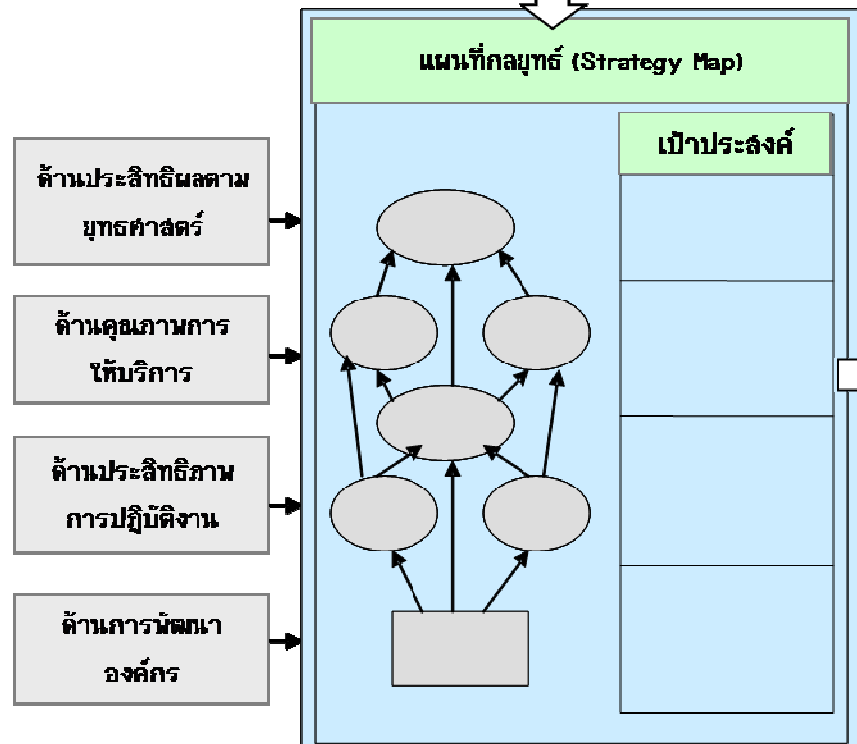
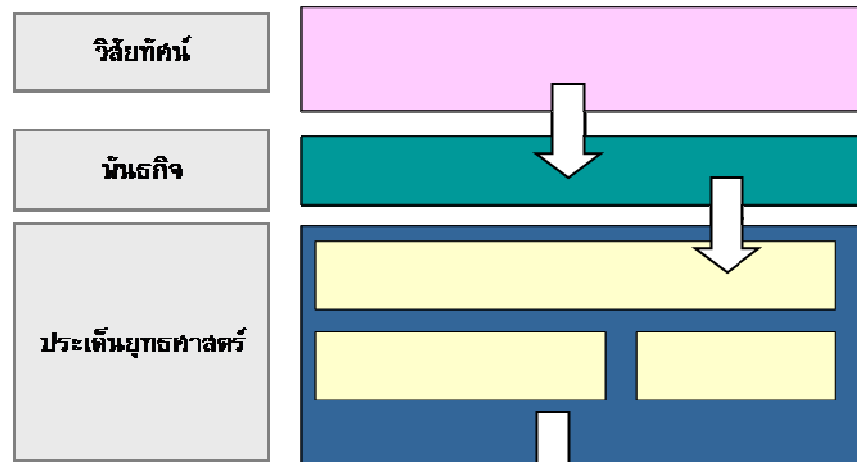
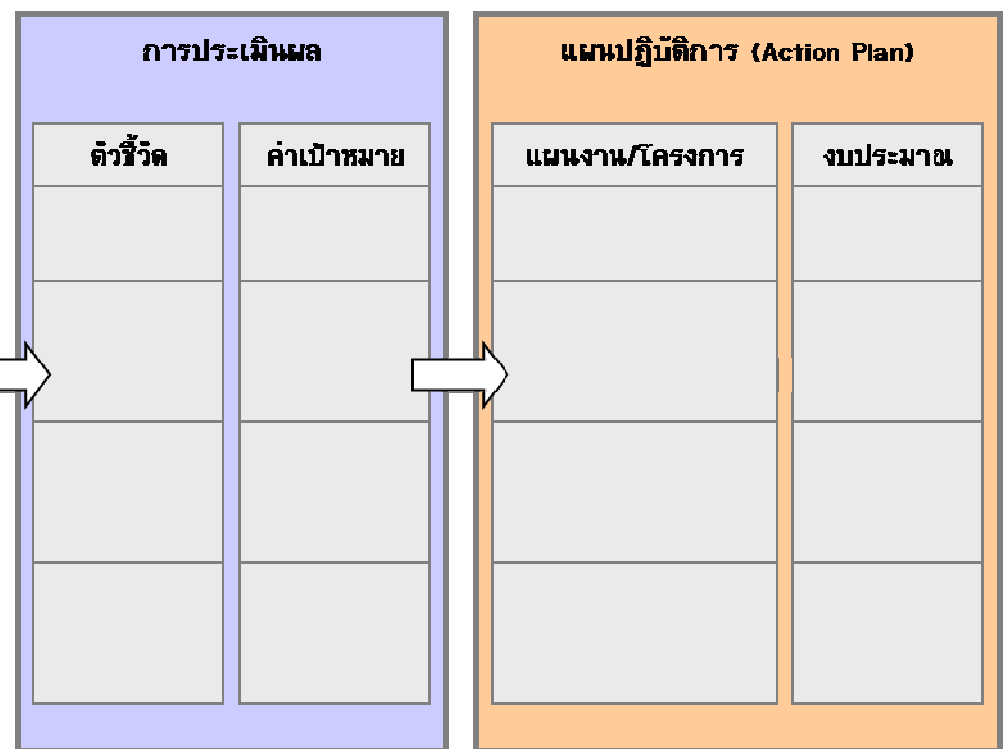


ความเชื่อมโยงของ PMQA และ GES



ในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรนั้น ผู้บริหารและ
ผู้ปฏิบัติการจะต้องเข้าใจองค์ประกอบแต่ละส่วน และ
จะต้องเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบอย่าง
ชัดเจน เพราะว่าแต่ละองค์ประกอบมีความหมายเฉพาะ
และมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน การ
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีคือการกำหนดและวาง
องค์ประกอบต่างๆให้สอดคล้องกันอย่างสมดุล

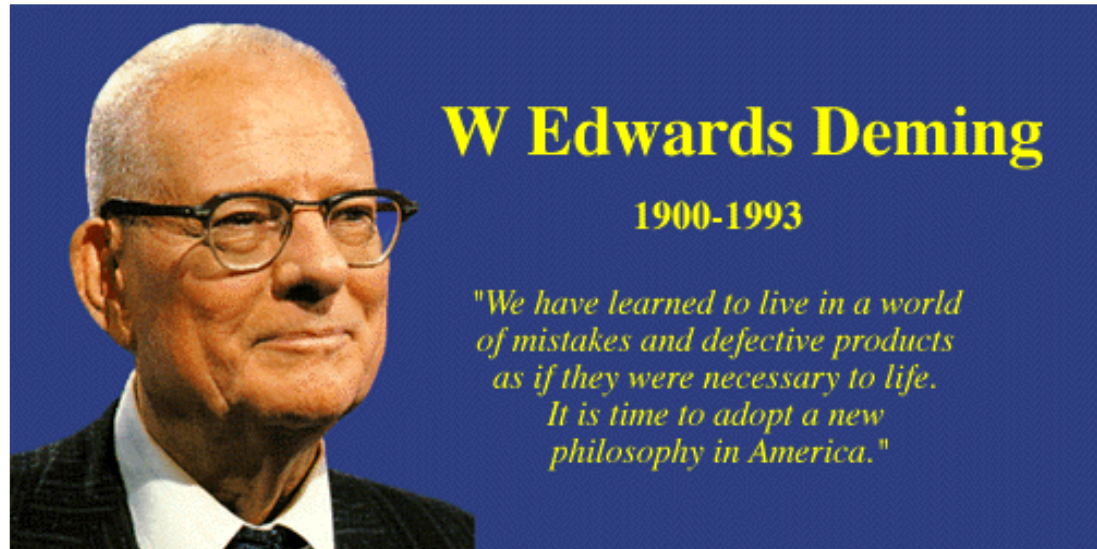




การบริหารจัดการเชิงคุณภาพเริ่มต้นในภาคอุตสาหกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน “การตรวจสอบคุณภาพ” (Inspection) ของกระบวนการผลิต ซึ่งมุ่งเน้นที่การชี้และวัดผลการผลิตว่ายอมรับได้หรือไม่ จนกระทั่งมีพัฒนาการมาเป็น “การควบคุมคุณภาพ” (Quality Control) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการป้องกันและการควบคุมให้คุณภาพการทำงานออกมาดีที่สุดในที่สุด

