

## 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการสร้างความสัมพันธ์และประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่ส่วนราชการได้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลผลิต บริการ และกระบวนการที่สำคัญ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
- การรวบรวม การวิเคราะห์ และการหาต้นเหตุของข้อร้องเรียน ควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิต และบริการ การที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีการถ่ายทอดสารสนเทศเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แง่มุมที่สำคัญแง่มุมหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อส่วนราชการกับที่มีต่อองค์กรอื่น สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยส่วนราชการเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันส่วนราชการ
- ความต้องการและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไปอาจรวมถึงรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปของช่องทางที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ติดต่อกับส่วนราชการ เช่น อินเทอร์เน็ต ในกรณีนี้ความต้องการที่สำคัญในการติดต่อ อาจรวมถึงการรักษาความปลอดภัยออนไลน์สำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเข้าถึงความช่วยเหลือเป็นรายบุคคล

## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4)

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถของส่วนราชการ

อธิบายง่าย ๆ หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ คุณภาพและความพร้อมใช้งานถือเป็นหัวใจสำคัญในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ

ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อาจเป็นแหล่งเบื้องต้นในการเพิ่มผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวด้วย

#### 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

##### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการ

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ ซึ่งอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงิน และด้านอื่น ๆ

จุดประสงค์ของการวัดและการวิเคราะห์ คือ เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการของส่วนราชการ ให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ

##### ข้อสังเกต

- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ เป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ในการวัดผลการดำเนินการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิภาพของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความจริงในการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการ ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัวชี้วัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการ และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งส่วนราชการ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการครอบคลุมถึงวิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการโดยผู้บริหารของส่วนราชการ เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและกระบวนการในตัวชี้วัดที่สำคัญต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อส่วนราชการโดยรวมหรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง

- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกส่วนราชการ เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้
  - (1) ส่วนราชการจำเป็นต้องทราบระดับเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่น และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
  - (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
  - (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจในกระบวนการ และผลการดำเนินการของกระบวนการที่ดีขึ้น สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักของส่วนราชการ การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน
- การเลือกและการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการต้อง
  - (1) ประเมินความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
  - (2) กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในกลุ่มส่วนราชการด้วยกัน หรือกับองค์กรอื่น ๆ
  - (3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายและเพื่อส่งเสริมการปรับปรุง แบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักของส่วนราชการ
- การทบทวนระดับส่วนราชการในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งการทบทวนว่าการดำเนินการในปัจจุบันและการมุ่งไปในอนาคตดีเพียงใด ด้วยคาดหวังว่า ผลการทบทวนจะให้วิธีการที่เชื่อถือได้ เพื่อขึ้นทั้งการปรับปรุงและโอกาสเพื่อนวัตกรรม ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดที่สำคัญของส่วนราชการ ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับส่วนราชการ คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นนโยบายในเชิงปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจงเพียงพอสำหรับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ และถ่ายทอดไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การวิเคราะห์ที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติการที่จำเป็นอาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน และปัจจัยอื่นๆ
- ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยว ๆ จะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพในการจัดลำดับความสำคัญของส่วนราชการ ดังนั้น หัวข้อนี้จึงจำเป็นต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

และระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนของส่วนราชการ ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่สัมพันธ์กัน

- การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการหรือผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น ส่วนราชการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด และความเป็นเหตุเป็นผลกันมักไม่มีความชัดเจน

## 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูง ทันเหตุการณ์ มีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญทั้งหมด เช่น บุคลากร ส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการสร้างและจัดการองค์ความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมของส่วนราชการ

### ข้อสังเกต

- การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมากมาย การที่ส่วนราชการใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการมากขึ้น เช่น เป็นเครือข่ายความรู้ของส่วนราชการ การใช้อินเทอร์เน็ต เป็นเรื่องที่ทำลายความสามารถของส่วนราชการในการทำให้มั่นใจว่าสารสนเทศมีความเชื่อถือได้ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย
- ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การตอบคำถามในหัวข้อนี้ ส่วนราชการควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการทวนสอบการใช้งานได้ของข้อมูลอย่างรวดเร็วและการประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล เนื่องจากมีการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น
- ส่วนราชการควรวางแผนอย่างระมัดระวังถึงวิธีการในการที่จะให้ข้อมูลและสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ แผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงาน

เกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้ แผนเหล่านี้ควรประสานกับแผนโดยรวมของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถดำเนินการกิจได้อย่างต่อเนื่อง

- การมุ่งเน้นในด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ เกิดจากความรู้ที่ว่าบุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการ ผลิต และบริการ รวมถึงการทำให้ทันกับความต้องการและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงส่วนราชการ

## การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หมวด 5)

หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้ส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ และมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรและส่วนราชการให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในหมวดนี้ จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรด้วย

เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงได้รวมการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด 2) ด้วย

### 5.1 ระบบงาน

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบของส่วนราชการในเรื่องงาน การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสื่อสาร การสรรหา และการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ส่งผลให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรและส่วนราชการ

#### ข้อสังเกต

- การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เห็นได้จากความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของส่วนราชการ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการ

- และข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไป หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่บุคลากรที่มีความสามารถในการทำให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี นอกจากนี้จะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถและมีการออกแบบระบบงานที่เหมาะสมแล้ว ผลการดำเนินการที่ดียังต้องอาศัยการศึกษาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีระบบสารสนเทศที่ทำให้มั่นใจว่ามีการส่งผ่านสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม
- ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานที่ควรนำมาพิจารณา ได้แก่ การลดความซับซ้อนของการดำเนินงาน การฝึกอบรมข้ามสายงาน การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่ การทำงานเป็นทีม (รวมทั้งทีมที่สามารถตัดสินใจได้เอง) และการเปลี่ยนแปลงการวางผังงานและสถานที่ตั้งของสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพข้ามภาคระหน้าที่และหน่วยงานยังมีความสำคัญในการทำให้มั่นใจว่าการมุ่งเน้นที่ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีบรรยากาศของความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการยอมรับนับถือระหว่างกัน
  - ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะของบุคลากรที่เห็นได้ชัดเจนและผลการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน
  - แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึง การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม โดยมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
  - ข้อกำหนดของการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี ทำให้ส่วนราชการจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ส่วนราชการจะว่าจ้าง ซึ่งควรใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรด้วย การวางแผนว่าจ้างและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรควรคำนึงถึงผู้สมัครทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ

## 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน หัวข้อนี้ยังตรวจสอบระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอยู่เสมอ และทำให้เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินการที่ดี

### ข้อสังเกต

- ความต้องการในการศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาของส่วนราชการและบุคลากร ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแลกเปลี่ยนความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการตีความและการใช้ข้อมูล การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการ และการลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลา รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ความต้องการในการศึกษา อาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษาคณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ
- การให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกส่วนราชการ โดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ หรือการเรียนทางไกล และวิธีการอื่น ๆ การฝึกอบรมอาจทำได้โดยการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา ซึ่งทำได้ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ
- ในการประเมินผลการศึกษาและการฝึกอบรม ส่วนราชการควรเสาะหาตัวชี้วัดที่มีประสิทธิผลซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งในการประเมินผล ตัวชี้วัดเหล่านี้อาจแสดงให้เห็นถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินการของบุคลากร หน่วยงาน และส่วนราชการ รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์ต้นทุน/ประโยชน์ของการฝึกอบรม
- แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถ้ามถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นพิเศษ แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไปส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงการเรียนรู้และทักษะต่าง ๆ ที่สำคัญอย่างยิ่ง ในเรื่องผลผลิต บริการ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการแก้ไขปัญหาหรือความล้มเหลว และวิธีการจัดการกับความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ควรมีแนวทางและวิธีการในการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรและส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีได้ตลอดช่วงการส่งผ่านงาน ส่วนราชการควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน หลังจากนั้น ควรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่อยู่กับบุคลากร (Tacit Knowledge)



- เพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพอย่างเต็มที่ของตนเอง หลายองค์กรใช้แผนการพัฒนารายบุคคลที่จัดทำร่วมกับบุคลากรแต่ละคน โดยพิจารณาเป้าประสงค์ด้านงาน และการเรียนรู้ของบุคคลนั้นด้วย
- ส่วนราชการควรทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ปิดกั้นแรงจูงใจ การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกหรือโอนย้าย จะช่วยให้ส่วนราชการเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น

### 5.3 การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความผูกพัน ความพึงพอใจ และการจูงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงตรวจสอบประเมินความสามารถของส่วนราชการในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

#### ข้อสังเกต

- องค์กรส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใด มีโอกาสมากมายในการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสอื่น ๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับงานใหม่ กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณี การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากรในชั่วโมงทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมสวัสดิการ การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่ เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาลและวิธีที่บุคลากรสามารถใช้บริการ
- ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดียังมีกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าความปลอดภัยในสถานที่ทำงานสูงกว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการในเชิงรุกเพื่อทำให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในงานโดยตรง



- ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้และความพึงพอใจกับการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่ 2 ปัจจัยนี้ไม่เพียงพอในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความพึงพอใจ แรงจูงใจ และผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรพิจารณา เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งความมั่นคงในงาน รวมถึงการเห็นค่าของความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนของส่วนราชการในการให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- นอกจากตัวชี้วัดโดยตรงของความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร จากผลสำรวจที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ รายงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

