

คู่มือ

แนวทางการพัฒนาคุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ

ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สำหรับให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือ

ในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

(Self-Assessment)



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สารบัญ

	หน้า
การประเมินองค์กรด้วยตนเอง	1
ประโยชน์ของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง	3
ขั้นตอนการประเมินองค์กรด้วยตนเอง	4
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขอบเขตของการประเมิน	5
ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมิน	6
ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแผนการประเมิน	8
ขั้นตอนที่ 4 จัดทำ “ลักษณะสำคัญขององค์กร”	11
ขั้นตอนที่ 5 ฝึกประเมินองค์กรด้วยตนเอง	13
ขั้นตอนที่ 6 จัดตั้งทีมงาน	15
ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินการประเมินองค์กร	16
ขั้นตอนที่ 8 วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงและจัดลำดับ	19
ขั้นตอนที่ 9 การจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไขตามลำดับความสำคัญ	21
ขั้นตอนที่ 10 การประเมินและปรับปรุงกระบวนการ	24

คำนำ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเครื่องมือในการยกระดับสมรรถนะการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ จากการดำเนินงานโครงการดังกล่าว ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้หน่วยงานนำไปใช้เป็นแนวทางยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติราชการ

ในการนี้ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำเกณฑ์ไปใช้ในการยกระดับการปฏิบัติงาน และใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำหรับให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment)

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าส่วนราชการจะสามารถนำหนังสือเล่มนี้ไปใช้ประโยชน์สำหรับการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เมษายน 2548

**คู่มือแนวทางการพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
สำหรับให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือ
ในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment)**

การประเมินองค์กรด้วยตนเอง

การประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ใช้สำหรับทบทวนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบันหรือผลของการดำเนินการเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

การประเมินองค์กรด้วยตนเองเปรียบเสมือนการตรวจสุขภาพร่างกายเบื้องต้น ซึ่งจะมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของคนที่มีความสุขภาพดีเป็นปกติ เช่น อุณหภูมิร่างกายคนที่มีความสุขภาพปกติจะอยู่ในช่วงไม่เกิน 37 องศาเซลเซียส หากเรารู้สึกไม่สบาย ก็อาจใช้เทอร์โมมิเตอร์ตรวจวัดอุณหภูมิในเบื้องต้นก่อนตัดสินใจไปพบแพทย์ ซึ่งหากพบว่าอุณหภูมิร่างกายอยู่ในช่วงปกติ เราก็ดูแลให้คงความเป็นปกติต่อไป แต่หากพบว่ามากกว่าหรือน้อยกว่าเกณฑ์ปกติจะเป็นสัญญาณเตือนว่าเราจะต้องได้รับการรักษาแก้ไขให้คืนสู่สภาพปกติ หรือไม่ให้เกิดปกติมากไปกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งอาจใช้วิธีรับประทานยาปฏิชีวนะ นอนพักผ่อน ประคบด้วยผ้าเย็น เช็ดตัวทุกชั่วโมง แล้วแต่ความรุนแรงของอาการผิดปกติที่เกิดขึ้น

การประเมินองค์กรด้วยตนเอง คล้ายกับการประชุมทบทวนโดยผู้บริหาร ซึ่งองค์กรทั่วไปคุ้นเคยดี แต่ส่วนใหญ่การประชุมทบทวนโดยผู้บริหาร มักมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินการและการแก้ไขปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจยัง

ไม่ครอบคลุมประเด็นที่ควรพิจารณาบทวนทั้งหมด หรือไม่ได้พิจารณารายละเอียดของแต่ละประเด็นอย่างจริงจัง ตลอดจนไม่มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าสิ่งที่ดำเนินการอยู่นั้นเป็นสิ่งที่ดีเป็นจุดแข็งขององค์กร สิ่งใดบ้างที่ขาดหายไปหรือมีอยู่แต่ยังไม่สมบูรณ์

การประเมินองค์กรด้วยตนเองตามแนวทางคู่มือเล่มนี้ เป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ทราบว่าสุขภาพขององค์กรอยู่ในระดับที่แข็งแรงดีอยู่แล้ว หรือจำเป็นต้องได้รับการรักษาในด้านใด เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ องค์กรจะได้พัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงสุขภาพขององค์กรให้มีความแข็งแรงเป็นปกติต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีพื้นฐานมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award - TQA) และประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาจากการเก็บข้อมูลจากองค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศในระดับโลก

ประโยชน์ของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

การประเมินองค์กรด้วยตนเองเป็นวิธีการวัดผลที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงตลอดเวลา สามารถประเมินได้บ่อยเท่าที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ช่วยให้องค์กรเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างชัดเจน

หลักการและแนวคิดที่สำคัญของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง คือ ต้องประเมินจากข้อมูลที่มีอยู่จริงในองค์กร ไม่ใช่จากการคาดเดา

ประโยชน์ของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง สรุปได้ดังนี้

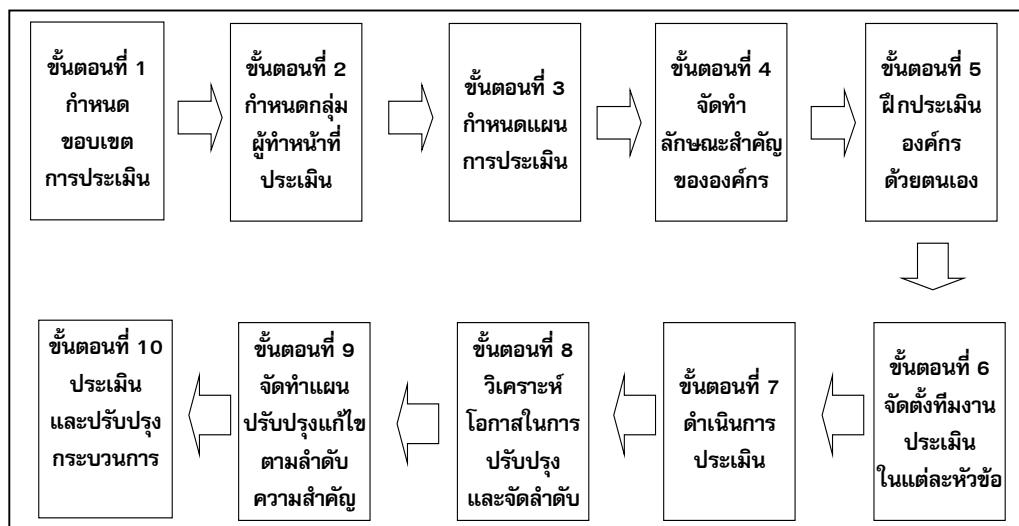
- องค์กรได้ข้อมูล “จุดแข็ง” และ “โอกาสในการปรับปรุง” เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร
- ผู้รับบริการมีความมั่นใจในคุณภาพของผลผลิตและบริการขององค์กรมากขึ้น
- บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานในองค์กรมากขึ้น
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการดูแลอย่างเหมาะสม
- ผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมาย
- ช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรสู่ระดับมาตรฐานสากล
- เป็นต้นแบบให้องค์กรอื่นสามารถพัฒนาปรับปรุงให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

ขั้นตอนการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

แนวทางการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ประกอบด้วย ขั้นตอน 10 ขั้นตอน ดังรูปข้างล่างนี้

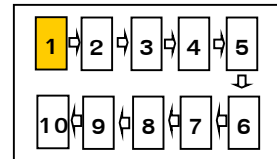
ก่อนเริ่มการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ผู้บริหารของส่วนราชการ และบุคลากรควรศึกษาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างละเอียด

ในระหว่างการประเมินองค์กรด้วยตนเองนั้น หากส่วนราชการพบว่า มีข้อบกพร่องด้านข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ ส่วนราชการควรหยุดการประเมินตนเองในขั้นตอนที่เหลือ และข้ามไปยังขั้นตอนที่ 9 การจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการตามแผนปรับปรุงจนได้ข้อมูลและสารสนเทศที่เพียงพอ จึงกลับมาดำเนินการต่อในขั้นที่หยุดการประเมินไว้



รูปที่ 1 แนวทางการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขอบเขตของการประเมิน



ในการประเมินองค์กรด้วยตนเองแต่ละครั้ง ส่วนราชการสามารถกำหนดได้ว่าการตรวจประเมินในครั้งนี้จะครอบคลุมทั่วทั้งส่วนราชการหรือเฉพาะบางส่วนงาน หรืออาจกำหนดว่าจะตรวจประเมินเฉพาะในบางประเด็นเท่านั้น

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้มั่นใจว่าขอบเขตของการประเมินมีความครอบคลุมส่วนงานหรือประเด็นที่ต้องการ
- เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศของส่วนงานที่จะได้รับการประเมินอย่างเหมาะสมครบถ้วน

