

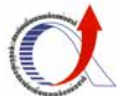
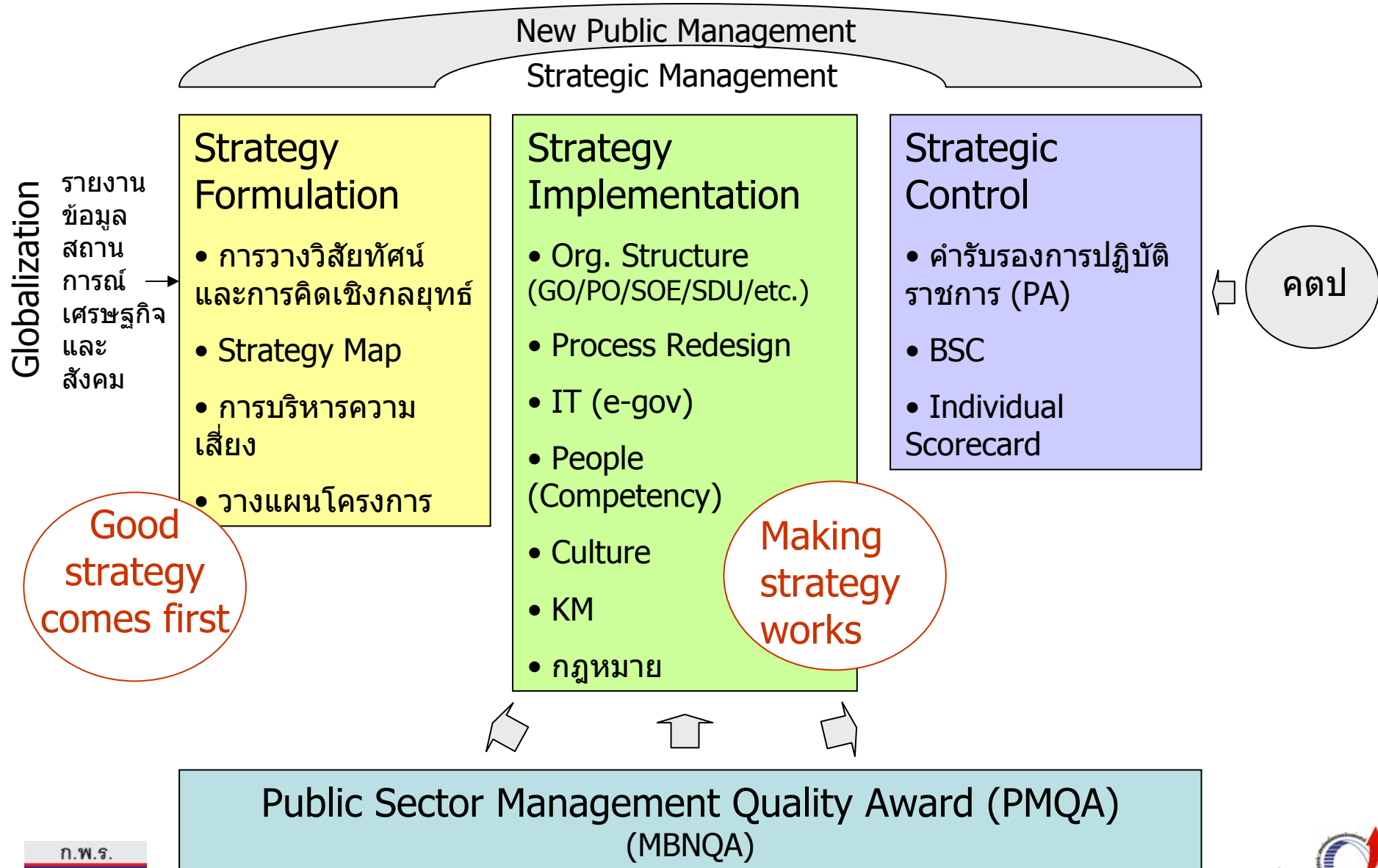
การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ



โดย นายสมบัติ อิศรานุรักษ์
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ
สำนักงาน ก.พ.ร.

พระราชบัญญัติว่าด้วย
หลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี 2546

Good Governance



รางวัลด้านคุณภาพของนานาชาติประเทศ

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

Quality → Performance / Organizational Excellence

- เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล
- เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