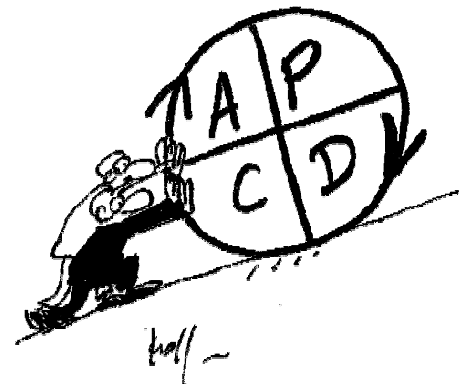
จุดเริ่มต้นของทฤษฎีการจัดการเชิงคุณภาพเริ่มจากวิศวกรของ Bell Labs ที่ชื่อว่า Walter A. Shewhart (1920s) ซึ่งพยายามหาทางเพิ่มความน่าเชื่อถือของระบบการส่งสัญญาณโทรศัพท์ โดยดร. ชูฮาร์ต (1924) ได้คิดค้นและนำเสนอแนวคิดทางสถิติที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะควบคุมคุณภาพของการทำงานได้ที่เรียกว่า Control Chart ซึ่งกลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในวงกว้างถึงประโยชน์ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพในเวลาต่อมา

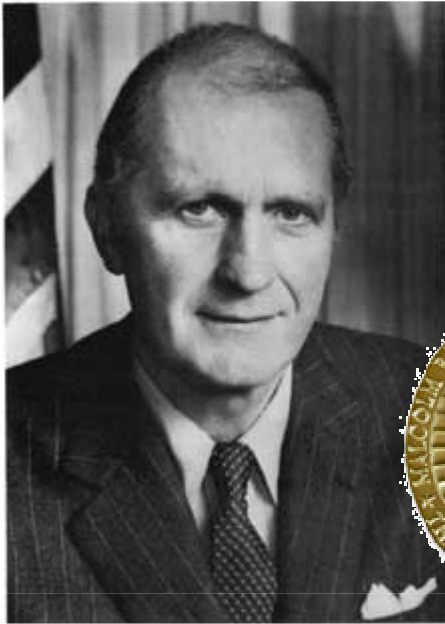
Professor Edwards W. Deming
ได้รับเอาแนวคิดการบริหารจัดการ
เชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการทางสถิติ
จาก Shewhart มา แล้วประยุกต์
แนวคิดดังกล่าวจนสามารถทำให้
วงการอุตสาหกรรมทั่วโลกยอมรับ
ในประโยชน์ของการบริหารจัดการ
เชิงกระบวนการเชิงคุณภาพด้วย



สถิติ(Statistical Process Control Method) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ Deming สามารถทำให้เป็นที่ประจักษ์แก่ทั้งโลกในการปรับปรุงคุณภาพของอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นให้กลายเป็นประเทศที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเป็นอันดับต้นของโลกได้ในเวลาต่อมา

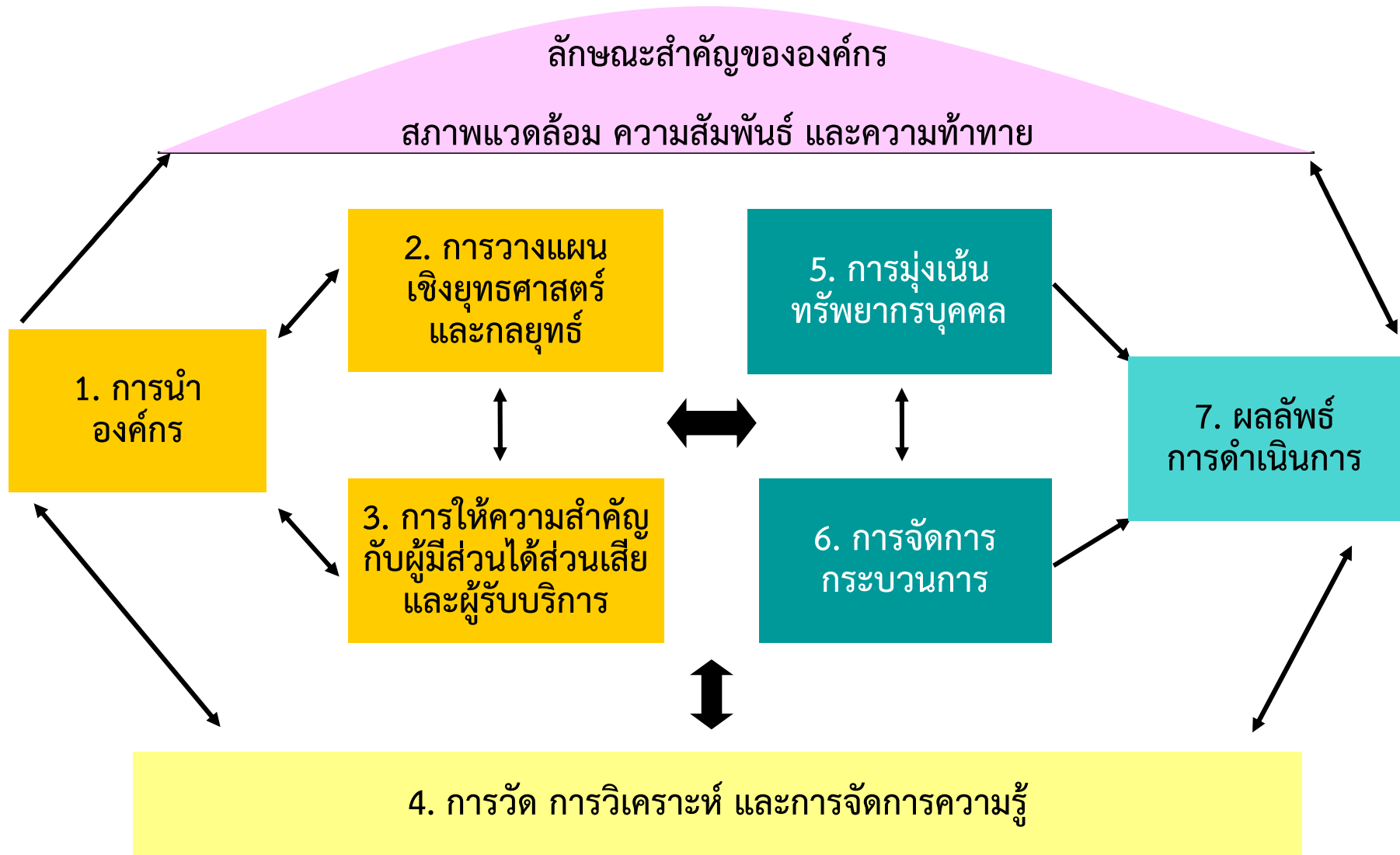
โมเดลทางความคิดที่โดดเด่นและได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายที่สุด
ในโลกของการบริหารจัดการก็คือ Deming Cycle หรือที่รู้จักกันในชื่อว่า
PDCA Cycle ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการทำงานด้วยแนวคิดพื้นฐาน คือ
Plan (วางแผน) Do (ดำเนินการ) Check (ตรวจสอบ) Act (ปรับปรุง)

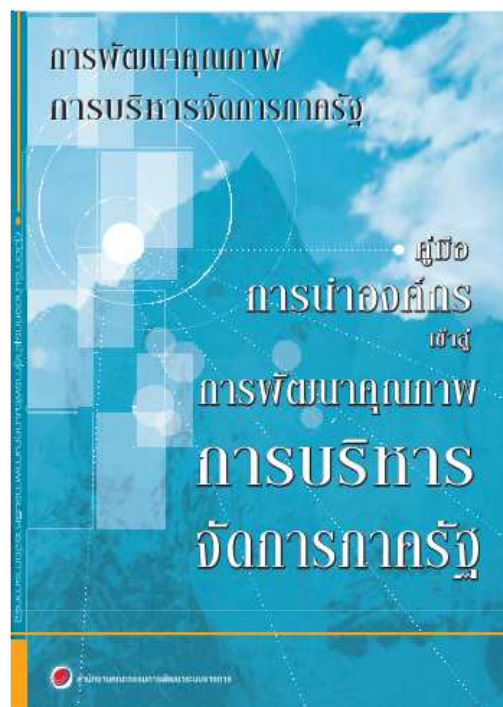




Malcolm Baldrige (October 4, 1922 - July 25, 1987) เป็น Secretary of Commerce ของประเทศสหรัฐอเมริกาในสมัยของอดีตประธานาธิบดี Ronald Regan ซึ่งมีบทบาทอย่างสูงในการสร้างขีดความสามารถของอเมริกาทั้งในภาครัฐและอุตสาหกรรม Baldrige ได้ทุ่มเทให้กับการพัฒนาความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและมีส่วนในการผลักดันเรื่องการบริหารจัดการเชิงคุณภาพจนกลายเป็นกฎหมาย

Baldrige มีส่วนร่วมในการร่างกฎหมายปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Quality Improvement Act of 1987 จนทำให้บริษัทชั้นนำและหน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ และในก้มีการให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการของประเทศอเมริกา ซึ่งได้ใช้ชื่อรางวัลว่า Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งเป็นต้นแบบของ TQA และ PMQA ในประเทศไทยในเวลาต่อมา





หมวด	1	2	3	4	5	6	7
1. ลักษณะองค์กร							
ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ							
(1) - พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของ ส่วนราชการคืออะไรบ้าง - มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการ ให้บริการแก่ผู้รับบริการ	X		X			X	
(2) - วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร - เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร - วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร - ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร	X	X			X		
	X	X			X		
	X	X			X		
	X	X			X		

การตอบเกณฑ์ในหมวด 1-6 จำเป็นที่ผู้ตอบต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงจากลักษณะสำคัญขององค์กรไปสู่การดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์ในหมวด 1-6 และเชื่อมโยงระหว่างหมวดกันเอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของเกณฑ์ที่จะแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการของการบริหารจัดการที่ดี