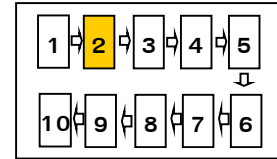
กระบวนการ

- ส่วนราชการกำหนดให้ชัดเจนว่ากระบวนการประเมินจะมีความครอบคลุมทั่วทั้งส่วนราชการหรือเฉพาะส่วนงานใดส่วนงานหนึ่ง
- ส่วนราชการกำหนดให้ชัดเจนว่าประเด็นใดที่จะเลือกมาพิจารณา เช่น ในการประเมินครั้งนี้จะพิจารณาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำแนะนำ

ควรมีผู้เกี่ยวข้องสร้างองค์รวมมาประกอบการพิจารณาในการกำหนดขอบเขตของการประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมิน



ส่วนราชการควรกำหนดกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมิน เพื่อรับผิดชอบในการจัดเตรียม “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ในการเตรียมข้อมูลและตอบคำถามในการประเมินในแต่ละหมวดของเกณฑ์

วัตถุประสงค์

เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการประเมินองค์กรได้บรรลุเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้

กระบวนการ

- ส่วนราชการกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมินสำหรับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแต่ละหมวด ที่ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ
- กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินมีหน้าที่ในการจัดเตรียม “ลักษณะสำคัญขององค์กร” และผู้ทำหน้าที่ประเมินแต่ละคนรับผิดชอบการเตรียมข้อมูลและตอบคำถามในแต่ละหมวดของเกณฑ์ตามที่ได้รับมอบหมาย
- ส่วนราชการกำหนดผู้ประสานงานเพื่อรวบรวมข้อมูลหรือประสานงานติดต่อสมาชิกในกลุ่มให้เกิดการสื่อสารข้อมูลอย่างเหมาะสม ครบถ้วน

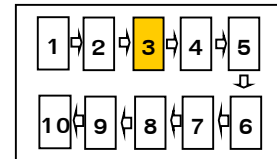
- ผู้บริหารของส่วนราชการให้การสนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากร และเวลา ตลอดจนผลักดันให้เกิดการประเมินที่มีประสิทธิภาพ

คำแนะนำ

องค์กรขนาดปานกลาง นิยมกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมิน 7 คน รับผิดชอบเกณฑ์คนละหมวด สำหรับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ อาจกำหนดผู้ทำหน้าที่ ประเมินมากขึ้น เพื่อให้สามารถเตรียมข้อมูลและตอบคำถามได้ครบถ้วน

ผู้ทำหน้าที่ประเมิน ควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีทักษะในการดำเนินการอภิปราย มีความรู้เกี่ยวกับส่วนราชการในภาพรวม และต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแผนการประเมิน



ในการประเมินแต่ละครั้ง ส่วนราชการควรกำหนดเป้าประสงค์ กรอบเวลาเริ่มต้นและแล้วเสร็จที่ชัดเจน เพื่อการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะด้าน บุคลากรและเวลา

วัตถุประสงค์

- เพื่อกำหนดให้ชัดเจนว่าความคาดหวังจากการประเมินคืออะไร รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการประเมิน
- เพื่อกำหนดรูปแบบในการประเมินที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม ของส่วนราชการนั้น ๆ

กระบวนการ

- ผู้บริหารของส่วนราชการกำหนดเป้าประสงค์ของการประเมิน เช่น ต้องการให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความลึกในระดับใด และต้องการให้แล้วเสร็จเมื่อไร
- กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินกำหนดแผนร่วมกันว่าจะประเมินในรูปแบบใด และจะนัดหมายเพื่อประชุมอภิปรายกันเมื่อไร ในหัวข้อใดบ้าง เพื่อให้สามารถประมวลผลได้ทันช่วงเวลา ที่ต้องการ (ตัวอย่างแผนการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ 1)

ส่วนราชการสามารถเลือกรูปแบบการประเมิน ดังนี้

- การอภิปราย (Oral Discussion) โดยให้กลุ่มผู้ทำหน้าที่ ประเมินตกลงร่วมกันว่าคำถามใดที่สามารถตอบได้ทันที คำถามใดที่ต้องอาศัยการรวบรวมข้อมูลก่อนการตอบ