แผนการดำเนินงาน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปี 2547

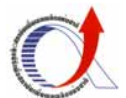
ปี 2548

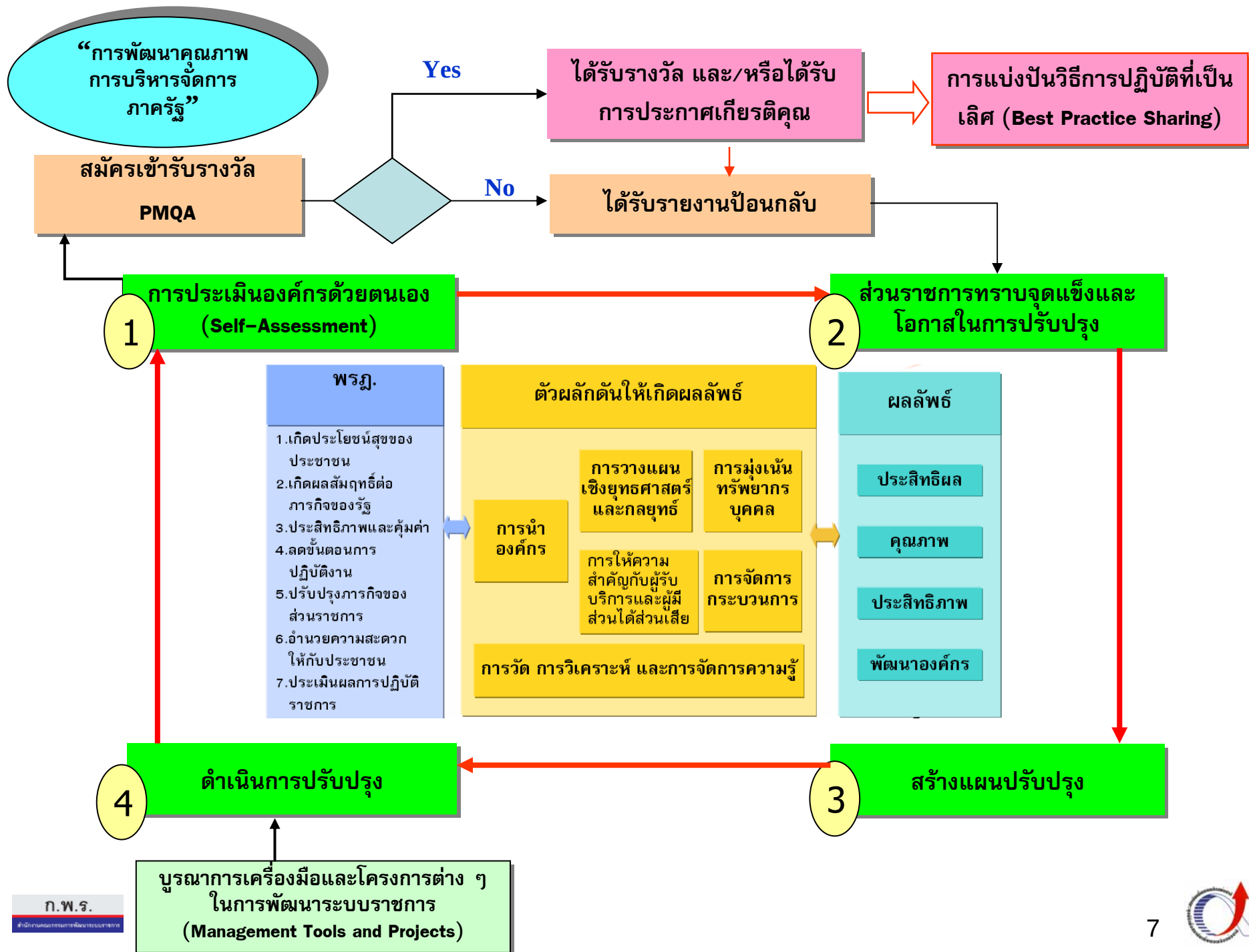
ปี 2549

- ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
- วางหลักเกณฑ์รางวัล "คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" (Public Sector Management Quality Award - PMQA)
- จัดวางระบบการดำเนินงาน และการสร้างความพร้อมให้ส่วนราชการต่าง ๆ
 - การสร้างความรู้ความเข้าใจ
 - การเตรียมความพร้อมให้ส่วนราชการต่างๆ โดยการสร้างผู้ตรวจประเมินภายใน และวิทยากรตัวคูณ
 - สร้างกลไกภายในสำนักงาน ก.พ.ร.
- สนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ
 - สนับสนุน ส่งเสริมส่วนราชการให้ยกระดับการปฏิบัติงานเพื่อขอสมัครเข้ารับรางวัล
 - เตรียมการวางระบบผู้ตรวจประเมินภายนอก เพื่อตรวจประเมิน ตัดสินให้รางวัล
 - ส่งเสริมให้มีหน่วยงานต้นแบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

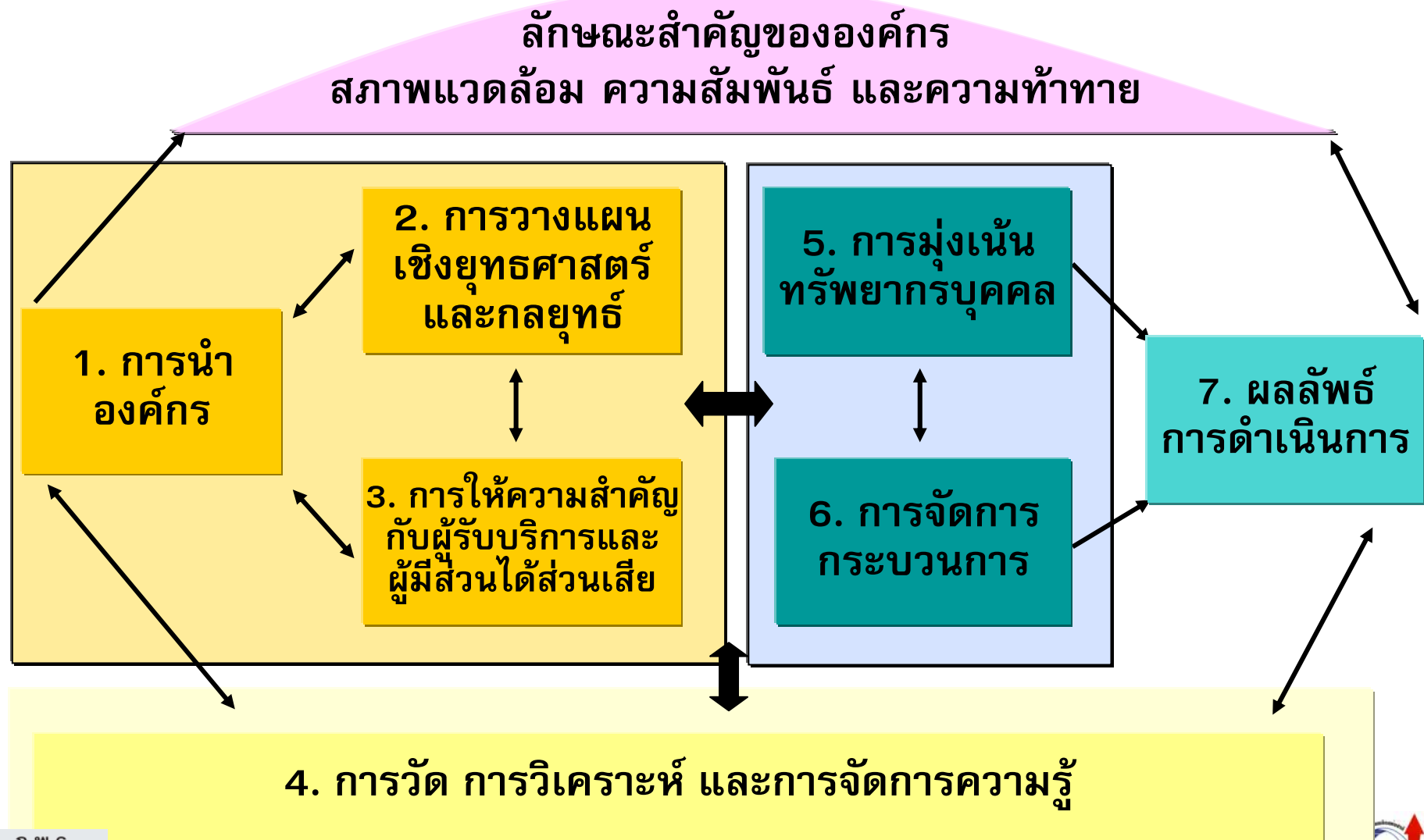


ประโยชน์ต่อส่วนราชการ





เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



องค์ประกอบของเกณฑ์

ลักษณะสำคัญขององค์กร

2 ข้อ

1. การนำองค์กร

7 หมวด

1.1 การนำองค์กร

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

19 หัวข้อ

ก. การกำหนดทิศทาง
ของส่วนราชการ

ข. การควบคุมดูแลให้มี
การจัดการภายในที่ดี

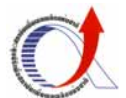
ค. การทบทวนผล
การดำเนินการขององค์กร

32 ประเด็น
ที่ควรพิจารณา

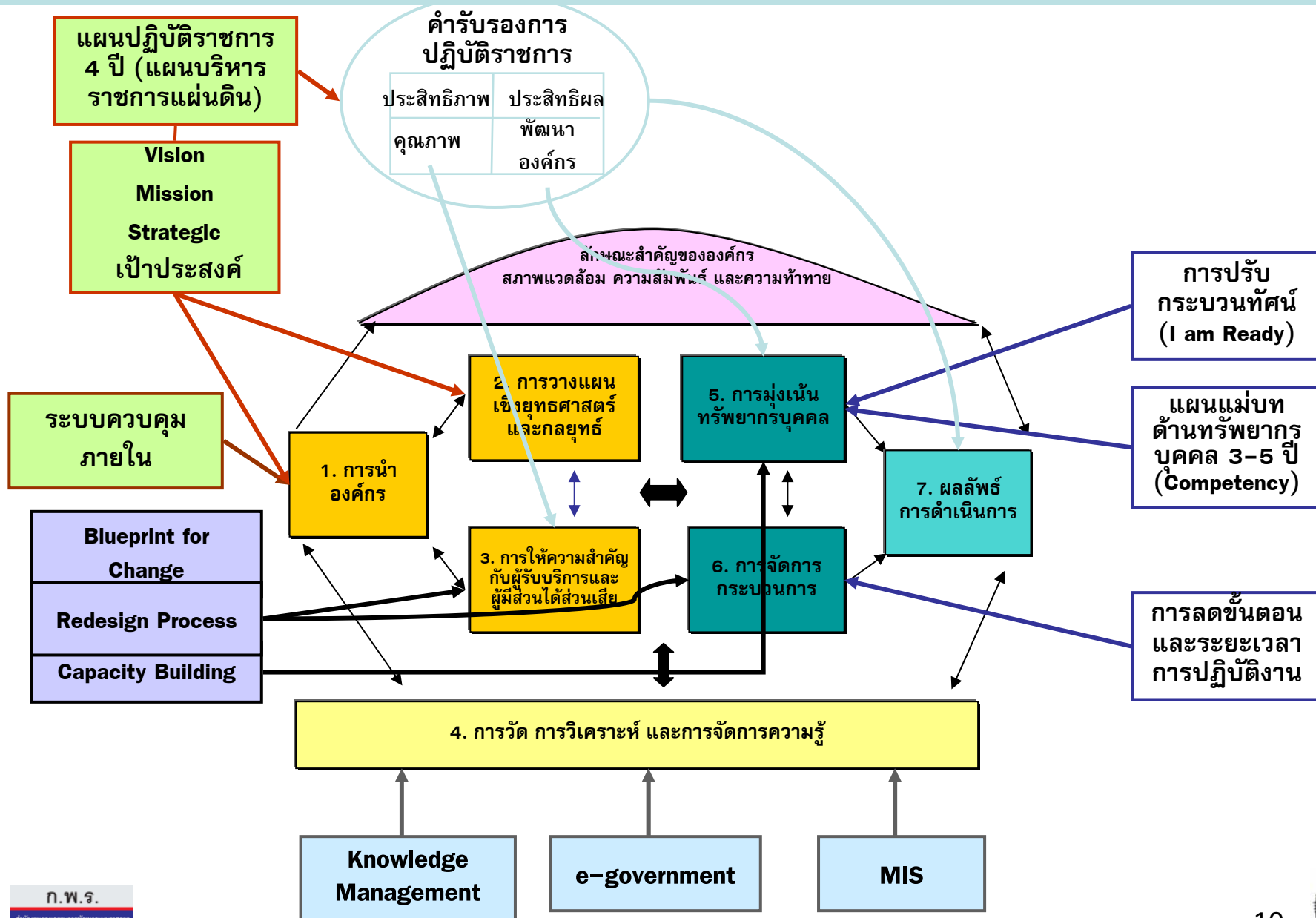
(1)

(2)

90 คำถาม



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ลักษณะสำคัญขององค์กร

1. ลักษณะองค์กร

ก. ลักษณะพื้นฐาน
ของส่วนราชการ

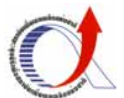
ข. ความสัมพันธ์
ภายในและภายนอก
องค์กร

2. ความท้าทายต่อองค์กร

ก. สภาพการ
แข่งขัน

ข. ความท้าทาย
เชิงยุทธศาสตร์
และกลยุทธ์

ค. ระบบการ
ปรับปรุงผลการ
ดำเนินการ



หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร

ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

- การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง ผลการดำเนินการที่คาดหวัง และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
- การสร้างบรรยากาศการให้อำนาจตัดสินใจ นวัตกรรมและความคล่องตัว

ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

- ความโปร่งใสตรวจสอบได้
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศไทย

ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

- การทบทวนผลการดำเนินการ
- การนำผลมาปรับปรุงส่วนราชการ

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

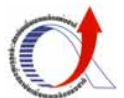
- การดำเนินการกรณีที่การปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม
- การดำเนินการต่อความกังวลของสาธารณะ

ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
- การวัดและการตรวจติดตามการมีจริยธรรมองค์กร

ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

- การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- การวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- การนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกรอบเวลาในการบรรลุ
- ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

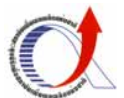
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำไปปฏิบัติ

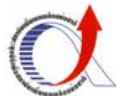
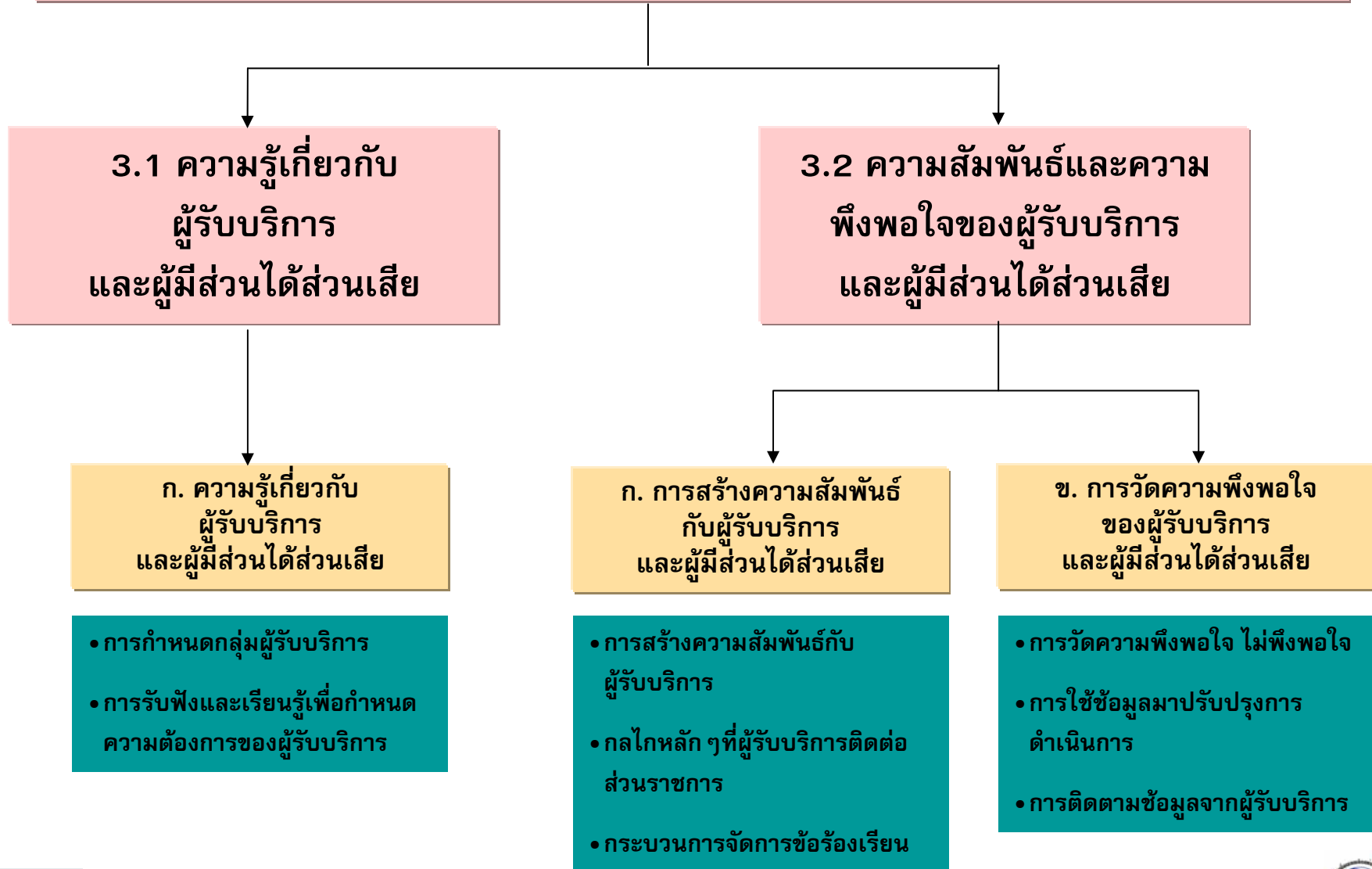
- การจัดทำแผนปฏิบัติการการนำไปปฏิบัติรวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร
- การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง
- แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
- เกณฑ์เปรียบเทียบที่สำคัญต่าง ๆ



หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผล การดำเนินการของส่วนราชการ