หัวข้อ	หมวด 1		หมวด 2		หมวด 3		หมวด 4		หมวด 5			หมวด 6		หมวด 7			
	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	7.1	7.2	7.3	7.4
หมวด 1 การนำองค์กร																	
1.1 การนำองค์กร	○	X	X	X	X	X	X		X	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	X	X	X
1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม	X	○	X						(X)	X		(X)	(X)				X
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์																	
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์	X	X	○	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ			X	○			(X)	(X)	X	X	X	X	X	(X)	(X)	(X)	(X)
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย																	
3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	X		X		○	X						X	X		X		
3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจ	X		X		X	○	X		(X)	(X)		X	X		X		

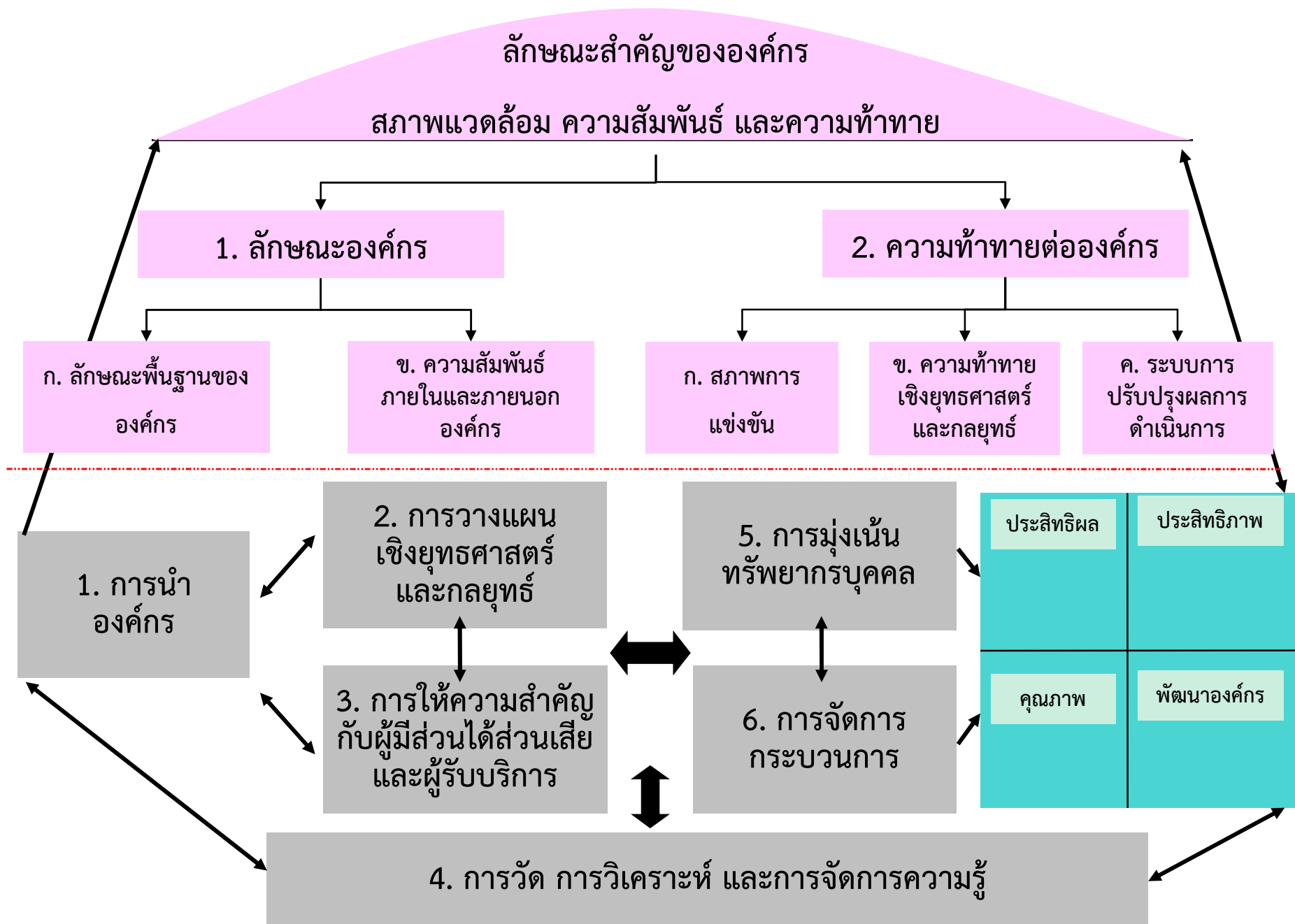
การตอบเกณฑ์ในหมวด 1-6 จำเป็นที่ผู้ตอบต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงจากลักษณะสำคัญขององค์กรไปสู่การดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์ในหมวด 1-6 และเชื่อมโยงระหว่างหมวดกันเอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของเกณฑ์ที่จะแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการของการบริหารจัดการที่ดี



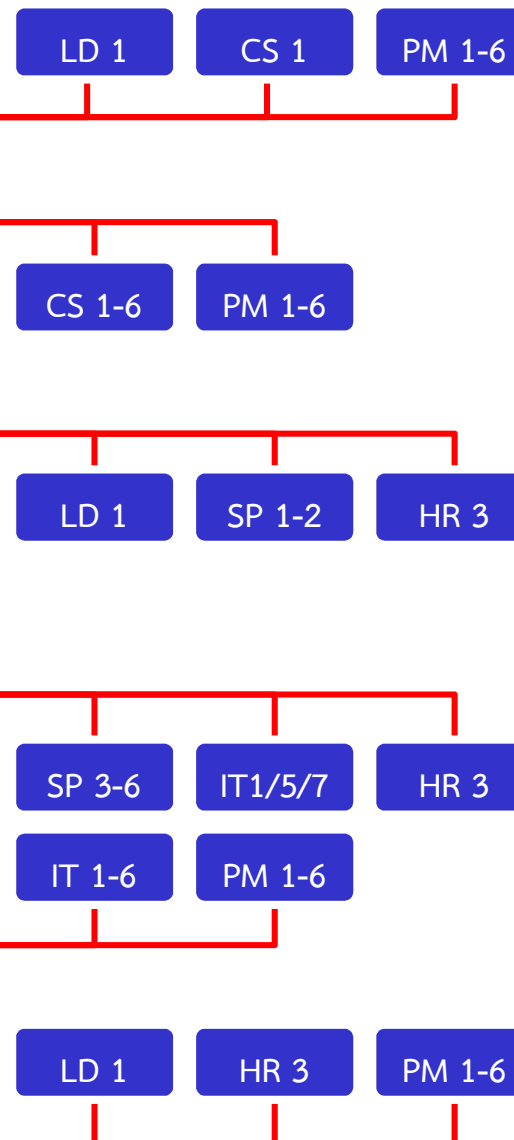
หากส่วนราชการดำเนินการตามเกณฑ์หมวด 1 ถึงหมวด 6 อย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว ส่วนราชการนั้นจะบรรลุความสำเร็จในทุกมิติที่กำหนดไว้ในหมวด 7 ในบางส่วนราชการอาจจำเป็นที่จะต้องเข้าวงจรปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องหลายวงจรจึงจะบรรลุผล ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการที่ใช้ในการประเมินตนเองตามเกณฑ์ซึ่งจะอธิบายรายละเอียดในส่วนที่ 2 ต่อไป

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

คำถามในหมวด 1-6 มีจุดประสงค์ที่จะวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการได้รวดเร็วและส่งผลต่อผลการดำเนินการ การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบของคำถามนั้นๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้น การให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญในการตอบคำถามเหล่านี้จึงมีความสำคัญ ซึ่งในการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังกล่าว ต้องมีความเข้าใจความหมายของคำถาม ในการเขียนและทบทวนคำตอบต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญดังกล่าวข้างต้น (A-D-L-I)



หมวด	1	2	3	4	5	6	7
1. ลักษณะองค์กร							
ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ							
(1) - พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของ ส่วนราชการคืออะไรบ้าง	X		X			X	
- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการ ให้บริการแก่ผู้รับบริการ			X			X	
(2) - วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร	X	X			X		
- เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร	X	X			X		
- วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร	X	X			X		
- ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร	X	X			X		
(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการ เป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น		X		X	X		
(4) ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และ สิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้างในการ ให้บริการและการปฏิบัติงาน				X		X	
(5) ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง	X				X	X	



หมวด	1	2	3	4	5	6	7
ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร							
(6) โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึง การกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด	X						
(7) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการ ให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน มีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน				X		X	
- ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีอะไรบ้าง				X		X	
- มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร				X		X	
(8) - กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ของส่วนราชการคือใครบ้าง			X			X	
- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญ อะไรบ้าง			X			X	
- แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร			X			X	

LD 5/6/7

CS 1-7

IT 1-4

PM 1-6

CS 1-7

PM 1-6

	หมวด	1	2	3	4	5	6	7
2. ความท้าทายต่อองค์กร								
ก. สภาพการแข่งขัน								
(9)	- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด(*) - ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งแข่งขันในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด - ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร		X	X				
			X	X				
			X	X				
(10)	- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร - ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร		X	X			X	
			X	X			X	
(11)	- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง		X		X			
(12)	- ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)		X		X			

SP 2-7

CS 1-7

SP 2-7

CS 1-7

PM 1-7

SP 2-7

IT 1/5/7

SP 2-7

IT 1/5/7

หมวด	1	2	3	4	5	6	7
ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์							
(13) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร							
- ความท้าทายตามพันธกิจ		X				X	
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ		X				X	
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล		X			X		
(14) - แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง	X	X	X	X	X	X	
(15) - ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร	X	X	X	X	X	X	

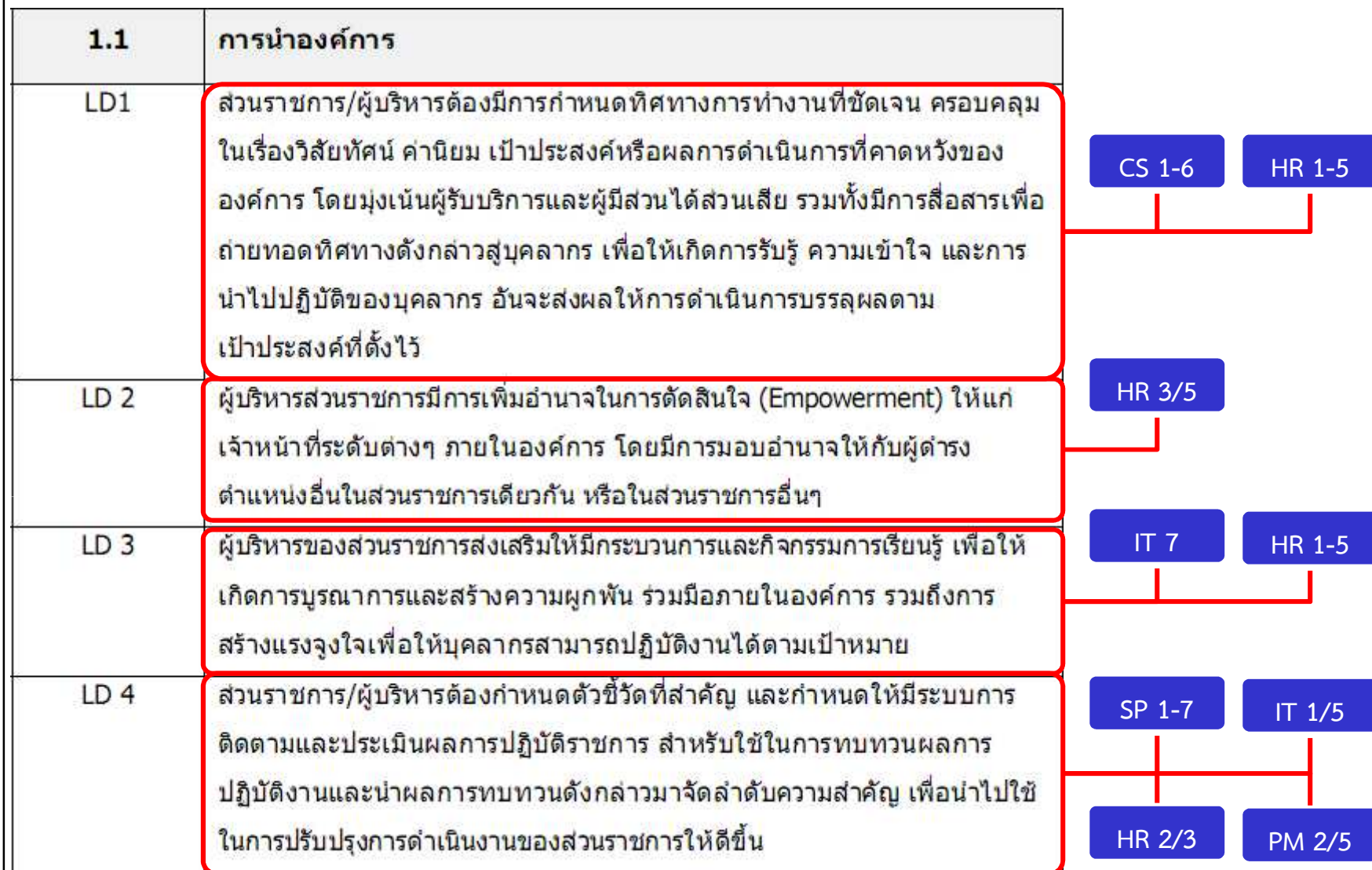
SP 2-7 PM 1-6 HR 3/5

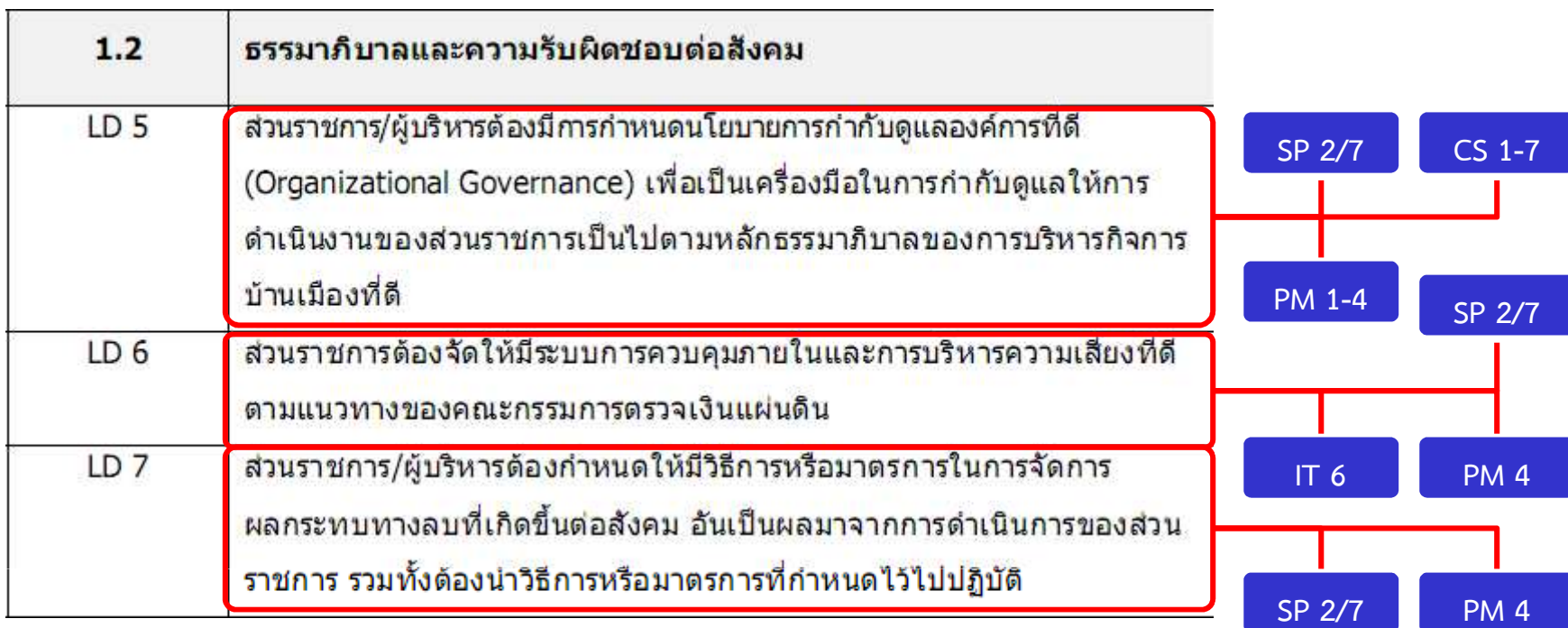
LD SP CS

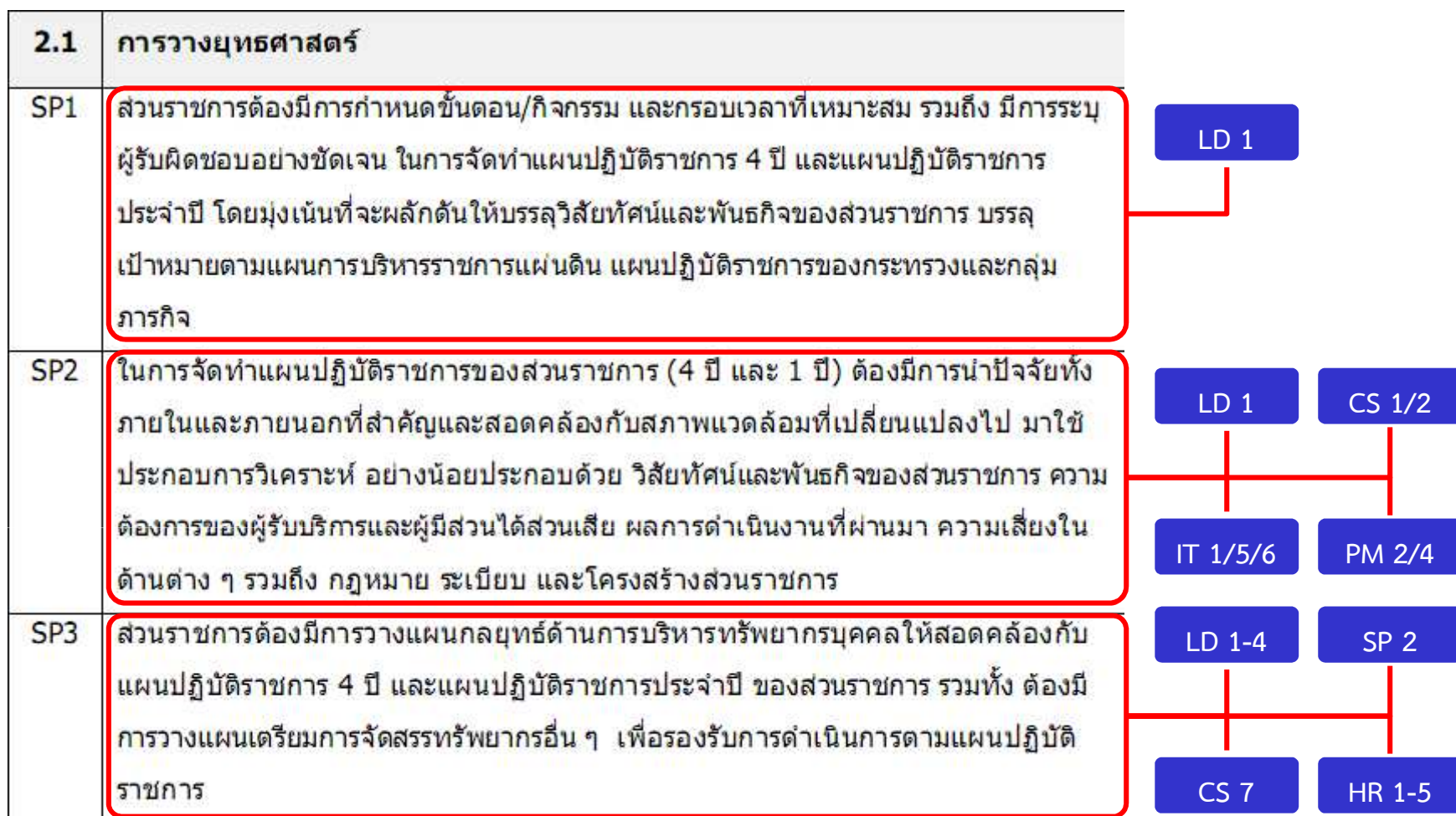
IT HR PM

LD SP CS

IT HR PM

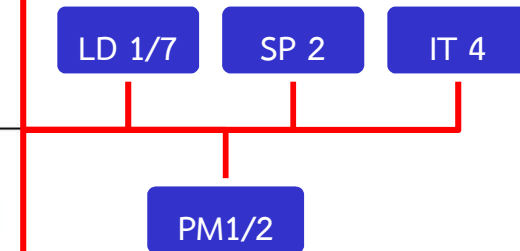




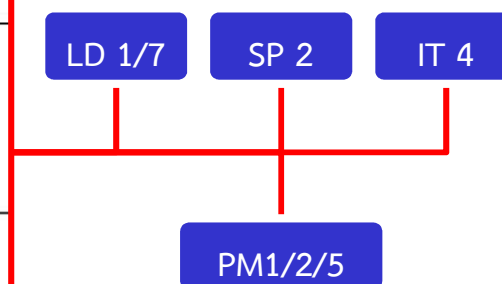


2.2	การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ	
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้งเพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล	LD 1 HR 2/3 PM5
