ (Networking)
 - 3.5 ศูนย์บริการร่วม (Service Link)

4. ด้านการจัดการด้านการเงิน
 - 4.1 การปรับปรุงระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐ (Government Fiscal Management Information System : GFMISS)
5. ด้านการจัดการความรู้
 - 5.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
 - 5.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
6. ด้านการจัดการคุณภาพ
 - 6.1 เกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

1. ด้านกระบวนการจัดทำแผน

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดเป้าประสงค์ในอนาคตที่ต้องการ และกำหนดแนวทางในการบรรลุเป้าประสงค์นั้น โดยต้องอาศัยข้อมูลสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจองค์กรรอบด้าน รวมทั้ง ศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่องค์กรต้องการจะต้องดำเนินที่เป็นระบบเป็นขั้นตอน ดังนี้

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน

1. กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) “เราต้องการเป็นอะไร”

หมายถึง เป้าหมายความใฝ่ฝันที่ต้องการให้องค์กรไปถึงซึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นต้องมีการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) คือ การทำ Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การศึกษาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัจจัยคุกคาม (SWOT analysis) ขององค์กรเพื่อทราบว่ามีอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?) และเราควรจะสามารถไปถึงจุดไหน

2. พันธกิจ (Mission) “ต้องการทำอะไรให้สำเร็จ” (ภารกิจหลัก)

หมายถึง ขอบเขตของบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ของการจัดตั้งหรือมีไว้ ซึ่งองค์กร (เราจะต้องทำอะไรถึงจะบรรลุวิสัยทัศน์)

3. เป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย (Goal) “ทำให้เกิดอะไร ถึงจะบรรลุวิสัยทัศน์”

เป้าประสงค์ขององค์กร หมายถึง สิ่งที่ต้องการจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลา อาจจะเป็นเป้าประสงค์ ระยะสั้น 3 ปี ระยะกลาง 5 ปี หรือระยะยาว 10 ปี เป้าประสงค์ต้องกำหนดให้ครบกระบวนการ ปฏิบัติงานตามทฤษฎีระบบ (System Theory) ประกอบด้วย (ปัจจัยป้อนเข้า) Inputs (กระบวนการ) Processes (ผลสัมฤทธิ์) Results (ซึ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วย (ผลผลิต) outputs และ (ผลลัพธ์) outcomes

4. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) “ทำอย่างไร”

หมายถึงแนวทางหรือการทำอะไร อย่างไร ถึงจะไปสู่บรรลุจุดมุ่งหมาย ขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะให้เป็น

5. กำหนดกลยุทธ์ (Plan) “ทำโดยวิธีการใด”

หมายถึง วิธีการที่ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรแล้วว่าเป็นวิธีการที่สามารถนำองค์กรบรรลุเป้าหมาย ของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ได้

6. กำหนดเป้าหมาย (Targets) คือ แต่ละวิธีการที่ต้องทำนั้น ต้องทำแค่ไหน/เท่าใด/กับใคร/เมื่อใด

ตารางที่ 1.1 เครื่องมือ : การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
<ul style="list-style-type: none"> เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องทิศทางและสิ่งที่จะต้องมุ่งเน้น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> เริ่มต้นจากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรจากนั้นกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการ จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากนั้นถึงจะมีการกำหนดกลยุทธ์โครงการและงบประมาณที่ต้องใช้ เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> ทำให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในด้านของทิศทางและสิ่งที่จะต้องดำเนินการ พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ได้อย่างดี 	<ul style="list-style-type: none"> การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่สามารถวางแผนยุทธศาสตร์ได้ดี แต่ขาดความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ฉะนั้นกระบวนการผลักดันให้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถเกิดผลสัมฤทธิ์ได้การติดตามกำกับของผู้บริหารองค์กร จึงควรมีบทบาทที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

1.2 เครื่องมือ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพองค์กร ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพองค์กร ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตัวองค์กรเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths and Weakness : S & W) โดยใช้ McKinsey's 7S Framework ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า “ความมีประสิทธิภาพขององค์กรจะมี ความเกี่ยวข้องกันระหว่างปัจจัย 7 ประการ” ได้แก่

- 1.1 โครงสร้าง (STRUCTURE) การแบ่งโครงสร้างงานตามความเหมาะสม รวมถึงการควบคุม การรวมและการกระจายอำนาจ
- 1.2 กลยุทธ์ (STRATEGY) การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้วิธีการที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 1.3 ระบบ (SYSTEM) กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ
- 1.4 สไตล์ (STYLES) รูปแบบบริหาร การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสม
- 1.5 คน (STAFF) ความสามารถของบุคลากร และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 1.6 ทักษะ (SKILLS) มีทักษะ ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน เป็นมืออาชีพ
- 1.7 ค่านิยมร่วม (SHARED VALUES) มีค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร (Opportunities and Threats : O & T) โดยใช้ PESTEL Analysis ซึ่งประกอบไปด้วย

- 2.1 P – Political วิเคราะห์ผลกระทบจากนโยบายการเมือง การปกครอง
- 2.2 E – Economics วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจ และปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์
- 2.3 S – Social เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบจากสังคม วัฒนธรรม สภาพความเป็นอยู่
- 2.4 T – Technology วิเคราะห์ผลกระทบจาก Technology หรือ Innovation อื่นๆ
- 2.5 E – Environment วิเคราะห์ผลกระทบจาก สภาพแวดล้อม ภาวะโลกร้อน ก๊าซเรือนกระจกปัญหาของเสีย และขยะ ปัญหาการใช้พลังงาน การจัดการ ประเด็น Re (Cycle/Use/Pair)
- 2.6 T - Legal Analysis วิเคราะห์ผลกระทบจาก กฎหมาย กฎระเบียบ และวิธีการปฏิบัติใหม่ การปรับโครงสร้างเงินเดือน การจัดโครงสร้างใหม่

การกำหนดกลยุทธ์ จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง (Strengths : S) จุดอ่อน (Weakness : W) โอกาส (Opportunities : O) และข้อจำกัด (Threats : T) ทำให้เกิดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

- 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เกิดจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาพร้อมกัน
- 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เกิดจากการนำจุดแข็งขององค์กรป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอก ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่องค์กรควบคุมไม่ได้
- 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข(WO Strategy) เกิดจากการนำโอกาสเช่นแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆมาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่เช่นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของหน่วยงานให้มากขึ้น
- 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) พบว่าองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ หากองค์กรต้องเผชิญภาวะเช่นนี้ควรหลีกเลี่ยงหรือจะต้องดำเนินการอย่างไรที่จะลดจุดอ่อนและปัจจัยภายนอกที่จะมาคุกคามองค์กรได้

ตาราง 1.2 เครื่องมือ : การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
<ul style="list-style-type: none"> • เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไรรวมทั้งได้ประเมินปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ว่า จะก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • วิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) ขององค์กร • การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเป็นการวิเคราะห์ที่ปัจจัยภายในองค์กร ส่วนการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดนั้นเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้ผู้บริหารทราบสถานะในด้านต่างๆ รวมทั้งปัจจัยที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร • เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • โดยทั่วไปผลการวิเคราะห์ส่วนใหญ่ มักจะไม่ได้นำไปใช้ในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง • การวิเคราะห์ส่วนใหญ่ มักจะเป็นลักษณะ Inside - Out มากกว่า Outside - In รวมทั้งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ยังเป็น Opinion-Based มากกว่า Fact-Based • ยังมีเครื่องมืออื่นๆในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ที่องค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

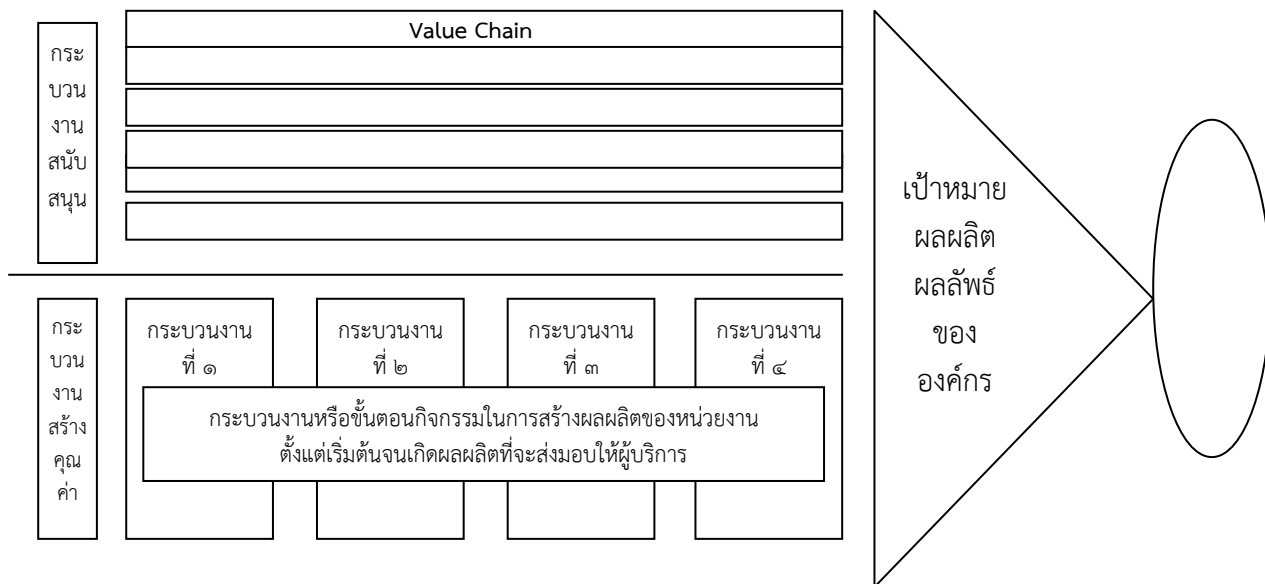
1.3 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) หมายถึง การเชื่อมโยงของกระบวนการต่างๆ ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ในการสร้างผลผลิตหรือการบริการขององค์กร มีกระบวนการ/กิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้น แต่ละกระบวนการ/กิจกรรม จะมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเหมือนห่วงโซ่(Chain) และแต่ละกระบวนการ/กิจกรรมต้องมีความสำคัญในการสร้างคุณค่า (Value) แก่ผลผลิต/บริการการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าตอบสนองความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและเมื่อทำทุกกระบวนการ/กิจกรรมต่อเนื่องกันจะเกิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า ทำให้ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีคุณค่าเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนส่งมอบ

ลักษณะของกระบวนการ/กิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

- 1) กระบวนการสร้างคุณค่า/หลัก Primary Activity/หน้าที่ตามสายงาน Line Function เกี่ยวข้องกับการผลิตและบริการโดยตรง
- 2) กระบวนการสนับสนุน Support Activity เป็นงานที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือกิจกรรมหลัก

ตัวอย่าง รูปแบบของห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)



ตารางที่ 1.3 เครื่องมือ : ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
- เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรอันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่า (Value Chain)	- ได้รับการพัฒนาโดย Michael E.Porter โดยจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดคุณค่าที่องค์กรต้องการนำเสนอ จากนั้นพิจารณากิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณค่านั้น	- ทำให้ได้คิดถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่สำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณค่าที่ต้องการ - สามารถใช้ได้ทั้งในการวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน และภายนอกองค์กร	- สามารถวิเคราะห์ได้ในลักษณะของสิ่งที่เป็นอย่างปัจจุบัน As Is) และสิ่งที่ควรจะเป็น (To Be) เพื่อหาช่องว่าง (Gap) และแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานภายในเพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว - Value Chain ของแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับกระบวนการหลักขององค์กร

1.4 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard :BSC หมายถึง เครื่องมือที่ทำหน้าที่กำหนดกรอบมิติของการปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ใน 4 มิติคือ คือ

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ในแต่ละมิติจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร และในแต่ละมิติยังต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) ด้วย ดังนั้น BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติและวัดผลที่มีความสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกัน มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยมีการประเมินตัวชี้วัดที่กำหนดวัดความสำเร็จของทั้ง 4 มิติ

ตารางที่ 1.4 เครื่องมือ : Balanced Scorecard

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
<ul style="list-style-type: none"> • เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่ตั้งไว้หรือไม่? 	<ul style="list-style-type: none"> • ได้รับการพัฒนาโดย Robert Kaplan และ David Norton และเป็นเครื่องมือที่รวมแนวคิดระหว่าง Balanced Scorecard กับการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน • จากเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ทั้ง 4 มิติ ของ Balanced Scorecard จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่จะระบุได้ว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าวได้หรือไม่ • เมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้วก็พิจารณาต่อไปว่าค่าเป้าหมาย (Target) ของตัวชี้วัดดังกล่าวคืออะไร 	<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้ทราบว่าการสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งทำให้ได้ตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง 	<ul style="list-style-type: none"> • การนำตัวชี้วัดมาใช้ ควรจะมุ่งเน้นให้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์เกิดมากกว่าการเป็นเครื่องมือในการจับผิดและลงโทษ • ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องมาก และควรจะเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง

1.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่บุคลากร ให้มีเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ หรือ (High Performance Organization : HPO) ซึ่งกระบวนการที่ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์องค์กร โดยการนำ SWOT Analysis เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขั้นตอนลำดับต่อไปคือการนำ TOWS Matrix เพื่อหายุทธศาสตร์ที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ได้ นอกจากการมียุทธศาสตร์ (Strategy) ที่ดีแล้ว การบริหารยุทธศาสตร์จะต้องมีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร ให้บุคลากรสามารถเข้าความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรต้องการบรรลุซึ่งเชื่อมโยงกับ มิติทั้ง 4 มิติ ของ Balanced Scorecard โดยนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ มาเขียนเป็น แผนภาพแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่มีเป้าประสงค์ของ 4 มิติ ตาม Balanced Scorecard แสดงความเป็นเหตุเป็นผลของการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์กรนี้จะช่วยให้การสื่อสารยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 4 มิติ ของ Balanced Scorecard ได้แก่

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เพื่อให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงเข้ากับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ความรู้ ทักษะของพนักงาน ให้เข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-creating processes) ให้แก่องค์กร อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนา และที่สำคัญแผนที่ยุทธศาสตร์ก็เปรียบเสมือนเครื่องมือ ที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร อันจะทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น องค์กรประกอบที่สำคัญในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คือ ทิศทางขององค์กร ได้แก่วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน

กระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น มี 4 ขั้นตอนหลัก คือ

ขั้นตอนที่ 1 การยืนยันยุทธศาสตร์ ทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร โดยทุกฝ่ายในองค์กรทั้งผู้บริหาร บุคลากรในองค์กรทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์(Strategic Issues) ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึง เป็นประเด็นหลักที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งก็ไม่ควรจะมีจำนวนประเด็นยุทธศาสตร์ ที่มากเกินไป

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งการกำหนดเป้าประสงค์ นั้นแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ควรครบตาม 4 มิติ ของการพัฒนา คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ มิติด้าน ประสิทธิภาพ และมิติด้านพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ สำหรับที่จะบอกว่าเป้าประสงค์นั้นบรรลุหรือไม่เมื่อกำหนด เป้าประสงค์แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ครบถ้วนแล้วก็นำแต่ละเป้าประสงค์ในแต่ละมิติดำเนินการรวมอยู่ในภาพเดียวกัน (ดังภาพด้านล่าง) โดยใช้ลูกศรมาเป็นตัวเชื่อมระหว่างกันเพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่างเป้าประสงค์ของแต่ละมิติ ดังนั้น แผนที่ยุทธศาสตร์จึงเป็นโครงสร้างและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุและผล การเขียนแผนที่ ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) อาจจะประยุกต์แนวคิดของBalanced Scorecard ให้มีมากกว่าหรือน้อยกว่า 4 มิติ ก็ได้ ทั้งนี้ ก็เพื่อความเหมาะสมกับสภาพและลักษณะขององค์กร

ตัวอย่าง : รูปแบบการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

วิสัยทัศน์.....	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑.....	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒.....

ตารางที่ 1.5 เครื่องมือ : แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
<ul style="list-style-type: none"> • เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับขององค์กร อีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งเน้นและบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> • ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert Kaplan และ David Norton เพื่อใช้ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ • จากประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการมีการกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุโดยให้ครอบคลุมทั้งสี่มิติ : ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์ คุณภาพการให้บริการประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการ/และการพัฒนาองค์กร • เป้าประสงค์แต่ละประการจะมีความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผลเพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการบรรลุ 	<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้เกิดการทบทวนและหา missing links ในกระบวนการวางยุทธศาสตร์ • ทำให้ผู้บริหารได้มุ่งเน้นในเป้าประสงค์ที่สำคัญที่ต้องการต้องการจะบรรลุ • ทำให้บุคลากรในทุกระดับได้เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นได้ชัดเจนขึ้นและเห็นภาพว่าเป้าประสงค์ต่างๆ ถ้าทำบรรลุแล้วจะนำไปสู่สิ่งใด 	<ul style="list-style-type: none"> • การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการต่างๆ มักจะกำหนดเป้าประสงค์ไม่ครบตามสี่มิติ ทำให้ขาดความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้น • เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารได้กลับมาทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กรรวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ต้องการจะมุ่งเน้น

1.6 การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)

การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) หมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในการทำงานของแต่ละบุคคล โดยการกำหนด ตั้งอยู่บนพื้นฐานของของงานที่ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ โดยมองอย่างเป็นระบบ (Systematic Approach) และใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานทุกองค์ประกอบ (Performance Management : PM) เป็นแนวทางหลัก ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ทั้งในระดับองค์กรระดับ หน่วยงาน และระดับบุคคล

ขั้นตอนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

1. กำหนด เป้าหมายระดับบุคคล
2. ยืนยันหน้าที่งานของบุคคล
3. การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานรายบุคคล ประกอบด้วย

- 3.1 เป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของหน่วยงาน
 - 3.2 เป้าประสงค์ ในส่วนของงานประจำที่ต้องพัฒนา
 - 3.3 เป้าประสงค์ ในส่วนของงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ
 - 3.4 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

เครื่องมือที่ช่วยในการแปลงยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล

ตาราง แสดงการแจกแจงการมอบหมายงาน (OS Matrix: Owner-Supporter Matrix)

หน่วยงาน		นาย ก.	นาย ข.	น.ส. ค.
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด			

ตารางที่ 1.6 เครื่องมือการกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
<ul style="list-style-type: none"> • เพื่อเป็นเครื่องมือในการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล • เพื่อให้บุคลากรในระดับต่างได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การ 	<ul style="list-style-type: none"> • จากแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดในระดับองค์การให้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์พร้อมทั้งตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานนั้นแปลงไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของบุคลากรในหน่วยงาน โดยเป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลจะมาจากเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาจากขอบเขตหน้าที่การดำเนินงานและจากงานหรือโครงการพิเศษอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์การได้มีระบบในการประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์การ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ • ทำให้บุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> • เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกลุ่มงานสนับสนุนอาจจะไม่สามารถดึงมาได้จากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์การโดยตรง แต่อาจจะต้องแปลงมาจากขอบเขตหน้าที่งานของแต่ละกลุ่มงานรับผิดชอบอยู่

1.7 เครื่องมือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง คือ สิ่งที่เกิดไปจากการคาดการณ์ไว้ เป็นความไม่แน่นอนที่คาดเดาไม่ได้ ทำให้ผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ตรงกับแผนที่วางไว้

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment) เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) จะพิจารณาในแต่ละด้านทั้งจากภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร บุคลากร เป็นต้น และภายนอกองค์กร เช่น สถานการณ์การเมืองสภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น การระบุความเสี่ยงจะต้องครอบคลุมปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย และ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยีและความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล เป็นต้น
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนที่ช่วยในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยเรียงลำดับจากรดับความเสี่ยงสูงที่สุดไปจนถึงระดับความเสี่ยงต่ำสุด การประเมินความเสี่ยงจะใช้พื้นฐานในการพิจารณาความสัมพันธ์ของผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Management Planning) คือการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภท ให้มีผลกระทบลดลง ให้มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยลง วิธีที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง เช่น การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) โดยใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงนั้น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) โดยการเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำ การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Transfer) โดยการทำประกันภัย เป็นต้น การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) โดยการไม่ดำเนินการใดๆ หากพิจารณาแล้วว่า ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือเห็นว่าต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงเกินไปไปเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ลดลง
5. การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring & Review) ควรทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและเหมาะสม และรายงานความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อผู้บริหาร เพื่อปรับกลยุทธ์ ให้เหมาะสมให้สามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตารางที่ 1.7 เครื่องมือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
<ul style="list-style-type: none"> • เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนดวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น 	<ul style="list-style-type: none"> • ความเสี่ยงคือปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการตั้งนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงควรเริ่มจากเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุ จากนั้นวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในเชิงโอกาสและความรุนแรง • เมื่อได้ความเสี่ยงที่มีโอกาส/ความรุนแรงแล้วจะต้องมีแนวทางในการควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยงนี้รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติถ้าความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้ผู้บริหารได้คิดอย่างถี่ถ้วนรอบคอบในประเด็นต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการพร้อมทั้งหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขไว้ล่วงหน้า 	<ul style="list-style-type: none"> • นอกเหนือจากความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการแล้วยังอาจจะพิจารณาความเสี่ยงที่จะทำให้โครงการที่ไดวางไว้ไม่ประสบผลสำเร็จด้วย

1.8 หน่วยบริหารกลยุทธ์ (Office of Strategy Management: OSM)

หน่วยบริหารกลยุทธ์ (Office of Strategy Management : OSM) เป็นแนวคิดที่ Robert Kaplan และ David Norton ได้พัฒนาขึ้นมาต่อจากเรื่องของ Balanced Scorecard และ Strategy Focused Organization เพื่อให้เป็นหน่วยงานหลักขององค์กรในการผลักดันและขับเคลื่อนในกระบวนการวางกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหน่วยบริหารกลยุทธ์จะต้องมีหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้ขับเคลื่อนหลักในการทำให้กลยุทธ์ที่หน่วยงานตั้งไว้ได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยมีบทบาทหน้าที่เป็นจุดศูนย์กลางขององค์กรในการประสานงานและผลักดันในงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรได้มีการนำไปปฏิบัติ

องค์กรที่มีลักษณะเป็น Strategy Focused Organization ที่มุ่งเน้นในด้านกลยุทธ์นี้จำเป็นต้องมีหน่วยบริหารกลยุทธ์ (Office of Strategy Management: OSM) เพื่อทำหน้าที่

1. การสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นที่รับทราบและเข้าใจกันอย่างกว้างขวาง
2. ทำหน้าที่ในการผลักดันให้เกิดการแปลงกลยุทธ์ลงไปสู่แผนปฏิบัติและเชื่อมโยงกับงบประมาณ
3. ผลักดันแผนงานและโครงการหลักๆ ของแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก สนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร
4. เป็นผู้เชื่อมโยงแผนการพัฒนาคุณลักษณะ (Competencies) ของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
5. เชื่อมวัตถุประสงค์และแรงจูงใจของพนักงานแต่ละคนเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. กลยุทธ์ขององค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ตารางที่ 1.8 เครื่องมือหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
<ul style="list-style-type: none"> • เพื่อเป็นกลไกในการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ จนถึง การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ 	<p>มีการจัดตั้งหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ ขึ้นมาอย่างเป็นทางการโดยหน่วยงานนี้มีหน้าที่หลักๆ ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสารยุทธศาสตร์ การเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการ BSC ขององค์กร การทบทวนยุทธศาสตร์ การทำให้เกิดความเชื่อมโยงภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์ ฯลฯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งหมดจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง และเป็นหน่วยงานหลักในการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> • จำเป็นต้องตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาหรืออาศัยหน่วยงานเดิม แต่ทำในหน้าที่และบทบาทที่เพิ่มขึ้น?