ก. การวัดผลการ ดำเนินการ

- การเลือกการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้องและบูรณาการ
- การเลือกและการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

ข. การวิเคราะห์ผล การดำเนินการ

- การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินการและแผนเชิงกลยุทธ์
- การสื่อสารผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

4.2 การจัดการสารสนเทศ และความรู้

ก. ความพร้อมใช้งาน ของข้อมูล และสารสนเทศ

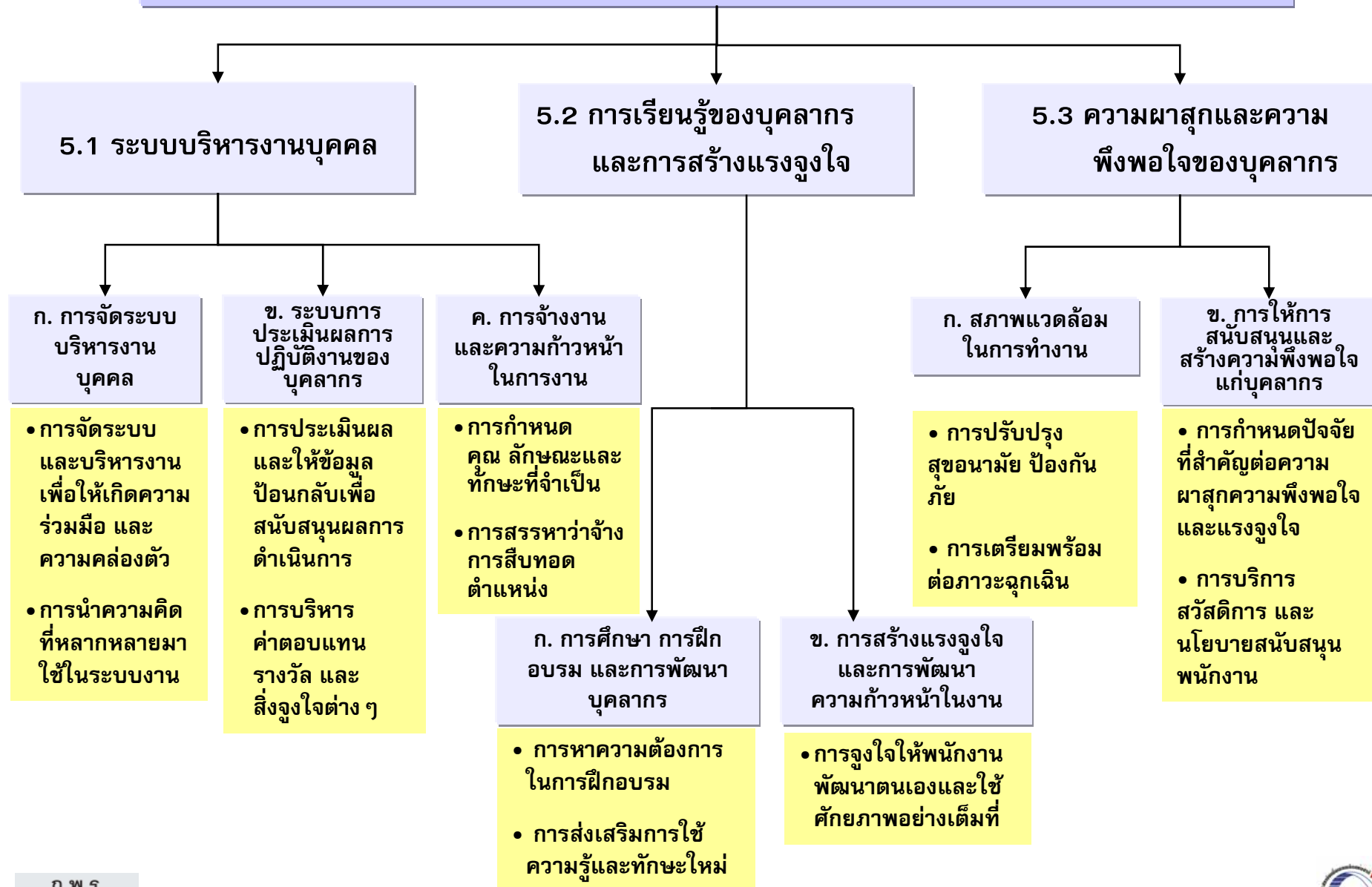
- การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน
- การเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศ
- ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย

ข. การจัดการ ความรู้

- การจัดการความรู้
- การทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง ทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และเป็นความลับ



หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสร้างคุณค่า
- การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ
- การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน

6.2 กระบวนการสนับสนุน

ก. กระบวนการสนับสนุน

- การกำหนดกระบวนการสนับสนุน
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุน
- การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ
- การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน



หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 มิติ ด้านประสิทธิผล ตามแผนปฏิบัติ ราชการ

- ผลการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน
- ผลด้านการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน (*)

7.2 มิติ ด้านคุณภาพ การให้บริการ

- ผลการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน
- ผลด้านการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน

7.3 มิติ ด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติราชการ

- ผลด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน

7.4 มิติ ด้านการพัฒนา องค์กร

- ผลด้านระบบบริหารงานบุคคล
- ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- ผลด้านความผูกพัน ความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของบุคลากร
- ผลด้านการสร้างนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้
- ผลการเปิดเผยรายงานผลการใช้งบประมาณรายรับ-รายจ่ายประจำปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบได้
- ผลด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมาย
- ผลด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงาน
- ผลด้านการเป็นองค์กรที่ดี (Organizational Citizenship) ในการสนับสนุน ชุมชนที่สำคัญ