- การสรุปประเด็นสำคัญ (Bulleted Report) โดยกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินแต่ละหมวดของเกณฑ์จะรวบรวมข้อมูลประเด็นที่สำคัญในระดับที่สามารถนำมาใช้ในการประชุมอภิปรายได้
- การเขียนรายงานเต็มรูปแบบ (Full Written Report) โดยกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินจัดทำรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการเพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของทุกคน

คำแนะนำ

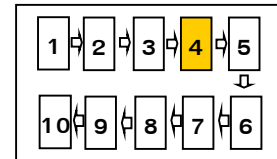
การเลือกรูปแบบในการประเมินมีผลต่อความเชื่อถือได้ของผลการประเมิน อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการควรเลือกรูปแบบที่เอื้อให้ผู้ทำหน้าที่ประเมินทุกคนให้ข้อมูลของส่วนราชการในมุมมองของเขาได้

ส่วนราชการที่เริ่มประเมินตนเองเป็นครั้งแรก ควรเริ่มจากการเขียนรายงานเฉพาะส่วน “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ก่อน หรืออาจจะเขียนเฉพาะบางหัวข้อของเกณฑ์ เช่น เขียนเฉพาะหัวข้อ 3.2.ก. สำหรับเกณฑ์หมวด 3 เป็นต้น

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	สัปดาห์ที่ 1	สัปดาห์ที่ 2	สัปดาห์ที่ 3
1. ประเมินการดำเนินงานแต่ละเกณฑ์	กลุ่มผู้ประเมิน	↔		
2. ประชุมอภิปรายผลการประเมินครั้งที่ 1	กลุ่มผู้ประเมิน	X		
3. ประชุมอภิปรายผลการประเมินครั้งที่ 2	กลุ่มผู้ประเมิน		X	
4. ประชุม จัดลำดับประเด็นที่ต้องปรับปรุง มอบหมายงาน	กลุ่มผู้ประเมิน		X	
5. วิเคราะห์สาเหตุและกำหนดแผนการปรับปรุง	ผู้ได้รับมอบหมาย		↔	
6. เสนอแผนเพื่อขออนุมัติ	ผู้ได้รับมอบหมาย			↔

ตารางที่ 1 ตัวอย่างแผนการประเมิน

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำ “ลักษณะสำคัญขององค์กร”



“ลักษณะสำคัญขององค์กร” เป็นการอธิบายภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ การจัดทำ “ลักษณะสำคัญขององค์กร” จะทำให้เห็นถึงความเข้าใจร่วมกันในสิ่งที่มีความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานของส่วนราชการ และจุดมุ่งหมายที่ส่วนราชการต้องการมุ่งไป

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ทุกคนในส่วนราชการเข้าใจถึงทิศทางและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติงานของส่วนราชการนั้น ๆ

กระบวนการ

- กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินทบทวนคำถามของเกณฑ์ในส่วน “ลักษณะสำคัญขององค์กร”
- กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินจัดเตรียมคำตอบสำหรับ 2 ส่วน คือ
 - ลักษณะขององค์กร
 - ความท้าทายต่อองค์กร
- ผู้บริหารของส่วนราชการให้ความเห็นชอบต่อ “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินส่วนราชการ

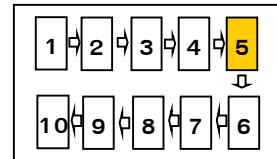
คำแนะนำ

“ลักษณะสำคัญขององค์กร” จะเป็นแนวทางให้กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินในการเลือกสรรข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมิน ดังนั้นผู้บริหารของส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับส่วนนี้ โดยอาจร่วมกับกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินในการจัดทำ “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ตั้งแต่ต้น

“ลักษณะสำคัญขององค์กร” เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง หากพบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอหรือข้อมูลขัดแย้งกัน ส่วนราชการสามารถนำเรื่องนั้นไปจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปรับปรุง โดยยังไม่ต้องประเมินตนเองต่อ

เนื่องจาก “ลักษณะสำคัญขององค์กร” จะทำให้เห็นถึงความเข้าใจร่วมกันในสิ่งที่มีความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานของส่วนราชการ และจุดมุ่งหมายที่ส่วนราชการต้องการมุ่งไป ดังนั้น ผู้บริหารของส่วนราชการ ควรทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนในส่วนราชการรับทราบและเข้าใจร่วมกันถึงประเด็นต่าง ๆ ในส่วน “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ของส่วนราชการนั้น