SP5	ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่เป็นสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมายและสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่รองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ	LD 1 HR 2/3 PM5
SP6	ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม	LD 1 HR 2/3 PM5
SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	IT 6 PM 4

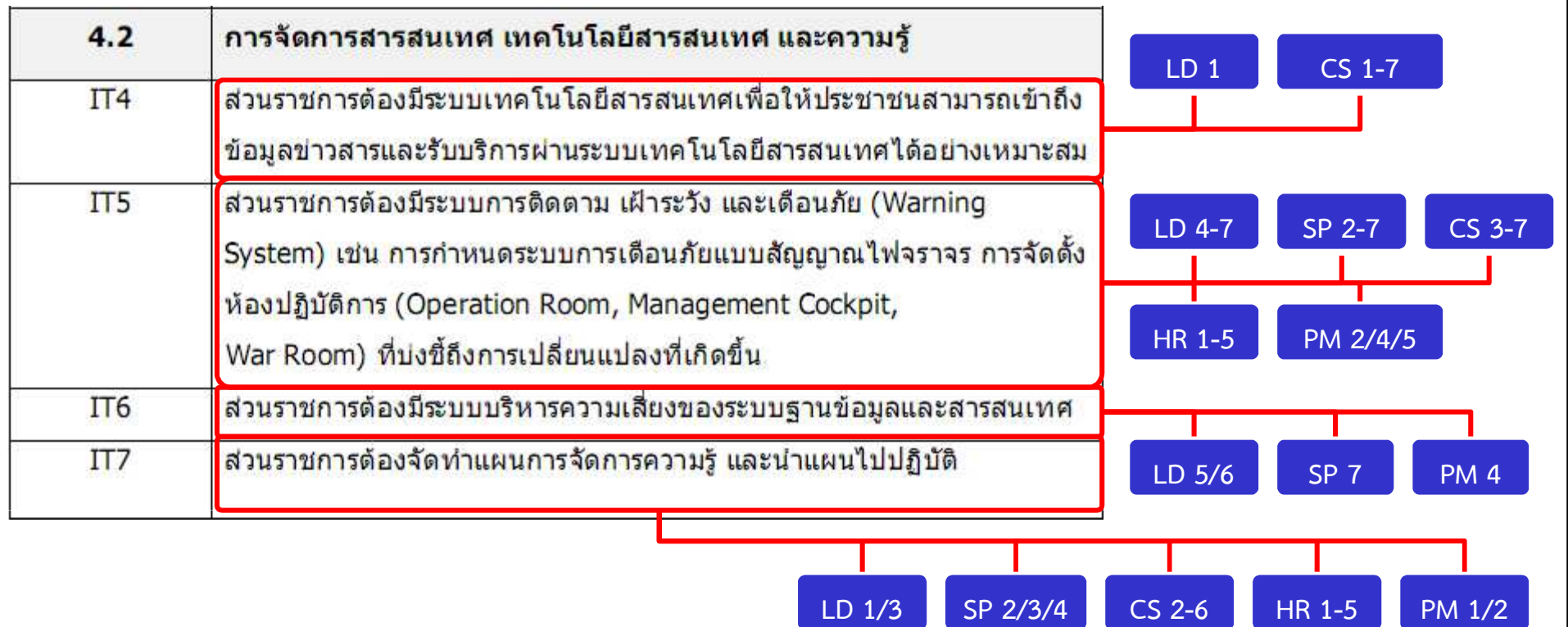
3.1	ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS1	ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม
CS2	ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว



3.2	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS3	ส่วนราชการมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันท่วงที
CS4	ส่วนราชการมีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS5	ส่วนราชการมีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน
CS6	ส่วนราชการมีการวัดทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ
CS7	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานโดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการ โดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

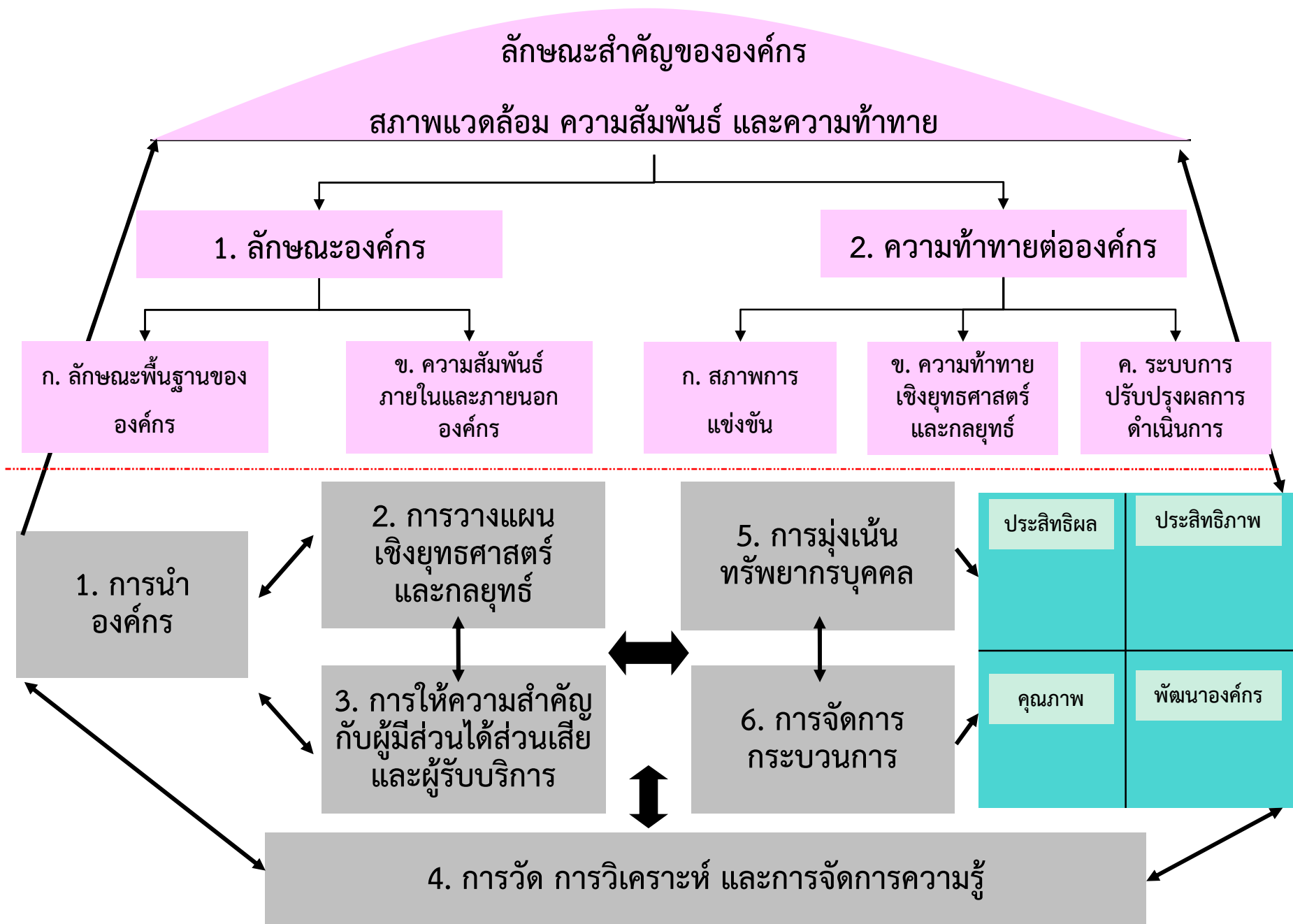


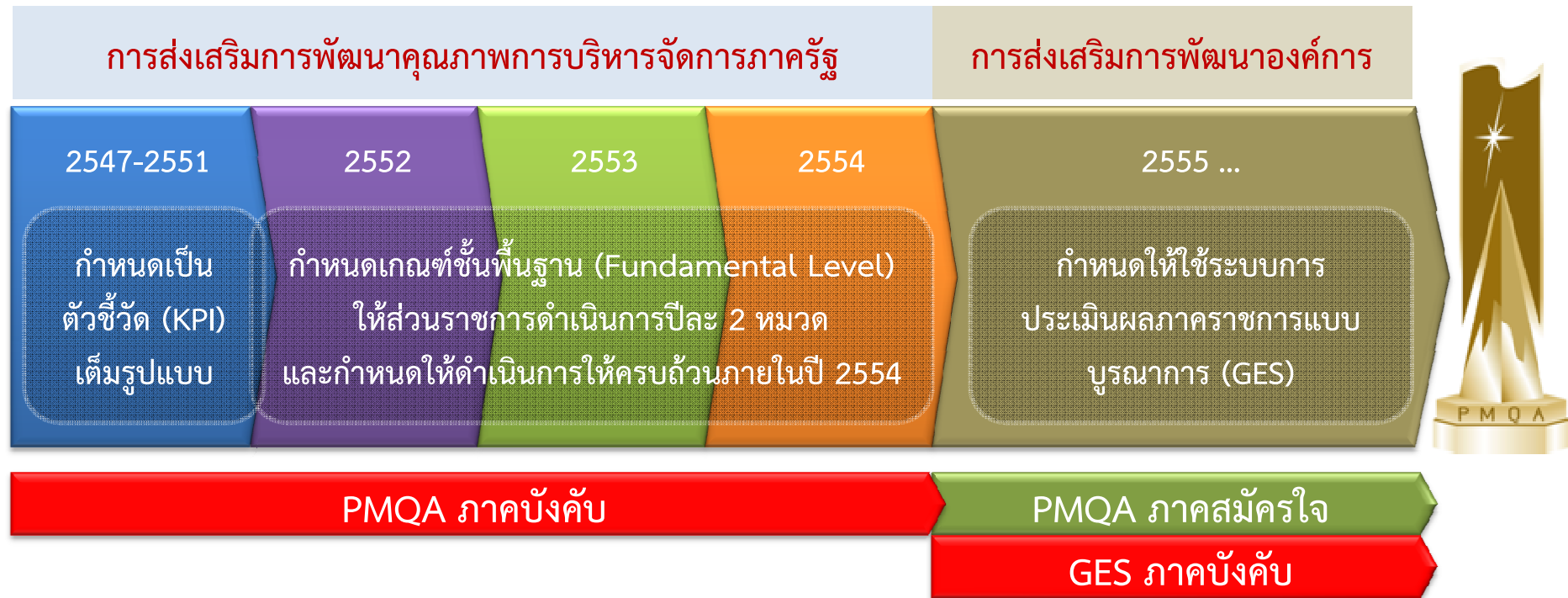
4.1	การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ	
IT1	ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งตัวชี้วัดตามค่ารับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	<pre> graph TD IT1 --- LD14[LD 1/4] IT1 --- SP2356[SP 2/3/5/6] IT1 --- CS7[CS 7] IT1 --- HR4[HR 4] IT1 --- PM25[PM 2/5] </pre>
IT2	ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล	<pre> graph TD IT2 --- LD4[LD 4] IT2 --- SP2356[SP 2/3/5/6] </pre>
IT3	ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล	<pre> graph TD IT3 --- CS7[CS 7] IT3 --- PM25[PM 2/5] </pre>



5.1	การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผูกพันและความพึงพอใจ แก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร	
HR 1	ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร	LD 1-4 SP 2-6 CS 3-7
HR 2	ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	IT 1-3/7 PM 2-6
5.2	การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ	
HR 3	ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	LD 1-4 SP 2-6 PM 2/6
HR 4	ส่วนราชการต้องมีการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมิน ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร	LD 2/3 SP 3-5 IT 7
HR 5	ส่วนราชการมีแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	LD 2/3 SP 3-5 IT 7

6.1	การออกแบบกระบวนการ	
PM 1	ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ	LD 3/6/7 SP 1 CS 2-7 IT 2/3 HR 2/4
PM 2	ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนด ด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า	LD 1-7 SP 2/3 CS 1-7
PM 3	ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำไปจัดัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	LD 6 SP 7 IT 2/3/5/6
PM 4	ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการ เพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	
6.2	การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ	
PM 5	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ	LD 4-7 SP 2/3/5 CS 7 HR 2/3
PM 6	ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ	LD 1/4/6 IT 2/3 SP 4-7 CS 1-7 HR 2/3

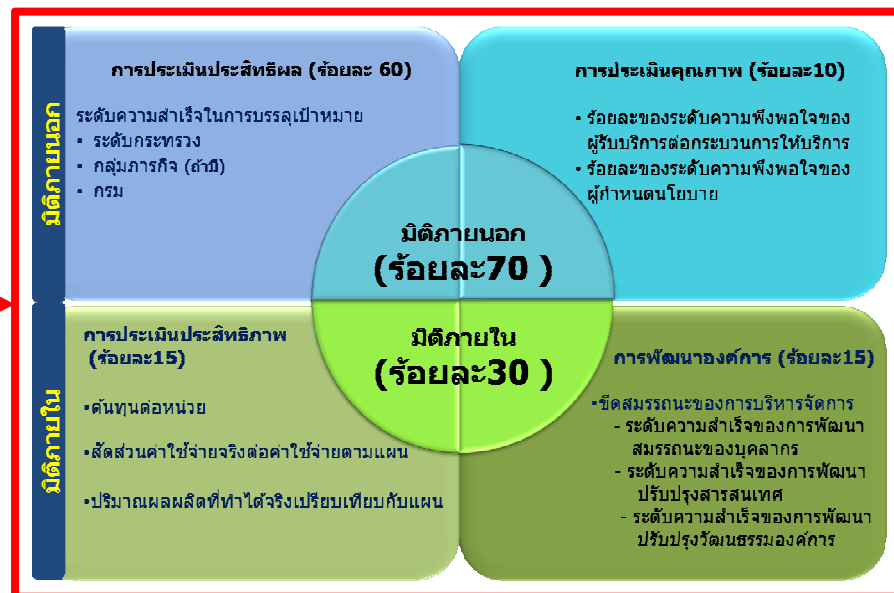
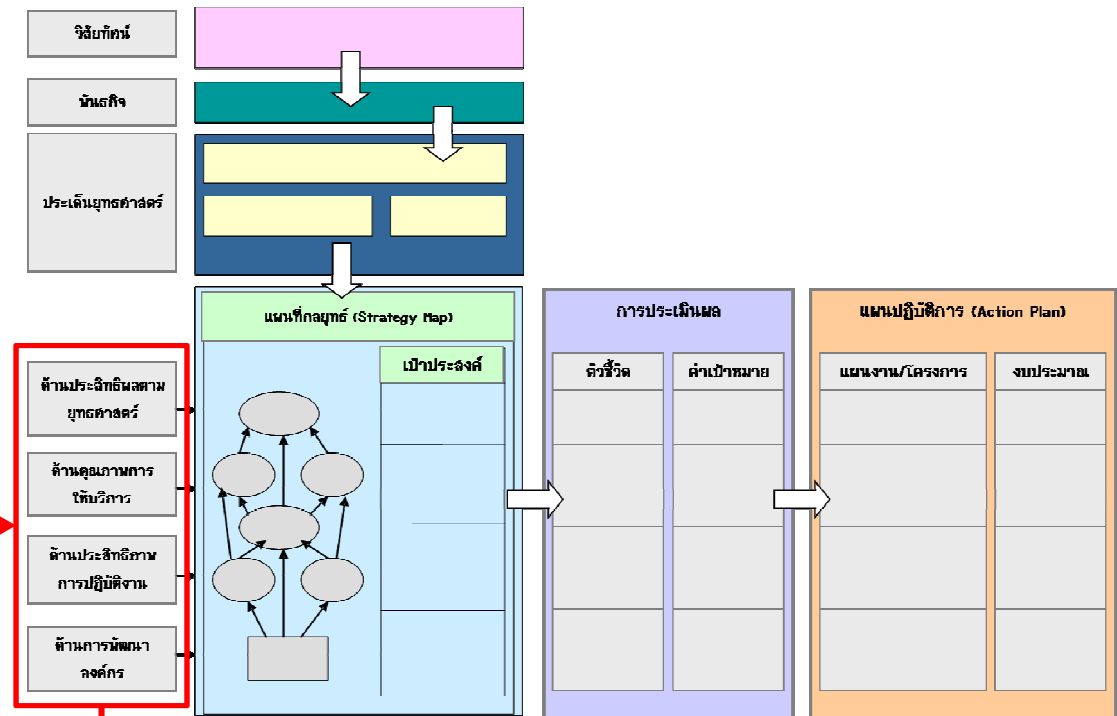




ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2547-2554 ส่วนราชการต้องดำเนินการทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับ PMQA โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินองค์กรด้วยตนเองและต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ครบถ้วนทั้ง 6 หมวดเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level) หรือสมัครเข้ารับรางวัล PMQA แต่หลังจากปี พ.ศ. 2555 ส่วนราชการจะเริ่มใช้ระบบการประเมินผลภาครัฐแบบบูรณาการ (Government Evaluation System : GES) เป็นเกณฑ์ในการวางแผนการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต



ความเชื่อมโยงระหว่าง PMQA กับ GES นั้นจะต้องเข้าใจถึงองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ขององค์การว่ามีส่วนที่เรียกว่า “แผนที่กลยุทธ์” (Strategy Map) ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้ให้ครอบคลุม 4 มิติ อันประกอบด้วย ประสิทธิผล คุณภาพการบริการ ประสิทธิภาพการดำเนินการ และ การพัฒนาองค์กร ซึ่งเหมือนกับการแสดงผลลัพธ์ในหมวด 7 ของ PMQA และก็เหมือนกับกรอบการประเมินผลของ GES



กรอบการประเมินผลของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

มิติภายนอก

การประเมินประสิทธิผล (ร้อยละ 60)

ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย

- ระดับกระทรวง
- กลุ่มภารกิจ (สำนั)
- กรม

การประเมินคุณภาพ (ร้อยละ 10)

- ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการให้บริการ
- ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้กำหนดนโยบาย

**มิติภายนอก
(ร้อยละ 70)**

มิติภายใน

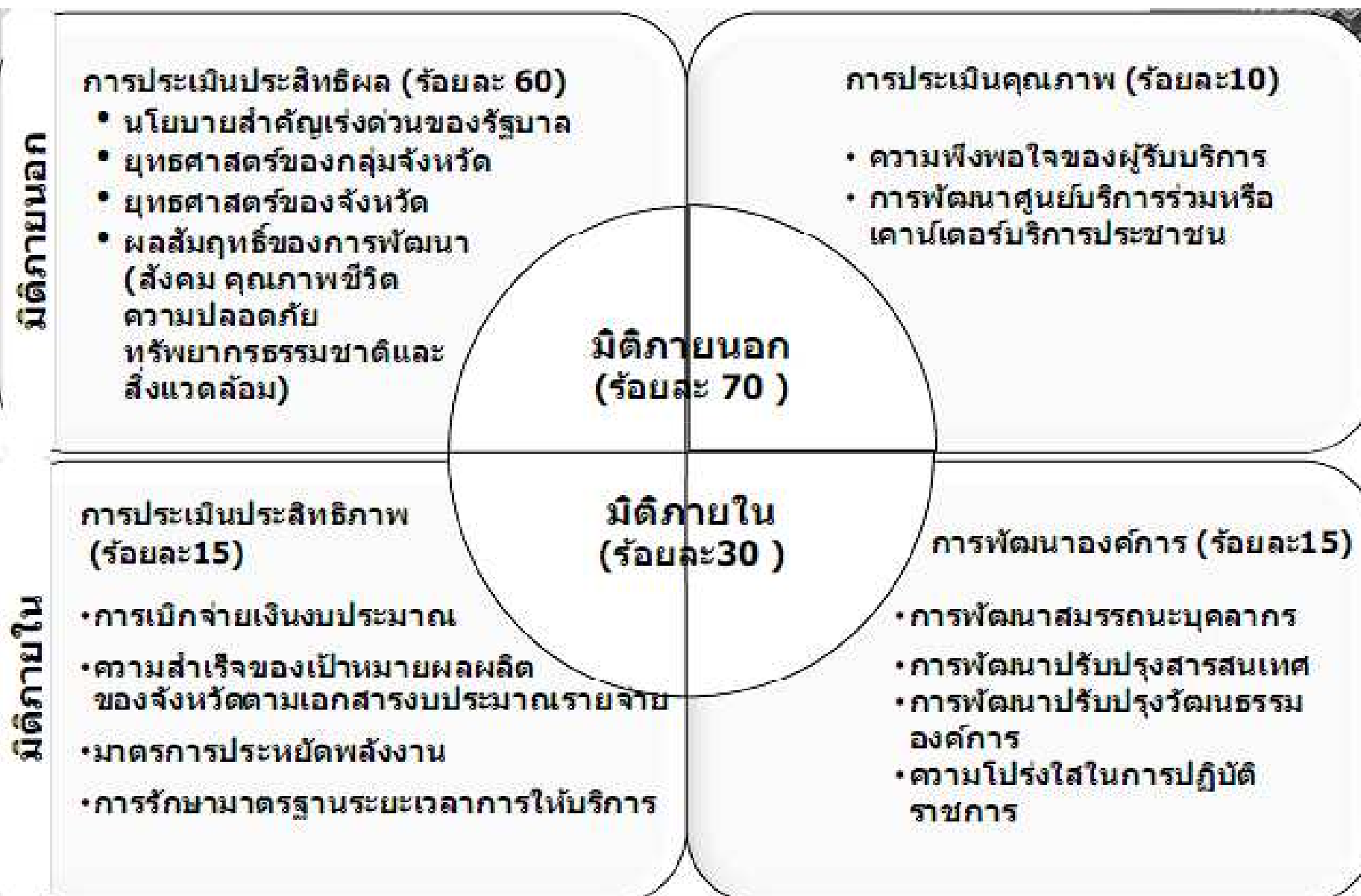
การประเมินประสิทธิภาพ (ร้อยละ 15)

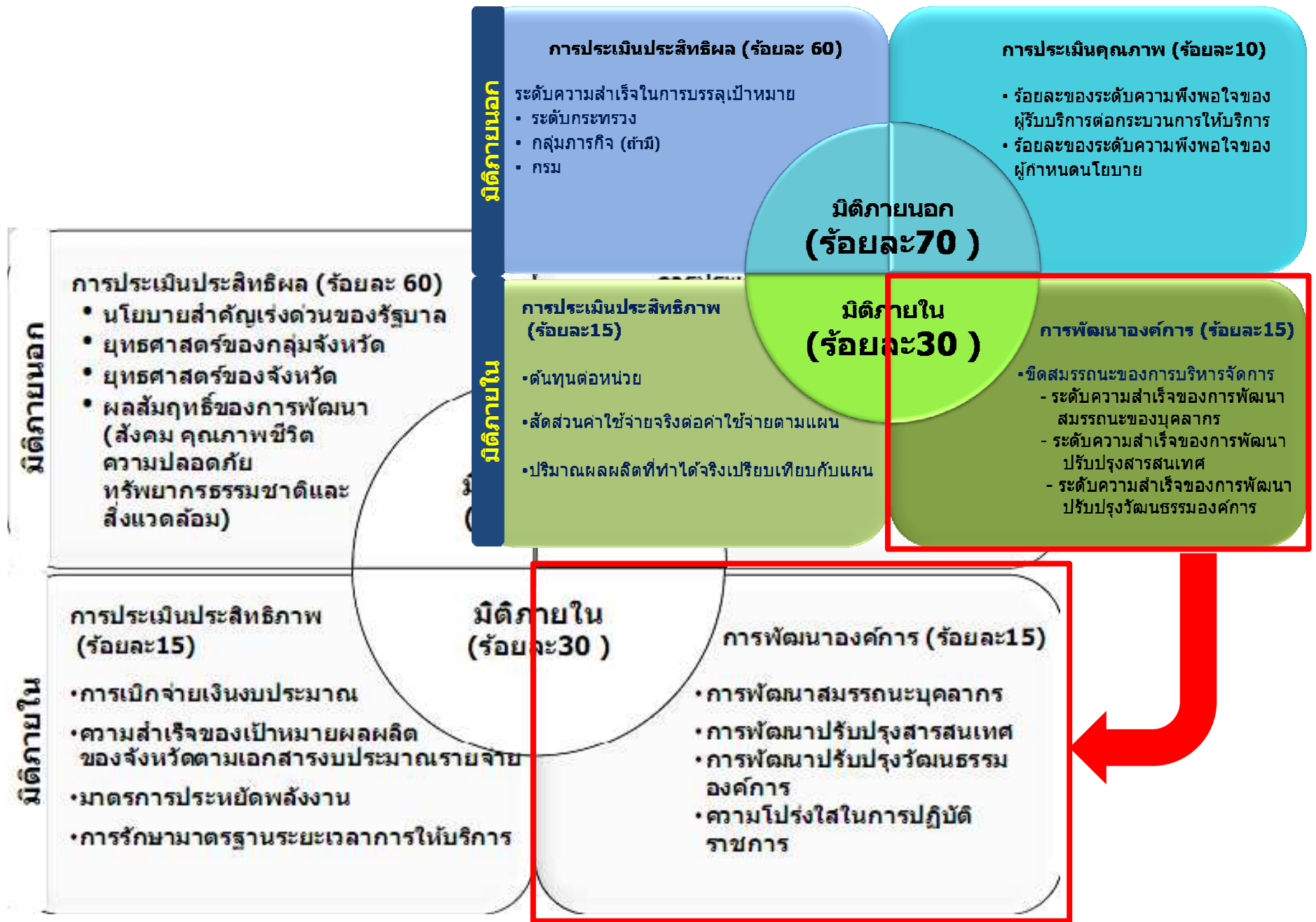
- ต้นทุนต่อหน่วย
- สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผน
- ปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน

**มิติภายใน
(ร้อยละ 30)**

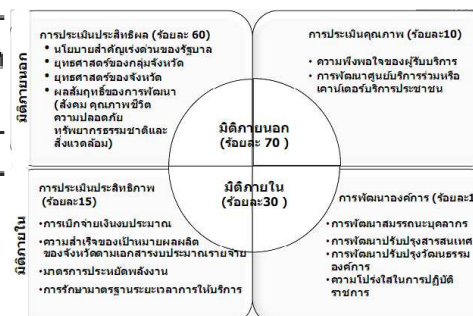
การพัฒนางองค์การ (ร้อยละ 15)

- ชีตสมรรถนะของการบริหารจัดการ
 - ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
 - ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ
 - ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ





ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (%)
มิติภายนอก		70
การประเมินประสิทธิผล	1. นโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลและภารกิจหลัก	60
	1.1 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุคั่นนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลและภารกิจหลักของกระทรวง	(30+A)
	1.2 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดตามภารกิจหลักของกรมหรือเทียบเท่า และตัวชี้วัดของกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Joint KPI) (ถ้ามี)	(22-A)
	1.3 ระดับความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Readiness)	(3)
	1.4 ระดับความสำเร็จในการบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการโดยรวมของกระทรวง	(5)
	หมายเหตุ - A หมายถึง ตัวชี้วัดระดับกระทรวงที่เป็นภารกิจหลักของกรม - ส่วนราชการใดที่ไม่มีตัวชี้วัดที่ 1.3 ให้นำน้ำหนักไปรวมไว้ที่ตัวชี้วัดที่ 1.2	
การประเมินคุณภาพ	2. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	10
มิติภายใน		30
การประเมินประสิทธิภาพ	3. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	3
	4. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	2.5
	5. ระดับความสำเร็จของปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลผลิตตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย	2.5
	6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ	3
	7. ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการ	4
การพัฒนาองค์กร	8. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร	5
	9. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ	3
	10. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร	3
	11. ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ	4
รวม		100



ปัจจัย	คำถาม	LD	SP	CS	IT	HR	PM
HRM	1. ส่วนราชการของข้าพเจ้ามีนโยบายและเป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบ	LD1	SP3 SP4			HR3	
	2. การมอบหมายงานให้แก่บุคลากรในส่วนราชการของข้าพเจ้ามีความชัดเจน และเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ		SP5			HR1 HR2	
	3. ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าการเลื่อนระดับและการโยกย้ายบุคลากรตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความรู้ ความสามารถ และผลงาน					HR2	
	4. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง					HR5	
	5. ส่วนราชการของข้าพเจ้ามีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษามูลค่าไว้ ซึ่งทำให้อัตราการโอน/ลาออกมีแนวโน้มลดลง					HR1	
HRD	6. ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานมีบทบาทในการส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่น การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น		SP3			HR3	
	7. แผนพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการมีความสอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ		SP1 - SP3				
	8. ข้าพเจ้าได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากความต้องการ และผลการประเมินการปฏิบัติราชการ		SP3		IT7	HR1 - HR5	PM5
	9. การพัฒนาความรู้ ทักษะที่ข้าพเจ้าได้รับช่วยให้ข้าพเจ้ามีความชำนาญ และสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น			CS6	IT7	HR1 - HR5	PM5
	10. บุคลากรในส่วนราชการของข้าพเจ้ามีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ		SP3			HR1 - HR5	PM5

ปัจจัย	คำถาม	LD	SP	CS	IT	HR	PM
System	11. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของส่วนราชการมีความพร้อมใช้งาน ช่วยให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง	LD4			IT1 - IT6		
	12. ส่วนราชการของข้าพเจ้าสามารถจัดการแก้ไขปัญหา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินได้ในระยะเวลาที่เหมาะสม (เช่น ไฟดับ ไวรัส เป็นต้น)				IT6		PM4
Database	13. ข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการของข้าพเจ้าได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าพเจ้า				IT1 IT2 IT3 IT7		
	14. ฐานข้อมูลของส่วนราชการ สามารถใช้งานได้อย่างสะดวก เข้าถึงได้ง่าย ค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้รวดเร็ว				IT4		
	15. ฐานข้อมูลของส่วนราชการสามารถสนับสนุนการสื่อสารองค์ความรู้ (KM) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best/Good Practices)				IT7		
Network	16. เครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Network) ของส่วนราชการช่วยอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานของข้าพเจ้า				IT4 IT6		

ปัจจัย	คำถาม	LD	SP	CS	IT	HR	PM
Direction	17. ข้าพเจ้าเข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ของส่วนราชการ	LD1	SP4				
Leadership	18. ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ตามยุทธศาสตร์	LD1 LD4 LD5 LD6 LD7	SP1 SP4 SP5 SP6 SP7				
	19. ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ เพื่อการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น	LD3			IT7		
Culture & Climate	20. สภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันทำให้ข้าพเจ้าทำงานอย่างมีความสุข	LD3				HR1	
	21. ปริมาณงานที่ข้าพเจ้าได้รับมอบหมาย มีความสมดุลกับเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน		SP3			HR1 HR3	
	22. ข้าพเจ้าได้รับการสนับสนุนให้มีอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					HR1	
Accountability	23. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นตั้งใจ และยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย	LD3	SP4 SP5			HR7	
Motivation	24. ส่วนราชการของข้าพเจ้ามีการให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทุ่มเทให้แก่องค์การอย่างเหมาะสม					HR1 HR2	

ปัจจัย	คำถาม	LD	SP	CS	IT	HR	PM
Coordinati on & Control	25. ข้าราชการสามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา/ หัวหน้างานได้ตลอดเวลา รวมทั้งได้รับการสนับสนุนเพื่อให้ การทำงานประสบความสำเร็จ	LD3				HR1	
	26. ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานของข้าพเจ้ามักจะติดตาม ความคืบหน้าของงาน เพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน	LD4				HR1 HR2	
Team	27. ส่วนราชการของข้าพเจ้าส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานที่มีคุณภาพดี	LD2 LD3				HR1	
External Orientation	28. ส่วนราชการของข้าพเจ้าสามารถปรับตัวได้ไวต่อการ เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อการบรรลุ ภารกิจ	LD1	SP7		IT5		
Innovation & Learning	29. ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานของข้าพเจ้ามีความท้าทาย และช่วย ให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ พัฒนาทักษะความสามารถใหม่ ๆ และ มีประสบการณ์มากขึ้น					HR1 HR5	
	30. ส่วนราชการของข้าพเจ้ามีการนำการเรียนรู้จาก บุคลากรภายใน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการ ปรับปรุงกระบวนการ ระบบงาน ขั้นตอนทำงานให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง			CS1 - CS7	IT7		PM1 PM2 PM3 PM5 PM6

แบบฟอร์มที่ 2 แผนพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร

ชื่อส่วนราชการ/จังหวัด _____ ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก/หน่วยงาน _____

แผนพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

ปัจจัยการสำรวจ	คำถามการสำรวจออนไลน์	Gap	โครงการ/กิจกรรมในการพัฒนา	ข้อมูลปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนพัฒนา *	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย/ผลลัพธ์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ

หมายเหตุ : * ข้อมูลปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผน ได้แก่ ผลการสำรวจที่มี Gap สูง ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความท้าทายองค์กร ฯลฯ	<u>ความเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหาร</u> ลงนาม ผู้บริหาร วันที่อนุมัติ ()
--	---

แผนการดำเนินงานตาม ☐ แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี งปม. พ.ศ. 2556 ☐ แผนพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ ประจำปี งปม. พ.ศ. 2556

โครงการ/กิจกรรมในการพัฒนา.....

[illegible]

ความเชื่อมโยงของ PMQA และ GES

Q & A

ขอบคุณครับ