ระบบการให้คะแนน

**การประเมินในสองมิติ :
กระบวนการ และ ผลลัพธ์**



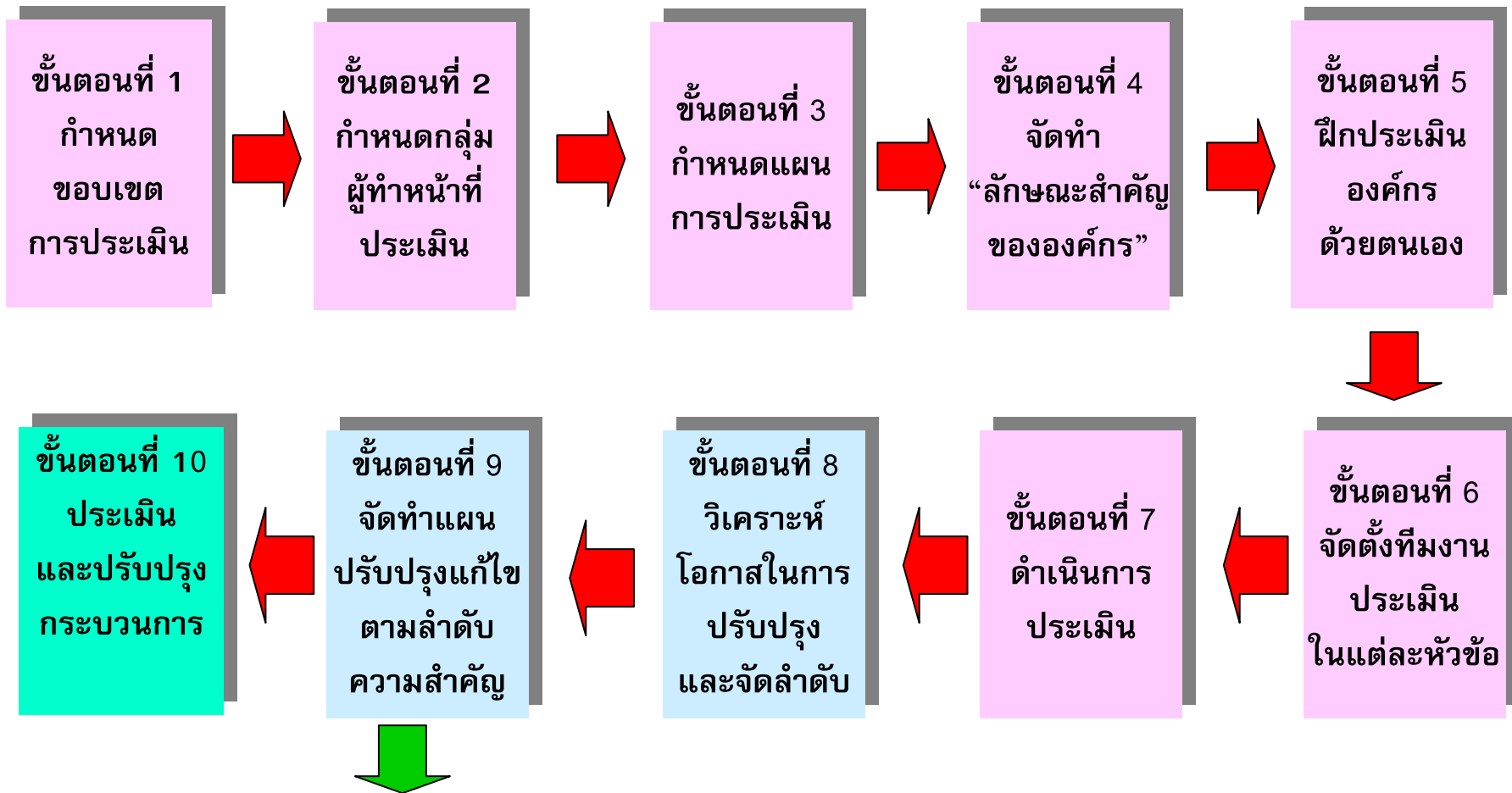
“กระบวนการ” หมายถึง วิธีที่องค์กรใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ได้แก่

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

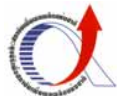
“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิต และผลลัพธ์ขององค์กร
ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 – 7.4

ขั้นตอนการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

มีความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามแผนการปรับปรุง





การนำองค์กรเข้าสู่ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1	การเตรียมความพร้อมขององค์กร
2	การกำหนดผู้รับผิดชอบ
3	การประเมินองค์กรด้วยตนเอง
4	การหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ของส่วนราชการ
5	การจัดลำดับความสำคัญและดำเนินการ ปรับปรุง
6	การเตรียมตัวเพื่อเสนอขอรับรางวัล

1

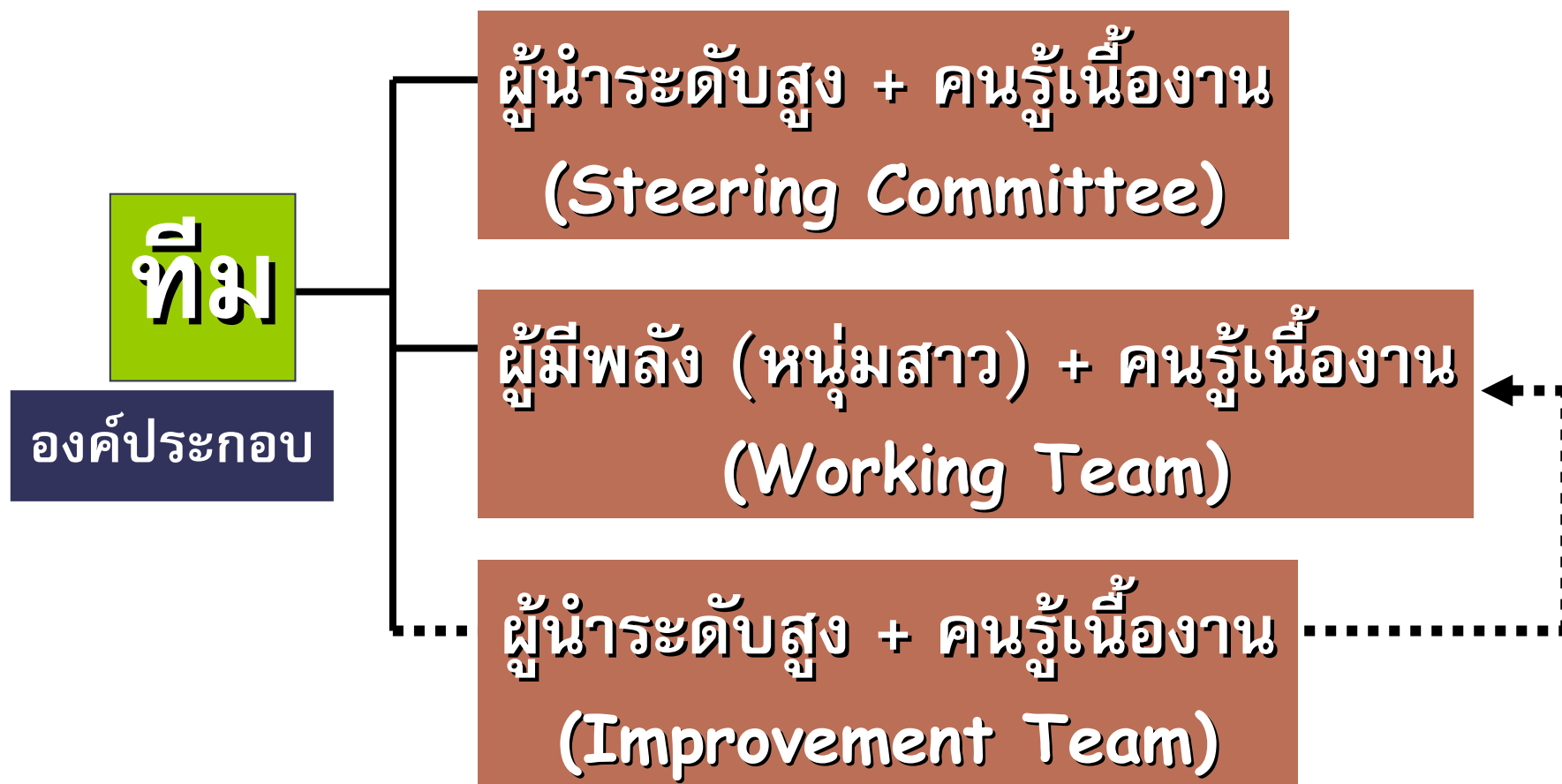
การเตรียมความพร้อมขององค์กร

ผู้บริหาร	▪ มีความมุ่งมั่น และเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ▪ สื่อสารทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมแบบมีส่วนร่วม
การจัดสรรทรัพยากร	▪ งบประมาณ บุคลากร เวลา ▪ ให้อำนาจการตัดสินใจและการสนับสนุนแก่ทีมงาน ▪ สร้างระบบที่เกี่ยวข้องให้พร้อม เช่น ระบบการสื่อสาร ระบบการเรียนรู้ ระบบการสร้างแรงจูงใจ
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	▪ สร้างระบบรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ▪ สื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ▪ บูรณาการแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเข้าด้วยกัน เพื่อการบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ
บุคลากรในสวนราชการ	▪ มีความรู้ ความเข้าใจการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ▪ มีส่วนร่วมในการดำเนินการ



2

การกำหนดผู้รับผิดชอบ



การสร้างทีมงานสำหรับการปรับปรุงองค์กร

*** มีองค์ประกอบที่สำคัญ
4 ประการคือ**

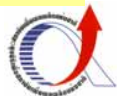




การประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Three Tasks of Assessment)

