

ลักษณะสำคัญขององค์กร

1. ลักษณะองค์กร

ก. ลักษณะพื้นฐาน
ของส่วนราชการ

ข. ความสัมพันธ์
ภายในและภายนอก
องค์กร

2. ความท้าทายต่อองค์กร

ก. สภาพ
การแข่งขัน

ข. ความท้าทาย
เชิงยุทธศาสตร์

ค. ระบบ
การปรับปรุงผล
การดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร คือ ภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

1. ลักษณะองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

- (1)
 - พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง
 - มี**แนวทางและวิธีการ**อย่างไรในการให้บริการแก่**ผู้รับบริการ**
- (2)
 - วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร
 - เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร
 - วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร
 - ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร
- (3)

ลักษณะโดยรวมของ**บุคลากร**ในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง **ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน** เป็นต้น
- (4)

ส่วนราชการมี**เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก**ที่สำคัญอะไรบ้างในการให้บริการและการปฏิบัติงาน
- (5)

ส่วนราชการดำเนินการภายใต้**กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ**อะไรบ้าง

หมายเหตุ

(1)	<p>แนวทางและวิธีการให้บริการแก่ผู้รับบริการ อาจส่งมอบโดยตรง หรือผ่านส่วนราชการอื่น องค์กรภายนอก หรือผู้รับจ้างตัวแทนช่วง</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - “ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย - ในการตอบคำถามข้อนี้ ควรระบุเฉพาะผู้รับบริการหลักเท่านั้น เพราะการกำหนดผู้รับบริการจะมีความเชื่อมโยงไปยังคำถามข้ออื่น ๆ ในเรื่องการกำหนดช่องทางการสื่อสารการตอบสนองความต้องการ การประเมินผลความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่มตามที่ได้ระบุไว้
(3)	<p>“บุคลากร” ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ให้อธิบายถึง จำนวนบุคลากร ช่วงอายุ เพศ ระดับการศึกษา (ให้ระบุการศึกษาตามจริง ไม่ใช่ตามวุฒิที่ใช้บรรจุเข้ารับราชการ) - ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดที่จำเป็นในด้านความปลอดภัย สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม ในการปฏิบัติงานในบางตำแหน่งที่ส่วนราชการได้กำหนดไว้ เช่น ส่วนราชการที่มีการปฏิบัติงานในพื้นที่มีสารเคมีหรือรังสี จำเป็นต้องได้รับการป้องกัน และตรวจสอบระดับสารเคมีหรือรังสีในร่างกายไม่ให้เกินปริมาณที่เป็นอันตราย
(4)	<ul style="list-style-type: none"> - เทคโนโลยี หมายถึง ระบบการทำงานที่ทันสมัย หรือองค์ความรู้ใหม่ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - อุปกรณ์ (Equipment) หมายถึง สิ่งที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ในห้องปฏิบัติการ - สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) หมายถึง สิ่งที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้ปฏิบัติงานได้รับความสะดวก เช่น สถานที่ให้บริการ สถานที่ทำงาน สถานที่จอดรถ
(5)	<p>“กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ” หมายถึง กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ออกโดยหน่วยงานอื่นที่ไม่เป็นการบังคับกับส่วนราชการทั่วไป หรือออกโดยส่วนราชการของท่าน ซึ่งเป็นข้อผูกพันที่สำคัญที่ส่วนราชการของท่านต้องปฏิบัติตาม เช่น กรมทางหลวงต้องดำเนินการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมก่อนดำเนินโครงการ โรงงานผลิตยาขององค์การเภสัชกรรม กระทรวงสาธารณสุข ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice - GMP) เป็นต้น</p>

ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

- (6) โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึง **การกำกับดูแลตนเองที่ดี** เป็นเช่นใด
- (7) **ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกัน ในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน**
มีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน
 - **ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน** มีอะไรบ้าง
 - **มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกัน** อย่างไร
- (8)
 - กลุ่มผู้รับบริการและ **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หลักของส่วนราชการคือใครบ้าง
 - กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มี **ความต้องการและความคาดหวัง** ที่สำคัญอะไรบ้าง
 - **แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกัน** คืออะไร

หมายเหตุ

- (6) – “การกำกับดูแลตนเองที่ดี” (Organizational Governance) หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินการของส่วนราชการ
- ในการตอบคำถาม ให้อธิบายโครงสร้างและระบบวิธีการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบในด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และในด้านการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (7) – “ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ” หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันในการให้บริการ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงสิ่งแวดล้อมต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงงาน
- ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการส่งมอบงานต่อกัน หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องรับผลการดำเนินการหรือข้อมูลจากส่วนราชการอื่น ๆ จึงจะสามารถดำเนินการตามภารกิจได้สำเร็จ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต้องได้รับข้อมูลด้านเศรษฐกิจจากกระทรวงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรายงานผลการเติบโตทางเศรษฐกิจได้ เป็นต้น
- ข้อกำหนด (Requirement) ที่สำคัญที่ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันได้กำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ค่าใช้จ่าย เป็นต้น
- แนวทางและวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ควรเป็นลักษณะ 2 ทิศทาง ซึ่งอาจเป็นการติดต่อโดยบุคคลหรือทางอิเล็กทรอนิกส์ ทางโทรศัพท์ และ/หรือทางเอกสาร
- ส่วนราชการอาจมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางและวิธีการเหล่านี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของภารกิจหรือสภาพแวดล้อม
- (8) – “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย
- แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้อย่างชัดเจนในหมวด 3 (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
- “ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” อาจหมายถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา การให้บริการที่รวดเร็ว และผู้ให้บริการที่สุภาพ