1.9 เครื่องมือการทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmarking)

Benchmarking หมายถึงกระบวนการนำ ผลิตภัณฑ์ บริการ และรูปแบบวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรตนเองที่เป็นอยู่ ไปวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่สามารถทำได้ดีกว่า (Better Practice) หรือดีที่สุด (Best Practice) เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนา คุณภาพของงานและองค์กรอย่างก้าวกระโดด นำองค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

การทำ Benchmarking ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่

1. การเปรียบเทียบวัด) Benchmark (ซึ่งในส่วนนี้ต้องมีการกำหนดตัววัด หรือที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPIs) ว่า จะเปรียบเทียบกับใคร ในเรื่องใด
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practices) จากผู้ที่ทำได้ดีกว่า โดยเข้าไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จหรือมี Benchmark สูง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตนเองประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจในการทำ Benchmarking คือ

2.1 การปรับปรุงตนเองด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่นไม่ใช่การลอกเลียนแบบ Benchmarking จึงต้องเป็นการเรียนรู้เพื่อนำ Best Practices ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

2.2 การแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำ Benchmarking ต้องทำอย่างเป็นระบบ ได้รับการยอมรับและเต็มใจจากองค์กรต้นแบบไม่เปิดเผยข้อมูลหรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในกรณีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ควบคุมเพื่อให้การทำ Benchmarking เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

- เต็มใจในการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลที่เป็นจริง
- รักษาข้อมูลที่ได้รับเป็นความลับ ไม่เปิดเผยชื่อและข้อมูลก่อนได้รับการยินยอมจากองค์กรที่ให้ข้อมูล
- ใช้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- เตรียมตัวให้พร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล

3. เป้าหมายที่แท้จริง (Ultimate Purpose) ของ Benchmarking คือการศึกษา Best Practices ปรับปรุงตนเองมิใช่การมุ่งเน้นเพียงการเปรียบเทียบวัดเท่านั้น

ขั้นตอนในการจัดทำ Benchmark ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 10 ขั้นตอนย่อยดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน (Planning stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1.1 การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking เริ่มจากการวิเคราะห์กระบวนการทำงานสำคัญที่ต้องการปรับปรุงในหน่วยงาน และจากนั้นจึงพิจารณาว่ากระบวนการทำงานใดที่มีผลกระทบต่อความคาดหวังของลูกค้าจัดลำดับเพื่อคัดเลือกหัวข้อหรือกระบวนการที่จะนำมาทำ Benchmarking

1.2 การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบ การคัดเลือกผู้ที่หน่วยงานต้องการเทียบเคียงหรือคู่แข่งเปรียบเทียบ Benchmarking Partner ซึ่งต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน เพื่อเลือกองค์กรที่เหมาะสมในการทำ Benchmarking

1.3 การกำหนดวิธีการเก็บและการเก็บข้อมูล โดยหน่วยงานต้องศึกษากระบวนการของตนเองอย่างถ่องแท้เพื่อพิจารณาว่าควรปรับปรุงในรายละเอียดเรื่องใด และนำสิ่งที่ต้องการปรับปรุงนั้นๆ ไปสร้างเป็นแบบสอบถามหรือประเด็นคำถาม เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการจาก Benchmarking Partner

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างเรากับ Benchmarking Partner เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของประสิทธิภาพหรือความสามารถขององค์กรเราและ Benchmarking Partner นอกจากนั้นการค้นหาคำตอบให้ได้ว่า Benchmarking Partner นั้นๆ เราจะทำอย่างไรจึงสามารถสร้าง Best practices ในองค์กรได้ และมีปัจจัยสนับสนุนอย่างไร จะทำให้เราตอบคำถามได้ว่าหน่วยงานเรามี Gap เท่าไร และ Practices ใดบ้างที่เราเรียนรู้และสามารถนำมาประยุกต์ใช้พัฒนาหน่วยงานเราได้

2.2 การคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นการประมาณการ Gap ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อประมาณได้ว่าเมื่อใดเราจึงจะสามารถปรับปรุงตนเองให้เท่าหรือสูงกว่าคู่แข่งเปรียบเทียบได้

3. ขั้นตอนการบูรณาการ (Integration Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

3.1 ขั้นตอนการสื่อสารผลจากการทำ Benchmark ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อให้เกิดการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์กร

3.2 การตั้งเป้าหมาย เป็นการนำผลที่ได้จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้พิจารณาตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน ในอนาคต เพื่อให้แข่งขันได้ ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบในการปรับปรุง

4. ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action Stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

4.1 การจัดทำแผนดำเนินการ ซึ่งต่อรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผน กิจกรรมระยะเวลาของแผน แต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบผู้ดำเนินการงบประมาณและการติดตามผล

4.2 การนำ แผนไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมกำกับดูแลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ (Implementation)

4.3 การควบคุม/กำกับความคืบหน้าของการดำเนินการ

จรรยาบรรณของการทำ Benchmarking (Code of Conduct)

1. ปฏิบัติตนในกรอบของกฎหมาย
2. ร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นจริง
3. รักษาความลับของข้อมูลที่ได้รับ
4. ใช้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
5. หลักการด้านการติดต่อ
 - ติดต่อกับองค์กรคู่แข่งเปรียบเทียบผ่านบุคคลที่กำหนด
 - ไม่เปิดเผยชื่อของผู้ที่เราติดต่อโดยไม่ได้รับอนุญาต
6. เตรียมตัวให้พร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล
7. เอาใจเขามาใส่ใจเรา

ตารางที่ 1.9 เครื่องมือ : การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmarking)

วัตถุประสงค์	หลักการ	ประโยชน์	ข้อสังเกต
• เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ	• กำหนดกระบวนการหลักที่ต้องการพัฒนาและปรับปรุง จากนั้นเลือกหองค์การเป้าหมายที่จะไปเรียนรู้และเปรียบเทียบกับ • นำผลการดำเนินงานของกระบวนการหลักขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรเป้าหมาย จากนั้นกำหนดแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร โดยเรียนรู้จากองค์กรเป้าหมาย	• ทำให้เกิดการพัฒนางานองค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้จากองค์กรที่ทำงานในลักษณะคล้ายๆ กันได้ดีกว่าแทนที่จะเริ่มต้นจากศูนย์หรือเป็นการลองผิดลองถูก	สามารถที่จะเปรียบเทียบและเรียนรู้ได้ในหลายๆ ประการ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วมักนิยม Benchmark กระบวนการทำงานที่สำคัญ และจากการที่ Benchmark กระบวนการที่สำคัญนั้นองค์กรเป้าหมายไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่มีลักษณะเดียวกันก็ได้แต่มุ่งเน้นให้กระบวนการดำเนินงานมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน • อาจจะมีผลลบในการแสวงหาองค์กร Benchmark ด้วย เนื่องจากตัวชี้วัดที่ต่างกันหรือข้อจำกัดปัจจัยด้านการเปิดเผยข้อมูล

2. ด้านการเปลี่ยนแปลง

2.1 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง หรือ Blueprint for Change เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อเสริมสร้างขีดสมรรถนะของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพการบริหารราชการ โดยบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความพร้อมในการสนับสนุนและผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการบังเกิดผลทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพ เป็นการปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการงาน โดยวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต เริ่มด้วยการพิจารณาวิสัยทัศน์องค์กรว่ามีภาพอนาคตหรือปลายทางที่หวังที่ชัดเจนแล้ว จึงกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ที่สามารถส่งผลให้องค์การบรรลุ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ขั้นตอนต่อไป คือ วิเคราะห์กระบวนการในปัจจุบันของแต่ละยุทธศาสตร์ว่ามีปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสในการปรับปรุงมากน้อยเพียงใด และคัดเลือกกระบวนการที่จะทำการปรับปรุงหรือออกแบบกระบวนการใหม่ ในขณะที่เดียวกันกระบวนการใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการในปัจจุบันก็ต้องนำมาออกแบบใหม่ให้สอดคล้อง

2. ด้านการพัฒนาคุณภาพ เป็นการวางระบบอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ

3. ด้านการเสริมสมรรถนะขององค์กรซึ่งต้องจัดทำ Human Capital Development Program เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและทักษะหรือ Competency ของบุคลากรแต่ละคนให้มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการวางแผนการพัฒนาองค์กรและการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

2.2 ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยม 8 ประการ I AM READY

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะสามารถพัฒนาระบบราชการไทยได้อย่างยั่งยืน ความเป็นเลิศสามารถรองรับการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์ และเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาระบบราชการ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมไว้ 8 ประการ ให้เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทย ที่เหมาะสมกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี คือ

1. มีศักดิ์ศรี (Integrity) หมายถึง ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรีการยืนหยัดทำสิ่งที่ถูกต้อง
2. ทำงานเชิงรุก (Activeness) หมายถึง ขยันตั้งใจทำงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ
3. มีคุณธรรม (Morality) หมายถึง มีศีลธรรม คุณธรรม ปฏิบัติราชการด้วยใจบริสุทธิ์และกุศลเจตนา ไม่เลือกปฏิบัติ

4. เรียบรู้ทันโลก (Relevancy) หมายถึง มีการปรับตัวทันโลก ทันเหตุการณ์

5. มีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง มีผลผลิตได้มาตรฐาน ประหยัดทรัพยากร

6. ความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง รับผิดชอบต่อผลงาน พร้อมรับการตรวจสอบ

7. การมีส่วนร่วม (Democracy) หมายถึง มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย ให้บริการด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม

8. มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield) หมายถึง ทำงานแบบมุ่งเน้นผลงาน มีผลงานที่ชัดเจนตามจุดมุ่งหมาย

3. ด้านกระบวนการทำงาน

3.1 การพัฒนาสมรรถนะ (Competencies)

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จ และได้ผลงานดีกว่าคนอื่น

Competency เปรียบเสมือน ภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ซึ่งมีส่วนประกอบ 2 ส่วน ได้แก่

1. ส่วนที่มองเห็นที่เหนือน้ำ จำแนกออกเป็น ความรู้ความเข้าใจ (Knowledge & Understanding) และทักษะ (Skill)

2. ส่วนที่ซ่อนเร้นที่อยู่ใต้น้ำ Attributes เป็นคุณลักษณะพิเศษเฉพาะส่วนบุคคล จำแนกออกเป็น แนวคิดของคน (Self Concept) เช่น ทักษะคิดบวก, ลบ อุปนิสัย (Trait) เช่น ใจเย็น อดทน ละเอียดยรอบคอบ แรงขับ (Motive) เช่น ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ

ประเภทของ Competency จำแนกออกได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. Core Competency (CC) เป็นความสามารถหลักที่ทุกคนในองค์กรต้องมีร่วมกัน ซึ่งกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร
2. Managerial Competency (MC) เป็นความสามารถทางการบริหารจัดการที่แตกต่างตามบทบาทของระดับตำแหน่งงาน
3. Functional Competency (FC) หรือเป็น Job Competency หรือ Technical Competency เป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะหน้าที่ใน Job description

ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ (Competency)

1. ระบุองค์ประกอบ Core Competency, Managerial และ Functional Competency (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม)
2. จัดทำ/ปรับปรุง พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary: CD)
3. ประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายบุคคล (Competency Gap: CG)
4. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตาม CG
5. พัฒนาศักยภาพตามแผนฯ
6. รวบรวมปัญหา /อุปสรรคจากการใช้งาน เพื่อนำไปปรับปรุง ทบทวน CD, CG, IDP

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

ตัวชี้วัดพฤติกรรม (behavioral indicator) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ คือ

1. ระดับเริ่มต้น (beginner) = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน not meet standard
2. ระดับมีความรู้บ้าง (novice) = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)
3. ระดับมีความรู้สูง (intermediate) = ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
4. ระดับมีความรู้สูง (advance) = สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)
5. ระดับความเชี่ยวชาญ (expect) = สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมา (substantially exceeds standard)

3.2 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management – CRM)

CRM เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วย ให้องค์กรสามารถจัดการ กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ สร้างความพึงพอใจการบริหาร CRM จะประสบความสำเร็จได้นั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1. มีความร่วมมือกันอย่างทันท่วงทีในการดำเนินกลยุทธ์ CRM ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร
2. พนักงานทุกระดับและทุกหน่วยเก็บข้อมูลเพื่อสนับสนุนระบบ CRM อย่างถูกต้อง
3. เครื่องมือ CRM จะต้องสอดคล้องกับตัวระบบการให้บริการเพื่อให้พนักงานและลูกค้ามีความสะดวกในการใช้งาน
4. ใช้ข้อมูลรายงาน CRM ที่จำเป็นและมีการแบ่งปันไปสู่ทีมงาน
5. การดำเนินกลยุทธ์ CRM นั้นไม่ใช่การมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีราคาแพง แต่สามารถใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

หลักการสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1. มีฐานข้อมูลของลูกค้า ที่ถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ มีการแยกประเภทลูกค้า
2. มีเทคโนโลยีเทคโนโลยีที่เพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อบริการได้เช่น ระบบ Call center, Web site, Interactive voice Response เป็นต้น
3. การปฏิบัติเพื่อรักษาลูกค้า เพื่อสร้าง Relationship Program เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าแต่ละรายอย่างเหมาะสม
4. การประเมินผล เพื่อพัฒนา/ปรับปรุง การรักษาลูกค้า (Keep Relation) ในระยะยาว และเพิ่ม Value ให้กับลูกค้าให้มากกว่าคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง

3.3 การวัดระดับความพึงพอใจผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey)

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องคาดหวัง ไม่พึงพอใจหรือพึงพอใจ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสงค์ให้มีการให้บริการในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใด เพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพ ในการให้บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดี

แนวทางการดำเนินการ

1. การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 1) สำรวจพันธกิจเพื่อระบุผลผลิตและบริการที่จะวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ
 - 2) กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจให้สอดคล้องกับผลผลิต บริการ แต่ละประเภท รวมถึงกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 3) ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปรับปรุงการบริการในแต่ละประเภท รวมทั้งการวางแผนการให้บริการในอนาคต
 - 4) นำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดการบริการ “เหนือความคาดหมาย” อันเป็นการสร้างความประทับใจและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
 - 5) นำข้อมูลเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจของลูกค้ามาใช้ในการปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อให้เกิดนวัตกรรม และเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ
 - 6) ในการเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรมุ่งเน้นไปที่ผู้รับบริการเฉพาะ ราย และการสร้างความแตกต่างของการให้บริการ โดยใช้วิธีการ เช่น การเยี่ยมเยียน การโทรศัพท์ติดต่อ การทบทวน ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นระยะๆ เป็นต้น
 - 7) ในการลดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถดำเนินการโดยให้ ความสำคัญกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พึงพอใจเป็นกรณีพิเศษ เพื่อรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร
 - 8) การแก้ไขปัญหาความไม่พึงพอใจ ไม่ควรคำนึงเฉพาะผลผลิตหรือบริการที่ให้โดยตรง แต่ควรคำนึงถึง กระบวนการหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. การนำข้อมูลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ ไปใช้
 - 1) นำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
 - 2) นำไปจัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการ
 - 3) นำไปออกแบบกระบวนการงานเพื่อสร้างหรือปรับปรุงผลผลิตและการให้บริการ รวมทั้งหาโอกาสในการ พัฒนาผลผลิตและบริการที่จะพึงมีในอนาคต
 - 4) นำไปปรับปรุงการให้บริการของบุคลากร

3.4 การจัดการเครือข่ายความร่วมมือ (Networking)

การสร้างเครือข่าย (Networking)

การสร้างเครือข่าย หมายถึงการทำให้มีการติดต่อ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และ ความร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้สมาชิกใน เครือข่าย

มีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพึ่งพิงนอกจากนี้การสร้างเครือข่าย ต้องไม่ใช่การสร้างระบบติดต่อกันด้วยการเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียวแต่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย รวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงานของ **สทค** ความซ้ำซ้อนในการทำงานให้ความร่วมมือ และทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน

หลักการการพัฒนาเครือข่าย เพื่อความยั่งยืน

1. สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม
2. สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก
3. มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน ควรเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้มประสบความสำเร็จ เพราะกิจกรรมที่ยากถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้
4. จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ
5. สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่ยังอ่อนแอ ให้สามารถช่วยตนเองได้
6. สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย
7. สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนางานให้กับสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้านเป็นพื้นฐานในการสร้างความหลากหลายและเข้มแข็งให้กับเครือข่าย
8. สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่ายในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน
9. จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่ายเพื่อเชื่อมต่อกันกับคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป
10. จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
11. จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เช่น สร้างระบบการส่งต่องาน และสร้างเว็บไซต์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน

3.5 ศูนย์บริการร่วม (Service Link)

“ศูนย์บริการร่วม” (Service Link : SL) คือ หน่วยให้บริการประชาชนที่จัดตั้งขึ้นภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวง โดยนำงานบริการที่หลากหลายทั้งที่มีและไม่มี ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันจากหลายส่วนราชการในสังกัดกระทรวงมาจัดบริการ ณ จุดบริการเดียวซึ่งตั้งอยู่ในสถานที่ราชการ ทั้งนี้ โดยความร่วมมือของส่วนราชการในกระทรวง หน่วยงานสนับสนุนจากภาครัฐหรือหน่วยงานภายในกำกับของรัฐรวมถึงหน่วยงานภาคเอกชน ศูนย์บริการร่วมอาจให้บริการเฉพาะในเวลาราชการหรือทั้งในและนอกเวลาราชการ รวมทั้งมีการจัดระบบงานให้เจ้าหน้าที่จากแต่ละหน่วยงาน ที่ปฏิบัติงาน ณ ศูนย์บริการร่วมสามารถให้บริการแทนกันได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนสามารถดำเนินการได้หลายเรื่องพร้อมกัน ในคราวเดียวไม่จำเป็นการติดต่อสอบถาม การขอทราบข้อมูล การขออนุญาตหรือการขออนุมัติเรื่องใดๆ ที่เกี่ยวข้องกันแล้วแต่กรณี โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว

4. ด้านการจัดการด้านการเงิน

4.1 การปรับปรุงระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐ (Government Fiscal Management Information System : GFMS)

GFMS ย่อมาจาก Government Fiscal Management Information System ซึ่งรัฐบาลจะใช้ GFMS เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานการคลังภาครัฐ และสามารถใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการคลัง และปรับทิศทางเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างทันท่วงที

กระบวนการ GFMS เป็นระบบที่มีการบูรณาการ (Intergraded) เชื่อมโยงภายในแต่ละระบบงานอย่างสมบูรณ์ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ ส่วนราชการต่างๆ สำนักงบประมาณกรมบัญชีกลางธนาคารกรุงไทยจะนำข้อมูลที่รับผิดชอบเข้าสู่ระบบเพียงครั้งเดียว (Single Entry) และระบบจะบันทึกรายการที่เกี่ยวข้องให้อัตโนมัติในการปรับปรุงข้อมูลจะเป็นแบบ

ทันทีทันใด(Online Real Time) ผู้ใช้และผู้บริหารทุกระดับตามสิทธิหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง(Authorization) สามารถเรียกรายงานตามรูปแบบได้หลายมิติเช่น ตามรหัสโครงสร้างส่วนราชการและพื้นที่ตามรหัสงบประมาณผลผลิต ผังบัญชี รหัสพัสดุ GPSC และรหัสผู้ขายเพราะข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกเข้าระบบจะถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูลกลาง

ระบบงาน GFMIS ประกอบด้วย ระบบงานหลัก 2 ด้าน คือ

(1) ระบบด้านปฏิบัติการ (ใช้ Software SAP R/3) ประกอบด้วยระบบการบริหารงบประมาณ การรับ-จ่าย การติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ บัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง บัญชีสินทรัพย์ถาวร บัญชีต้นทุน บัญชีบริหาร การจัดซื้อ-จัดจ้าง การบริหารเงินสด และเงินคงคลัง

(2) ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (ใช้ Software SAP BW) ประกอบด้วยข้อมูลเพื่อการบริหารด้านการเงินการคลัง สำหรับนายกรัฐมนตรียุทธศาสตร์ระดับจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ผู้บริหารด้านการเงิน CFO แบบ Online Real Time และหลายมิติ ระบบ GFMIS จะครอบคลุม การบริหาร การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณ ที่ผ่านบัญชีเงินคงคลัง และไม่ผ่านบัญชีเงินคงคลังบางส่วน เฉพาะยอดเงินที่สามารถระบุ ติดตามและบันทึกรายการในระบบในปัจจุบันได้

การใช้งานในระบบ GFMIS สามารถบันทึกข้อมูลและรับข้อมูลได้ 3 วิธี คือ

- 1) บันทึกโดยตรงเข้าระบบ SAP (Terminal GFMIS) ที่ติดตั้งให้ส่วนราชการ
- 2) Load ผ่านเข้าระบบ ผ่านระบบ Web Excel Loader วิธีนี้สำหรับส่วนราชการที่ไม่ได้รับการจัดสรร Terminal GFMIS ให้สามารถนำเข้าข้อมูลประเภทที่เกิดขึ้นประจำ เข้าสู่ระบบ GFMIS จาก File Excel Format มาตรฐานที่โครงการสร้างขึ้นในแต่ละระบบงาน
- 3) Interface ข้อมูลเข้ามาจากระบบอื่น ซึ่งเป็นการรับข้อมูล Text File ที่ประมวลผลจากระบบบัญชีการเงินของส่วนราชการ (ที่มีระบบของตนเอง) มาบันทึกในระบบ GFMIS

5. ด้านการจัดการความรู้

5.1 การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การบริหารจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้ “ได้รับความรู้ที่ต้องการ” ใน “เวลา” ที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน

ความรู้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. **Explicit Knowledge** (ความรู้ที่ชัดเจน) เป็นความรู้เชิงทฤษฎี เนื้อหาวิชาการ และข้อมูลต่างๆ ที่ถูกถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร อยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือ เอกสาร กฎระเบียบ คู่มือปฏิบัติงาน วิดีโอเทป บันทึกเสียง ไฟล์ในคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. **Tacit Knowledge** (ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน) เป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล ไม่มองเห็นเกิดจากทักษะ ประสบการณ์และพรสวรรค์ที่อยู่ในตัวบุคคล

องค์ประกอบสำคัญของวงจรความรู้ วงจรความรู้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. คน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้
2. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือที่ทำให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวก ง่ายตาย และรวดเร็วขึ้น
3. กระบวนการจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

กระบวนการในการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิด Right Knowledge, Right People, Right Time ซึ่งมีขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต้องมี (Knowledge Identification) การดำเนินการ
 - ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้คนในองค์กรดำเนินการบริหารจัดการความรู้ไปในทิศทางเดียวกัน
 - วิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่ หรือส่วนขาดของความรู้เพื่อใช้ความรู้ที่นั่นหรือหาความรู้เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร
 - ประเมินระดับความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ว่าภายในองค์กรมีความรู้อยู่ในรูปแบบใด
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) โดย
 - สร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายใน /ภายนอก เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) หมายถึง
 - จัดแบ่งชนิดและประเภทความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) คือ
 - จัดรูปแบบและ “ภาษา” เอกสารที่มาจากแหล่งต่างๆ ให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
 - เรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
 - ความสามารถในการเข้าถึงความรู้ได้ทุกเวลาและทุกสถานที่ (Every time Everywhere) อย่างสะดวก รวดเร็ว ในเวลาที่ต้องการ
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
 - การแลกเปลี่ยนความรู้ถ่ายทอดเป็นลายลักษณ์อักษร (Tacit Knowledge สู่ Explicit Knowledge)
 - การถ่ายทอดความรู้จากคนสู่คน (Tacit Knowledge สู่ Tacit Knowledge) เช่น การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อเรียนรู้งานอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากงานที่เคยทำ
7. การเรียนรู้ (Learning)
 - นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร

5.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ
2. แบบแผนทางความคิด (Mental Mode) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Damming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ(Experimental) ในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอโดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยน ความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ
5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร

1. สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร (I'm my position)
2. สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับอย่างไร (The enemy is out there)
3. ทำตามแบบที่เคยทำเห็นแต่ภาพลวงตาไม่ได้แก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง(The Illustration of taking change)
4. ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป (A fixation on events)
5. ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน (The delusion of learning from experience)
6. มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป (The myth of management team)
7. ขาดสติไม่รู้จักกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (The boiled frog syndrome)

การเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์	รายละเอียดกิจกรรม	เครื่องมือในการบริหาร
1. การกำหนดยุทธศาสตร์ Strategic Formulation	1.1 การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์	- SWOT ANALYSIS - Value Chain
	1.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร	- SWOT ANALYSIS - Value Chain
	1.3 การวางยุทธศาสตร์	- การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) - การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
	การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์	- แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) - Individual Scorecard
2. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation and Operational Excellence) ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ คือ 2.1 Strategic Alignment การปรับการบริหารงาน ภายในองค์กรทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับ	โครงการและงบประมาณที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
	โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	- Value Chain - Process Improvement
	สมรรถนะและความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	- Competencies

องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์	รายละเอียดกิจกรรม	เครื่องมือในการบริหาร
ยุทธศาสตร์เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้	วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	- I AM READY
	ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	- Knowledge Management (KM) - GFMS
	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และระบบการจูงใจและผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	- Individual Scorecard - แรงจูงใจตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ - ระบบการจูงใจและผลตอบแทน
2.2 Strategic Capability เป็นปัจจัยที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ถูกขับเคลื่อนและเกิดการปฏิบัติ	ความสามารถที่องค์กรควรมี เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	- ทักษะความสามารถของผู้บริหาร - ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ - การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management) - เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม - การทำงานร่วมกับองค์กรอื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยมี 1. Networking 2. ศูนย์บริการร่วม - การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กรโดย 1. Internal or external Benchmarking 2. Knowledge Management
3. การประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ Strategic Measurement and Evaluation	1. ระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 2. การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์	- Strategy Map - Balanced Scorecard - Risk Management - SWOT Analysis

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างแผนการพัฒนาระบบงานของแต่ละหมวด
ตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
ของกรมควบคุมโรค
ประจำปี พ.ศ.2559-2561

ตัวอย่างแผนการพัฒนาระบบงานของแต่ละหมวดตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

หมวด 1 การนำองค์กร

ชื่อแผนงาน พัฒนาระบบการนำองค์กร

วัตถุประสงค์

เพื่อให้การนำองค์กรของหน่วยงานมีระบบที่มีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ภารกิจและสังคมยอมรับการเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลมีระบบการกำกับตนเองที่ดี

วิธีการดำเนินงาน ประกอบด้วย โครงการทั้งสิ้น จำนวน 5 โครงการ ได้แก่

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1. โครงการกำหนด/ทบทวนทิศทางองค์กรของผู้บริหาร | ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 1 กิจกรรม |
| 2. โครงการการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล | ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 2 กิจกรรม |
| 3. โครงการสนับสนุนการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์องค์กร | ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 7 กิจกรรม |
| 4. โครงการการกำกับดูแลองค์กรที่ดี | ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 1 กิจกรรม |
| 5.โครงการการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม | ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 2 กิจกรรม |

วิธีการดำเนินงาน

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการการกำหนด/ทบทวนทิศทางองค์กรของผู้บริหาร	1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้บริหาร 3 ระดับขององค์กร/หน่วยงาน เพื่อจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์องค์กร ประกอบด้วย 1.1 กำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) พร้อมเป้าประสงค์ (Goals) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ 1.2 กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Target) การบรรลุเป้าประสงค์	เดือนตุลาคม	1. รายงานสรุปผลการทำ SWOT Analysis 2. วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร/หน่วยงาน 3. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ในการบรรลุวิสัยทัศน์ 4. เป้าประสงค์ (Goals) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ 5. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Target) การบรรลุเป้าประสงค์	(XXXXX)	1. คณะกรรมการบริหารหน่วยงาน 2. คณะกรรมการพัฒนาองค์กร 3. งานบริหารยุทธศาสตร์ 4. งานสื่อสารเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ 5. งานข้อมูลสารสนเทศ
2. โครงการการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล	1. กำหนดแนวทางและวิธีการของผู้บริหารของส่วนราชการ 2. กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Target) การบรรลุเป้าประสงค์ตามหลักธรรมาภิบาล	หลังการกำหนด/ทบทวนทิศทางองค์กร	1. แนวทางและวิธีการของผู้บริหารของส่วนราชการ 2. กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Target) การบรรลุเป้าประสงค์ตามหลักธรรมาภิบาล	(XXXXX)	

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
3. โครงการสนับสนุนการ ดำเนินการเพื่อบรรลุ เป้าหมายวิสัยทัศน์องค์กร	1. ผู้บริหารจัดทำคำสั่งการมอบอำนาจ เพื่อให้เกิดความ คล่องตัวในการดำเนินงานที่กลุ่มงานได้รับมอบหมาย	หลังการกำหนด/ ทบทวนทิศทางองค์กร	1. มีคำสั่งการมอบอำนาจ	(XXXXX)	1. งานบริหารทรัพยากรบุคคล	
	2. มอบผู้รับผิดชอบจัดทำระบบการติดตามประเมินผล การมอบอำนาจโดยให้มีการรายงานผลการติดตามเป็น รายเดือน/ไตรมาสในการประชุมผู้บริหาร		2. ระบบการติดตามผลการใช้อำนาจของผู้ได้รับ มอบอำนาจ			
	3. การสื่อสารโดยมอบหมายผู้รับผิดชอบจัดทำระบบ การสื่อสารภายในและภายนอกทุกกิจกรรมการดำเนินงาน พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร		1. มีแผนการสื่อสารภายในทั่วทั้งองค์กร 2. ผลสำรวจการรับรู้ เข้าใจที่สื่อสารและการนำสู่ การปฏิบัติของกลุ่มงานและบุคลากร			1. งานสื่อสารเผยแพร่และ ประชาสัมพันธ์
	4. มีการจัดทำโครงสร้างและแต่งตั้งคณะทำงานรองรับ ภารกิจตามยุทธศาสตร์เพื่อประสิทธิผลการดำเนินงาน		1. รายงานการพิจารณาโครงสร้างและคำสั่ง การแต่งตั้งคณะทำงาน			1. งานพัฒนาองค์กร
	5. กำหนดนโยบายและแนวทางการสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างนวัตกรรม/มาตรฐานงาน		1. มาตรการแรงจูงใจตอบแทนสำหรับสร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรที่สามารถสร้างนวัตกรรม/ องค์ความรู้ (Best Practices)			1. งานการจัดการความรู้ 2. งานบริหารทรัพยากรบุคคล
	6. มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่าง คณะกรรมการบริหารกับบุคลากรในองค์กรเป็นประจำ อย่างต่อเนื่องโดยให้มีการประเมินผลหลังกิจกรรม เพื่อเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนากิจกรรมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด		1. แผนงานการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ ของคณะผู้บริหารกับบุคลากรขององค์กร 2. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนฯ 3. รายงานผลการทบทวนแผนการสร้าง ความสัมพันธ์และการปรับปรุง			1. งานบริหารทรัพยากรบุคคล 2. งานพัฒนาองค์กร
	7. ติดตามกำกับผลการดำเนินงานแผนงานพัฒนาระบบ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์		1. แนวทางการติดตามกำกับและรายงานผล การดำเนินงานประกอบด้วย - แนวทางและรายงานผลการใช้อำนาจของผู้รับมอบ - Template ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดสำคัญ (ตามยุทธศาสตร์, ตัวชี้วัดการบรรลุพันธกิจหลัก และตัวชี้วัดแผนงาน/โครงการ) - แนวทางพร้อมสรุปผลการดำเนินงานตามแผน การสร้างความสัมพันธ์ของคณะผู้บริหารกับบุคลากร - ผลงานการสื่อสารทิศทางองค์กรแก่บุคลากร ทั่วทั้งองค์กร - ผลงานการจัดการความรู้ในองค์กร			1. งานบริหารทรัพยากรบุคคล 2. งานบริหารยุทธศาสตร์ 3. งานพัฒนาองค์กร 4. งานการจัดการความรู้ 5. งานข้อมูลสารสนเทศ 6. งานสื่อสารเผยแพร่และ ประชาสัมพันธ์

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
4. โครงการการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance)	<p>1) การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี 7 ขั้นตอน</p> <p>ก. กำหนดผู้รับผิดชอบจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีประกอบด้วยบุคลากรจากทุกหน่วยงาน</p> <p>ข. จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจแก่คณะทำงานและบุคลากรในระดับผู้บริหาร</p> <p>ค. จัดประชุมเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์กร</p> <p>ง. ร่างนโยบายหลัก 4 ด้าน (ด้านรัฐและสังคมสิ่งแวดล้อม ด้านผู้รับบริการ ด้านผู้ปฏิบัติงาน และด้านองค์กร) ให้เห็นองค์ประกอบค่านิยมหลักขององค์กรด้วย</p> <p>จ. กำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายหลักทั้ง 4 ด้าน</p> <p>ฉ. ขออนุมัติและการประกาศใช้</p> <p>ช. นำไปประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน</p>	เดือนตุลาคม - พฤศจิกายน	1. มีคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ประกอบด้วย บุคลากรจากทุกหน่วยงาน กำหนดอำนาจหน้าที่ดังนี้		1. งานพัฒนาองค์กร 2. งานสื่อสารเผยแพร่และประชาสัมพันธ์
			ก. จัดทำทบทวนปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี		
			ข. สื่อสารสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรภายในองค์กร		
			ค. กำกับดูแลส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานภายในสังกัดหรือบุคลากรได้นำไปนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล		
			ง. ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการมาตรการหรือโครงการที่รองรับนโยบายในแต่ละด้าน		
			2. แนวทางและรายงานผลการดำเนินการต่อฝ่ายบริหารพร้อมเสนอแนะการปรับปรุง		
			3. แนวทางและรายงานผลการจัดประชุมทำความเข้าใจแก่คณะทำงานและผู้บริหาร		
4. แนวทางและรายงานผลการประเมินความรู้ความเข้าใจการดำเนินงาน OG คณะทำงานและผู้บริหารหลังการจัดประชุมชี้แจง	1. งานพัฒนาองค์กร				
5. รายงานการจัดประชุมเพื่อกำหนด/ทบทวนทิศทางองค์กรวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์กรและระบบการติดตามผลการดำเนินงาน โดยคณะผู้บริหาร (หมวด 1)	1. งานพัฒนาองค์กร				
6. ร่างนโยบายหลัก 4 ด้าน พร้อมกำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายหลัก 4 ด้าน โดยให้เห็นองค์ประกอบค่านิยมหลักขององค์กรด้วย	1. งานพัฒนาองค์กร				
7. นำไปประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน	1. งานสื่อสารเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ 2. งานข้อมูลสารสนเทศ				

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	2) ขั้นตอนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	เดือนตุลาคม - พฤศจิกายน	1. แผนและผลการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึง และทุกคนรับทราบ		1. งานสื่อสารเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ 2. งานข้อมูลสารสนเทศ
			2. แนวทางและสรุปรายงานกิจกรรมการ เสริมสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร ร้อยละ 100 ของหน่วยงานย่อย และร้อยละ 90 ของบุคลากร รับรู้ เข้าใจ และนำไปประสงค์ของสำนักผู้การ จัดทำแผนปฏิบัติงาน		1. งานสื่อสารเผยแพร่และ ประชาสัมพันธ์ 2. งานข้อมูลสารสนเทศ
			3. แนวทางและรายงานสรุปผลกิจกรรม การส่งเสริม ผลักดันให้หน่วยงานภายในองค์กร / บุคลากร นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในงาน		1. งานพัฒนาองค์กร 2. งานสื่อสารเผยแพร่และ ประชาสัมพันธ์ 3.งานข้อมูลสารสนเทศ
			4. แนวทางและรายงานสรุปผลการติดตามผล ความก้าวหน้า และการดำเนินการมาตรการ		1. งานพัฒนาองค์กร 2. งานสื่อสารเผยแพร่และ ประชาสัมพันธ์ 3.งานข้อมูลสารสนเทศ
	3) การติดตามกำกับกำกับการดำเนินการกำกับ ดูแลองค์กรที่ดี	เดือนตุลาคม - กันยายน	1. แนวทางและรายงานสรุปผลการติดตามกำกับ การดำเนินการ และข้อเสนอแนะการปรับปรุง การดำเนินการกำกับดูแลองค์กรที่ดีประจำปี		
5. โครงการการจัดการ ผลกระทบทางลบที่ เกิดขึ้นต่อสังคม	1. การกำหนดวิธีการ มาตรการในการจัดการผลกระทบ ทางลบ 2. กำหนดและติดตามตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญ ในการดำเนินการเตรียมการจัดการผลกระทบที่เกิดขึ้น		1. วิธีการ มาตรการในการจัดการผลกระทบ ทางลบ 2. ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการ ดำเนินการเตรียมการจัดการผลกระทบที่เกิดขึ้น		
ตัวชี้วัดผลลัพธ์การ ดำเนินงานตามแผนงาน หมวด 1 (หรือตัวชี้วัด ผลลัพธ์ของหมวด 1 ที่อยู่ ในหมวด 7) การนำตัวชี้วัด ผลลัพธ์ของแต่ละหมวด	1. ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางขององค์กร		ร้อยละ 80		
	2. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำ องค์กรของผู้บริหาร		ร้อยละ 80		
	3. ร้อยละความสำเร็จของตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารใช้ ในการติดตามการบริหารงาน		ร้อยละ 80		

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
<p>มาต่อท้ายของการดำเนินงานของแผนงาน /โครงการแต่ละหมวดเพื่อต้องการให้เห็นภาพของกระบวนการพัฒนาระบบว่าเมื่อหน่วยงานมีการดำเนินงานตามเกณฑ์แล้วควรมีผลลัพธ์อะไรเกิดขึ้นบ้าง</p>	4. ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ /โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ)		ร้อยละ 100		
	5. ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของผู้รับบริการต่ออง		<p>ประเด็นของหลักธรรมาภิบาล 10 ด้าน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.ประสิทธิผล (Effectiveness) 2.ประสิทธิภาพ (Efficiency) 3.การมีส่วนร่วม (Participation) 4.ความโปร่งใส (Transparency) 5. การตอบสนอง(Responsiveness) 6. ภาระรับผิดชอบ(Accountability) 7. นิติธรรม (Rule of law) 8. การกระจายอำนาจ (Decentralization) 9. ความเสมอภาค (Equity) 10. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ(Consensus Oriented) 		

ลงชื่อผู้รับผิดชอบโครงการ

ลงชื่อผู้อนุมัติโครงการ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ชื่อแผนงาน พัฒนาระบบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์