3

- ✓ เรียนรู้องค์กร โดยใช้ลักษณะสำคัญขององค์กร (Organization Profile)
- ✓ ประเมินผลกระบวนการ (หมวด 1-6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ✓ นำผลการประเมินเทียบกับแนวทางการให้คะแนน



4

การหาจุดแข็งและโอกาสในการ ปรับปรุงของส่วนราชการ

มิติ

กระบวนการ

มิติ

ผลลัพธ์

แนวทาง (Approach - A)

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
(Deployment - D)

การเรียนรู้ (การทบทวนและปรับปรุง)
(Learning - L)

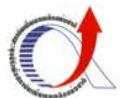
การบูรณาการ (Integration - I)

ระดับ (Level - L)

แนวโน้ม (Trend - T)

สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ
(Comparison - C)

ความสำคัญ (Key - K)



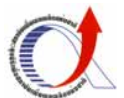
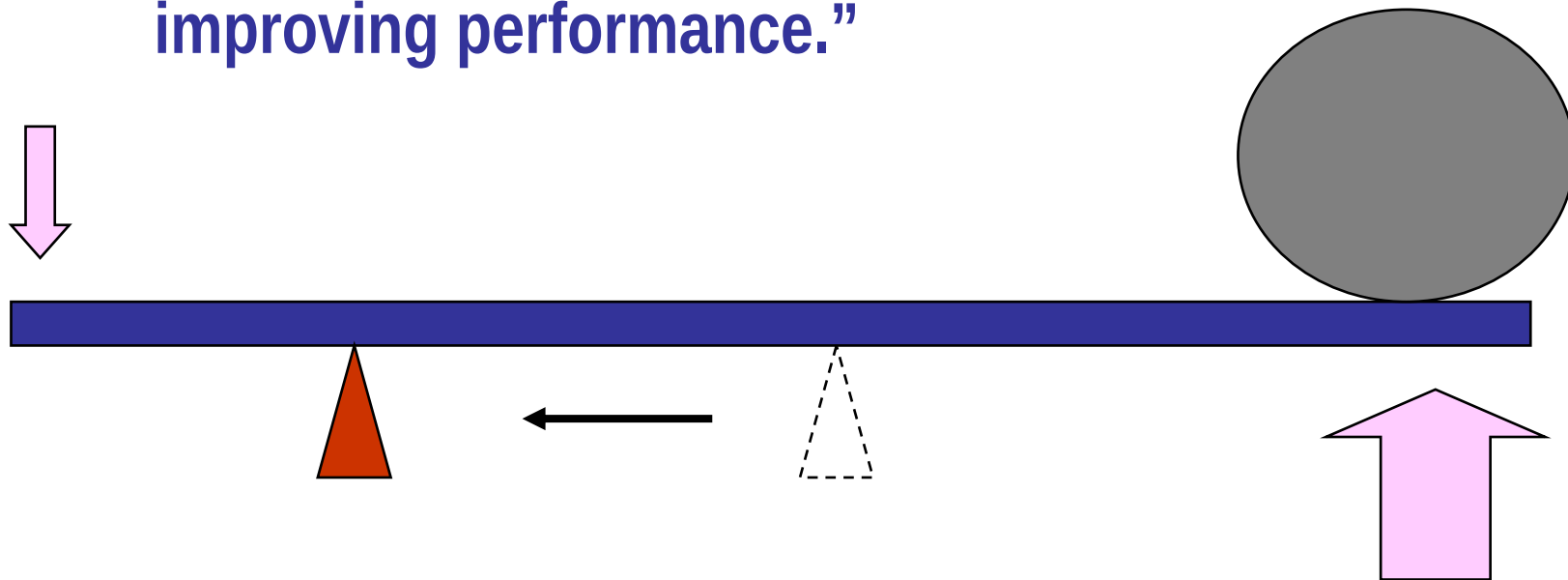
5

การจัดลำดับความสำคัญและ ดำเนินการปรับปรุง

Tip!

Vital Few คืออะไร

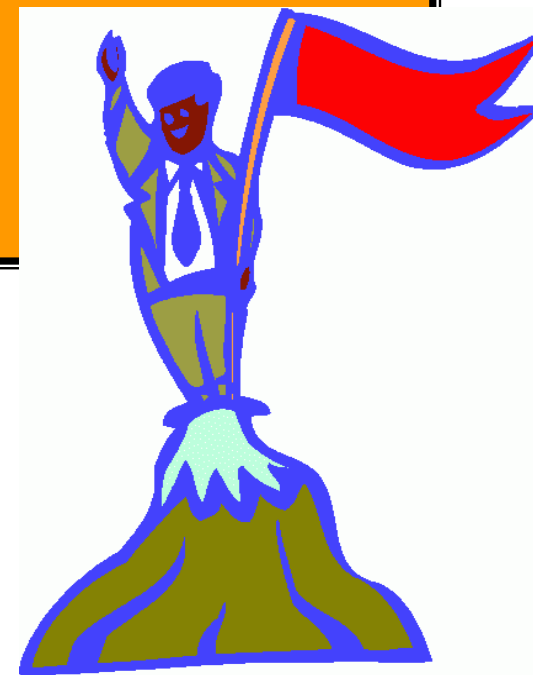
“Vital Few are the highest-Leverage opportunities for improving performance.”