ขั้นตอนที่ 5 ฝึกประเมินองค์กรด้วยตนเอง



ก่อนเริ่มประเมินจริง กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินควรมีการฝึกประเมินร่วมกัน เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินมีความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องกระบวนการประเมิน และเป็นการปรับมุมมองของกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินให้ใกล้เคียงกัน

วัตถุประสงค์

เพื่อฝึกประเมินองค์กรโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กระบวนการ

- กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินทำความเข้าใจแนวทางในการตอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดที่จะเป็นต้นแบบในการฝึกประเมิน และศึกษาเพิ่มเติมในส่วนคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ (อยู่ในภาคผนวก)
- กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาตอบในประเด็นสำคัญและเตรียมคำตอบ
- ผู้ทำหน้าที่ประเมินในแต่ละหมวดอธิบายวิธีการดำเนินงานและตัววัด การนำวิธีการและตัวชี้วัดเหล่านั้นไปใช้ ตลอดจนวิธีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานและตัววัดผลเหล่านั้น
- หากส่วนราชการไม่สามารถตอบคำถามในข้อใดได้ แสดงถึงโอกาสในการปรับปรุงในประเด็นนั้น

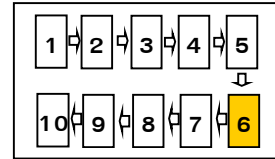
- ในการประเมิน ให้เชื่อมโยงผลการประเมินกับ “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ที่จัดทำขึ้น (ในขั้นตอนที่ 4) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่
- กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินสรุปร่วมกันถึง “จุดแข็ง” และ “โอกาสในการปรับปรุง” ของส่วนราชการในหัวข้อนั้น

คำแนะนำ

ในการฝึกประเมินนี้ ส่วนราชการอาจเลือกใช้รูปแบบการอภิปรายหรือการสรุปประเด็น แต่เมื่อมีความชำนาญมากขึ้น อาจก้าวหน้าไปใช้การเขียนรายงานเต็มรูปแบบ

ในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ในประเด็นที่พบว่าเป็นแผนงานเป็นแนวทางที่ดี มีการกระจายสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ทุกส่วนงานประสานสอดคล้องกัน และมีผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในกระบวนการตรงกับเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้สรุปว่าเป็น “จุดแข็ง” และสำหรับประเด็นที่ไม่เป็นไปตาม คุณลักษณะดังกล่าว ให้สรุปว่าเป็น “โอกาสในการปรับปรุง” เพราะเป็นโอกาสที่จะได้รับข้อมูลที่สำคัญต่อการปรับปรุงส่วนราชการ

ขั้นตอนที่ 6 จัดตั้งทีมงาน



การประเมินองค์กร ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลจริง จึงจำเป็นต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามตามเกณฑ์ การมีทีมงานจะสามารถช่วยในเรื่องการเก็บข้อมูล และการดำเนินการประเมินให้แล้วเสร็จตามแผนที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์

เพื่อเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นสมาชิกรับผิดชอบในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์หมวดที่ได้รับมอบหมาย

กระบวนการ

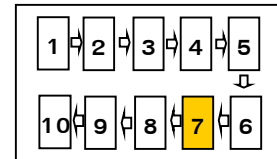
- ผู้ทำหน้าที่ประเมินแต่ละคนเลือกสมาชิก 3-5 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นและมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับกิจกรรมของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์หมวดนั้น
- ทีมงานกำหนดบทบาทของหัวหน้าและสมาชิกในทีม
- หัวหน้าทีมจัดเตรียมหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้สมาชิกในทีมศึกษาเกณฑ์ในหมวดที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและแผนการประเมินองค์กรในครั้งนี้

คำแนะนำ

สมาชิกในทีมควรมาจากหลายระดับในส่วนราชการ เพื่อให้เกิดมุมมองและข้อมูลที่หลากหลาย

การเชิญบุคคลภายนอกส่วนราชการ เช่น ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเป็นสมาชิกในทีมประเมิน จะช่วยให้เห็นภาพในมุมมองที่ครอบคลุมขึ้น

ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินการประเมินองค์กร



ผู้ทำหน้าที่ประเมินของเกณฑ์แต่ละหมวดจะเป็นผู้นำทีมงานของตนในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเตรียมตอบคำถาม โดยอาศัยความเชี่ยวชาญจากสมาชิกในทีมในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์

เพื่อค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของส่วนราชการ

กระบวนการ

- ทีมที่รับผิดชอบเกณฑ์หมวด 1-6ให้อ่านแนวทางในการตอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในมิติแนวทาง-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ-การเรียนรู้-การบูรณาการ
- ทีมที่รับผิดชอบเกณฑ์หมวด 7ให้อ่านแนวทางในการตอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในมิติผลลัพธ์
- แต่ละทีมทำความเข้าใจคำถามในหมวดและหัวข้อที่รับผิดชอบและเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาตอบในประเด็นสำคัญและเตรียมคำตอบ
- ทีมที่รับผิดชอบเกณฑ์หมวด 1-6ให้ดำเนินการเหมือนขั้นตอนที่ 5 ฝึกประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- ทีมที่รับผิดชอบเกณฑ์หมวด 7ให้ทำงานร่วมกับทีมงานอื่น ๆ ในการเชื่อมโยงผลลัพธ์กับแนวทางปฏิบัติ
- กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินประชุมแลกเปลี่ยนผลประเมิน เพื่อหาข้อสรุปถึง “จุดแข็ง” และ “โอกาสในการปรับปรุงของส่วนราชการ

- กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินสรุป ลงมติเห็นชอบ ลงคะแนนในหัวข้อที่ประเมิน และบันทึก “จุดแข็ง” และ “โอกาสในการปรับปรุง” ที่ได้จากการประชุม
- การอ้างอิงไปที่แต่ละหัวข้อของเกณฑ์ช่วยให้ได้รับสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุง และการยอมรับของผู้บริหาร
- กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินตกลงร่วมกันถึงสิ่งที่เป็นประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับทุกหัวข้อ (Key Theme)

คำแนะนำ

ประธานในที่ประชุมควรควบคุมการอภิปรายให้อยู่ในประเด็นของ “สิ่ง” ที่ต้องทำให้สำเร็จ ไม่ใช่ “วิธีการ” ที่จะทำให้สำเร็จ

ไม่มีการตัดสิน ผิด ถูก ไม่มีการหาตัวคนผิด และยังไม่กำหนดแนวทางแก้ไขในขั้นตอนนี้

จะปิดการอภิปรายในแต่ละหัวข้อ ต่อเมื่อได้ข้อตกลงในเรื่องสิ่งที่จำเป็นต้องปรับปรุงและมีการให้คำมั่นที่จะสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง

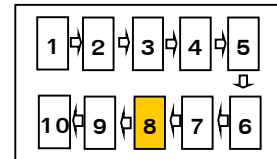
การสรุปคะแนนร่วมกันควรเป็นไปด้วยเหตุผลและหลักฐาน ไม่ใช่การตกลงยินยอมเพราะความเหนื่อยล้า หรือเฉลี่ยคะแนนออกมาโดยไม่มีการชี้แจงเหตุผลและแสดงหลักฐาน

คะแนนที่ได้รับไม่สำคัญเท่ากับการได้ทบทวนถึงสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการไป และการได้รับข้อมูลที่เป็นความจริงมาวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจดำเนินการใดๆ ต่อไป

ข้อพึงปฏิบัติสำหรับการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

- ประเมินสิ่งที่ส่วนราชการได้วางระบบไว้และปฏิบัติไปแล้ว (อดีตจนถึงปัจจุบัน ณ วันที่ทำการประเมินองค์กร ไม่ใช่สิ่งที่ส่วนราชการตั้งใจจะทำในอนาคต)
- ประเมินว่าได้มีอะไร ทำอะไร อย่างไร เป็น “จุดแข็ง” หรือ “มีโอกาสนในการปรับปรุง” เรื่องอะไรบ้าง แต่จะยังไม่มีกระบวนการไปถึงวิธีการแก้ไขในขั้นตอนการประเมินนี้
- ไม่มีการกล่าวโทษกันว่า เพราะใครทำหรือไม่ทำอะไร จึงทำให้ส่วนราชการขาดสิ่งนั้น ๆ หรือได้คะแนนน้อย
- ผู้ทำหน้าที่ประเมินทุกคนมีความเข้าใจถึงเป้าประสงค์ของการประเมินตรงกัน
- อาจแบ่งการอภิปรายเป็นครั้งละหมวดหรือครั้งละหัวข้อ เพื่อไม่ให้เกิดความเหนื่อยล้าจนเกินไป และเกิดการประเมินให้ผ่าน ๆ ไป โดยไม่มีรายละเอียดและไม่เกิดประโยชน์

ขั้นตอนที่ 8 วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงและจัดลำดับ



หลังจากการประเมินองค์กร ส่วนราชการอาจพบ “โอกาสในการปรับปรุง” หลายข้อ การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของ “โอกาสในการปรับปรุง” จะช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อจัดลำดับความสำคัญของ “จุดแข็ง” และ “โอกาสในการปรับปรุง” เพื่อช่วยในการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับการปรับปรุงส่วนราชการ

กระบวนการ

- กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินตัดสินใจร่วมกันถึงปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการพิจารณา ซึ่งอาจรวมถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากร
- “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ที่จัดทำไว้ในขั้นตอนที่ 4 ซึ่งชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร จะช่วยในการกำหนดปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญ
- ตัวอย่างปัจจัยในการตัดสินใจ เช่น ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ผลกระทบต่อส่วนราชการ ค่าใช้จ่ายระยะเวลาในการดำเนินการ จำนวนบุคลากรที่มีอยู่
- กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินจัดลำดับความสำคัญ “โอกาสในการปรับปรุง” ที่พบเทียบกับปัจจัยต่าง ๆ (ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง ดังแสดงในตารางที่ 2)

คำแนะนำ

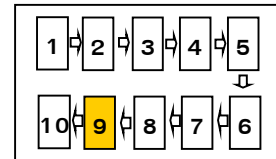
ในการประเมินองค์กรด้วยตนเองในปีแรก ๆ ส่วนราชการควรเลือกเรื่องที่สามารถปรับปรุงให้สำเร็จได้ไม่ยากนัก เพื่อให้บุคลากรในส่วนราชการเห็นถึงความสำเร็จและประโยชน์จากการดำเนินการนี้ ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้มีบุคลากรให้ความร่วมมือมากขึ้น

		ระดับผลกระทบ	
		น้อย	มาก
ความยากง่ายของการปรับปรุง	ง่าย	ปรับปรุงง่าย ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุงง่าย ผลกระทบ <u>มาก</u>
	ยาก	ปรับปรุงยาก ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุงยาก ผลกระทบ <u>มาก</u>

ตารางที่ 2 แสดงการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง

เมื่อพิจารณาทรัพยากรที่ส่วนราชการมีอยู่แล้ว ส่วนราชการอาจไม่สามารถแก้ไขทุกประเด็นปัญหาได้ในเวลาเดียวกัน ส่วนราชการอาจเลือกสิ่งปรับปรุงง่ายแต่ให้ผลกระทบมากมาดำเนินการก่อน แล้วจึงดำเนินการกับประเด็นที่เหลือในโอกาสต่อไป

ขั้นตอนที่ 9 การจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไข ตามลำดับความสำคัญ



การทำให้มั่นใจว่าการประเมินองค์กรเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ
“โอกาสในการปรับปรุง” ที่พบจากการประเมินจะได้รับการแก้ไข ส่วนราชการต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปรับปรุง

วัตถุประสงค์

เพื่อนำผลลัพธ์จากการประเมินองค์กรมาจัดทำเป็น Roadmap ในการปรับปรุงส่วนราชการ

กระบวนการ

- ผู้ทำหน้าที่ประเมินเป็นผู้จัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับการปรับปรุงในประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญไว้ในอันดับต้น ๆ
- ในการจัดทำแผนการปรับปรุง ส่วนราชการควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในทุกขั้นตอน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเวลาแล้วเสร็จของแต่ละขั้นตอน
- ผู้นำระดับสูงต้องมีการสื่อสารแผนการปรับปรุงไปให้ทั่วทั้งส่วนราชการ
- ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะทำหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าของแผนการปรับปรุงและให้ข้อมูลป้อนกลับ
- ผู้นำระดับสูงต้องสื่อสารถึงความก้าวหน้าของแผนการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการเฉลิมฉลอง ยกย่องชมเชยเมื่อประสบผลสำเร็จตามแผน