เพื่อให้กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ มียุทธศาสตร์การดำเนินงานที่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ของวิสัยทัศน์องค์กร ตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประกอบด้วย โครงการทั้งสิ้น จำนวน 2 โครงการ ได้แก่

1. โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หน่วยงาน
2. โครงการพัฒนาระบบการถ่ายทอดเป้าหมายองค์กรสู่ระดับกลุ่มภารกิจและบุคคล

ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 4 กิจกรรม

ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 4 กิจกรรม

วิธีการดำเนินงาน

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หน่วยงาน	1. การเตรียมปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดทำแผน	1. เอกสารปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เตรียมสำหรับการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> 1.1 ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวกับภารกิจและโครงสร้างพื้นฐานของหน่วยงาน <ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลสถานการณ์โรคและภัยสุขภาพ - องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องจากผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ - ข้อมูลบุคลากรควบคุมโรค /นักระบาดวิทยาของหน่วยงานทั้งปริมาณและคุณภาพสำหรับการออกแบบระบบงาน - คุณสมบัติบุคคล/ผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงานทั้งด้านองค์ความรู้ ทักษะและสมรรถนะบุคลากรทุกระดับ - ฐานข้อมูลเกี่ยวเครือข่ายผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ระบบเทคโนโลยี/วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ 1.2 เอกสารแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการทุกระดับที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่รัฐบาล, กระทรวง, กลุ่มภารกิจ และกรม ฯ 1.3 ข้อมูลผลสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1.4 ข้อมูลความท้าทายที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร 1.5 แผนที่ยุทธศาสตร์กรมและเป้าหมายตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมายจากกรม 1.6 ภารกิจตามกฎหมายของหน่วยงาน 1.7 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ 	ต.ค. – พ.ย.	xxxx	1. งานข้อมูลสารสนเทศ 2. งานบริหารยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์กร 3. งานวิชาการ 4. งานบริหารทรัพยากรบุคคล

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	<p>2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรโดยมีกิจกรรมต่อไปนี้</p> <p>2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงานได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission)</p> <p>2.2 ยืนยันในวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของสำนักฯรวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ของสำนักกับของ กรมฯ รวมทั้งครอบคลุมบทบาทที่ของหน่วยงาน</p> <p>2.3. การวิเคราะห์ถึงประเด็นสำคัญที่จะต้องมุ่งเน้น /ให้ความสำคัญ เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์(Strategic Issues)</p> <p>2.4 การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์</p> <p>2.5 การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์และเป้าหมาย (Target) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์</p> <p>2.6 จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ตามสถิติ โดยพิจารณาความเชื่อมโยงสอดคล้องระหว่างแผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนักกับแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมฯ</p> <p>2.7 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) หรือสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี - แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี 	<p>1. เอกสารสรุปผลการทำวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis)</p> <p>2. ผลลัพธ์ของการประชุม ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission), ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues), เป้าประสงค์ (Goals) และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์และเป้าหมาย (Target) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน</p> <p>3. เอกสารแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมฯ</p> <p>4. เอกสาร แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี</p> <p>5. แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี</p> <p>6. แผนปฏิบัติราชการประจำปี (Action Plan) ที่มีการบริหารความเสี่ยงตามข้อกำหนด COSO และแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรองรับแผนปฏิบัติราชการประจำปี</p> <ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนและบริหารกำลังคน - แผนพัฒนาบุคลากร - แผนการบริหารทรัพยากรบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก - แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 	<p>ธ.ค.-ม.ค.</p>		<p>1. งานสื่อสารเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์</p> <p>1. คณะกรรมการ (Board)</p> <p>2. งานบริหารยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์กร</p> <p>3. ตัวแทนทุกกลุ่มงาน</p>

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	<p>3. ดำเนินงานการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผนต้องครอบคลุมประเด็น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ - การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ - ตัวชี้วัดของแต่ละแผนปฏิบัติการ - บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร 	<p>1. แผนการสื่อสารและเอกสารรายงานแสดงวิธีการสื่อสาร</p> <p>2. แสดงผลสัมฤทธิ์ของการสื่อสารที่มีเป้าหมาย ร้อยละ 100 ของกลุ่มงาน และร้อยละ 80 ของบุคลากรสามารถนำสาระการสื่อสารสู่การปฏิบัติได้ถูกต้อง</p>			งานบริหารยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์กร
	<p>4. การติดตามประเมินผลกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนัก</p> <p>4.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาและปรับปรุง</p>	<p>1. รายงานผลการติดตามประเมินผลและผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักและข้อเสนอแนะการปรับปรุงกระบวนการ</p>			
<p>2. โครงการพัฒนาระบบการถ่ายทอดเป้าหมายองค์กรสู่ระดับกลุ่มภารกิจและบุคคล</p>	<p>1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระดับกลุ่มงานต่างๆ ของหน่วยงาน</p> <p>1.1 ยืนยันในบทบาทหน้าที่ของกลุ่มงาน</p> <p>1.2 วิเคราะห์เป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อนำส่วนที่กลุ่มงานตนเองเกี่ยวข้องต้องรับผิดชอบมารวมกับเป้าประสงค์ภารกิจกลุ่มงาน</p> <p>1.3 จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ของกลุ่มงานตามสัมพันธ์โดยยืนยันความเชื่อมโยงของแผนที่ยุทธศาสตร์ระหว่างหน่วยงานกับของกลุ่มงาน</p> <p>1.4 การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Target) ของแต่ละเป้าประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์กลุ่มงาน</p> <p>1.5 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์แผนที่ยุทธศาสตร์</p>	<p>1. เอกสารแผนที่ยุทธศาสตร์กลุ่มงานที่มีความสอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์หน่วยงาน</p> <p>2. แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระดับงานมีความสอดคล้องสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์หน่วยงานและของกลุ่มงาน</p> <p>3. รายงานสรุปผลการมอบหมายงานยุทธศาสตร์สู่ระดับกลุ่มงาน งานและระดับบุคคล</p> <p>4. แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องเหมาะสม สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน</p> <p>5. แนวทางสรุปผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เมื่อเปรียบเทียบเป้าหมายที่วางไว้</p> <p>6. เอกสารรายงานสรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของระบบงานการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานระดับกลุ่มงานและระดับบุคคล</p> <p>7. แนวทางหรือแผนภาพ (Flow chart) แผนบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO</p>	ม.ค.-ก.พ.		<p>1. งานวิชาการ</p> <p>2. ทุกกลุ่มงาน</p>

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	<p>2. การจัดทำแผนปฏิบัติการ(Action Plan) ของแต่ละงานของแต่ละกลุ่มงาน</p> <p>2.1 แต่ละกลุ่มงานจัดประชุมพิจารณาการมอบหมายตัวชี้วัด(Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Target) ของแต่ละเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ให้แก่แต่ละงานนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติงานของงานตนเอง (Action Plan)</p> <p>2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) งานโดย แผนงาน/โครงการ โดยมีองค์ประกอบของแผนงาน /โครงการ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม - ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน/โครงการ - การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรด้านอื่นๆ - มีการบริหารความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ตามมาตรฐาน COSO และความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาล - มีแผนพัฒนาบุคลากร(CIP) รองรับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 				บุคลากรทุกคนในองค์กร
	<p>3. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระดับบุคคล</p> <p>3.1 แต่ละงานจัดประชุมพิจารณาการมอบหมายแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมแก่คณะทำงานและรายบุคคล</p>		ปีละ 2 ครั้ง มี.ค. และ ก.ย.		1. ทุกกลุ่มงาน 2. งานบริหารทรัพยากรบุคคล

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	3.2 แต่ละบุคคลนำงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานไปจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานรายบุคคล(PMS) โดยการกำหนดเป้าประสงค์ในคำรับรองการปฏิบัติงานของแต่ละคน ประกอบด้วย - ตัวชี้วัด/เป้าประสงค์ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย - Job Description ของตำแหน่งที่ดำรงอยู่/Job Families - โครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมาย				
	4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง (ตัวชี้วัดและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานและผลการประเมินขีดสมรรถนะรายบุคคล) เชื่อมโยงกับผลตอบแทนและแรงจูงใจ				

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของหมวด 2 ที่กำหนดไว้ในหมวด 7 (ค่าคะแนนที่กำหนดใน ช่องผลผลิต (Output) เป็น ค่าคะแนนผลการดำเนินงาน ที่สูงที่สุด คือ อยู่ที่ระดับ 5 คะแนน)	1. ร้อยละความสำเร็จการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติ ราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณ	5 (การดำเนินงานตามเป้าหมายเทียบระหว่าง การปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของหน่วยงานกับแผนงานโครงการกิจกรรมทั้งหมด)			
	2. ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีโดยระดับความเข้าใจไม่น้อยกว่า 80%	80			
	3. ร้อยละของตัวชี้วัดระดับบุคคลที่สอดคล้องตาม เป้าหมายขององค์กร	80			
	ตามตัวชี้วัดที่กรม/สำนักกำหนด	80			
	5. ร้อยละความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตาม แผนบริหารความเสี่ยง	100			

ลงชื่อผู้รับผิดชอบโครงการ

ลงชื่อผู้อนุมัติโครงการ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ชื่อแผนงาน พัฒนาระบบการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีประสิทธิภาพ
 ประโยชน์สุขต่อประชาชนได้อย่างแท้จริง

ผลผลิตภารกิจองค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจและเกิด

วิธีการดำเนินงาน ประกอบด้วย โครงการทั้งสิ้น จำนวน 4 โครงการ ได้แก่

1. โครงการการเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. โครงการการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. โครงการการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
4. โครงการพัฒนาระบบบริการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 3 กิจกรรม
 ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 2 กิจกรรม
 ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 1 กิจกรรม
 ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 3 กิจกรรม

วิธีการดำเนินงาน

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการการเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. จำแนกกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Segmentation)	1. หลักฐานข้อมูลการแบ่งกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส.ค.-ก.ย. ก่อนถึง ปีงบประมาณ ใหม่		ทุกงาน
	2. เปิดช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อย 2 ช่องทางและประเมินประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสาร	1. ฐานข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการ(Customer Profile) แสดงตารางความต้องการที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม 2. แบบประเมินประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสาร			ทุกงาน
	3. มีระบบในการรวบรวมข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย	1. แผนภาพ (Flow chart) ระบบและคู่มือการปฏิบัติงาน			ทุกงาน
2. โครงการการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. การสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์	1. คู่มือแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. ตารางการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์และมีสรุปรายงานผลตามแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. ผลการสำรวจความพึงพอใจที่มีเป้าหมาย ร้อยละ 85 4. ผลการสำรวจความระดับไม่พึงพอใจมีเป้าหมายไม่เกิน ร้อยละ 10	ต.ค. - ก.ย.		ทุกงาน

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
3. โครงการการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน	1. จัดทำระบบการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ	1) โครงการการจัดระบบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชน 1. แบบประเมินผลการดำเนินงานเปิดช่องทางให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องหรือผู้รับบริการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 2. รายงานผลการดำเนินงานการเปิดเผยข้อมูลตาม พรบ. ข้อมูลข่าวสารปี 2540	ต.ค. - ก.ย.		
4. โครงการพัฒนาระบบบริการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ให้บริการงานตามภารกิจหลักอย่างมีมาตรฐานที่เสมอภาคโดยจัดทำแผนภูมิระยะเวลาการให้บริการที่ชัดเจน 2. การประเมินผลการให้บริการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเกิดการปรับปรุงกระบวนการบริการอย่างต่อเนื่องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. การสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่องานบริการภารกิจหลักขององค์กร	1. แผนภูมิ ระบุระยะเวลาการให้บริการที่ชัดเจนติดประกาศให้ผู้รับบริการรับทราบ 2. คู่มือการให้บริการ 3. แนวทางการประเมินการให้บริการของหน่วยงาน 4. ช่องทางการรับฟังความคิดเห็นข้อร้องเรียนการจัดบริการ	ต.ค. - ก.ย.		ทุกงาน
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (หมวด 7) (ค่าคะแนนที่กำหนดในช่อง ผลผลิต(Output) เป็นค่าคะแนน ผลการดำเนินงานที่สูงสุด คือ อยู่ที่ระดับ 5 คะแนน)	1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	85			
	2. ร้อยละความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	10			
	3. ร้อยละความพึงพอใจของเครือข่ายที่มีต่อกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์	80			
	4. ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ	100			

ลงชื่อผู้รับผิดชอบโครงการ

ลงชื่อผู้อนุมัติโครงการ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ชื่อแผนงาน พัฒนาระบบการวัด การวิเคราะห์ (หมวด 4)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้องค์กรที่ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยสามารถสนับสนุนให้ผลสัมฤทธิ์ภารกิจองค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด
การบริหารงานองค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลจริง

และเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศขององค์กรเป็นข้อมูลที่สนับสนุน

วิธีการดำเนินงาน ประกอบด้วย โครงการทั้งสิ้น จำนวน 2 โครงการ ได้แก่

1. โครงการพัฒนาฐานข้อมูลสนับสนุนประสิทธิภาพการดำเนินงานองค์กร
2. โครงการเฝ้าระวังคุณภาพระบบเทคโนโลยี

ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 3 กิจกรรม

ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 1 กิจกรรม

วิธีการดำเนินงาน

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการพัฒนาข้อมูลสนับสนุนประสิทธิภาพการดำเนินงานองค์กร	1. จัดทำฐานข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงาน 1.1 แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 1.2 การวิเคราะห์/กำหนดตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติการที่ถูกต้องและทันสมัยรวมทั้งฐานข้อมูล - กระบวนการที่สร้างคุณค่า - กระบวนการสนับสนุน - ฐานข้อมูลการดำเนินงานเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ	1. เอกสารผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดทำฐานข้อมูลของสำนักที่จำเป็น 1.1 ข้อมูลในการดำเนินการหรือติดตามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ 1.2 ข้อมูลที่จำเป็นในแต่ละกระบวนการสร้างคุณค่า 1.3 ข้อมูลที่จำเป็นในแต่ละกระบวนการสนับสนุน 2. จัดทำ/ปรับปรุง ฐานข้อมูลสนับสนุน 2.1 แต่ละยุทธศาสตร์ 2.2 ฐานข้อมูลการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า 2.3 ฐานข้อมูลการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติการทบทวน	ส.ค.-ก.ย. ก่อนถึงปีงบประมาณใหม่		1.งานข้อมูลสารสนเทศ 2. งานบริหารยุทธศาสตร์ 3. งานสื่อสารเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ 4. คณะกรรมการบริหาร 5. งานการจัดการความรู้
	2. จัดทำฐานข้อมูลผลการดำเนินงานที่ทันสมัย เชื่อถือได้ ตอบสนองผู้รับบริการ 2.1 ตัวชี้วัดตามการรับรองการปฏิบัติการ ประจำปี 2549-2554 และคะแนนที่ได้ 2.2 การประเมินผลตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 2.3 การพัฒนาองค์กรในทุกระบบของหมวด 1 - หมวด 7	1. ฐานข้อมูลผลการดำเนินงานที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยตอบสนองผู้รับบริการประกอบด้วย - ฐานข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติการ ประจำปี 2549-2554 และคะแนนที่ได้ - ผลการประเมินตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 3-5 ปีย้อนหลัง - ผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์กรในทุกระบบทุกหมวดที่ผ่านมา			

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	3. จัดทำระบบการติดตาม เฝ้าระวังและเตือนภัย (Warning System)	<ol style="list-style-type: none"> มีรายละเอียดข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบเตือนภัยฯ มีระบบเตือนภัย (Warning system) ในงานที่ดำเนินการ แนวทางการรายงานหรือนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหาร Executive Information System : EIS) มีรายงานการปรับปรุงระบบการติดตาม เฝ้าระวังและเตือนภัยระบบ ผ่านระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร 	ต.ค.-ก.ย.		
2. โครงการเฝ้าระวังคุณภาพระบบเทคโนโลยี	<ol style="list-style-type: none"> มีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ <ul style="list-style-type: none"> นโยบายความมั่นคงปลอดภัยขององค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติ มีเอกสารที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรในการดำเนินการด้านความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศขององค์กร ระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ แผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan) แสดง Access Rights ที่ถูกต้องและทันสมัย ได้อย่างน้อย 1 ระบบ 	<ol style="list-style-type: none"> มีเอกสารที่แสดงการทบทวนนโยบายความมั่นคง ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO2IEC 27001 Annex A ซึ่งอย่างน้อยประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> Acceptable use Policy Wireless Policy Firewall Policy E-mail Policy Internet Security Policy Access control Policy IDS/IPS Policy รายละเอียดระบบสารสนเทศ <ul style="list-style-type: none"> มีการระบุขั้นตอนและผู้รับผิดชอบการ back up มีการ back up มีการระบุขั้นตอนและผู้รับผิดชอบการ recovery มีการ Recovery มี anti virus มี firewall มีไฟฟ้าสำรอง มีการกำหนดเงื่อนไขการเข้าห้อง server ที่ประกาศให้ทุกคนทราบ 	ต.ค.-ก.ย.		

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (หมวด 7) (ค่าคะแนน ที่กำหนดในช่อง ผลผลิต (Output) เป็นค่าคะแนนผลการ ดำเนินงานที่สูงสุด คือ อยู่ที่ระดับ 5คะแนน)	1. ร้อยละความครอบคลุม ถูกต้องและทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุน ยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์	100			
	2. ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าถึงหรือเข้ามาใช้ข้อมูลข่าวสารผ่านทาง เว็บไซต์ของส่วนราชการ	80			
	3. ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ตาม พรบ.ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540	85			
	4. ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสำคัญสถิติภาครัฐตาม มาตรฐานข้อมูล StstXML	5			

ลงชื่อผู้รับผิดชอบโครงการ

ลงชื่อผู้อนุมัติโครงการ

แผนพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (หมวด 4)

ชื่อแผนงาน การจัดการความรู้สนับสนุนผลสัมฤทธิ์แผนยุทธศาสตร์องค์การ

วัตถุประสงค์

เพื่อการบรรลุภารกิจการจัดตั้งสำนักการจัดการความรู้ ในการสนับสนุนการดำเนินงานภารกิจของกรมควบคุมโรค และผลักดันให้กรมควบคุมโรคเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กิจกรรมการจัดการความรู้ในการสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค จึงเป็นภารกิจหลักสำคัญของสำนักการจัดการความรู้ ซึ่งได้กำหนดรายละเอียดของกิจกรรมการดำเนินงาน ไว้ดังนี้

วิธีการดำเนินงาน ประกอบด้วย โครงการทั้งสิ้น จำนวน 3 โครงการ ได้แก่

1. โครงการรวบรวม และถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็นของหน่วยงาน
2. โครงการจัดการความรู้สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์
3. โครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 1 กิจกรรม
ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 5 กิจกรรม
ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 2 กิจกรรม

วิธีการดำเนินงาน

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการรวบรวม และถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็นของหน่วยงาน	1. คัดเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นของหน่วยงาน 2. ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็นให้บุคลากรในหน่วยงาน	1. องค์ความรู้ที่จำเป็นของหน่วยงาน 2. บุคลากรได้องค์ความรู้และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน			
2. โครงการจัดการความรู้สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์	1. วิเคราะห์ห้องความรู้ที่จำเป็นในการรองรับการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติ ราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน	1. เอกสารรายงานองค์ความรู้ที่จำเป็นในการรองรับการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติ ราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน	หลักจากมีแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติงานประจำปี		กลุ่มการจัดการความรู้
	2. จัดให้มีกระบวนการจัดการความรู้ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้ และมีการวัดผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการทำ KM ที่มีต่อความสำเร็จของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ตัวชี้วัด	1. เอกสารสรุปผลการจัดการความรู้ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ 2. รายงานผลแสดงผลสำเร็จของการจัดการความรู้ที่มีต่อความสำเร็จของตัวชี้วัดแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ตัวชี้วัด	ม.ค.-ก.ย.		กลุ่มการจัดการความรู้
	3. จัดทำช่องทางในการเข้าถึงแหล่งความรู้ขององค์กรที่เข้าถึงได้ง่ายและสะดวก	1. เอกสารช่องทางในการเข้าถึงแหล่งความรู้ของสำนักอย่างน้อย 2 ช่องทาง	ม.ค.-ก.ย.		1. งานข้อมูลสารสนเทศ 2. งานสื่อสาร เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์
	4. จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	1. แนวทางและสรุปผลการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์			1. กลุ่มการจัดการความรู้ 2. กลุ่มวิชาการ
	5. คवरรายงานผลการติดตามความก้าวหน้า - ภาพรวมของหน่วยงาน - ภาพรวมของแต่ละกลุ่มงาน	1. แนวทางและสรุปผลการติดตามประเมินผลโครงการจัดการความรู้สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์	เป็นรายไตรมาส		1. กลุ่มการจัดการความรู้ 2. กลุ่มวิชาการ

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
3. โครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลง	1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior) ประกอบด้วย 1.1 จัดตั้งโครงสร้างระดับองค์กรแก่ กลุ่มจัดการความรู้ และ KM ของหน่วยงานย่อยในสังกัด 1.2. แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ เป็น CKO (Chief Knowledge Officer) 1.3. จัดประชุมคณะทำงาน KM ประจำหน่วยงานเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้และชี้แจงแนวทางการดำเนินงานจัดการความรู้ของสำนัก 1.4 จัดทำแผนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ของสำนักโดยการมีส่วนร่วมของผู้รับผิดชอบ KM ประจำหน่วยงาน	1. คำสั่งการแต่งตั้ง CKO (Chief Knowledge Officer) กลุ่มจัดการความรู้และผู้รับผิดชอบKM ของหน่วยงานย่อย 2. รายงานการจัดประชุมคณะทำงาน KM ประจำหน่วยงานเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้และชี้แจงแนวทางการดำเนินงานจัดการความรู้ของสำนัก 3. แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ของสำนัก	ม.ค.-ก.ย.		1. กลุ่มการจัดการความรู้ 2. กลุ่มวิชาการ
	2. มีกระบวนการบูรณาการการบริหารการเปลี่ยนแปลงทุกองค์ประกอบร่วมกับกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ได้แก่ - การสื่อสารรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรแก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเพื่อทราบและเข้าร่วมกิจกรรม - กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร - การเรียนรู้ของบุคลากรที่ส่งผลต่อการพัฒนางาน - การวัดผลสัมฤทธิ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้	1. หลักฐานการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรและรายงานการเข้าร่วมกิจกรรมของบุคลากรไม่น้อยกว่า ร้อยละ80 2. แนวทาง/คู่มือการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่มีการบูรณาการขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง			1. กลุ่มการจัดการความรู้ 2. กลุ่มวิชาการ 3. งานสื่อสารเผยแพร่และประชาสัมพันธ์
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (หมวด 7)	ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	100			

ลงชื่อผู้รับผิดชอบโครงการ

ลงชื่อผู้อนุมัติโครงการ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ชื่อแผนงาน พัฒนาการมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการจูงใจ และกำหนดทิศทางการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจขององค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงาน) Quality of Work Life) ของบุคลากร

วิธีการดำเนินงาน ประกอบด้วย โครงการทั้งสิ้น จำนวน 3 โครงการ ได้แก่

1. โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน
2. โครงการการประเมินความผูกพันของบุคลากรในหน่วยงาน
3. โครงการพัฒนาบุคลากร

ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 2 กิจกรรม

ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 1 กิจกรรม

ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 2 กิจกรรม

วิธีการดำเนินงาน

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน	1. การพัฒนาระบบการสร้างความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงานของบุคลากร	1) คำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน 2) ผลการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลประเมินคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ - ระดับความพึงพอใจของบุคลากร จากปัจจัย 1. ความสำเร็จของงาน 2. การได้รับการยอมรับนับถือ 3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน 4. ลักษณะของงาน คือ การได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการและความรู้ความสามารถ 5. สภาพแวดล้อมการทำงานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6. ความมั่นคงในงาน 7. ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่างๆ เช่น การรักษาพยาบาลสวัสดิการ 3) รายงานจากการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเพื่อใช้ในการวางแผนปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน 4) เอกสารแผนการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งแผนระยะยาวและแผนประจำปีและการดำเนินการตามแผน	ต.ค.-ก.ย.		งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
		<p>5) เอกสารรายงานการสื่อสารสร้างความเข้าใจใช้บุคลากรทราบถึงเจตนาธรรมและความมุ่งมั่นในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร</p> <p>6) รายงานผลการติดตาม ประเมินผลการดำเนินการ ความพึงพอใจและมีความผาสุกในการทำงานของบุคลากร และผลการเรียนรู้สู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p>			
	<p>2. ระบบการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร</p> <p>2.1 การการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม</p>	<p>1) เอกสารสรุปผลการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย</p> <p>1. รายงานผลขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • เอกสารการกำหนดเป้าหมาย /ระดับความสำเร็จ/ตัวชี้วัด การปฏิบัติงาน • เอกสารการมอบหมายหรือทำความเข้าใจความตกลงงานการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย • เอกสารการกำหนดสมรรถนะ /องค์ความรู้ที่จำเป็น และที่ต้องได้รับการพัฒนา <p>2. แผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> • แผนพัฒนาความรู้ ทักษะหรือสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อย (IDP) ที่มีการกำหนดกิจกรรมและระยะเวลาในการพัฒนา และกำหนดวัดความสำเร็จในการพัฒนา • เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด <p>3. เอกสารรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> • การบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงาน • การติดตามผลการปฏิบัติงาน • การให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงานและให้คำชมเชย คำปรึกษาแนะนำ สอนงาน 	ต.ค.-ก.ย.		<p>1. งานบริหารทรัพยากร</p> <p>2. งานสื่อสารเผยแพร่และประชาสัมพันธ์</p> <p>3. งานข้อมูลสารสนเทศ</p> <p>4. ทุกกลุ่มงานในหน่วยงาน</p>

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	2.2 แผนการสร้างควมก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร	4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> • สรุปและประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ • จัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน • เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะจริงกับเป้าหมาย • คำนวณคะแนนและจัดระดับผลการประเมินโดยรวม เพื่อนำไปใช้ในการจัดสรรสิ่งจูงใจ 2) มีแผนการสร้างควมก้าวหน้าของบุคลากร และมีการดำเนินการตามแผน รวมทั้งมีแนวทางการประเมินผลการดำเนินการตามแผนการสร้างควมก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อเสนอแนะและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ต.ค.-ก.ย.		
2. โครงการการประเมินความผูกพันของบุคลากรในหน่วยงาน	1. จัดทำแนวทางวิธีการในการค้นหาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร	1. แนวทางวิธีการในการค้นหาและผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร			
3. โครงการพัฒนาบุคลากร	1. การบริหารทรัพยากรบุคคล (ที่กำหนดไว้ใน SP3)	1. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแผนกลยุทธ์ HR ปี 54 หรือเป็นแผนระยะยาวที่ได้ทำไว้ตาม Scorecard 2. แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก	หลังจากมีแผน HR Scorecard		
	2. ระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร	1. เอกสารหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม 2. หลักฐานการสื่อสาร ถ่ายทอดหลักเกณฑ์ให้รับทราบทั่วทั้งองค์กร 3. ผลการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร	ต.ค.-ก.ย.		
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (หมวด 7) (ค่าคะแนนที่กำหนดในช่อง ผลผลิต(Output) เป็นค่าคะแนน ผลการดำเนินงานที่ สูงสุด คือ อยู่ที่ระดับ5 คะแนน	1. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร	80			
	2. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคคล	80			
	3. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	80			

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต กิจกรรม (OUTPUT)	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	4. ร้อยละของบุคลากรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร	80			
	5. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการสร้าง ความก้าวหน้าในสายงาน	80			

หมายเหตุ HR Scorecard มี 5 มิติ ประกอบด้วย

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์โดยนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องและสนับสนุนให้หน่วยงาน บรรลุพันธกิจเป้าหมาย

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) คือ มีฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) โดยมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) และบุคลากรพึงพอใจต่อมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เช่น บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน

ลงชื่อผู้รับผิดชอบโครงการ

ลงชื่อผู้อนุมัติโครงการ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

ชื่อแผนงาน พัฒนาการมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ (หมวด 6)

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนากระบวนการออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนให้สามารถสร้างผลผลิตองค์กรและการบริการที่ดี ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

วิธีการดำเนินงาน ประกอบด้วย โครงการทั้งสิ้น จำนวน 1 โครงการ ได้แก่

1.โครงการคุณภาพการออกแบบกระบวนการปฏิบัติการหลักขององค์กร

ประกอบด้วยจำนวนกิจกรรม 4 กิจกรรม

วิธีการดำเนินงาน

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต (Output)	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการคุณภาพการออกแบบกระบวนการปฏิบัติการหลักขององค์กร	1. การวิเคราะห์ระบบงานการสร้างผลผลิตหลักของหน่วยงานเพื่อออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างผลผลิต ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรและออกแบบกระบวนการสนับสนุนที่มีความเชื่อมโยงและบูรณาการ และประสานเข้ากันใช้กระบวนการสร้างคุณค่าได้	1. หลักฐานข้อมูลนำเข้าในการกำหนดปัจจัยที่เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่า ประกอบด้วย 1.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจหลักของส่วนราชการ โครงสร้างส่วนราชการและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 1.2 ผลการวิเคราะห์กระบวนการที่ต้องใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการที่สำคัญ ตั้งแต่ต้นน้ำจรดปลายน้ำ (Value Chain) 1.3 ผลวิเคราะห์ตรวจสอบองค์ความรู้เทคโนโลยีและสารสนเทศที่มีขององค์กร 1.4 ข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจนรวมทั้งความคาดหวังและความต้องการหลักของกลุ่มต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นตัวป้อนเข้าในการจัดทำข้อกำหนดขอกระบวนการ 1.5 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกระบวนการและคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่คาดหวัง	หลังจากมีการกำหนดทิศทางองค์กร		1. กลุ่มวิชาการ 2. งานบริหารยุทธศาสตร์ 3. งานข้อมูลสารสนเทศ 4. กลุ่มการจัดการความรู้

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต (Output)	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
		2. ตัวอย่างกระบวนการงานสร้างคุณค่ากระบวนการ สนับสนุนที่แสดงให้เห็นถึง 2.1 เน้นประโยชน์ที่ได้รับ 2.2 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 2.3 สอดคล้องและสนับสนุนกระบวนการ สร้างคุณค่าและพันธกิจ 2.4 องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ 2.5 ปัญหาและผลกระทบน้อย 2.6 กระบวนการสนับสนุนที่เกิดขึ้นต้องอยู่บน พื้นฐานของความประหยัดคุ้มค่าและคุ้มค่า			
	2. การควบคุม (Control) หรือการบริหารความเสี่ยง ของกระบวนการสร้างคุณค่าเพื่อป้องกันไม่ให้เกิด ข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ และลดการสูญเสีย	1. เอกสารรายงานตัวชี้วัด (Key Performance Measures) การติดตามวิธีการการดำเนินงาน ของกระบวนการ ประกอบด้วยตัวชี้วัดวัดผล การดำเนินการของปัจจัยนำเข้า และตัวชี้วัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของผลผลิต 2. รายงานรายละเอียดกลไกการควบคุมบริหาร ความเสี่ยง) 3 ระยะ คือ 1. ระยะการควบคุมก่อนเกิดกระบวนการ (Pre-Control) พิจารณาความพร้อมปัจจัย นำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล และความพร้อม ของสภาพแวดล้อมการทำงาน 2. ระยะการควบคุมขณะเกิดกระบวนการ (Con-Current Control) เป็นกลไกการควบคุมภายใน กระบวนการ เหตุการณ์ประจำวัน ซึ่งอาจเกิด ความเสียหายกับผลผลิตโดยใช้ใบตรวจสอบงาน ผังการไหลเป็นเครื่องมือตรวจสอบ 3. ระยะการควบคุมตามหลัง (Post -Control) ควบคุมหลังกระบวนการเสร็จสิ้นแล้ว ประเมินผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายและ			

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต (Output)	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
		แผนงาน ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ผลประเมิ ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับกับสังคมในระยะยาว พร้อมมีแผนการวางมาตรการแก้ไขและป้องกัน			
	3. การเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการและการทำให้คืนสู่ สภาพเดิม	1. ผลการประเมินความรุนแรงของภัยพิบัติหรือ ภาวะฉุกเฉินที่มีผลกระทบของการดำเนินงาน ที่สำคัญของหน่วยงาน 2. แผนการความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน 3. หลักฐานการสื่อสารและซักซ้อมให้ผู้เกี่ยวข้องท แนวทางในการปฏิบัติตามแผน			
	4. การพัฒนาสร้างมาตรฐานกระบวนการ (Best Practices) และการปรับปรุง (OFI) กระบวนการ	1. มาตรฐานกระบวนการหลัก และคู่มือการ ปฏิบัติงาน พร้อมเอกสารแนวทางการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินการตาม มาตรฐานที่กำหนด 2. เปิดเวทีสรุปทเรียนสร้างมาตรฐานกระบวนการ นำสู่การพัฒนา (Best Practices) และคู่มือการ ปรับปรุง (OFI) กระบวนการ โดยครอบคลุม หัวข้อดังต่อไปนี้ • ระบุหรือค้นหาโอกาสในการพัฒนาปรับปรุง (OFI) • กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการ ปรับปรุงกระบวนการ • จัดทำแผนงานหรือโครงการเพื่อการปรับปรุง และประเมินผลการปรับปรุงตาม วงจรคุณภาพ Plan-Do-Check-Act	จ.ค.- ก.ย.		
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (หมวด 7) (ค่าคะแนนที่กำหนด ในช่องผลผลิต (Output) เป็นค่าคะแนนผลการ ดำเนินงานที่สูงสุด คือ อยู่ที่ระดับ 5 คะแนน)	1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ร้อยละ 80			
	2. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบ รองรับภาวะฉุกเฉิน	ร้อยละ 80			
	3. ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีการจัดทำ คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)	ร้อยละ 70			

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ผลผลิต (Output)	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	4. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรฐานงานของกระบวนการสร้างคุณค่า	ร้อยละ 80			
	5. ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานคู่มือการให้บริการ	ร้อยละ 80			
	6. จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น	3 กระบวนการ			

ลงชื่อ.....ผู้รับผิดชอบโครงการ

ลงชื่อ.....ผู้อนุมัติโครงการ

บรรณานุกรม

- พลุ เดชะรินทร์ และคณะ, Strategy Map : แผนที่ยุทธศาสตร์ โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้สำนักงาน ก.พ.ร., พ.ศ. 2549
สำนักงาน ก.พ.ร., แผนผังยุทธศาสตร์ เอกสารเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ หมายเลข 006,
Knowledge Center สำนักงาน ก.พ.ร., พ.ศ. 2548
- Robert S. Kaplan and David P. Norton แพลและเรียบเรียงโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, STRATEGY MAPS แผนที่
ยุทธศาสตร์ ตุลาคม พ.ศ. 2547
- พลุ เดชะรินทร์, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators, .
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์.2541.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง . **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**. กรุงเทพฯ ฯ : เอช อาร์ ซีเอ็นเตอร์.2547.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ . **Career Development in Practice**. กรุงเทพฯ ฯ : เอช อาร์ ซีเอ็นเตอร์.2547
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล . “Competency – Based Human Resources Management,” .2543
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ . “Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้” 2004 .,
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ . “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency” 2547.
- พิเชฐ บัญญัติ “ผลดีของการจัดการความรู้ในองค์กร : ในมุมมองของผู้บริหาร” ใน **ยุทธศาสตร์การจัดการองค์ความรู้ใน
ห้องสมุด**. กรุงเทพฯ ฯ : สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย, 2548 :55-59
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **การจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร**. (เอกสารโรเนียว)
- ธนา ประมุขกุล. เครือข่าย. วารสารส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ปีที่ 24 ฉบับที่ 3 กค-กย 2544
- กมลรัตน์ วัชรินทร์ : www.dmsc.moph.go.th/km
- การจัดการคุณภาพ** www.portal.in.th/suqm/pages/6667/
- พลุ เดชะรินทร์, รายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ,คณะ
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549 .
www.psdd.doae.go.th/l%20AM%20%20READY.htm
siripong75.blogspot.com/2010/02/i-am-ready.html
- พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ และ สัจวาร รัตนรักษ์ ,ชุดเครื่องมือการพัฒนารองค์กร ลักษณะสำคัญขององค์กร,สำนักบริหารการ
เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร.2551
- พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์, ชุดเครื่องมือการพัฒนารองค์กร หมวด 1 การนำองค์กร, สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงาน ก.พ.ร.2551
- วิพุธ อ่องสกุล, ชุดเครื่องมือการพัฒนารองค์กร หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, สำนัก
บริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร.2551
- บดีนทร์ วิจารณ์, ชุดเครื่องมือการพัฒนารองค์กร, หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้, สำนักบริหารการ
เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร.2551
- บดีนทร์ วิจารณ์, ชุดเครื่องมือการพัฒนารองค์กร หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล, สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและ
นวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร.2551
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, ชุดเครื่องมือการพัฒนารองค์กร หมวด 6 การจัดการกระบวนการ, สำนักบริหารการ
เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร.2551
- สิทธิศักดิ์ พฤษ์ปิติกุล, ชุดเครื่องมือการพัฒนารองค์กร หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ, สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและ
นวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร.2551