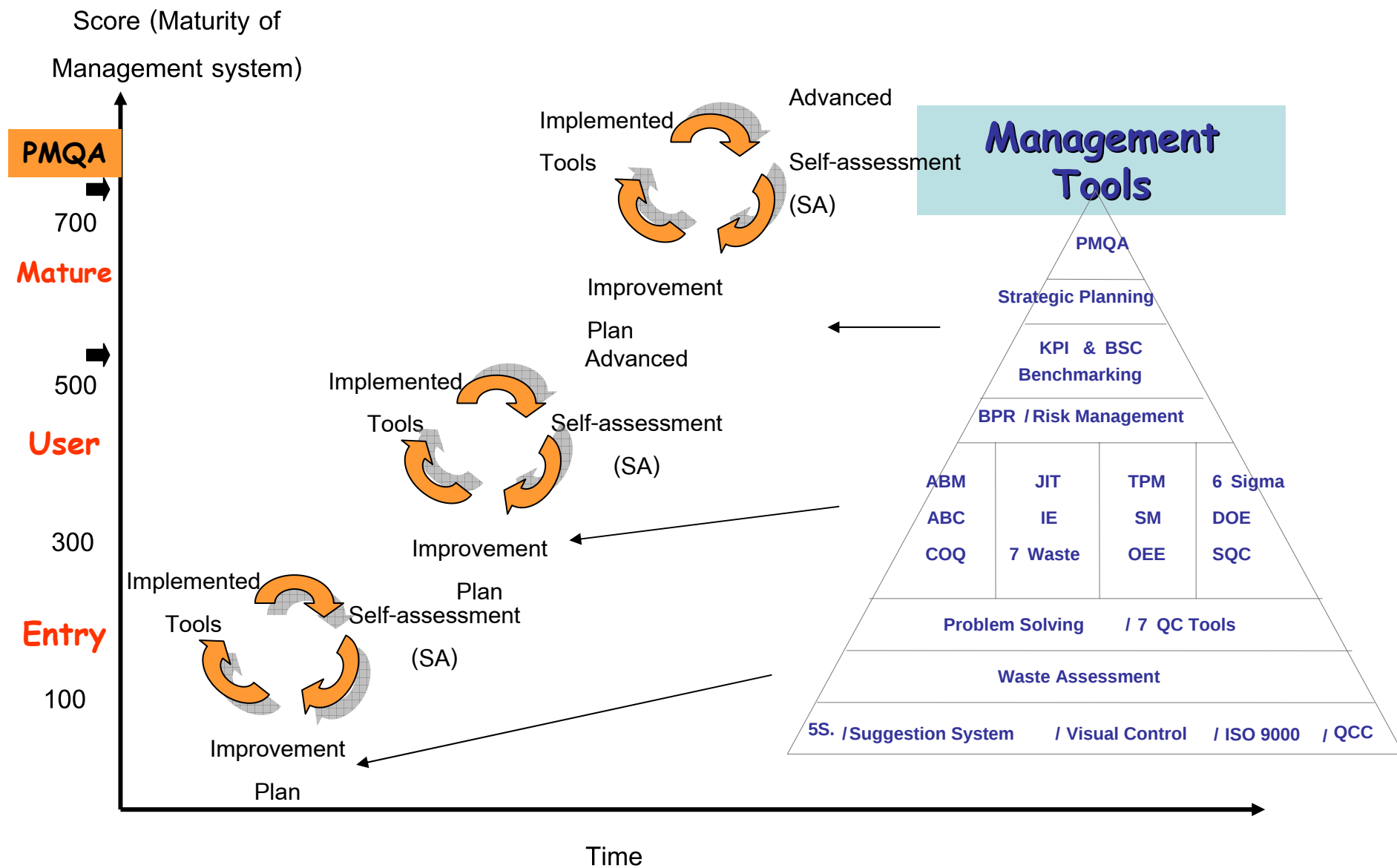




6

การเตรียมตัวเพื่อเสนอ ขอรับรางวัล





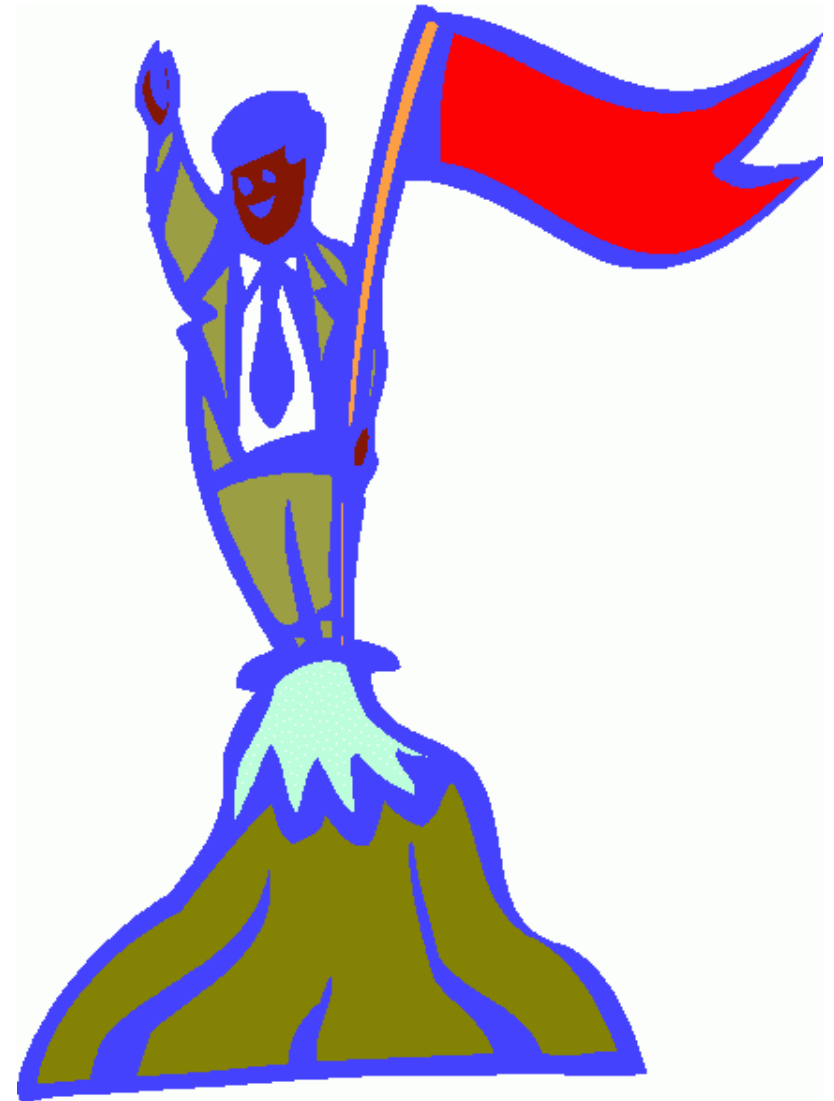


เตรียมตัวเพื่อเสนอขอรับรางวัล

Application Report



การเตรียมตัว Site Visit



แผนการดำเนินงาน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปี 2548

ปี 2549

ปี 2550

- จัดวางระบบการดำเนินงานและการสร้างความพร้อมให้ส่วนราชการต่าง ๆ

- การสร้างความรู้ความเข้าใจ
- การเตรียมความพร้อมให้ส่วนราชการต่างๆ โดยการสร้างผู้ตรวจประเมินภายในและวิทยาการตัวคุณ
- สร้างกลไกภายในสำนักงาน ก.พ.ร.

- สนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ

- สนับสนุน ส่งเสริมส่วนราชการให้ยกระดับการปฏิบัติงานเพื่อขอสมัครเข้ารับรางวัล
- เตรียมการวางระบบผู้ตรวจประเมินภายนอก เพื่อตรวจประเมิน ตัดสินให้รางวัล
- ส่งเสริมให้มีหน่วยงานต้นแบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

- จัดวางระบบการประเมินรางวัล

- เปิดรับสมัครส่วนราชการที่มีความพร้อม สมัครขอรับรางวัล



กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 1

ด้านประสิทธิผล
ตามแผนปฏิบัติราชการ
(น้ำหนัก : ร้อยละ 50)

- ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ

มิติที่ 2

ด้านคุณภาพ
การให้บริการ
(น้ำหนัก : ร้อยละ 10)

- คุณภาพการให้บริการ
- การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม
- การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มิติที่ 3

ด้านประสิทธิภาพของการ
ปฏิบัติราชการ
(น้ำหนัก : ร้อยละ 10)

- การบริหารงบประมาณ
- การประหยัดพลังงาน
- การลดระยะเวลาการให้บริการ

มิติที่ 4

ด้านการพัฒนา
องค์กร
(น้ำหนัก : ร้อยละ 30)

- การจัดการความรู้
- การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาบุคลากร
- การบริหารจัดการองค์กร
- การบริหารความเสี่ยง
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล



กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ประเด็นการประเมินผล	น้ำหนัก
มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร	30
● ตัวชี้วัดเลือก (1 ตัวชี้วัด)	3
● การบริหารจัดการองค์กร	
18. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	
● การบริหารความเสี่ยง	
19. ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	
● การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	
20. ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	

