

4. การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีขั้นตอนและกิจกรรมดำเนินการ
ในภาพรวม ดังนี้

4.1 การเตรียมความพร้อมเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ

- 4.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ
- 4.1.2 จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(Roadmap)
- 4.1.3 จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้
- 4.1.4 เตรียมความพร้อมคณะทำงาน

4.2 ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

- 4.2.1 จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
- 4.2.2 จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร
- 4.2.3 การประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment)
- 4.2.4 การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง
- 4.2.5 การจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร

4.1 การเตรียมความพร้อมเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมของการดำเนินการ ให้จังหวัดจัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดขึ้น ซึ่งควรประกอบด้วย 2 คณะ คือ 1) คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) 2) คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)

โดยมีแนวทางการจัดตั้ง ดังนี้

1) คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee)

บทบาทหน้าที่ :

- 1) กำหนดนโยบาย กรอบแนวทางและทิศทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัด
- 2) ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ของคณะทำงาน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกรอบทิศทางและแนวทางที่กำหนด
- 3) ติดตาม เร่งรัด ให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดเป็นไปตามแผนดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบ : ประกอบไปด้วยผู้บริหารของจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดที่เข้าร่วมดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ รวมทั้งอาจกำหนดให้ผู้บริหารในระดับอำเภอ มาร่วมเป็นคณะกรรมการด้วยก็ได้ เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และนายอำเภอ เป็นต้น

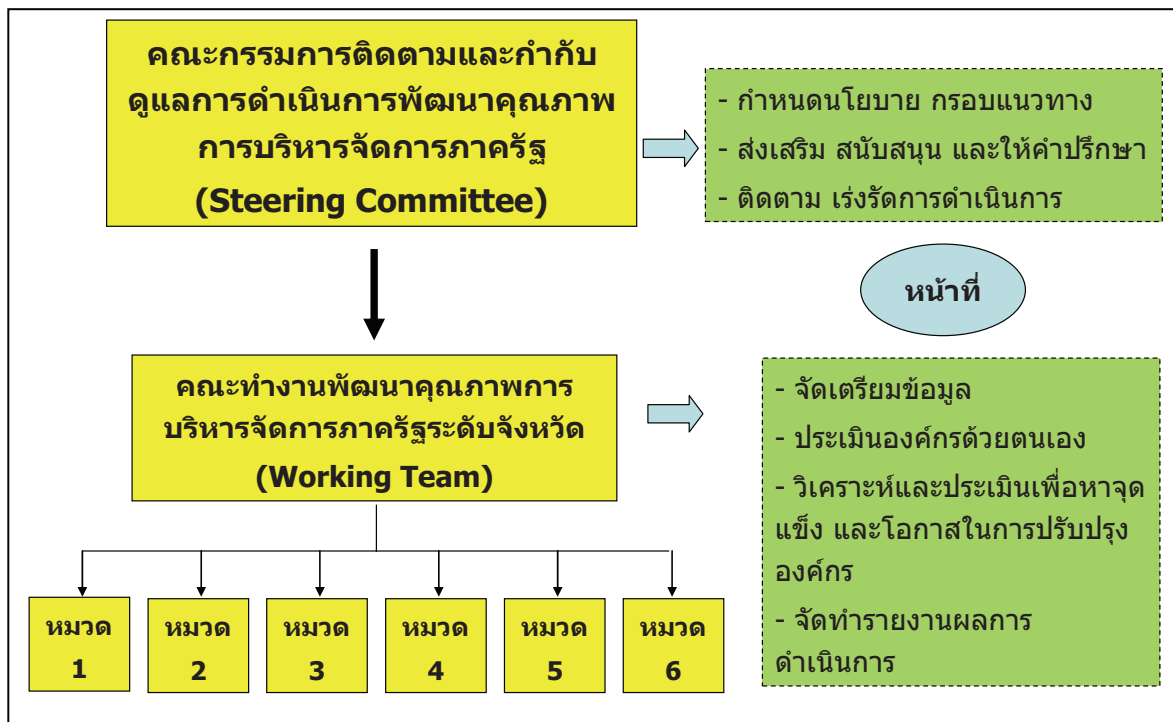
2) คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)

บทบาทหน้าที่ :

- 1) จัดเตรียมข้อมูลและสนับสนุนองค์กรในเรื่องต่าง ๆ เพื่อประกอบการดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- 2) ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 3) ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินเพื่อหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงองค์กร
- 4) ดำเนินการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร และติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงตามแผน
- 5) จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัด และเสนอแผนปรับปรุงองค์กรต่อคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลฯ เพื่อให้ความเห็นชอบ

องค์ประกอบ : ประกอบด้วยรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รองประธานของคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแล จะทำหน้าที่เป็นประธานในคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับจังหวัด (Working Team) หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดที่ร่วมดำเนินการ นายอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอที่เกี่ยวข้อง ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพหลัก (Category Champion) ในแต่ละหมวด ครอบคลุมทั้ง 6 หมวด โดยมีทีมงานซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการประจำจังหวัดที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละหมวดทั้ง 6 หมวด รวมถึงอำเภอ ทั้งนี้ สำหรับการดำเนินการในหมวด 7 ทีมงานทั้ง 6 หมวดจะต้องดำเนินการร่วมกันในการประเมิน

แผนภูมิแสดงโครงสร้างและหน้าที่



□ ข้อควรคำนึงในการจัดตั้งคณะทำงาน (Working Team)

1) การกำหนดองค์ประกอบของคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ควรกำหนด ดังนี้

- รองประธานคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) ทำหน้าที่ประธานคณะทำงาน

- ผู้ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพหลัก (Category Champion) ทั้ง 6 หมวด (หมวดละ 1 คน) โดยคณะทำงานในแต่ละหมวดควรประกอบไปด้วยบุคคล จำนวน 3 - 4 คน

2) จำนวนผู้เข้าร่วมในคณะทำงาน ควรมีคณะทำงานรวมไม่เกิน 30 คน โดยหลักการแล้วไม่ควรมากเกินไปจนความจำเป็น แต่ควรมีคนที่ทำงานในจังหวัดครบตามเกณฑ์ทุกหมวด หากมีจำนวนน้อยเกินไปอาจให้ข้อมูลได้ไม่เพียงพอ

3) ระดับความรู้ ประสบการณ์ และงานที่รับผิดชอบของคณะทำงาน มีข้อเสนอแนะสำหรับจังหวัด ดังนี้

- ผู้ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพหลัก (Category Champion) ควรมีความรอบรู้เรื่องงานในหมวดที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี

- คณะทำงานฯ ในแต่ละหมวด ควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ระบบบริหารจัดการ ทราบถึงแหล่งข้อมูลที่จะนำมาสนับสนุนในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ในงานของหมวดที่ตนเองรับผิดชอบเป็นอย่างดี รวมทั้ง ควรมีความเข้าใจในระบบบริหารจัดการขององค์กรในหมวดอื่น ๆ ที่เชื่อมโยงกันด้วย ซึ่งคณะทำงานฯ ในแต่ละหมวด ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- ❖ หมวด 1 (การนำองค์กร) ผู้ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพหลัก ควรเป็นระดับบริหาร สำหรับคณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กร

- ❖ หมวด 2 (การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานด้านยุทธศาสตร์และจัดทำแผนขององค์กร

- ❖ หมวด 3 (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักขององค์กร และเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการให้บริการผู้รับบริการขององค์กรโดยตรง

- ❖ หมวด 4 (การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร และงานที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการความรู้ขององค์กร

- ❖ หมวด 5 (การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

- ❖ หมวด 6 (การจัดการกระบวนการ) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กร

4) เพื่อให้การดำเนินโครงการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่วนราชการที่ร่วมดำเนินการจะต้องอนุญาตให้สมาชิกของคณะทำงานฯ เข้าร่วม Workshop ตามกำหนดเวลาที่มีการนัดหมาย และมีเวลาในการดำเนินงานในประเด็นต่าง ๆ ตามมติที่ประชุมคณะทำงานฯ ขอให้ดำเนินการ

5) เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว สำหรับการเตรียมข้อมูลเพื่อตอบคำถามในเกณฑ์ ส่วนราชการประจำจังหวัดที่ร่วมดำเนินการควรต้องเตรียมข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการตอบคำถามตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินการ ทั้งนี้ ในบางกรณีคณะทำงานฯ อาจจะต้องออกไปสืบค้น

ข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในจังหวัด เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ เช่น จากเอกสาร หรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น

4.1.2 จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Roadmap)