คำแนะนำ

เมื่อมีการมอบหมายให้ผู้ทำหน้าที่ประเมินแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม รับผิดชอบในการจัดทำแผนการปรับปรุงแล้ว ควรมีการนำแผนทั้งหมดมาประชุม ร่วมกัน เพื่อปรับเทียบให้แผนสอดคล้องประสานกัน เนื่องจากในขั้นตอนของแผนต่าง ๆ อาจมีความต้องการใช้ทรัพยากรหรือกลุ่มคนกลุ่มเดียวกันในบางประเด็น หรือมีการ ออกแบบระบบงานที่จะปรับปรุงขัดแย้งกัน หรือมีงานบางส่วนที่สามารถปรับปรุง เพียงครั้งเดียวแต่ให้ผลในการแก้ไขได้หลายปัญหา (ตัวอย่างการจัดทำแผนปรับปรุง ดังแสดงในตารางที่ 3)

หลังจากแผนปรับปรุงได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้รับผิดชอบและ ผู้เกี่ยวข้องต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามแผนที่กำหนดไว้ และมีการติดตามผล การปรับปรุงในแต่ละขั้นตอนตามความเหมาะสม บางกรณีอาจมีความจำเป็นต้อง ปรับเปลี่ยนแผนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หลังจากนั้นควรมีการทบทวน หรือประเมินซ้ำว่าการปรับปรุงดังกล่าวส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของส่วนราชการ มากน้อยเพียงใด และมีประเด็นใดที่ควรนำมาดำเนินการต่อไป

* ตามการจัดลำดับความสำคัญ *

ประเด็นปรับปรุงเรื่อง : การปรับปรุงฐานข้อมูลปัจจุบัน

เป้าหมาย : มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางระยะสั้นและระยะยาว

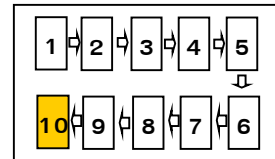
ตัวชี้วัดความสำเร็จ : มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันสำหรับกระบวนการวางแผนในเดือนมีนาคม 2548

ลำดับที่	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ		งบประมาณ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก
		เริ่มต้น	สิ้นสุด		
1	ศึกษาข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ต.ค. 47	พ.ย. 47	-	ฝ่ายเทคโนโลยี
2	เก็บข้อมูลผู้รับบริการ	ต.ค. 47	ม.ค. 48	10,000	ฝ่ายบริการ
3	สำรวจความต้องการของชุมชน	ธ.ค. 47	ธ.ค. 47	20,000	ฝ่ายบริหาร
4	ปรับปรุงฐานข้อมูลให้ทันสมัย	ต.ค. 47	มี.ค. 48	50,000	ฝ่ายเทคโนโลยี
รวมงบประมาณ				110,000	

อนุมัติโดย นายรุ่งเรือง ก้าวไกล วันที่ 10 กันยายน 2547

ตารางที่ 3 การจัดทำแผนการปรับปรุงจากผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินและปรับปรุงกระบวนการ



การประเมินองค์กรด้วยตนเองและนำผลการประเมินไปปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ส่วนราชการมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามตัวกระบวนการประเมินองค์กรเองก็ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วย เพื่อให้สามารถลดรอบเวลาในการรวบรวมสารสนเทศ รวมทั้งแก้ไขปัญหอุปสรรคที่พบในระหว่างการประเมินด้วย

วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินและปรับปรุงกระบวนการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง

กระบวนการ

- ผู้นำระดับสูงจะได้รับข้อมูลปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคจากการประเมินองค์กรด้วยตนเอง จากผู้ทำหน้าที่ประเมินสมาชิกของทีมประเมิน และหัวหน้าทีมที่นำแผนการปรับปรุงไปดำเนินการ ส่วนราชการต้องนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงกระบวนการประเมินองค์กรในรอบถัดไป
- ในขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินนี้ ส่วนราชการควรกำหนดและวางแผนการประเมินในรอบถัดไป โดยมุ่งเน้นให้เกิดการประเมินในเชิงลึกมากขึ้น เช่น ในครั้งแรกอาจประเมินเฉพาะส่วน “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ในรอบถัดไป ให้ประเมินเกณฑ์ในหมวดอื่น ๆ เป็นต้น

คำแนะนำ

ปัจจัยที่ต้องนำมาอภิปรายเพื่อปรับปรุงกระบวนการ อาทิ สิ่ง
ปฏิบัติได้ดีแล้ว สิ่งที่ต้องปรับปรุง ปัญหาอุปสรรคที่พบ การเลือกผู้เข้าร่วมเป็น
ทีมงาน การสื่อสารในเวลาที่เหมาะสม รอบเวลา บทบาทและความรับผิดชอบ