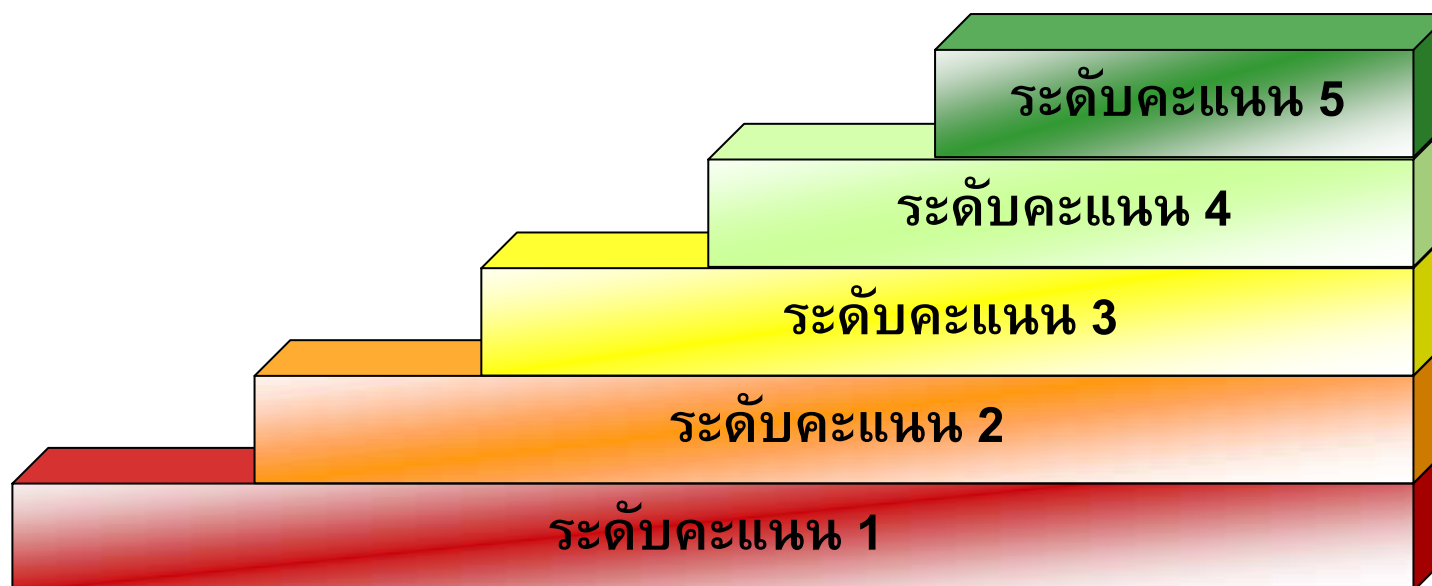


มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ประเด็นการประเมินผล : การบริหารจัดการองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการ
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์การให้คะแนน :



มติที่ 4 : มติด้านการพัฒนาองค์กร

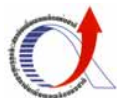
ประเด็นการประเมินผล : การบริหารจัดการองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการ
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์การให้คะแนน :

จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ

ระดับคะแนน 1



มติที่ 4 : มติด้านการพัฒนาองค์กร

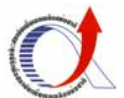
ประเด็นการประเมินผล : การบริหารจัดการองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการ
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์การให้คะแนน :

จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของ
ส่วนราชการ และจัดทำแผนดำเนินการพร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบใน
แต่ละหมวด (Category Champion)ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ พร้อมขออนุมัติแผนดำเนินการต่อผู้บังคับบัญชา

ระดับคะแนน 2



มติที่ 4 : มติด้านการพัฒนาองค์กร

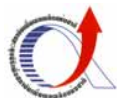
ประเด็นการประเมินผล : การบริหารจัดการองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการ
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์การให้คะแนน :

จัดอบรมคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อม
ในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ระดับคะแนน 3



มิตินี้ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร

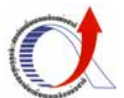
ประเด็นการประเมินผล : การบริหารจัดการองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการ
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์การให้คะแนน :

ความครบถ้วนของการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ระดับคะแนน 4



มติที่ 4 : มติด้านการพัฒนาองค์กร

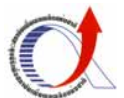
ประเด็นการประเมินผล : การบริหารจัดการองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการ
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

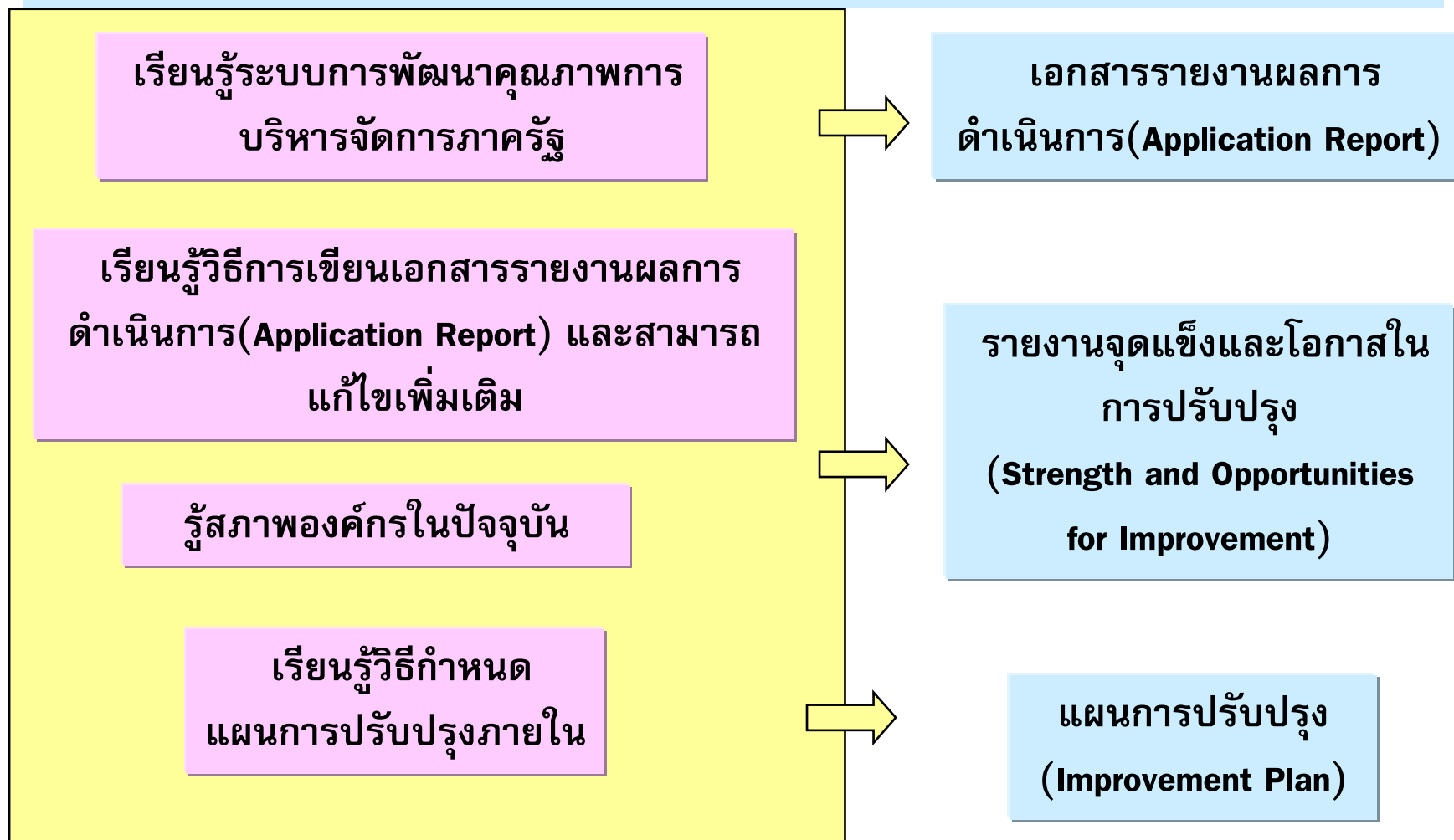
เกณฑ์การให้คะแนน :

ความครบถ้วนของการจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้น

ระดับคะแนน 5



ประโยชน์และสิ่งที่กรมได้รับจากการดำเนินการตามตัวชี้วัด



ความพยายามอยู่ที่ไหน



ความสำเร็จอยู่ที่นั่น