2. ความท้าทายต่อองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพการแข่งขัน

- (9)
 - สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด (*)
 - ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
 - ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร
- (10)
 - ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร
 - ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร
- (11)

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง
- (12)

ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

หมายเหตุ

- (9) การแข่งขัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ และ 2) การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โดยเทียบเคียงกับองค์กรที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกัน
- “การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดีเยี่ยมในส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีหน้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด
 - “การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด” หมายถึง การค้นหาส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกันซึ่งเป็นคู่แข่ง ทั้งนี้ เพื่อรักษาฐานกลุ่มผู้รับบริการไว้กับส่วนราชการ
- การแข่งขันภายในประเทศ อาจแบ่งเป็น 1) การแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (กรม หรือจังหวัด) ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นองค์กรที่เป็นเลิศในด้านนั้น ๆ 2) การแข่งขันกับองค์กรเอกชน เพื่อความอยู่รอดของส่วนราชการ เมื่อมีการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาแข่งขัน เช่น การเปิดโอกาสให้โรงพยาบาลเอกชนที่มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่าหรือคุณภาพดีกว่ามาให้บริการ
- การแข่งขันภายนอกประเทศ อาจแบ่งเป็น 1) การแข่งขันกับองค์กรภาครัฐในต่างประเทศที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสากล เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. กับ Public Service Division (PSD) ประเทศสิงคโปร์ และประเทศอื่น เป็นต้น 2) การแข่งขันในฐานะตัวแทนของประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ เช่น กรมส่งเสริมการส่งออก ต้องเพิ่มส่วนแบ่งตลาดสำหรับสินค้าไทยในตลาดโลก
- “ประเด็นการแข่งขัน” หมายถึง 1) ประเด็นที่ส่วนราชการเห็นว่า องค์กรที่เป็นเลิศสามารถดำเนินการได้ดีกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่า 2) ประเด็นที่ส่วนราชการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง
 - ประเด็นที่ส่วนราชการนำมาเปรียบเทียบกับนั้น จะเป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรหรือเปรียบเทียบบางกระบวนการ เช่น การเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า หรือระยะเวลาในการให้บริการ เป็นต้น
- (10) “ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ” อาจได้แก่ การให้บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ สถานที่ตั้งที่ใกล้กับผู้รับบริการ
- (11) แหล่งข้อมูล เช่น Institution for Management Development (IMD), World Economic Forum (WEF), การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับส่วนราชการอื่นหรือองค์กรภายนอก

ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

- (13) **ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์**ของส่วนราชการคืออะไร
- ความท้าทายตามพันธกิจ
 - ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
 - ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

หมายเหตุ

- (13)
- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง สิ่งที่ต้องต้องเอาชนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
 - ตัวอย่างความท้าทายตามพันธกิจ เช่น สถาบันการศึกษามีพันธกิจเกี่ยวกับการผลิตกำลังคนให้
ออกไปรับใช้สังคม ความท้าทายตามพันธกิจ อาจได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมาตรฐาน
สอดคล้องกับความต้องการของสังคมของประเทศ
 - ตัวอย่างความท้าทายด้านปฏิบัติการ เช่น การให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ การลดขั้นตอน
ในการปฏิบัติงาน
 - ตัวอย่างความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของบุคลากรในองค์กร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- (14) แนวทางและวิธีการใน **การปรับปรุงประสิทธิภาพ** ของส่วนราชการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง
- (15) ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร

- (14)
- “การปรับปรุงประสิทธิภาพ” หมายถึง การประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักอย่างเป็นระบบ
 - ตัวอย่างแนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เช่น การดำเนินการเรื่อง *Blueprint for Change* ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000:2000
 - เครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้สำหรับการปรับปรุงกระบวนการ แนวทางในการประเมินกระบวนการทำงานหลัก เช่น การวัดจากจุดคุ้มทุน การสำรวจความพึงพอใจของประชาชน การลดค่าใช้จ่าย
 - คำถามนี้มุ่งหวังที่จะให้ส่วนราชการใส่ใจกับการปรับปรุงศักยภาพการดำเนินการ และช่วยให้ส่วนราชการและผู้ตรวจประเมินกำหนดบริบทของแนวทางที่จะใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป

ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องเขียนคำอธิบายและตอบคำถามในหมวดต่าง ๆ รวม 7 หมวด ได้แก่

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

ดังรายละเอียดต่อไปนี้