เมื่อจังหวัดจัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเรียบร้อยแล้ว ควรร่วมกันจัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัด ซึ่งแผนนี้เป็นแผนระยะยาว ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนถึงจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรตามลำดับความสำคัญ ตลอดจนนำผลดังกล่าวไปปรับปรุงเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของจังหวัดต่อไป โดยรายละเอียดของแผนดำเนินการ อย่างน้อยจะต้องประกอบด้วย

- กิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ
- เป้าหมายที่จะได้รับของแต่ละกิจกรรม
- ผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม
- ระยะเวลาในการดำเนินการ

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินการตามแผนให้ประสบผลสำเร็จ คือ การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนของบุคลากรภายในองค์กร และควรได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารในการสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว และเมื่อจัดทำแผนดำเนินการแล้วเสร็จ ให้ขออนุมัติแผนดำเนินการต่อผู้ว่าราชการจังหวัด หรือผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย

ตัวอย่างการจัดทำ แผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของจังหวัด (ปี พ.ศ. 2550-2552)

หลักการและเหตุผล

.....
.....
.....

วัตถุประสงค์

.....

.....

.....

กิจกรรม	เป้าหมายที่จะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ปี พ.ศ.		
				2550	2551	2552
1. แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล และ คณะทำงานฯ	▪ มีเจ้าภาพรับผิดชอบในการดำเนินการ	1 สัปดาห์	➔		
2. จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัด	▪ มีแผนดำเนินการที่เป็นไปตามทิศทางของจังหวัดและฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ	1 สัปดาห์	➔		
3. จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่	▪ ข้าราชการของจังหวัดมีความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพฯ	1 วัน	➔		
4. อบรมคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการประเมินองค์กร	▪ คณะทำงานมีความเข้าใจในแนวทางการประเมินองค์กร	4 วัน	➔		
5. จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรของจังหวัด	▪ ลักษณะสำคัญขององค์กรที่ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ	2 สัปดาห์	➔		
6. จัดเตรียมข้อมูลเพื่อประเมินองค์กรตามเกณฑ์	▪ ข้อมูลครบถ้วนเพื่อใช้ในการประเมินองค์กร	2 สัปดาห์	➔		
7. ดำเนินการประเมินองค์กรตามเกณฑ์	▪ รายงานผลการดำเนินการองค์กร ที่ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ	3 สัปดาห์	➔		

กิจกรรม	เป้าหมายที่จะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ปี พ.ศ.		
				2550	2551	2552
8. วิเคราะห์หาโอกาสในการปรับปรุงของจังหวัด	▪ โอกาสในการปรับปรุงเรียงตามลำดับความสำคัญ	1 สัปดาห์		→	
9. จัดทำแผนปรับปรุงองค์กรของจังหวัด	▪ แผนปรับปรุงองค์กรของจังหวัดที่ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ	2 สัปดาห์		→	

เห็นชอบให้ดำเนินการตามแผนฯ

ลงนาม

(นาย/นาง/นางสาว.....)

ผู้ว่าราชการจังหวัด

วันที่ เดือน พ.ศ.

หมายเหตุ : การกำหนดระยะเวลาตามกิจกรรมภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ให้จังหวัดกำหนดเดือนที่จะดำเนินการให้ชัดเจน

4.1.3 จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้

เมื่อแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดและจัดทำแผนเรียบร้อยแล้ว ปัจจัยความสำเร็จอย่างหนึ่งของการดำเนินการของจังหวัด คือ การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดของจังหวัดจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว โดยจะต้องจัดให้มีการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทิศทางของจังหวัดและบทบาทการมีส่วนร่วมของแต่ละคน เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญและเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินการดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการบริหารคุณภาพการบริหารจัดการของจังหวัด

ในการดำเนินการดังกล่าว จังหวัดสามารถจัดหาวิทยากรได้จากบุคลากรในสังกัดของท่านหรือจากหน่วยงานอื่นที่ได้เคยเข้ารับการอบรมหลักสูตรวิทยากรตัวคุณ หรือ

วิทยาการที่ปรึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากสำนักงาน ก.พ.ร. แล้ว โดยดูรายชื่อบุคลากรเหล่านี้ได้ทางเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ.ร. www.opdc.go.th หัวข้อ “โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” หรือจากหน่วยงานใดที่มีวิทยาการที่มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.1.4 เตรียมความพร้อมคณะทำงาน

ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์กร จังหวัดจำเป็นต้องมีการสร้างความพร้อมให้กับคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้คณะทำงานฯ มีความรู้ ความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเทคนิคในการประเมินองค์กรเป็นอย่างดี

จังหวัดอาจเตรียมความพร้อมคณะทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- **เข้ารับการฝึกอบรมจากสำนักงาน ก.พ.ร.**

สำนักงาน ก.พ.ร. จะจัดฝึกอบรมคณะทำงานฯ ในหลักสูตรการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2550 ให้แก่จังหวัดที่ต้องดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ โดยให้จังหวัดคัดเลือกตัวแทนจากคณะทำงานฯ จำนวน 6 คน (ตัวแทนหมวดละ 1 คน) เข้ารับการฝึกอบรมตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดขึ้น และภายหลังจากการได้รับการฝึกอบรมดังกล่าวแล้ว ตัวแทน 6 คนดังกล่าว จะกลับไปถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมให้กับคณะทำงานฯ ที่เหลือต่อไป เพื่อให้คณะทำงานฯ ทุกคนมีความพร้อมพอที่จะดำเนินการต่อไปได้

- **ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการจริงตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คณะทำงานควรมีการฝึกปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าคณะทำงานมีความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร การจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การประเมินองค์กรด้วยตนเอง การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง และการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร เพื่อเป็นการปรับมุมมองของคณะทำงานให้ใกล้เคียงกัน

▪ **เตรียมหาข้อมูลที่จะใช้ประกอบในการประเมินองค์กร**

คณะทำงานที่รับผิดชอบแต่ละหมวดควรทำความเข้าใจเกณฑ์ในหมวดที่ตนเองรับผิดชอบ และเตรียมหาข้อมูลที่ต้องใช้ในการประเมินองค์กร โดยระบุถึงแหล่งข้อมูล ตลอดจนวิธีการรวบรวมข้อมูล เช่น การสัมภาษณ์ การทบทวนเอกสาร เป็นต้น ทั้งนี้ ระยะเวลาที่ใช้ในการหาข้อมูลขึ้นกับปริมาณข้อมูลที่คณะทำงานทราบอยู่แล้ว ขนาดขององค์กร และความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร

4.2 ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.2.1 จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

1) ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คณะทำงานฯ (Working Team) ต้องร่วมกันจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์กรตรงกัน และถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ลักษณะสำคัญขององค์กร จะทำให้คณะทำงานฯ เห็นถึงภาพรวมของส่วนราชการ เห็นถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งเน้น สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญซึ่งส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ หากคณะทำงานฯ พบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอหรือข้อมูลขัดแย้งกันทำให้ไม่สามารถตอบคำถามเพื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้ จำเป็นที่คณะทำงานฯ ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้สามารถจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด

ลักษณะสำคัญขององค์กรประกอบด้วย 15 คำถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่

1) ลักษณะองค์กร ซึ่งจะเป็นการถามถึงข้อมูลพื้นฐานของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ของส่วนราชการกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ความท้าทายต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นการถามถึงความท้าทายที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรนับว่าเป็นส่วนสำคัญต่อการประเมินองค์กร นอกจากจะทำให้เห็นภาพรวมขององค์กรตรงกันแล้ว ลักษณะสำคัญขององค์กรยังมีความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ในหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงถึงบริบทขององค์กรที่มีความเชื่อมโยงต่อกัน ดังนั้น การดำเนินการในขั้นตอนนี้ คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแล (Steering Committee) ควรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมากในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจุดหมายที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปด้วย เพราะหากคณะทำงานฯ ไม่เข้าใจภาพรวมขององค์กรตั้งแต่ต้นแล้ว ก็จะไม่สามารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนงาน รวมทั้งไม่สามารถสร้างความเชื่อมโยงในเกณฑ์แต่ละหมวดได้

2) แนวทางการตอบคำถาม

การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามตัวชี้วัดนี้ ให้คณะทำงานฯ ตอบคำถามทั้ง 15 คำถาม โดยอ่านเกณฑ์แล้วเริ่มอธิบายตามแบบฟอร์มที่ 5: แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งปรากฏอยู่ในภาคผนวก คณะทำงานฯ จำเป็นที่จะต้องอ่านคำถามทุกข้อ และพยายามตอบคำถามทุกข้อ ตอบในสิ่งที่ปัจจุบัน

สำหรับกรณีคำถามใดที่ไม่สามารถตอบได้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ตอบคำถามดังนี้ "ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)"

และสำหรับคำถามที่จังหวัดมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า "จังหวัดมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้"

ตัวอย่าง การตอบประเด็นสำคัญต่าง ๆ ของลักษณะสำคัญขององค์กร
ตามแบบฟอร์มที่ 5

คำถาม

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง

คำตอบ

พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย	<p>ด้านการบริหาร</p> <ol style="list-style-type: none">1. กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย งบประมาณของจังหวัด โดยสนองตอบเป้าหมายของชาติ กลุ่มจังหวัด กระทรวง กรม ความต้องการของท้องถิ่น2. อำนวยการ ส่งเสริม สนับสนุนและติดตามประเมินผลหน่วยงานในจังหวัด/ท้องถิ่น <p>ด้านกำกับดูแล</p> <ol style="list-style-type: none">1. กำหนดระเบียบและคู่มือวิธีการปฏิบัติงานด้วยการวางแผน การบริหารงาน การจัดบริการสาธารณะ ฯลฯ2. อำนวยการ กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยงาน อปท. ในจังหวัดปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คู่มือ ให้ได้มาตรฐานและหลักประกันการให้บริการสาธารณะ <p>ด้านการส่งเสริมสนับสนุน</p> <ol style="list-style-type: none">1. ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของ อปท. องค์กรชุมชน และองค์กรธุรกิจเอกชนในจังหวัด โดยใช้กลไกการวางแผนยุทธศาสตร์ การประสานงาน การให้ข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนทางวิชาการ งบประมาณ บุคลากร เครื่องมือและเทคโนโลยีในจังหวัด <p>ด้านการปฏิบัติการ</p> <ol style="list-style-type: none">1. จัดบริการสาธารณะในระดับจังหวัดตามนโยบาย2. จัดบริการสาธารณะและดำเนินกิจกรรมอันเป็นสาธารณะประโยชน์ในระดับจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ที่ไม่ได้อยู่ในอำนาจของ อปท.3. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่รัฐบาลมอบหมาย <p>ทั้งนี้ มีรายละเอียดพันธกิจของส่วนราชการประจำจังหวัด ดังนี้</p> <p>สำนักงานจังหวัด</p> <ol style="list-style-type: none">1. แปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติไปเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดในพื้นที่2. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์เพื่อการวางแผน และเครือข่ายสารสนเทศของจังหวัด โดยเป็น
------------------------------------	--

	<p>ศูนย์สารสนเทศของจังหวัด เพื่อการบริหารและวางแผนพัฒนาจังหวัด</p> <p>3. จัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ดำเนินการตามแผน กำกับ และติดตามผล การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ นโยบายและแผนพัฒนาจังหวัด</p> <p>4. อำนวยความสะดวก ประสาน ปฏิบัติงาน และสนับสนุนงานอันเป็นอำนาจหน้าที่ ของผู้ว่าราชการจังหวัด</p> <p>5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด</p> <p>1. ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนในจังหวัด</p> <p>2. กำหนด ดูแล ให้คำแนะนำ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงาน พัฒนาชุมชนอำเภอ</p> <p>3. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>ที่ทำการปกครองจังหวัด</p> <p>1. ดำเนินการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของกรมภายในเขตพื้นที่จังหวัด</p> <p>2. กำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของที่ทำการปกครองอำเภอ และที่ทำการปกครองกิ่งอำเภอ</p> <p>3. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>สำนักงานเกษตรจังหวัด</p> <p>1. ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจเกษตรกรของ ชุมชน</p> <p>2. ส่งเสริมและประสานการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิต การจัดการ ผลผลิตพืช ประมง และปศุสัตว์</p> <p>3. กำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ</p> <p>4. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>สำนักงานที่ดินจังหวัด</p> <p>1. ดำเนินการตามประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายว่าด้วยอาคารชุด กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรที่ดิน กฎหมายว่าด้วยช่างรังวัดเอกชน และ กฎหมายว่าด้วยการเช่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อพาณิชยกรรมและ อุตสาหกรรมในจังหวัด</p> <p>2. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน หนังสือ กรรมสิทธิ์ ห้องชุด การจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับ อสังหาริมทรัพย์ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ การรังวัด การ รังวัดพิสูจน์สอบสวนการทำประโยชน์ สอบเขต ตรวจสอบเนื้อที่ การ แบ่งแยกที่ดินออกเป็นหลายแปลง การรวมที่ดินหลายแปลงเข้าเป็น</p>
--	---

	<p>แปลงเดียวกัน การทำแผนที่สำหรับที่ดิน รวมทั้งการจัดเก็บค่าธรรมเนียม ค่าใช้จ่าย และภาษีอากรเกี่ยวกับการดำเนินการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมหรือทำธุรกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์</p> <p>3. กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดสาขา และสำนักงานที่ดินอำเภอ</p> <p>4. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย</p> <p style="text-align: center;">ฯลฯ</p>
--	---

คำถาม

- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

คำตอบ

ผู้รับบริการ	แนวทางและวิธีการให้บริการ
1. ประชาชน	1.1 ให้บริการ ณ จุดให้บริการ 1.2 เจ้าหน้าที่ลงพื้นที่ไปพบผู้รับบริการ 1.3 Mobile Unit
2. เกษตรกร	2.1 ให้บริการ ณ จุดให้บริการ 2.2 เจ้าหน้าที่ลงพื้นที่ไปพบผู้รับบริการ 2.3 Mobile Unit
3. ผู้ประกอบการธุรกิจ	3.1 ให้บริการ ณ จุดให้บริการ
4. ผู้ป่วยและญาติผู้ป่วย	4.1 ให้บริการ ณ จุดให้บริการ 4.2 เจ้าหน้าที่ลงพื้นที่ไปพบผู้รับบริการ 4.3 Mobile Unit 4.4 สถานีย่อย 4.5 เครือข่าย
5. หน่วยงานของรัฐ/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	5.1 ให้บริการ ณ จุดให้บริการ 5.2 เจ้าหน้าที่ลงพื้นที่ไปพบผู้รับบริการ 5.3 เครือข่าย

ทั้งนี้ มีรายละเอียดผู้รับบริการ แนวทางและวิธีการให้บริการของแต่ละส่วน
ราชการประจำจังหวัด ดังนี้

ผู้รับบริการ	แนวทางและวิธีการให้บริการ
<u>สำนักงานเกษตรจังหวัด</u>	
1. เกษตรกร	1.1 ให้บริการ ณ จุดให้บริการ 1.2 เจ้าหน้าที่ลงพื้นที่ไปพบผู้รับบริการ 1.3 Mobile Unit
2. สถาบันเกษตรกร	2.1 ให้บริการ ณ จุดให้บริการ 2.2 เจ้าหน้าที่ลงพื้นที่ไปพบผู้รับบริการ 2.3 เครือข่าย
<u>สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด</u>	
1. ประชาชน	1.1 สถานีย่อย 1.2 เจ้าหน้าที่ลงพื้นที่ไปพบผู้รับบริการ 1.3 เครือข่าย 1.4 Mobile Unit
2. ผู้ป่วยและญาติผู้ป่วย	2.1 สถานีย่อย 2.2 เจ้าหน้าที่ลงพื้นที่ไปพบผู้รับบริการ 2.3 เครือข่าย 2.4 ให้บริการ ณ จุดให้บริการ
ฯลฯ	

4.2.2 จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร

1) ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร

เมื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรเพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กรตรงกันแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งก็คือการตอบคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ว่าในปัจจุบันจังหวัดได้ดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กรที่เป็นเลิศควรจะต้องปฏิบัติไปได้มากน้อยเพียงใด

สำหรับการดำเนินการตามตัวชี้วัด สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้จังหวัดรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามแบบฟอร์มที่ 6 : แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้เห็นถึงผลการดำเนินการของจังหวัดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยได้กำหนดให้จังหวัดต้องตอบคำถามตามเกณฑ์ ครบทั้ง 7 หมวด ประกอบไปด้วย 30 ประเด็น 90 คำถาม จึงจะถือว่าได้จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบถ้วนตามขั้นตอนนี้

การตอบคำถามตามเกณฑ์ ทั้ง 7 หมวด เป็นการรายงานผลการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป็นการรายงานผลการดำเนินการในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของ บุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการ ใดๆ รวมทั้งรายงานถึงความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