## การจัดการกระบวนการ (หมวด 6)

หมวดการจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านกระบวนการที่สำคัญทั้งหมดในเกณฑ์ หมวดนี้เป็นที่รวมของข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นที่การป้องกัน ความเชื่อมโยงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการหรือองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการและการเงิน รวมถึงระยะเวลาปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ของส่วนราชการ

ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อการจัดการกระบวนการและการออกแบบโครงสร้างองค์กรในทุกแง่มุม

“ความคล่องตัว” หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะราย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ความคล่องตัว ยังมีผลต่อการตัดสินใจว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการแทนการทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยยุทธศาสตร์พิเศษ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวม

## 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ สารสนเทศดังกล่าวประกอบด้วยคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญ ข้อกำหนดเฉพาะของกระบวนการเหล่านั้น และวิธีการกำหนดผลการดำเนินการของข้อกำหนดนั้น ๆ และรักษาระดับผลการดำเนินการนั้นไว้ นอกจากนี้ ความคล่องตัวมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น ข้อกำหนดดังกล่าวจึงรวมถึงความคล่องตัวที่จำเป็น (ความรวดเร็วและความยืดหยุ่น) เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
- แนวทางการออกแบบอาจมีความแตกต่างกันมากตามลักษณะของผลผลิตและบริการ ส่วนราชการควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิตและบริการ ปัจจัยที่อาจต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบ ครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลผลิตหรือบริการ ในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการวัด สมรรถนะของกระบวนการ ความหลากหลายของความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ทำให้ต้องมีผลผลิตหรือบริการหลายรูปแบบให้เลือก และการจัดทำเอกสาร
- การออกแบบที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงการส่งมอบด้วย ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดทำผังโดยละเอียดของกระบวนการสร้างผลผลิตหรือบริการ และการออกแบบกระบวนการดังกล่าวใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป การออกแบบที่มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ รวมถึงการใช้ e-Technology สำหรับการแลกเปลี่ยนสารสนเทศกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ การสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงส่วนราชการได้ตลอดเวลา

- หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัด สังเกตการณ์ หรือปฏิสัมพันธ์ ซึ่งควรมีอยู่ในช่วงแรกที่สุดของกระบวนการเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อลดปัญหา และค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้น้อยที่สุด
- ในการบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เมื่อมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องมีวิธีการแก้ไขปัญหามาปรับให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนด ที่ได้ออกแบบไว้ วิธีการแก้ไขปัญหานี้ควรพิจารณาทั้งด้านเทคนิคและบุคลากร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ วิธีการแก้ไขที่เหมาะสม จึงควรเน้นที่การ เปลี่ยนแปลง ที่ต้นเหตุของความเบี่ยงเบน (รากเหง้าของปัญหา) การแก้ไขปัญหที่ต้นเหตุจะลดโอกาส ของความแปรปรวนในลักษณะเดิมที่อาจเกิดขึ้นซ้ำหรือที่จุดอื่นของส่วนราชการให้น้อยที่สุด
- ในกรณีที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเกี่ยวข้อง การประเมิน ว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใดจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของผู้รับ บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย ในการนี้ ทำให้ส่วนราชการสามารถเตรียมการสำหรับ เหตุการณ์ที่ไม่คาดการณ์ ทั้งเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงหรือทั่วไป ซึ่งขึ้นอยู่กับสารสนเทศ ที่รวบรวมได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหตุการณ์ที่ไม่คาดการณ์เป็นสิ่งที่มัก เกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการส่วนบุคคล
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น
- แนวทางต่างๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่
  - (1) การแลกเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งส่วนราชการเพื่อผลักดันให้เกิด การเรียนรู้และนวัตกรรม
  - (2) การทำการวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การ ทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)
  - (3) การทำการวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิค
  - (4) การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)
  - (5) การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น
  - (6) การใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

แนวทางการปรับปรุงอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงิน เพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับ ความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย

## 6.2 กระบวนการสนับสนุน

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยรวม

### ข้อสังเกต

- กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการ บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน แต่โดยปกติแล้วไม่ได้ออกแบบโดยคำนึงถึงรายละเอียดของผลผลิตและบริการ ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลผลิตและบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของส่วนราชการเป็นสำคัญ และต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเชื่อมโยงและมีผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- กระบวนการสนับสนุน อาจรวมถึงงานด้านการเงินและบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านการบริหารทั่วไป
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ และวิธีแลกเปลี่ยนสารสนเทศกับหน่วยงานอื่นในส่วนราชการ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม แนวทางที่มักใช้มี 4 แนวทาง
  - (1) การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย
  - (2) การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)
  - (3) การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น
  - (4) การใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการต่าง ๆ
 แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกระบวนการ เพียงเล็กน้อย และการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมด