



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์ร้งงานผู้ตรวจการแผ่นดินด้วยระบบ PMQA

โดย

นางสาวมกรินทร์ อินฉ่ำ
นักวิชาการอาวุโสระดับสูง
สำนักนโยบายและแผน

รายงานการค้นคว้าฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินเลื่อนตำแหน่ง

นักวิชาการผู้ชำนาญการ
สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

พ.ศ. 2561

บทคัดย่อ

หัวข้อศึกษา การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินด้วยระบบ PMQA

ผู้ศึกษา นางสาวมุกกรินทร์ อินฉ่ำ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำหรับนำมาปรับใช้กับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน 2) เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แนวทางแก้ไขและการพัฒนา และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ซึ่งเป็นการศึกษา วิเคราะห์ ผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 ตามกรอบการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) มาเป็นกรอบแนวทางการศึกษา ซึ่งผลการศึกษา พบว่า สำนักงานฯ มีผลการดำเนินการตามกรอบและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สรุปผลดังนี้

1. ด้านการนำองค์กร (Leadership) พบว่า สำนักงานฯ มีการดำเนินงานในด้านการนำองค์กร โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์การทำงานไว้อย่างชัดเจน การดำเนินงานคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและความไม่เป็นธรรมให้กับประชาชน และสังคม การดำเนินการแก้ไขในผลกระทบที่เกิดขึ้นกับประชาชนอย่างเท่าเทียม และทั่วถึงผ่านช่องทางการให้บริการ ได้แก่ โทรศัพท์ ไปรษณีย์ หนังสือ เป็นต้น

2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) พบว่า สำนักงานฯ มีผลการดำเนินงานด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางที่กำหนดได้แก่ มีขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนแม่บทการตรวจการแผ่นดิน การจัดทำแผนมีการนำปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ เช่น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเทคโนโลยี และด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การถ่ายทอดและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก การติดตามผลการดำเนินงานรายเดือน รายไตรมาส และรายปี และนำข้อมูลผลการดำเนินงานไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) พบว่า สำนักงานฯ ได้ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ บุคลากรภายในสำนักงานฯ บุคลากรหน่วยงานภาครัฐ ประชาชน และสื่อมวลชน ผ่านการดำเนินโครงการ กิจกรรมและการให้บริการต่าง ๆ เช่น โครงการผู้ตรวจการแผ่นดินสัญจร โครงการพัฒนาระบบการรับเรื่องร้องเรียนด้วยสื่อสมัยใหม่ โครงการปรับปรุงและขยายความร่วมมือกับหน่วยงานเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ให้กับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินโครงการดังกล่าว มีการรับฟังความคิดเห็นต่อการให้บริการผ่านเวทีการประชุม สัมมนา การสำรวจความคิดเห็นผ่านแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการดำเนินงานของสำนักงานฯ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ ซึ่งจะส่งผลให้สำนักงานฯ มีภาพลักษณ์ที่ดี และประชาชนให้ความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงาน

4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) พบว่า สำนักงานฯ มีผลการดำเนินงานด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการ มีระบบการตรวจสอบภายใน มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อมาสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงานของสำนักงานฯ การส่งเสริมพัฒนาการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน การส่งเสริมและการจัดการความรู้

แต่สิ่งที่สำนักงานฯ จะต้องดำเนินการเพิ่มเติม คือ การจัดการความรู้เพื่อแสวงหาและแลกเปลี่ยนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

5. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Workforce Focus) พบว่า สำนักงานฯ มีการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการฯ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ได้แก่ มีการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานอย่างชัดเจน การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ แต่ยังขาดการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในของสำนักงานฯ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานยังไม่ดีเท่าที่ควร ในส่วนของการเรียนรู้ของบุคลากรมีการจัดอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะ มีการดำเนินการเป็นประจำทุกปี แต่ยังขาดการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้กับการปฏิบัติงาน ส่วนการสร้าง ความผูกพัน และความพึงพอใจแก่บุคลากรนั้น ถึงแม้จะมีการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมในเรื่องสุขภาพและกิจกรรม สันทนาการต่าง ๆ แต่ไม่มีการสอบถามความต้องการหรือสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงาน

6. ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (Process Management) พบว่า สำนักงานฯ มีการดำเนินงานตามแนวทางเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการฯ ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ โดยมีการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ความต้องการของผู้รับบริการ ปัจจัยประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ มากำหนดหรือออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า และมีการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินการ

7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ (Results) พบว่า สำนักงานฯ มีผลลัพธ์การดำเนินงานในภาพรวมอยู่ระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านตามมิติ พบว่า

1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจนั้น สำนักงานฯ มีการดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามแผนพัฒนาหรือแผนโครงการ

2) ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักงานฯ มีการดำเนินการด้านการสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ดีอยู่ในระดับสูง

3) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร สำนักงานฯ มีการดำเนินการบรรลุตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ยังไม่มีการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร การจัดทำและประเมินความสำเร็จของแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร

4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลส่วนราชการ สำนักงานฯ มีการดำเนินการเกี่ยวกับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA) โดยผลการประเมินอยู่ในระดับสูง (ปี 2560 คะแนน 72.10) แต่ยังไม่มีการประเมินถึงความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร

5) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต สำนักงานฯ มีผลการเบิกจ่ายงบประมาณในแต่ละปีส่วนใหญ่สามารถเบิกจ่ายได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

6) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ สำนักงานฯ มีการดำเนินการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการ แต่ยังไม่มีการประเมินความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ และยังไม่มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ผลการศึกษาแนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำหรับนำมาปรับใช้กับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ถึงแม้ส่วนใหญ่มีการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐก็ตาม แต่เพื่อลดอุปสรรคของการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้ศึกษาเห็นว่าสำนักงานฯ ควรดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) ควรให้ความสำคัญในการนำกรอบและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award หรือเรียกว่า PMQA ไปเป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการงานของสำนักงานฯ อย่างต่อเนื่อง

2) ควรมีการบริหารจัดการองค์การในเชิงรุก เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน และผลที่เกิดขึ้นกับประชาชนจากการดำเนินการกิจของผู้ตรวจการแผ่นดิน และสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2560 การดำเนินงานของสำนักงานฯ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะมาจากการดำเนินงานโครงการ แผนงาน หรือการปฏิบัติงานตามภารกิจที่มีผลต่อประชาชน

3) ควรมีการกำกับดูแลตนเองที่ดีเพื่อส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานหรือการดำเนินการเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และกิจกรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยม และเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ การทำความเข้าใจกับบุคลากรในการนำแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์หลักไปปฏิบัติ การสื่อสารเพื่อให้บุคลากรร่วมตระหนักในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

4) ควรมีการประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์ หรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ บทบาทหน้าที่ และอำนาจให้ประชาชน ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ ซึ่งมีผลทำให้สำนักงานฯ มีเครือข่ายในการดำเนินการหรือขอความร่วมมือกับกลุ่มดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ควรมุ่งเน้นการพัฒนาสำนักงานฯ ทั้งด้านระบบปฏิบัติการ การบริหารจัดการ และผลลัพธ์การดำเนินการ ทั้งด้านประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

6) ควรให้มีการตรวจประเมินสำนักงานฯ ตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นประจำทุกปี เพื่อนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการรายงานผลการดำเนินการ เช่น รายงานประจำปีผู้ตรวจการแผ่นดิน และรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

อย่างไรก็ดี เมื่อสำนักงานฯ จะดำเนินการตามกรอบดังกล่าว และเพื่อไม่ให้องค์กรขาดโอกาสในการพัฒนา ควรใช้เครื่องมือหรือกรอบแนวทางการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน มาเป็นแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงควรให้มีการเชิญผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญมาให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าว หรือให้คำปรึกษาก่อนเริ่มดำเนินการและระหว่างดำเนินการ เนื่องจากกรอบและแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA มีขั้นตอนและกระบวนการที่ซับซ้อน และมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไขตามเกณฑ์ PMQA โดยเฉพาะ PMQA 4.0 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่ม มีการพัฒนาและนำมาปรับใช้ให้หน่วยงานต่าง ๆ เริ่มดำเนินการในปัจจุบัน

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินครั้งนี้ สำเร็จลุล่วง เนื่องจากผู้ศึกษาได้รับโอกาสในการเสนอผลการประเมินจากเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน การให้คำปรึกษา คำแนะนำ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน โดยเฉพาะนางสาวจงดี หมายดี รองเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษาด้านวิชาการ และเอกสารที่เกี่ยวข้องในการศึกษา รวมถึงข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ทั้งต่อการศึกษาและการนำผลการศึกษา ไปปรับใช้กับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

นอกจากนี้ ขอขอบคุณผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน และเพื่อนร่วมงานสำนักนโยบายและแผน ที่ให้ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ทำให้ผู้ศึกษาได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อ การศึกษาในครั้งนี้

ท้ายนี้ ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกท่านสำหรับคำแนะนำและการให้ความช่วยเหลือ และที่สำคัญที่สุดคือบิดาและมารดาที่ให้อำนาจใจในการศึกษาและการทำงาน

มุกรินทร์ อินฉ่ำ

มิถุนายน 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(6)
สารบัญ	(7)
สารบัญภาพ	(9)
 บทที่ 1 บทนำ	 1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขต และวิธีดำเนินการศึกษา	3
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
 บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	 8
2.1 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารราชการแนวใหม่และการพัฒนาองค์กร	8
2.2 ความเป็นมาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	11
2.3 หลักการและแนวความคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)	14
2.4 เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) และเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2	19
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	60
2.6 ผู้ตรวจการแผ่นดินและสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน	70

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 ขอบเขต และวิธีดำเนินการศึกษา	76
3.1 ขอบเขตการศึกษา	76
3.2 วิธีดำเนินการศึกษา	76
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	78
 บทที่ 4 ผลการศึกษาและวิเคราะห์	 79
4.1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 ตามกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ	79
4.1.1 ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร	79
4.1.2 ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	84
4.2 แนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	94
4.2.1 ความเหมาะสมการนำ PMQA มาใช้ในการดำเนินการ	94
4.2.2 การให้ความสำคัญต่อการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	106
4.2.3 การประเมินองค์กรสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน	106
4.2.4 แผนที่นำทาง (Roadmap) การดำเนินการ PMQA ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน	113
 บทที่ 5 สรุป และข้อเสนอแนะ	 125
5.1 สรุปการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	125
5.2 สรุปผลการศึกษา ตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560	126
5.3 ข้อเสนอแนะ	128
 บรรณานุกรม	 133

สารบัญภาพ

หน้า

แผนภาพที่

แผนภาพที่ 1 แนวทางการปฏิบัติพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	12
แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	16
แผนภาพที่ 3 แสดงความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA	32
แผนภาพที่ 4 แสดงลักษณะสำคัญขององค์การ	44
แผนภาพที่ 5 แผนที่นำทาง (Roadmap) การดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน	114
แผนภาพที่ 6 แผนภาพขั้นตอนการดำเนินการในปีที่ 1 (พ.ศ. 2562)	116
แผนภาพที่ 7 แผนภาพขั้นตอนการดำเนินการในปีที่ 2 (พ.ศ. 2563)	118
แผนภาพที่ 8 แผนภาพขั้นตอนการดำเนินการในปีที่ 3 (พ.ศ. 2564)	120
แผนภาพที่ 9 แผนภาพขั้นตอนการดำเนินการในปีที่ 4 (พ.ศ. 2565)	121
แผนภาพที่ 10 แผนภาพขั้นตอนการดำเนินการในปีที่ 5 (พ.ศ. 2566)	122
แผนภาพที่ 11 แผนภาพกระบวนการและแนวทางการประเมินองค์กรตามหมวด 1 – 6	123
แผนภาพที่ 12 แผนภาพการประเมินองค์กรตามหมวด 7	123

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน หน่วยงานภาครัฐต่างให้ความสำคัญกับการปรับบทบาทการทำงานและการให้บริการ การพัฒนาและบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ เกณฑ์คุณภาพของประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ชื่อว่า Malcolm Baldrige Nation Quality Award (MBNQA) ได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ และกลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก ซึ่งการนำเกณฑ์รางวัลดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับบริบทของระบบราชการไทย มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จนกลายเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award หรือเรียกว่า PMQA โดยกำหนดออกมาในรูปของเกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งกระบวนการและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้มีการนำมาปรับใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และมีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางที่สามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินหาจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่มอบรมให้ความรู้และแนวทาง PMQA แก่ส่วนราชการเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 และให้ส่วนราชการสมัครใจรับการประเมินตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ต่อมาได้ให้ทุกส่วนราชการใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้มีเกณฑ์ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการและให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล โดยมีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ในการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรใน 7 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) การมุ่งผลลัพธ์การดำเนินงาน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2554 เพื่อเป็นการยกระดับการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง จึงได้กำหนดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) แก่ส่วนราชการที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบ 6 หมวด (หมวดที่ 7 เป็นตัวชี้วัดที่วัดประสิทธิผลขององค์กร) เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ และเป็นแรงจูงใจให้แก่องค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรสู่มาตรฐานสากล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำมีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 จนถึงปัจจุบันในปี พ.ศ. 2560 ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีมติกำหนดชื่อรางวัลใหม่เป็น “รางวัลเลิศรัฐ” เป็นรางวัลที่มอบให้กับส่วนราชการที่ได้มุ่งมั่นปฏิบัติราชการจนประสบผลสำเร็จ และได้กำหนดให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นสาขาหนึ่งของรางวัลเลิศรัฐ จะเห็นได้ว่าเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และถือเป็นเกณฑ์ที่หน่วยงานภาครัฐต่างให้ความสำคัญและดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวอย่างต่อเนื่องถึงปัจจุบัน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาได้ดำเนินการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อนำมาปรับใช้กับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ซึ่งเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2542 ทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจของผู้ตรวจการแผ่นดิน โดยเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติ อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นต้นมา

ปัจจุบันตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 220 กำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานธุรการ ดำเนินการและอำนวยความสะดวกเพื่อให้องค์กรบรรลุภารกิจตามหน้าที่และอำนาจที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ กฎหมาย และเป็นไปตามมติหรือแนวทางที่องค์กรกำหนด เพื่อให้การบริหารงานขององค์กร ตอบสนองภารกิจของผู้ตรวจการแผ่นดินตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญฯ สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินได้มีการบริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจขององค์กร แต่ที่ผ่านมา ยังไม่ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้กับการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งคณะกรรมการการได้มีข้อสังเกตและให้ข้อเสนอแนะในการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรต่อสาธารณะที่ระบุว่า สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินยังขาดการดำเนินงานและการนำเสนอผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) อย่างเป็นรูปธรรม

การศึกษาเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาปรับใช้กับการทำงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ โดยมีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม การปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การให้ความสำคัญกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์และประโยชน์สุขของประชาชน

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาแนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำหรับนำมาปรับใช้กับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

1.2.2 เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แนวทางแก้ไขและการพัฒนา

1.2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

1.3 ขอบเขต และวิธีดำเนินการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตการศึกษา

- ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำและพัฒนาเริ่มตั้งแต่ความเป็นมา หรือแนวคิดในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการ

- แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยของหน่วยงานที่มีการดำเนินการตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค แนวทางและวิธีการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ

- ผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 ตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558)

- ข้อมูลหน้าที่และอำนาจของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2560 เพื่อเป็นข้อมูลกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

1.3.2 วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ออกแบบการศึกษาโดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 5 ขั้นตอน คือ
 ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวิธีการดำเนินงานศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือสำหรับ
 การศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารราชการแนวใหม่และการพัฒนาองค์กร
 ความเป็นมาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หลักการ แนวความคิด และเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ
 การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริ
 การจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2558 งานวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงาน (PMQA) และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาหน้าที่และอำนาจ และภารกิจ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน
 ผู้ตรวจการแผ่นดิน ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2560
 แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) และฉบับที่ 3 ฉบับปรับปรุง
 (พ.ศ. 2558 – 2560) รวมถึงเอกสาร และหนังสือรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และรายงาน
 ประจำปีผู้ตรวจการแผ่นดิน

ขั้นตอนที่ 4 ทบทวนเอกสารผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วง
 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2560 โดยนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA)
 ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2558 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้น ซึ่งเป็นฉบับปรับปรุงแล้ว โดยมีการจัดพิมพ์และเผยแพร่ในเดือน
 พฤษภาคม 2558 เป็นกรอบในการวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 5 การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะเปรียบเทียบผลการดำเนินการ
 ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2560 กับเกณฑ์ฯ ดังกล่าว การสรุปผล
 และการทำรายงานผลการศึกษาโดยนำมาศึกษาและวิเคราะห์ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมิถุนายน 2561

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.4.1 สำนักงานฯ หมายถึง สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

1.4.2 พนักงาน หมายถึง ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

1.4.3 โครงสร้างสำนักงานฯ หมายถึง โครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ประกอบด้วย
 ผู้ตรวจการแผ่นดิน ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน และลูกจ้างของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

1.4.4 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น ตัวอย่าง
 วิสัยทัศน์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

1.4.5 พันธกิจ (Mission) หมายถึง ขอบเขตของงาน หรือบทบาทหน้าที่ซึ่งสำนักงานฯ ต้องปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

1.4.6 นโยบาย (Policy) หมายถึง แนวทางกว้าง ๆ ที่กำหนดขึ้นสำหรับการปฏิบัติและการควบคุม ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.4.7 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ การกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

1.4.8 กระบวนการ (Process) หมายถึง กิจกรรม (activity) หรือชุดของกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน ที่ทำการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (input) ให้เป็นผลผลิต (output) ที่มีมูลค่าเพิ่ม (value-added) กระบวนการ อาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยมีระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

1.4.9 กลไก (Mechanism) หมายถึง ส่วนย่อย (parts) ของระบบที่มีองค์ประกอบจำนวนหนึ่ง ทำหน้าที่ร่วมกัน องค์ประกอบเหล่านี้ หมายถึงรวมถึง ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรทางกายภาพ วิธีปฏิบัติ (operation method) และ/หรือระเบียบปฏิบัติ (procedures)

1.4.10 เป้าหมาย (Target) หมายถึง ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์

1.4.11 แผน (Plan) หมายถึง ความคิดหรือวิธีการที่ได้ผ่านการคิดอย่างละเอียดมาแล้วล่วงหน้า สำหรับขึ้นำการดำเนินการใด ๆ การวางแผนมักมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกรอบเวลาของแผน อย่างชัดเจน

1.4.12 แผนดำเนินการ หมายถึง ความหมายเดียวกันกับ แผนปฏิบัติการ (Action plan) ความคิดหรือวิธีการที่ได้ผ่านการคิดและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หรือ SWOT Analysis อย่างละเอียดมาแล้ว สำหรับขึ้นำการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำแผนปฏิบัติการ จะมีการระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร และกรอบเวลาของแผนอย่างชัดเจน

1.4.13 ผลผลิต หมายถึง ผลของการดำเนินงานตามกิจกรรม ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิต (Product) หรือการให้บริการ (Service) ที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานหรือการตอบคำถามว่าหน่วยงานจัดทำบริการอะไร (What) ในฐานะผู้จัดหาบริการ (Provider) ให้กับประชาชนเป้าหมายตามความต้องการของหน่วยงาน ทั้งในรูปแบบของการให้บริการโดยตรง หรือโดยการใช้วัตถุสิ่งของเพื่อนำไปใช้ในการให้บริการแก่องค์กรภายนอก หน่วยงานหรือประชาชน โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา รวมทั้งค่าใช้จ่ายตามที่กำหนดไว้

1.4.14 องค์กร หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน ในบางกรณี องค์กร หมายถึงความรวมถึงองค์การด้วย ซึ่งองค์การ หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล (ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554)

1.4.15 การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้การศึกษาและวิจัยเชิงแก้ปัญหา ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นขององค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กร การป้อนข้อมูลย้อนกลับให้แก่องค์กร การสำรวจปัญหาขององค์กรจากข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด การวางแผนปฏิบัติและลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่ได้ศึกษา และจะทำให้องค์กรสู่สภาวะสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม มุ่งที่การเปลี่ยนแปลง เน้นให้องค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำเอาความใหม่ ทั้งทางด้านเทคนิค วิทยาการ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามาสู่การปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ที่ดียิ่งขึ้น

1.4.16 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามแผนดำเนินการ จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใด ๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

1.4.17 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามแผนดำเนินการ ที่สิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยที่สุด การเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า (ทรัพยากร เวลา เทคโนโลยี)

1.4.18 ผลลัพธ์ (Results) หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1.4.19 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ข้าราชการ เจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐ สื่อมวลชน และประชาชน

1.4.20 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง Public Sector Management Quality Award (PMQA) : การบริหารงานภาครัฐ โดยเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) ได้แก่ ลักษณะสำคัญขององค์การ การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

1.4.21 การสร้างคุณค่า (Value Creation) หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่สร้างผลประโยชน์แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภารกิจของหน่วยงาน กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการตามภารกิจ มีความเกี่ยวข้องกับคนส่วนใหญ่และก่อให้เกิดผลผลิตบริการ และผลลัพธ์ในเชิงบวกให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินมีข้อมูลผลการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) ตามกรอบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award (PMQA) สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร และสร้างคุณค่าทั้งผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงเพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ด้วยระบบ PMQA ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมถึงขอบเขตเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารภาครัฐแนวใหม่และการพัฒนาองค์กร
2. ความเป็นมาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
3. หลักการและแนวความคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)
4. เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) และเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558)
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. ผู้ตรวจการแผ่นดินและสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

2.1 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารราชการแนวใหม่และการพัฒนาองค์กร

จากกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บรรดาผู้นำทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ต่างล้วนต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของโลกที่มีความซับซ้อนและภัยคุกคามซ่อนแฝงอยู่มากขึ้น การเตรียมการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ไร้ตุลยภาพของโลก ในอนาคต โดยเฉพาะการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและลดความเสี่ยงอันจะทำให้สามารถควบคุม ทิศทางและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งทำให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จและ รักษาความอยู่รอดในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในท้ายที่สุด (นพเก้า ห่อบุญเหิม. อ้างถึงใน การบริหาร ราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี. 2548) ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ควรเตรียมตัวที่จะควบคุมทิศทางความเสี่ยง ในช่วงเวลาที่เกิดขึ้น องค์กรธุรกิจสมัยใหม่จะมีรูปแบบและลักษณะขององค์กรแบบเสมือนจริง (Virtual Organization) หมายถึงองค์กรซึ่งดำรงอยู่ด้วยเครือข่าย หรือพันธมิตรของบริษัทที่เป็นอิสระและดำเนินการร่วม ผลประโยชน์ของธุรกิจเฉพาะที่มีการดำเนินกิจกรรมด้วยความรวดเร็ว แม่นยำ มีประสิทธิภาพสูงสุด มีการวาง กลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมและสามารถยืดหยุ่นปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งปัจจัยสำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของโลก ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลก
2. การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากรของโลก
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคกลุ่มใหม่
4. ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
5. แนวโน้มการวางระเบียบกฎหมายและการเรียกร้องเพื่อปกป้องผลประโยชน์

ดังนั้น ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หากองค์กรใดไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ก็อาจสูญหายไปในช่วงที่สุด

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ Online. 2561) กล่าวถึงเรื่อง ดังนี้

ความหมายของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวนราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้เป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป และจากระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญ คือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้น การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรมมีแนวทางในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
3. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล
4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์

5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ ซึ่งหลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน

รูปแบบการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการไทย

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 เหตุผลในการตราพระราชบัญญัตินี้ คือ เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีการอบการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ โดยกระทรวงสามารถแยกส่วนราชการจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่จะต้องปฏิบัติและกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้นโดยตรง เพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงาน และการใช้งบประมาณเพื่อให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบหมายงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และสมควรกำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการ นอกจากนี้ สมควรให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแลการจัดส่วนราชการและการปรับปรุงระบบการทำงานของภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในมาตรา 3/1 ได้กำหนดให้การพัฒนากระบวนการต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของประชาชนและทันต่อการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานการจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนด ขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและวัดผล

การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง

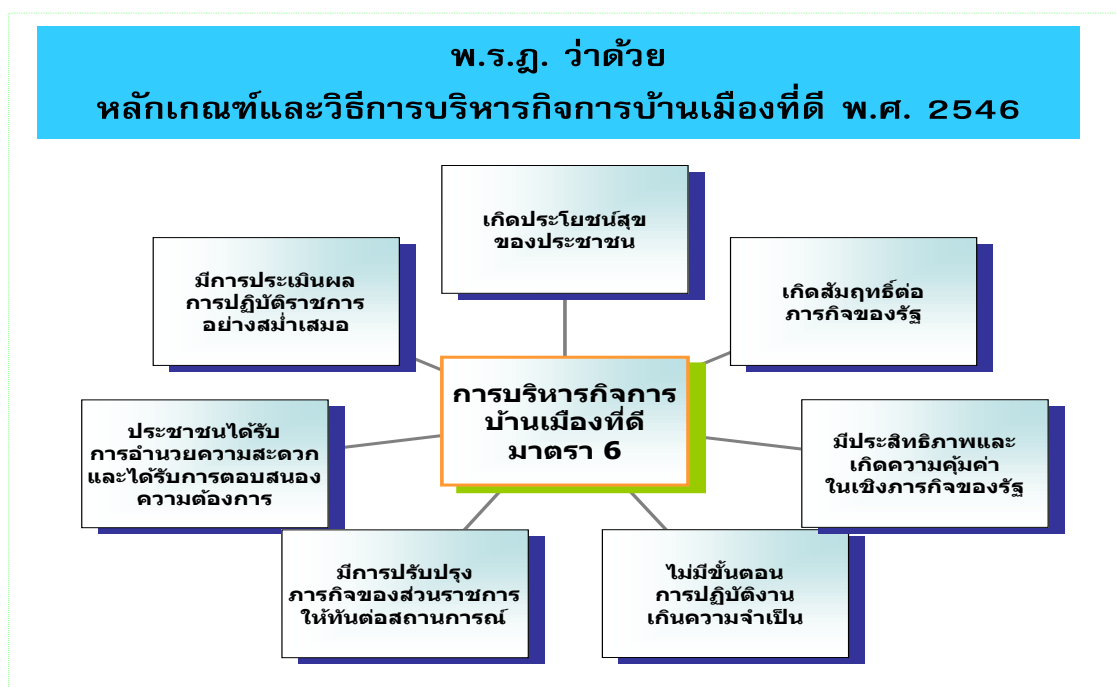
2.2 ความเป็นมาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นแนวทางที่พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพหรือเรียกว่า High Performance Organization การมีประสิทธิภาพ บ่งบอกถึงองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ (สมบัติ อิศรานุรักษ์. 2549) หลังจากมีการปฏิรูป ระบบราชการ และมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวมาใช้อย่างจริงจัง โดยแนวทางหนึ่งที่ยึดดำเนินการคือ การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการ ซึ่งใช้เครื่องมือต่าง ๆ หลายรูปแบบ อาทิ การทำ 5 ส. ISO หรือ KM ในการดำเนินการ ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้มากมาย อาทิ Process Redesign, IT, Competency, KM รวมทั้ง การปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ โดยมีกลยุทธ์การปฏิบัติ และมี Strategic Control เช่น การทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งข้าราชการเคยทำมาแล้วตั้งแต่ปี 2547 ด้วยการประเมินที่บริษัท TRIS ดำเนินการ แต่พบว่ามีข้อเสีย คือ หลังการประเมิน ผู้ประเมินจะไม่บอกว่าองค์กร ที่ประเมินนั้นมีจุดแข็ง จุดอ่อน และข้อควรปรับปรุงอย่างไร ซึ่งหากยังใช้การประเมินดังกล่าวองค์กรจะเสียโอกาส ในการพัฒนาตนเอง ดังนั้น เพื่อแก้ไขข้อเสียดังกล่าว และให้องค์กรมีโอกาสพัฒนาประสิทธิภาพของตนเอง จึงได้มีการนำระบบพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ และพัฒนาต่อเนื่องจนกลายมาเป็นการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award (PMQA) ในปัจจุบัน

จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทการทำงานและการให้บริการ รวมถึงการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ ราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับ ชีตความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมายดังที่

ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ซึ่งต่อมาได้มีการออกพระราชฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารบ้านเมืองที่ดีให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป โดยได้นำแนวคิดและหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เข้ามาประยุกต์ใช้กับระบบราชการ เพื่อให้ภาคราชการมีสมรรถนะสูง สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตลอดเวลา พร้อมต่อการแก้ไขปัญหาของประชาชน และเป็นกลไกหลักที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ซึ่งสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงภาคราชการจะปรากฏหลักการในภาษาที่เข้าใจได้ง่ายอยู่ใน พ.ร.ฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

แผนภาพที่ 1 แนวทางการปฏิบัติพระราชฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546



ที่มา: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.ปค.)

ในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศ สหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การในระดับโลกที่มีประเทศต่าง ๆ นำไปปรับใช้

สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ ตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้ แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถ ประเมินจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทย ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือ ในการดำเนินการ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. และมีมติในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กร ที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้ อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และแผนยุทธศาสตร์ปี 2556 – 2561 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนา องค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ และได้กำหนดเป้าประสงค์ คือ ส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน

ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการยกระดับและพัฒนาองค์กรของส่วนราชการเป็นไป อย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการ นำเกณฑ์คุณภาพฯ ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โดยเริ่มจากกำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนา องค์กรปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2554 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง 6 หมวดแล้ว ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีกำหนดตรวจประเมินทุก 3 ปี ซึ่งการตรวจประเมินรอบที่ 1 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 – 2557 ได้เสร็จสิ้นแล้ว และได้ตรวจประเมินรอบที่ 2 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 – 2561

2.3 หลักการและแนวความคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่าเกณฑ์รางวัลนานาชาติ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น และมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ที่มุ่งเน้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งในขณะนั้นถือได้ว่า PMQA เป็นการบริหารราชการแนวใหม่ที่นำการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Management) มาใช้ร่วมกับเครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ ประยุกต์ให้เหมาะสมเข้ากับระบบราชการ ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นหนึ่งในเครื่องมือการบริหารดังกล่าว โดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจนว่าควรจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะพ้ององค์กรไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ

ในประเทศไทยได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้เป็นครั้งแรกกับภาคเอกชน โดยนำเทคนิคและกระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกาไปปรับใช้และได้มีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ให้แก่องค์กรที่มีวิธีการปฏิบัติและผลการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐาน ตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา

นอกจากนี้ ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 – 2551 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดให้เสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิรูปราชการ โดยให้ยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงานของภาครัฐ ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสร้างหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเพื่อยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถและมาตรฐานการบริหารจัดการของส่วนราชการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากลในระดับโลก จากแนวคิดและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ต่างประเทศใช้ได้ดี นำมาปรับแต่งให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย กำหนดเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นไปเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีความเข้าใจ เรียนรู้ และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการตามหลักการ แนวคิด และวิธีการที่ดี สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานดั้งเดิมเกี่ยวกับ

กระบวนการบริหารองค์กรและการจัดการ หลักรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น แต่ได้ผ่านการพัฒนาทางวิชาการให้สอดคล้องกับยุคสมัยและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดย PMQA มีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้มีความสำคัญกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว พัฒนาการบริหารคนและการพัฒนาคน มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์เป็นสำคัญเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

การส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือ PMQA ไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินองค์การด้วยตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานระดับสากล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดเป็นประเด็นการประเมินผลและตัวชี้วัดในกรอบการประเมินผลส่วนราชการซึ่งจะต้องมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา

PMQA คือ การนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากลระดับโลกมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์การด้วยตนเองเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ องค์กรจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีแรงจูงใจในรูปของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยมีพื้นฐานมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาจากการเก็บข้อมูลจากองค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศในระดับโลก เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำไปใช้ในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของตนเอง โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ไปยัง 2 เป้าหมายสำคัญ คือ

1. การส่งมอบคุณค่าการให้บริการที่ได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอแก่ประชาชน หรือลูกค้า ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติราชการที่จะได้รับการปรับปรุงขึ้นเรื่อย ๆ
2. การปรับปรุงสมรรถนะและความสามารถขององค์กรในทุก ๆ ด้าน

ดังนั้น ส่วนราชการที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศตามกรอบแนวคิดการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

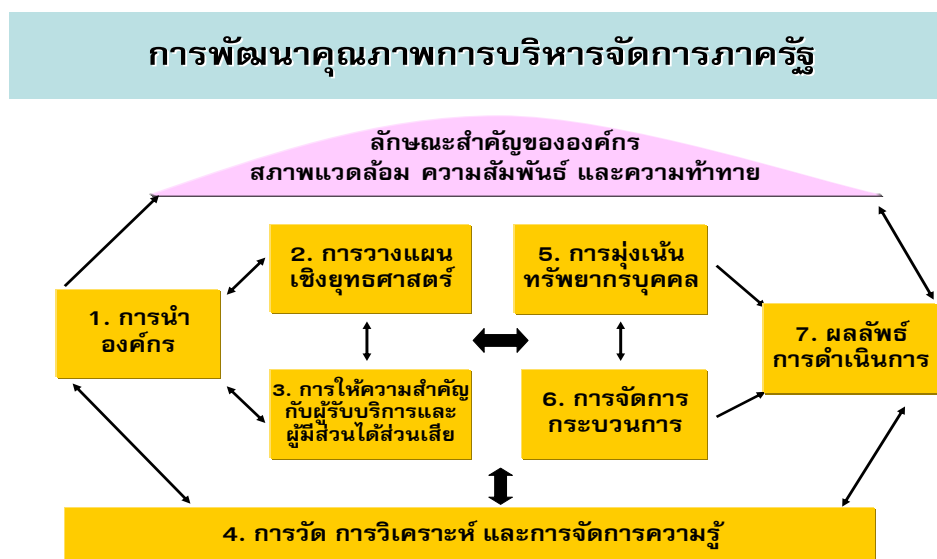
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

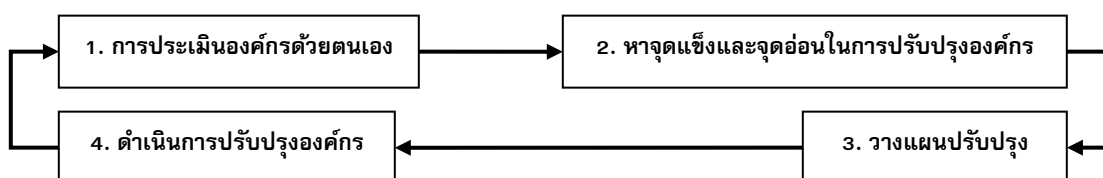
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



โดยจะขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเป็นวงจร นั่นคือ



ที่มา: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.ปค.)

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในระบบ โดยอธิบายได้เป็นสองส่วน คือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติ ดังนี้

1. กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 หมวด 2 และหมวด 3 กลุ่มนี้เน้นการให้ความสำคัญว่าในการนำองค์กร ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. กลุ่มพื้นฐาน ได้แก่ หมวด 4 ซึ่งส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน

3. กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 และ หมวด 6 กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งบุคลากรและกระบวนการ มีบทบาททำให้การดำเนินงานเสร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ

4. ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ

แนวคิดการพัฒนาองค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่ทุกหน่วยงานต่างให้ความสำคัญ เพื่อตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ในปี พ.ศ. 2555 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ริเริ่มโครงการจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Tool Kits) เพื่อให้ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล การจัดทำคู่มือดังกล่าวได้เรียบเรียงจากประสบการณ์ในการบริหารจัดการและการให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขามุ่งเน้นกับการค้นคว้าตำราทางด้านการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้สอดคล้องตามแนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบถ้วนทุกหมวด

ทั้งนี้ เพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน มีความสำคัญทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 สำหรับใช้เป็นกรอบในการพัฒนาองค์กรและตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวเป็นเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ เป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของหน่วยงานของรัฐในระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล โดยมีกระบวนการดังนี้

1. มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)

2. กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในด้านนี้ (Deployment)

3. องค์กรมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรม และมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้น (Learning)

4. กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กร ที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

แนวคิดหลักที่ใช้ในการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 มี 5 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นระบบ (Systematic) คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ที่จะทำให้งานสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร
2. ความยั่งยืน (Sustainable) คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการ ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของหน่วยงาน
3. การวัดผลได้ (Measurable) คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและ พัฒนาหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถ สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น
5. นวัตกรรม (Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากแนวคิดการดำเนินการดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีการมอบรางวัลเลิศรัฐ Public Sector Excellence Awards (PSEA) สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีผล การดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น การมอบรางวัลดังกล่าว เป็นผลมาจากการที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 และส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ดังกล่าวผ่านตัวชี้วัดตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนา องค์กรปีละ 2 หมวด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปและยั่งยืน เมื่อส่วนราชการดำเนินการจนครบทั้ง 6 หมวด ในปี พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตรวจรับรอง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อติดตามและตรวจสอบความพร้อมของ ส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงที่ละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง จนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด

2.4 เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องสร้างบุคลากรและเครื่องมือสนับสนุนส่วนราชการในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร จึงได้เริ่มโครงการสร้างที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement) เพื่อให้ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล โดยมอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดำเนินการจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร และนำกรอบแนวคิดการพัฒนาองค์กรมากำหนดเป็นแนวทางและวิธีการดำเนินการตามเกณฑ์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

1) ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร (พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ และสังวร รัตนรักษ์, 2555) คือ ภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ โดยเป็นการอธิบายและตอบคำถามเกี่ยวกับหัวข้อต่าง ๆ ของส่วนราชการ ดังนี้

(1) ลักษณะองค์กร เพื่อให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม ประกอบด้วย

ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ คือ พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรมีอะไรบ้าง มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร คือ โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินการของส่วนราชการ ได้แก่ โครงสร้างและขอบเขตการทำงานของแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสมจะตอบสนองต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ระบบวิธีการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบในด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในด้านการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) ความท้าทายต่อองค์กร

ก. สภาพการแข่งขัน เป็นการเปรียบเทียบคู่แข่ง (Benchmark) เพื่อให้องค์กรดูตัวเองเทียบกับหน่วยงานอื่น Benchmarking เป็นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินผลผลิตบริการ และกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแทนของวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุง โดยสามารถดำเนินการได้ 2 ระดับ คือ 1) ระดับผลลัพธ์ ต้องมีตัวชี้วัดที่เหมือนกัน และ 2) ระดับกระบวนการ เช่น กระบวนการวางแผน กระบวนการส่งเสริม โดยพิจารณาเปรียบเทียบที่ละพันธกิจ องค์กรมีจุดสำคัญอะไรบ้างที่ต้องแก้ไข (ประเด็นข้อมูลเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขัน) พิจารณาวาในเรื่องนั้นหน่วยงานใดทำได้ดี เป็นการศึกษากระบวนการคู่แข่งเพื่อนำมาปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคการบริหารงานในหน่วยงาน การเปรียบเทียบกลายเป็นสิ่งกระตุ้นให้การดำเนินการของแต่ละบุคคลหรือองค์กรดีขึ้น เกิดความคิดสร้างสรรค์และวิธีการทำงานใหม่ๆ ในการดำเนินงาน

ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่องค์กรต้องเอาชนะเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ด้านพันธกิจ พิจารณาในแต่ละพันธกิจที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ด้านปฏิบัติการ เช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การนำ IT เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ประสานการทำงานระหว่างหน่วยงาน ด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถหลากหลาย การพัฒนาบุคลากรให้ใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำข้อมูลต่าง ๆ ไปกำหนดกลยุทธ์ในหมวด 22 และเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพ การประเมินและปรับปรุงกระบวนการการทำงานหลัก และกระบวนการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ การตระหนักถึงการปรับปรุงการดำเนินการ นอกเหนือจากการทำงานประจำวัน เป็นระบบที่สามารถตรวจสอบได้ทั่วทั้งองค์กร ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ เช่น PDCA TQM PMQA ISO 5 ส QCC ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กร และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์ ทั้งการรวบรวม ถ่ายทอด และแบ่งปัน การจัดการความรู้ การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน การสอนงาน การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บองค์ความรู้

2) เกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กร (พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์. 2555) กล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร และทำให้องค์กรมีผลการดำเนินการได้อย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน

การนำองค์กรเป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรใน 2 กระบวนการหลัก คือ 1) กระบวนการนำองค์กร และ 2) กระบวนการรับผิดชอบต่อสังคม

วิธีดำเนินการ

การนำองค์กร เป็นการให้ส่วนราชการนำคำถามไปตรวจประเมินองค์กรตนเองว่า ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวัง ในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

1.1 การนำองค์กร

การดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการในการขึ้นนำองค์กร การกำกับดูแลตนเองที่ดี และให้อธิบายว่าผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินการอย่างไร

การปรับปรุงกระบวนการนำองค์กรควรมุ่งเน้นการปฏิบัติของผู้บริหารในเรื่องของ “การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร” ให้มีความชัดเจนเพื่อเป็นกรอบแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งทิศทางองค์กรครอบคลุมใน 4 ประเด็น คือ การกำหนด 1) วิสัยทัศน์ 2) เป้าประสงค์ 3) ผลการดำเนินการที่คาดหวัง โดยที่ในการกำหนดผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกภาคส่วน โดยยึดหลักความโปร่งใสและความชัดเจน และ 4) ค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นหลักคิดกรอบพฤติกรรมขึ้นในการทำงานที่คาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ถ้าบุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมที่ได้กำหนดไว้จะช่วยเสริมการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

เมื่อผู้บริหารกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนแล้ว หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ สื่อสารสร้างความเข้าใจ โดยผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมและสนับสนุนผู้ที่เกี่ยวข้องในการถ่ายทอดทิศทางองค์กรให้แก่บุคลากรอย่างจริงจังเพื่อให้เห็นถึงทิศทางขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกรอบพฤติกรรมให้แก่ผู้รับบริการ และส่วนราชการ หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการส่งมอบบริการ เพื่อให้ทำงานสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและเป็นองค์กรที่คำนึงถึงสังคม การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ มิได้หมายถึงเพียงแค่มีระบบการบริหารจัดการและผลการดำเนินการที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม รวมถึงการบำเพ็ญประโยชน์กลับคืนสู่สังคมด้วย

การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ได้ผลผลิตและบริการ ในบางกรณีก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม เช่น น้ำเสีย เสียง สารปนเปื้อน ฝุ่นละออง หรือการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า รวมถึงผลกระทบจากการกำหนดนโยบาย จึงจำเป็นต้องมีมาตรการ ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก เพื่อรองรับ

บรรเทาปัญหาให้หมดไปและองค์กรควรพิจารณาป้องกันผลกระทบในเชิงลบที่ยังไม่เกิดขึ้น แต่เป็นความกังวลของสังคมโดยอาจสอบถามความเห็นของผู้รับบริการ หรือชุมชนส่งตัวแทนเข้าร่วมเพื่อนำข้อคิดเห็นหรือความกังวลนั้นมาดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น

ผู้บริหารขององค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นทั้งคนเก่งและคนดี การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นคนดีมีจริยธรรมนั้น คือ การกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม นอกจากในระดับตัวบุคคลที่พึงต้องปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตประพฤติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีความรับผิดชอบแล้ว บุคลากรต้องมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วย ผู้บริหารควรมีการกำหนดกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติตนของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ เช่น มีการดูแลต่อผู้รับบริการอย่างซื่อสัตย์สุจริต ให้เกียรติ เป็นธรรม รวมถึงการรักษาปกป้องไม่ให้องค์กรต้องมีความเสี่ยงต่อศักดิ์ศรี

การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ มีเจตนารมณ์ให้ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีจิตสำนึกสาธารณะในการบำเพ็ญประโยชน์กลับคืนสู่สังคม โดยการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน กิจกรรมที่องค์กรสนับสนุนควรเป็นสิ่งที่ชุมชนต้องการอย่างแท้จริง ไม่ควรเป็นกิจกรรมที่องค์กรคิดเอง ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็นการยึดเอียด ทั้งที่ไม่ใช่สิ่งที่ชุมชนต้องการ และที่สำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารและคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการสนับสนุนอย่างจริงจังในกิจกรรมดังกล่าว

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดการวางแผนยุทธศาสตร์ (รศ.ดร.พสุ เตชะรินทร์.2555) กล่าวถึงวิธีการในการวางแผนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารขององค์กร ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ การถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และการวัดผลความก้าวหน้า

หมวดนี้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงมาจากหมวดที่ 1 การนำองค์กร ซึ่งได้กล่าวถึงการกำหนดทิศทางขององค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นข้อมูลที่น่ามาประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ตลอดจนความท้าทายต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ จะเป็นข้อมูลหลักที่เป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ และงบประมาณ

การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ คือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับส่วนราชการและระดับบริหาร 2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ 3) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล ซึ่งผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและการนำไปปฏิบัติ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ รวมถึงประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรใน 2 กระบวนการหลัก คือ 1) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และ 2) กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

วิธีดำเนินการ

การดำเนินการของส่วนราชการในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ว่ามีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก แผนปฏิบัติราชการ และมีการถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นเพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้าอย่างไร

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต การจัดทำยุทธศาสตร์มีความเชื่อมโยงมาจากหมวดที่ 1 การนำองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางขององค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดทำยุทธศาสตร์มุ่งเน้นถึงการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแนวทางการวางแผนดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการ 1 ปี รวมทั้งแผนอื่นๆ ที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุทิศทางที่องค์กรต้องการ จะต้องมีการกำหนดกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยนำปัจจัยต่าง ๆ ทางยุทธศาสตร์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์

2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดทิศทางจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด

3) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Development) การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และเป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ วางแผนเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ

4) การสื่อสารและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย สำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ส่วนราชการสามารถแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ และคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัดดังกล่าว ความสำเร็จทางด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรเกิดจากการมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Execution) ซึ่งหากในขั้นตอนของการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นมีประสิทธิภาพ แต่ขาดประสิทธิภาพในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ก็เป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นถึงการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือสำคัญและเป็นประโยชน์ในการสื่อสารถ่ายทอดสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ไปสู่บุคลากร คือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้แต่ละมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผศ.ดร.วิพุธ อ่องสกุล. 2555)

กล่าวถึงหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า เป็นการจัดการกระบวนการและการดำเนินการในความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกระบวนการและวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดความพึงพอใจที่เกิดจากกระบวนการและการดำเนินงานในการตอบสนองความต้องการ สำหรับการจัดการกระบวนการให้สามารถดำเนินการให้สามารถตอบสนองตรงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องมีส่วนประกอบ คือ 1) ต้องรู้ความต้องการ 2) ต้องรู้กิจกรรมที่ต้องมีการดำเนินการ 3) ผลที่ได้จากการดำเนินการ โดยมีเจ้าของกระบวนการเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้สนับสนุนให้เจ้าของกระบวนการสามารถดำเนินการให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยในการดำเนินงานต้องมีกระบวนการในการสอกลับถึงผลในการดำเนินการเสมอ

วิธีดำเนินการ

การดำเนินการในหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการให้อธิบายถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า ส่วนราชการมีการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ความรู้ ความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ โดยจะต้องมีกิจกรรมในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต และกิจกรรมในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ รวมถึงการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาบริการใหม่ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งนี้ ความหมายของผู้รับบริการ คือ ผู้ที่มารับบริการจากหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ ซึ่งจะต้องเป็นผู้รับบริการหลัก ซึ่งรวมถึงบุคคลประชาชน องค์กรเอกชน องค์กรรัฐ และองค์กรในลักษณะอื่น ๆ ในการกำหนดผู้รับบริการหลักจะต้องมีความเชื่อมโยงไปยังคำถามข้ออื่น ๆ ในเรื่องกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินความพึงพอใจที่ได้จากการตอบสนองความต้องการ นอกจากนี้ องค์กรจะต้องมีการพิจารณาผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต ซึ่งอาจมาใช้บริการงานที่มีอยู่แล้ว ในปัจจุบันและคาดว่าจะมีปริมาณเพิ่มขึ้น และงานอื่น ๆ ที่ไม่เคยมีในปัจจุบัน แต่คาดว่าจะอาจมีในอนาคตด้วย

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนราชการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี ให้อธิบายด้วยว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นพื้นฐานสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อการให้บริการของหน่วยงานของรัฐหรือองค์กรของรัฐ และนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดความไว้วางใจและความพึงพอใจในการให้บริการในที่สุด ในการสร้างความสัมพันธ์จำเป็นต้องมีพื้นฐานในความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ ตลอดจนต้องมีการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งพฤติกรรม การใช้บริการ ความชอบ/ความไม่ชอบในการมาใช้บริการ การอำนวยความสะดวกที่ถูกใจ/ไม่ถูกใจ โดยต้องมีการดำเนินการในการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ ความผูกพัน และนำไปสู่การเกิดภาพลักษณ์ที่ดี โดย Liker (2004) ได้แบ่งหลักการในการสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนาความสัมพันธ์เป็นขั้นๆ ดังนี้

1. การให้เกียรติซึ่งกันและกันของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ
2. การมีความสม่ำเสมอในการให้บริการ
3. การมีความชัดเจนในเป้าหมายในการให้บริการและการรับบริการ
4. การสร้างระบบที่เป็นธรรมในการสร้างความสัมพันธ์
5. การเรียนรู้ความต้องการใหม่ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (น.ท.บดินทร์ วิจารณ์. 2555) เป็นเสมือนเส้นเลือดเชื่อมโยงการขับเคลื่อนองค์กรจากยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติให้ครบวงจร และมีการป้อนกลับเพื่อดำเนินการปรับปรุง เมื่อเรานำแผนไปสู่การปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่าง กรม ต้นสังกัดและสำนัก/กอง กระบวนการในหมวด 4 จะมีกระบวนการวัด และทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เทียบกับตัวชี้วัดหลักๆ ของแผนปฏิบัติการที่สะท้อนถึงตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ หรือเชิงกลยุทธ์ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติงานตามวงจร PDCA หรือเรียกว่า Operation Control Loop

เมื่อมีการวัด การรวบรวมข้อมูลโดยมีผู้รับผิดชอบและวงรอบของการติดตาม ดำเนินการอย่างเด่นชัด เป็นระบบ ช่วยให้ผู้บริหารหน่วยงานและที่สำคัญผู้นำองค์กรสามารถติดตามและทบทวน ผลการดำเนินการ ตัวชี้วัดหลักๆ เชิงยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสามารถปรับตัวอุปสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ และปรับแผนปฏิบัติการได้ทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป วงจรนี้เรียกว่า (Strategy Learning Loop)

นอกจากนั้น หมวด 4 ยังมีข้อกำหนดเกี่ยวกับความพร้อมใช้งานของข้อมูลและ สารสนเทศ ซึ่งสามารถเชื่อมโยงสู่แนวทางการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และกำหนดกลยุทธ์ในหมวด 2 ได้ เช่น ปัจจัยด้านความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพการแข่งขัน นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเทียบเคียง ฯลฯ องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ จะต้องมีการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อสนับสนุน การตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิด การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

ประการที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ องค์กรต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานของ ข้อมูลและสารสนเทศและคุณภาพของ Hardware และ Software โดยต้องออกแบบระบบข้อมูล และสารสนเทศ ให้ตรงกับความต้องการใช้และทำให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา สามารถนำไปใช้งานได้ และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ให้อยู่กับ องค์กร โดยพัฒนาระบบให้องค์กรความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร

วิธีดำเนินการ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นแนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศและการตรวจประเมินองค์กรเกี่ยวกับการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการและการจัดการสารสนเทศ และความรู้ ซึ่งการดำเนินการในหมวดนี้เป็นการให้อธิบายว่า ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูล และสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนของส่วนราชการ

เป็นการปรับปรุงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือก รวบรวม และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผน การปรับปรุง การดำเนินการ และการสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานในภาพรวม โดยกำหนดตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สัมพันธ์กัน ทั้งในรูปของตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม เพื่อขึ้นนำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อทิศทางขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ไม่ได้คาดการณ์ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อผู้บริหารขององค์กรจะได้ใช้ประกอบการตัดสินใจและวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป

จุดประสงค์ของการวัดและการวิเคราะห์ คือ เพื่อขึ้นนำการจัดการกระบวนการของส่วนราชการให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากร ส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้น มีคุณภาพ พร้อมใช้งาน ให้อธิบายว่า ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้

การดำเนินการจัดการสารสนเทศและความรู้ เป็นการปรับปรุงวิธีการที่องค์กรสร้างระบบที่มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร องค์กรหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการและเข้าถึงได้ในรูปที่ผู้ใช้ต้องการ รวมถึงการบริหารข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา ปลอดภัย มีระบบรักษาความลับ และความเชื่อถือได้ของข้อมูล

นอกจากนี้ องค์กรจะต้องพัฒนาระบบที่สามารถมั่นใจได้ว่าความรู้ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร โดยที่ความรู้นี้รวมถึงความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรู้จากองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจะต้องวางระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมขององค์กร โดยกระบวนการดังกล่าวนี้สามารถดำเนินการได้โดยการใช้เครื่องมือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) ซึ่งเป็นกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากร (น.ท.บดินทร์ วิจารณ์. 2555) จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี (High-Performance Work) การทำงานที่ได้ผลการดำเนินการที่ดี หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของส่วนราชการและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างเป็นระบบ รวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพผลิตภาพนวัตกรรมและรอบเวลาที่สั้นลง ส่งผลให้การบริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี มีรูปแบบ กระบวนการ และระบบงานที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มักประกอบด้วยการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การรับผิดชอบด้วยตนเอง และการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรการวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กรและบุคคล การเรียนรู้ขององค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแบบไม่ซับซ้อน ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปรียบเทียบ

ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งทีบุคลากรและทีมทำให้ส่วนราชการ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

วิธีดำเนินการ

การดำเนินการในหมวด 5 เป็นการให้อธิบายว่า ระบบงานและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งให้อธิบายว่าส่วนราชการมีความใส่ใจในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการอย่างไร

5.1 ระบบงาน

ให้อธิบายการจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากร และส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร

การดำเนินการระบบงาน เป็นการประเมินระบบขององค์กรในเรื่องระบบงาน การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสื่อสาร การสรรหา และการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีส่งผลให้มีการเรียนรู้ของบุคลากร และส่วนราชการ

การดำเนินงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี เห็นได้จากความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของส่วนราชการ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการและข้อกำหนด ที่เปลี่ยนแปลงไป หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่บุคลากรที่มีความสามารถในการทำให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี นอกจากนี้ จะต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรที่มีความสามารถและมีการออกแบบระบบงานที่เหมาะสมแล้ว ผลการดำเนินการที่ดียังต้องอาศัย การศึกษาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีระบบสารสนเทศที่ทำให้มั่นใจว่าการส่งผ่านสารสนเทศ ได้อย่างเหมาะสม

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

การพัฒนาของบุคลากรได้สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวม และส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศอย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างไร การดำเนินการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ เป็นการประเมินวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน ระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอยู่เสมอ และทำให้ เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินการที่ดี

5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและ บรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความผาสุก มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การดำเนินการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เป็นการประเมิน สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานและวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจและการจูงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลาย ของบุคลากร รวมถึงตรวจประเมินความสามารถของส่วนราชการในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

การจัดการกระบวนการ (รศ.รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. 2555) เป็นการดำเนินการในแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

การดำเนินการในหมวดนี้เป็นหัวใจสำคัญที่สุดของระบบการบริหารคุณภาพ เพราะกล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดกระบวนการหลัก (กระบวนการสร้างคุณค่า) และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญๆ ทั้งหมดที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแก่ส่วนราชการเอง รวมทั้งการติดตาม ควบคุมดูแลให้กระบวนการเหล่านี้ดำเนินการตามแผนงานและมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดของการจัดการกระบวนการ คือ การระดมทรัพยากรในการดำเนินงาน อันได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงาน และเครื่องจักร เพื่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของวัตถุประสงค์หลักขององค์กร แต่เนื่องจากพื้นฐานทั่วไปขององค์กรถูกออกแบบมาตามสายงาน (Functional Design) จึงทำให้การทำงานและการสั่งการเป็นไปในลักษณะแนวดิ่ง ในขณะที่กระบวนการให้บริการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองผู้รับบริการเป็นไปในแนวขวาง การจัดการกระบวนการจะช่วยให้แนวคิดในการบริหารกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการหลัก และทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการ

วัตถุประสงค์ของหัวข้อในหมวดกระบวนการ จึงมีไว้เพื่อการวินิจฉัยกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดกับองค์กรและมีผลกระทบต่อผลลัพธ์และการดำเนินการที่สำคัญ เป็นการกำหนดกลไกที่สำคัญในการออกแบบ การดำเนินการติดตามควบคุม และปรับปรุงเพื่อให้องค์กรบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าหมายตามที่กำหนด การดำเนินการอธิบายแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ แบ่งเป็น

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

ส่วนราชการต่าง ๆ มีการกำหนดพันธกิจหลักตามกฎหมาย กฎกระทรวงและประกาศจัดตั้งในพระราชกฤษฎีกาต่าง ๆ อยู่แล้ว แต่ในการดำเนินการเพื่อตอบสนองพันธกิจดังกล่าวต้องอาศัยระบบงาน และกระบวนการทำงานต่าง ๆ เพื่อรองรับให้เกิดผล กระบวนการต่าง ๆ มีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของการทำงานของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งไม่เพียงแต่มุ่งเน้นการบริการประชาชนเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ และการประสานงานกับส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น

เพื่อประโยชน์ ในการบริหารจัดการกระบวนการทั้งหมดในองค์กรจึงแบ่งออกเป็น กระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน วิธีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าอาจขึ้นกับปัจจัยสำคัญที่องค์กรกำหนดขึ้น เช่น พันธกิจหลักตามกฎหมาย ความสำคัญต่อการให้บริการประชาชน ความคล่องตัวในการดำเนินงาน เป็นต้น

กระบวนการสร้างคุณค่าเป็นการวิเคราะห์คุณค่าตั้งแต่การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรทั้งหลาย จนถึงมุมมองของคุณค่าในสายตาของผู้รับผลจากกระบวนการนั้นโดยตรง รวมทั้งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และการบริการที่ดี คุณค่าที่เด่นชัดที่สุดในผลิตภัณฑ์และการบริการ ประโยชน์และผลที่เกิดแก่ส่วนราชการเองจากการส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการเหล่านี้ และตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อประชาชนและสังคม

6.2 กระบวนการสนับสนุน

วิธีที่ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งการดำเนินการในหัวข้อนี้มีความคล้ายกับหัวข้อ 6.1 ซึ่งกระบวนการสนับสนุนมีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการ บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน ได้แก่ งานด้านการเงินและการบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการและกระบวนการบริหารทั่วไป

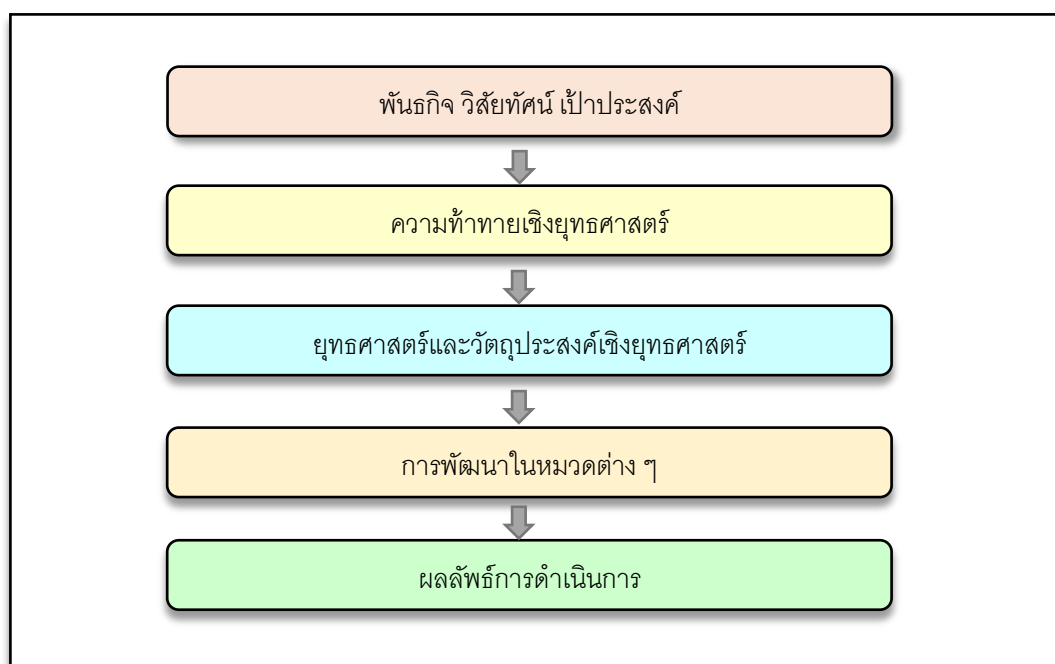
กระบวนการสนับสนุนเป็นกระบวนการภายในองค์กรที่เกิดขึ้นจากความต้องการภายใน เพื่อเกื้อหนุนให้งานหลักและพันธกิจขององค์กรมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แม้กระบวนการสนับสนุนจะไม่ใช่กระบวนการที่สร้างคุณค่าโดยตรงต่อผู้รับบริการหรือสร้างรายได้หลักให้กับหน่วยงาน แต่เป็นส่วนช่วยให้กระบวนการหลักสามารถทำงานได้ด้วยความคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งกระบวนการสนับสนุนอาจมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับคุณค่าที่มีต่อส่วนราชการนั้น ๆ และไม่ควรเป็นกระบวนการที่สร้างภาระหรือปัญหาให้พันธกิจหลักของส่วนราชการนั้น กระบวนการสนับสนุนมีองค์ประกอบที่สำคัญ เช่นเดียวกับกระบวนการสร้างคุณค่าและสามารถใช้แนวคิดวิธีการเครื่องมือที่คล้ายคลึงกันได้ ซึ่งกระบวนการสนับสนุนในส่วนราชการ ได้แก่ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ การเงินและบัญชี การจัดทำฐานข้อมูลการดูแลระบบสารสนเทศ การบริหารและพัฒนาบุคลากร การสื่อสารภายในองค์กร การประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่การดำเนินงาน การสร้างเครือข่ายกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์และประมวลผลการเรียนรู้ภายในองค์กร และการบำรุงรักษาอาคารสถานที่และการรักษาความปลอดภัย โดยมีหลักการในการออกแบบกระบวนการสนับสนุน คือ ประโยชน์ ประหยัด และประสานงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

การดำเนินการผลลัพธ์การดำเนินการ (นพ.สิทธิศักดิ์ พุทฺธิพิติกุล. 2555) ถือเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จที่แท้จริงของส่วนราชการ การที่ส่วนราชการมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และพยายามพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร แต่ถ้าไม่สามารถแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ว่า ผลลัพธ์การดำเนินการในมิติต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด มีแนวโน้มที่ดี และได้ผลดีกว่าค่าเปรียบเทียบ ก็ไม่อาจกล่าวได้ว่าส่วนราชการเป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศจริง ๆ

ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA ตั้งแต่วิสัยทัศน์และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ในลักษณะสำคัญขององค์กรจนกระทั่งถึงผลลัพธ์ ดังนี้

แผนภาพที่ 3 แสดงความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA



จะเห็นได้ว่าการพัฒนาส่วนราชการตามกรอบ PMQA เริ่มต้นจากพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของส่วนราชการ ต่อมาค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ นำไปสู่การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ จากนั้นดำเนินการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (หมวด 3) การพัฒนาคุณภาพกระบวนการปฏิบัติราชการ (หมวด 6) การพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) การพัฒนาระบบการบริหารส่วนราชการให้เกิดความโปร่งใส และรับผิดชอบต่อสังคม (หมวด 1) เป็นต้น ท้ายที่สุดส่วนราชการต้องวัดผลลัพธ์ความสำเร็จในมิติต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในหมวด 7

วิธีดำเนินการ

เป็นการให้อธิบายผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนางานองค์กร นอกจากนี้ ยังให้อธิบายถึงผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีการกิจคล้ายกัน โดยให้แสดงผลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เห็นภาพชัดเจน เช่น ในรูปแบบกราฟหรือตาราง ในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้ ซึ่งตัวชี้วัดที่คัดเลือกมานั้น ควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลลัพธ์เชิงปริมาณ ทั้งนี้ การจะนำไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศนั้น ส่วนราชการควรกำหนดตัวชี้วัดที่นอกเหนือจากตัวชี้วัดที่กำหนดในคำรับรองการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมด้วย ส่วนการวัดผลลัพธ์ความสำเร็จในมิติต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในหมวด 7 ได้แก่

7.1 มิติด้านประสิทธิผล

สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีการกิจคล้ายกัน

7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

สรุปผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีการกิจคล้ายกัน

7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีการกิจคล้ายกัน

7.4 มิติด้านการพัฒนางานองค์กร

สรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนางานองค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีการกิจคล้ายกัน

เกณฑ์ดังกล่าวไม่ใช่มาตรฐาน แต่เป็นการตรวจสอบภายในทั้งระบบ เปรียบเหมือนการตรวจสอบสุขภาพขององค์กร จากการดำเนินการ หมวด 1 - 6 เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในหมวด 7 แต่ในการตรวจสอบสุขภาพองค์กรเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงปัญหาและสาเหตุที่ควรแก้ไขภายในองค์กรนั้น เมื่อพิจารณาที่ปัญหาที่เกิดขึ้น จะพบว่ามีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสำหรับปัจจัยภายในนั้น คือ ระบบทั้ง 6 หมวดนั่นเอง ซึ่งองค์กรสามารถควบคุมและแก้ไขได้ ส่วนปัจจัยภายนอก

องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นในด้านการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา นั้น เราจึงต้องแก้ปัญหาที่สามารถควบคุมได้ คือ ภายในองค์กร โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือในการประเมินระบบการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งการพัฒนาเกณฑ์ได้ออกแบบข้อกำหนดเป็นคำถามที่ครอบคลุมคำถามสำคัญ เพื่อใช้ประเมินองค์กรว่ามีการบริหารจัดการที่ดีเพียงพอหรือไม่อย่างไร จะทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการปรับปรุงอย่างไร และนำไปสู่การออกแบบการปรับปรุง หรือเรียกว่าแผนปรับปรุงองค์กรต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558

จากเกณฑ์การประเมินที่ผ่านมามีความก้าวหน้าข้างต้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาเพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – 2561) อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเห็นควรปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558¹ ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร² ของหน่วยงานภาครัฐ

สาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นการตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ การพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง การปรับตัวอย่างสมดุลในการทำงานระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ รวมทั้งให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล การสร้างความสามารถทางการแข่งขันของภาคราชการและระดับประเทศ ความรับผิดชอบต่อสังคม การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการและผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน

การเริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ PMQA นั้นควรอ่านคำถามในลักษณะสำคัญขององค์การเพื่อดูว่าสามารถตอบคำถามได้มากน้อยเพียงใด การค้นหาคำตอบต่อคำถามอาจเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินตนเองด้วยเกณฑ์ PMQA และศึกษาคำนิยามหลัก 11 ข้อ³ ดังนี้

- 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
- 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากร
- 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย
- 5) ความสามารถในการปรับตัว
- 6) การมุ่งเน้นอนาคต

¹ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 สำนักงาน ก.พ.ร. จัดพิมพ์เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อเดือนกันยายน 2557

² เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 สำนักงาน ก.พ.ร. เปลี่ยนจากคำว่า “องค์กร” เป็น “องค์การ”

³ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้อธิบายรายละเอียดคำนิยามหลัก 11 ข้อ (หน้า 12 - 17)

- 7) การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม
- 10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- 11) มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยมดังกล่าวเป็นหลักการพื้นฐานและที่มาของข้อคำถามต่าง ๆ ในเกณฑ์นี้ เป็นสิ่งที่พบเห็นได้ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น ส่วนราชการอาจจะพิจารณาว่า มีค่านิยมหลักเหล่านี้มากน้อยเพียงใด และควรจะปรับปรุงประเด็นใดบ้าง และตอบคำถามที่ปรากฏในหัวข้อต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยอ่านชื่อหมวด ชื่อหัวข้อ และชื่อประเด็น เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของระบบการบริหารจัดการ ผลการดำเนินการในภาพรวม ส่วนราชการอาจพิจารณาว่า ในการดำเนินการแต่ละหมวดภายในส่วนราชการและการวัดผลการดำเนินการ ได้คำนึงถึงมิติต่าง ๆ ข้างต้นหรือไม่ โดยอ่านคำถามที่ต่อจากหัวเรื่อนั้น ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจมากขึ้น

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผนกระบวนการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยทำให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบ การบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ และผลลัพธ์ โดยการดำเนินการจะต้องมีการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน ความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ และตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ PMQA ยังเป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้าน ในการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการ ดังนี้

ลักษณะสำคัญขององค์การ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์การ ได้แก่ (ก) สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย วิสัยทัศน์และค่านิยมลักษณะโดยรวมของบุคลากร สินทรัพย์ กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ (ข) ความสัมพันธ์ระดับองค์การ โครงสร้างองค์การ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน และส่วนที่ 2 สภาพการณ์ขององค์การ ได้แก่ (ก) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (ข) บริบทเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และ (ค) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 ตามหมวดและหัวข้อต่าง ๆ
ดังนี้

1. การนำองค์การ ให้อธิบายกิจกรรมที่ผู้บริหารทำด้วยตัวเอง ในการชั้นนำและทำให้ส่วนราชการ
ยั่งยืน อธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการ สร้างนวัตกรรม
และมีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ที่สำคัญ ดังนี้

1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ ให้อธิบายกิจกรรมที่ผู้บริหารทำด้วยตัวเอง
ในการชั้นนำและทำให้ส่วนราชการยั่งยืน อธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการที่ดีกับ
ผู้รับบริการ สร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร
ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ
การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม การสร้างองค์การคุณภาพ
ที่ยั่งยืน และ (ข) การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ และการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

1.2 การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม ให้อธิบายแนวทางที่ส่วนราชการ
ใช้กำกับดูแลและการปรับปรุงการนำองค์การ อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการสร้างความมั่นใจว่า มีการดำเนินการ
อย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) การกำกับดูแลองค์การระบบการกำกับดูแล
องค์การ การประเมินผลการดำเนินการ (ข) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบอย่างมีจริยธรรม
และ (ค) ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ความผาสุกของสังคม

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมิน
วิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ
การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า ดังนี้

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่
มีความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึง
การยกระดับความสามารถในการแข่งขันผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ให้อธิบายวิธีการ
ที่ส่วนราชการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
ของส่วนราชการและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์
กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ นวัตกรรม การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ ระบบงานและสมรรถนะหลัก
ของส่วนราชการ และ (ข) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และการพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่
แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตาม

ความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) การจัดทำแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดและการนำไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร แผนด้านทรัพยากรบุคคล ตัววัดผลการดำเนินการ การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ และ (ข) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการในระยะยาวอย่างไร รวมทั้งวิธีการในการค้นหาสารสนเทศ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์ และการใช้สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ดังนี้

3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและที่พึงมีในอนาคต และ (ข) การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ และความไม่พึงพอใจ

3.2 การสร้างความผูกพัน ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดผลผลิต บริการ และกลไกการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งอธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) ผลผลิต บริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (ข) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการความสัมพันธ์ และการจัดการกับข้อร้องเรียน

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ ส่วนราชการมีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร ดังนี้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของส่วนราชการ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) การวัดผลการดำเนินการ ตัววัดผลการดำเนินการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคล่องตัวของการวัดผล (ข) การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ และ

(ค) การปรับปรุงผลการดำเนินการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการในอนาคต การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการ จัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการและวิธีการเรียนรู้ ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการ ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน โดยการตอบ คำถามต่อไปนี้ (ก) ความรู้ของส่วนราชการ การจัดการความรู้ การเรียนรู้ระดับองค์กร และ (ข) ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและ สารสนเทศ คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

5. การมุ่งเน้นบุคลากร ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการ มีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้าง สภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ ดังนี้

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหาร ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร เพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ เพื่อรักษาบรรยากาศ ในการทำงานที่เกื้อหนุน และมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) ขีดความสามารถ และอัตรากำลังด้านบุคลากร บุคลากรใหม่ การทำงานให้บรรลุผล การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร และ (ข) บรรยากาศการทำงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมการทำงาน และนโยบายและสวัสดิการ

5.2 ความผูกพันของบุคลากร ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีรวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์ประกอบของความผูกพัน วัฒนธรรมส่วนราชการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ข) การประเมินความผูกพันของบุคลากร ความเชื่อมโยงกับ ผลลัพธ์ของส่วนราชการ และ (ค) การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาประสิทธิผล ของการเรียนรู้ การพัฒนา และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ในหมวดการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน ดังนี้

6.1 กระบวนการทำงาน ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน แนวคิดในการออกแบบ ข้อกำหนดของผลผลิต และ (ข) การจัดการกระบวนการ การนำกระบวนการไปปฏิบัติ กระบวนการสนับสนุน การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ดูแลความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) การควบคุมต้นทุน (ข) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (ค) การเตรียมพร้อม ด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน ความปลอดภัย การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และ (ง) การจัดการ นวัตกรรม และการจัดการนวัตกรรม

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการ มีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจ คล้ายคลึงกันให้ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการ ด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ดังนี้

7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจตามแผนปฏิบัติราชการที่สำคัญ ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ และด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงความพึงพอใจและการสร้างความสัมพันธ์ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลผลิต กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ บรรยายภาพการทำงาน และการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายของแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์การ โดยผู้บริหารของส่วนราชการและด้านการกำกับดูแลส่วนราชการ รวมทั้ง ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามหน่วยงานของส่วนราชการ

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต แสดงผลลัพธ์จำแนกตามพันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งผลลัพธ์ของการควบคุมคุณภาพ ประสิทธิภาพ และต้นทุน ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการเตรียมพร้อม เพื่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการจัดการนวัตกรรม แสดงผลลัพธ์จำแนกตาม พันธกิจการบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับชั้นและความเชื่อมโยงของโครงสร้างคำถามเกณฑ์ PMQA

โครงสร้างคำถามเกณฑ์ PMQA ทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นที่ควรพิจารณา ซึ่งแต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ตามประเภทของข้อมูลที่ส่วนราชการต้องอธิบายสรุปดังนี้

- 1) ลักษณะสำคัญขององค์การ กำหนดให้อธิบายสภาพแวดล้อมของส่วนราชการ
- 2) หัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการ (หมวด 1 - 6) กำหนดให้อธิบายกระบวนการในการบริหารงานของของส่วนราชการ
- 3) หัวข้อที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ (หมวด 7) กำหนดให้รายงานผลลัพธ์ของการดำเนินการของส่วนราชการ

ความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลุ่มการนำองค์การ กลุ่มผลลัพธ์ และพื้นฐานของระบบ ซึ่งความสัมพันธ์ของกลุ่มต่าง ๆ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการเป็นกลุ่มย่อย ดังนี้

1) ลักษณะสำคัญขององค์การ ป่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการของส่วนราชการ สภาพแวดล้อม การดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม จากหมวดการนำองค์การไปยังลักษณะสำคัญขององค์การ แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงสำคัญของลักษณะสำคัญขององค์การต้องเกิดจากหมวดการนำองค์การ

2) กลุ่มการนำองค์การ ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการและสร้างความยั่งยืน

3) กลุ่มผลลัพธ์ ประกอบด้วย หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

4) พื้นฐานของระบบ คือ หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ส่วนราชการมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน โดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและใช้ความรู้เป็นแรงผลักดันการนำองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่าต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ การเชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา

คำถามเหล่านี้ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่มีการบูรณาการเป็นหนึ่งเดียว การตอบคำถามเหล่านี้จะช่วยให้ส่วนราชการจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา การปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จ รวมถึงบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ท้ายที่สุดแล้ว ส่วนราชการจะก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศโดยส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการ และบุคลากรทุกระดับในส่วนราชการมีการเรียนรู้และพัฒนา

เกณฑ์การพัฒนาดังกล่าวมุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นเกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องหลัก ๆ เกี่ยวกับประสิทธิผลของการบรรลุพันธกิจ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย บุคลากร การนำองค์การและธรรมาภิบาล รวมถึงงบประมาณ การเงินและการเติบโต องค์ประกอบของ ตัววัดเหล่านี้ ทำให้มั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์ของส่วนราชการมีความสมดุล โดยไม่ละเลยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ

อย่างไรก็ดี เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน ประกอบด้วยข้อความที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจ และกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้น ส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์การ” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิคต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม ซึ่งเกณฑ์ PMQA ไม่กำหนดวิธีการไว้ เนื่องจาก

1) เกณฑ์มุ่งเน้นประเด็นสำคัญที่ต้องมีร่วมกัน มากกว่าวิธีปฏิบัติที่เหมือน ๆ กัน ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจ การสื่อสาร การแลกเปลี่ยน และมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางที่หลากหลาย

2) เกณฑ์มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างของส่วนราชการ เกณฑ์สนับสนุนให้ส่วนราชการตอบคำถามด้วยแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับให้เหมาะสมกับส่วนราชการ และมีความยืดหยุ่น กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการปรับปรุงด้วยการสร้างนวัตกรรม การเลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบและโครงสร้างของส่วนราชการ จึงขึ้นกับปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาด และประเภทของหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับส่วนราชการอื่น และระดับการพัฒนา รวมทั้งความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรและความจำเป็นของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกันและมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการของความต้องการและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุงทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น ส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวเป็นมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่หยั่งลึกอยู่ในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและลักษณะสำคัญขององค์การ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล รวมถึงการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่เปลี่ยนไปตามเวลา เมื่อใช้เกณฑ์นี้ ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการลงมือพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิผล (แนวทาง-Approach)
- 2) การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ-Deployment)
- 3) การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้-Learning)
- 4) การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของส่วนราชการ การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ-Integration)

จากเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว ทั้ง 7 หมวด ข้างต้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงเกณฑ์จากเดิม และมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการภาครัฐที่หน่วยงานสามารถนำไปประเมินตนเอง และปรับปรุง การดำเนินงานและการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของภาครัฐหรือส่วนราชการที่ผ่านมาหลายเรื่องที่เรียกกันว่าเครื่องมือการบริหาร จัดการภาครัฐสมัยใหม่ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของคำรับรอง การปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการที่ผ่านมาได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยจะเห็นว่า PMQA เป็นเบื้องหลัง หรือพื้นฐานของกิจกรรมและกระบวนการบริหารจัดการที่รัฐบาลกำหนดให้ส่วนราชการ ได้ปฏิบัติในหลายปีที่ผ่านมาและเกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องถึงปัจจุบัน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558)

ในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำมีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวดเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางและกลไกการบริหาร รางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงที่ละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง จนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่งจะสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และพัฒนาไปสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไปได้

เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในการให้ส่วนราชการนำไป เป็นกรอบในการประเมินตนเอง สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพอย่างต่อเนื่อง และได้จัดทำเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558)⁴ โดยนำแนวคิดรางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 มาเป็นกรอบในการจัดทำ โดยอาศัยแนวคิดค่านิยมหลัก 11 ประการ คือ 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากร 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย 5) ความสามารถในการปรับตัว 6) การมุ่งเน้นอนาคต 7) การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ 11) มุมมองในเชิงระบบ ซึ่งพฤติกรรมที่สะท้อนถึงองค์กรที่เป็นเลิศทั้ง 11 ข้อ ดังกล่าว ถูกกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่อยู่ในคำถาม ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งสามารถนำเกณฑ์นี้มาใช้เป็นกระจกสะท้อนระดับความสามารถ

⁴ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดพิมพ์เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อเดือนพฤษภาคม 2558

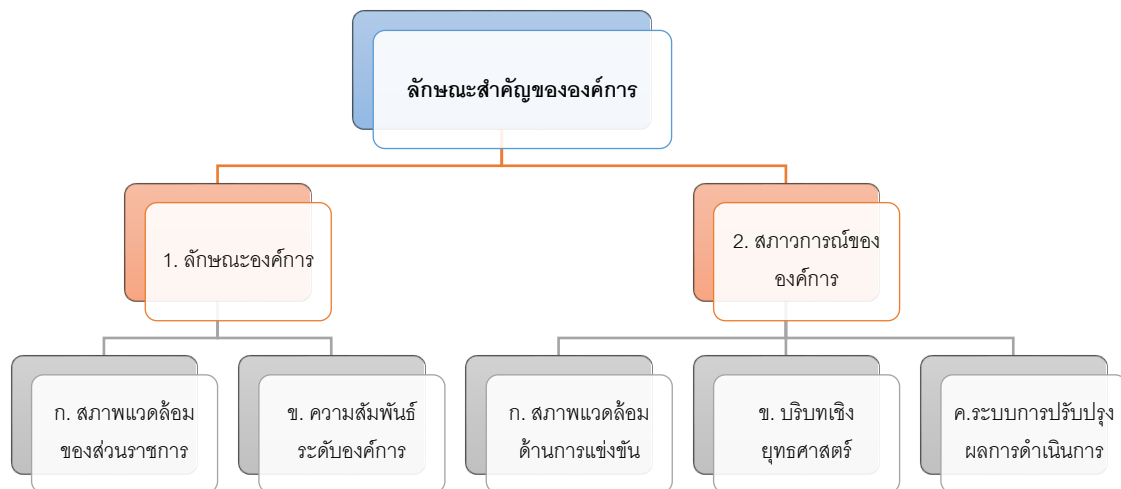
ในการจัดการองค์การในองค์กรรวม เพื่อประเมินตนเองว่าอยู่จุดไหน และนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เลิศได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ

องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 มีองค์ประกอบและเกณฑ์ที่ให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการและจุดมุ่งหมายให้ส่วนราชการนำไปใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเบื้องต้น เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์การและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเกณฑ์คุณภาพฯ มีองค์ประกอบและสาระสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร⁵ เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงาน) ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง (ประชาชน ส่วนราชการ หน่วยงานภายนอก) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานของส่วนราชการ (13 คำถาม) ดังนี้

แผนภาพที่ 4 แสดงลักษณะสำคัญขององค์กร



⁵ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เปลี่ยนจากคำว่า “องค์กร” เป็น “องค์การ”

ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงานและความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ ได้แก่

1) ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ ได้แก่

(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการคืออะไร กลไก/วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร

(2) วิสัยทัศน์และค่านิยม เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ของส่วนราชการที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักของส่วนราชการคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของส่วนราชการ

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มบุคลากรประเภทต่าง ๆ องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะของส่วนราชการอะไรบ้าง

(4) สินทรัพย์ ส่วนราชการมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ ได้แก่

(6) โครงสร้างองค์การ โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการ และส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะเช่นใด

(7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิตต่อการบริการที่มีให้ และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

(8) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้างและมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของส่วนราชการ

และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีส่วนร่วมหรือบทบาทอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วนราชการ กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง

2) สภาพการณ์ขององค์กร: สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นเช่นใด

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันได้แก่

(9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใดประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่งในในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันของส่วนราชการในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

(10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์แข่งขันของส่วนราชการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร

(11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและแข่งขันในลักษณะเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในส่วนราชการ นอกส่วนราชการและจากต่างประเทศกันมีอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจด้านการปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมินการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ดีของส่วนราชการที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น เน้นความสอดคล้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป ประกอบด้วย 7 หมวด (37 แนวทางการดำเนินการ โดยกำหนดเป็นรหัสของแต่ละแนวทาง) ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์การ (Leadership) เป็นการมุ่งเน้นวิธีการที่ผู้บริหารชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทางการทำงาน และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ และขับเคลื่อนผลักดันให้องค์การมีผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม การดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือชี้นำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนอย่างไร มีการกำกับดูแลองค์การ วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง (กำหนดเป็นรหัสของแต่ละแนวทาง) ดังนี้

- 1) รหัส LD1 ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) รหัส LD2 ผู้บริหารของส่วนราชการแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล
- 3) รหัส LD3 ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล
- 4) รหัส LD4 ส่วนราชการมีการดำเนินการระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- 5) รหัส LD5 ส่วนราชการมีวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และมีการเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการ ทั่ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นการมุ่งเน้นความยั่งยืนของส่วนราชการในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวมการดำเนินการของส่วนราชการ การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลัก และระบบงานของส่วนราชการเป็นสิ่งที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของส่วนราชการ ดังนั้นการตัดสินใจดังกล่าวจึงเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป โดยแนวทางการดำเนินการ 4 แนวทาง (กำหนดเป็นรหัสของแต่ละแนวทาง) ดังนี้

- 1) รหัส SP1 ส่วนราชการมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2) รหัส SP2 ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

3) รหัส SP3 ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญโดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของส่วนราชการ สื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมถึงนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

4) รหัส SP4 ส่วนราชการมีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทบทวนและปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus)

เป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการให้ความสำคัญ รวมทั้งวิธีการในการค้นหาและใช้สารสนเทศเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง (กำหนดเป็นรหัสของแต่ละแนวทาง) ดังนี้

1) รหัส CS1 ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้

2) รหัส CS2 ส่วนราชการมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) รหัส CS3 ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) รหัส CS4 ส่วนราชการมีวิธีการในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรักษาสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) รหัส CS5 ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ กล่าวคือ เป็น “สมอง” ขององค์การที่เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพ และครอบคลุม การพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวไว้ ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการ ในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพอย่างไร โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง (กำหนดเป็นรหัส ของแต่ละแนวทาง) ดังนี้

- 1) รหัส IT1 ส่วนราชการมีการเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติการและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- 2) รหัส IT2 ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 3) รหัส IT3 ส่วนราชการมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ แก่องค์การ เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
- 4) รหัส IT4 ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการ มีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับ ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Workforce Focus) เป็นการมุ่งเน้นให้ส่วนราชการ มีวิธีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล : HRM และ HRD การสร้าง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้างความผูกพัน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและ อนาคต ในหมวดนี้เน้นการปฏิบัติการด้านบุคลากรที่สำคัญ การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ ซึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้างความผูกพันของบุคลากร ของส่วนราชการ เพื่อให้บุคลากรและองค์การปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อสนับสนุน

ให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์โดยรวม โดยแนวทางการดำเนินการ 4 แนวทาง (กำหนดเป็นรหัสของแต่ละแนวทาง) ดังนี้

- 1) รหัส HR1 ส่วนราชการมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์แผนดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ
- 2) รหัส HR2 ส่วนราชการมีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว
- 3) รหัส HR3 ส่วนราชการมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร
- 4) รหัส HR4 ส่วนราชการมีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (Operations Focus) เป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติการการออกแบบ การส่งมอบผลผลิตและการบริการ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนของส่วนราชการ ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืนอย่างไร โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง (กำหนดเป็นรหัสของแต่ละแนวทาง) ดังนี้

- 1) รหัส PM1 ส่วนราชการมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด
- 2) รหัส PM2 ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ
- 3) รหัส PM3 ส่วนราชการมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ การลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ
- 4) รหัส PM4 ส่วนราชการมีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม
- 5) รหัส PM5 ส่วนราชการมีวิธีการในการพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results) ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจ คล้ายคลึงกัน ให้ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการ ด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง (กำหนดเป็น รหัสของแต่ละแนวทาง) ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ
 - 1) RM 1 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
 - 2) RM 2 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการมิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ
2. ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 3) RM 3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
 - 4) RM 4 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 5) RM 5 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร
4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลส่วนราชการ
 - 6) RM 6 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA)
 - 7) RM 7 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร
5. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต
 - 8) RM 8 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม
6. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ
 - 9) RM 9 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ
 - 10) RM10 ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

การใช้เกณฑ์เพื่อการประเมินองค์การ โดยจัดทำรายละเอียดของลักษณะสำคัญขององค์การให้ครบถ้วนให้มากที่สุด ในการตอบคำถามในลักษณะสำคัญอาจสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ รวมทั้งผู้บริหารของส่วนราชการ คำตอบในลักษณะสำคัญขององค์การนี้จะใช้เพื่อการประเมินการดำเนินการในหมวดต่าง ๆ ในการประเมินองค์การ ส่วนราชการอาจเริ่มต้นด้วยการใช้แนวทางคำถามในเนื้อหาของข้อกำหนดโดยรวมในแต่ละหัวข้อก่อน เพื่อค้นหาว่ายังมีเรื่องใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการ ส่วนราชการควรใช้การประเมินเพื่อเสริมสร้างจุดแข็งและใช้โอกาสในการปรับปรุงการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการ และเมื่อส่วนราชการพร้อมอาจยื่นขอรับการประเมินเพื่อขอรับรางวัลจาก ก.พ.ร. หรือหน่วยงานภายนอกต่อไป

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการดำเนินงานตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงที่ละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้วและผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้ง สามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และเพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมถึงเพื่อให้ส่วนราชการสามารถยกระดับและพัฒนาองค์การให้สูงขึ้น จึงได้เพิ่ม “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น” อีกประเภทรางวัลหนึ่ง และในปี พ.ศ. 2560 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดชื่อรางวัลเป็น “รางวัลเลิศรัฐ” (Public Sector Excellence Awards : PSEA) เพื่อมอบให้แก่หน่วยงานภาครัฐที่มีความมุ่งมั่นปฏิบัติราชการจนประสบความสำเร็จ มีความเป็นเลิศ ใน 3 สาขา ได้แก่ 1) สาขาบริการภาครัฐ 2) สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ 3) สาขาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

ในปี พ.ศ. 2560 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เปิดรับสมัครรางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 2 ประเภทรางวัล ได้แก่ รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด และรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับดีเด่น โดยส่วนราชการที่จะสมัครขอรับรางวัลรายหมวด ต้องเป็นส่วนราชการที่ผ่านการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน และส่วนราชการที่จะสมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น ต้องเป็นส่วนราชการที่ได้รับรางวัลประเภทรายหมวดอย่างน้อย 2 หมวด ซึ่งในปี พ.ศ. 2560 มีส่วนราชการสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับดีเด่น และรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด รวม 77 หน่วยงาน ประกอบด้วย 47 ส่วนราชการ และ 30 จังหวัด รวม 124 ผลงาน โดยมีส่วนราชการที่ผ่านเกณฑ์การประเมินและได้รับรางวัล 12 หน่วยงาน จำนวน 13 รางวัล ดังนี้

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2560	หน่วยงาน
หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม	- กองบัญชาการกองทัพบกไทย - กรมการพัฒนาชุมชน - กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ - จังหวัดนนทบุรี - จังหวัดอุทัยธานี
หมวด 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	- กรมทางหลวงชนบท
หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- จังหวัดอำนาจเจริญ
หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การ และการจัดการความรู้	- สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข - กรมควบคุมโรค - กรมบัญชีกลาง
หมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	- กรมธนารักษ์
หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม	- สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข - กรมสุขภาพจิต

ตัวอย่างของหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานและได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปี พ.ศ. 2560 ได้แก่

หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

กรมการพัฒนาชุมชน มีการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนจากระดับฐานรากสู่ระดับก้าวหน้า ผ่านกลไกของปราชญ์ชาวบ้านและการสร้างรายได้จาก OTOP รวมถึงนโยบายประชารัฐขับเคลื่อนองค์การด้วยแนวคิด “โบกักรัฟไฟ” นับได้ว่าเป็นการสร้างระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิภาพมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสร้างระบบการกำกับติดตามการทำงานเชื่อมโยง ส่วนกลางกับภูมิภาคได้เหมาะสม ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสร้างระบบการนำและการกำกับติดตามที่เป็นกลไกสำคัญที่นำมาสู่ความสำเร็จของกรมการพัฒนาชุมชนเกิดเป็นผลงานที่โดดเด่นมากมาย โดยเฉพาะ OTOP ขึ้นเครื่องที่สามารถสร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ให้กับชุมชนซึ่งเป็นเศรษฐกิจระดับฐานรากของประเทศได้

กรมการพัฒนาชุมชน (พช.) กระทรวงมหาดไทย ในระยะเริ่มแรกของการก่อตั้ง มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนและการพัฒนาตนเอง ต่อมาเมื่อบริบททางสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้กรมการพัฒนาชุมชนต้องปรับบทบาทมาสู่การเป็นผู้กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ และแนวทางในการพัฒนาชุมชนระดับชาติ โดยเฉพาะการมุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ โดยใช้พลังประชารัฐเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือ ชุมชนลงมือทำ เอกชนขับเคลื่อน และรัฐสนับสนุน ถือได้ว่าเป็นทิศทางใหม่ในการพัฒนาที่ พช. จะต้องใช้ความเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนา เพื่อสร้างเสริมการเรียนรู้การมีส่วนร่วมของประชาชนในการแก้ไขปัญหาของชุมชนด้วยตนเองและสร้างชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

จากความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหารของกรมการพัฒนาชุมชนที่สามารถมองโจทย์ของการพัฒนาตามแนวทางยุทธศาสตร์ของประเทศ นโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน นำมากำหนดเป็นกรอบทิศทางการปฏิบัติงานที่สามารถกำหนดรูปแบบระบบการนำการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เกิดเป็นการขับเคลื่อนสัมมาชีพชุมชนเข้มแข็งภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อก้าวไปสู่เศรษฐกิจครัวเรือนที่มีความมั่นคง สร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างความแข็งแกร่งให้กับชุมชนในระดับฐานราก ก่อให้เกิดความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืน

หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารไปสู่การปฏิบัติ

กรมทางหลวงชนบท แผนยุทธศาสตร์กรมทางหลวงชนบทได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยถอดมาเป็นแผนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทั้งในระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น รวมถึง การคาดการณ์อัตรากำลังและองค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์นั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับการบริหารจัดการของกรมทางหลวงชนบท จากความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรในการร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมกันกำหนดแผนพัฒนาทางหลวงชนบทจากพื้นที่นำสู่แผนใหญ่ ในระดับกรม อีกทั้งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และได้รับความคิดเห็นที่เป็นมุมมองใหม่จากภายนอก นำมาซึ่งประโยชน์ต่อกรมทางหลวงชนบทในการพัฒนาโครงข่ายทางหลวงท้องถิ่นที่นำพาคุณภาพชีวิตดีมาสู่ประชาชนในพื้นที่

ในการปฏิบัติงานของกรมทางหลวงชนบทนั้น ได้จัดทำยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดนโยบายขับเคลื่อนการทำงานของกรมไว้ในหลายระดับตามช่วงเวลาต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงชนบท 20 ปี (2560 - 2579) 2) แผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงชนบท ระยะ 10 ปี (2560 - 2569) 3) แผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงชนบท ระยะ 4 ปี (2560 - 2563) 4) แผนพัฒนาทางหลวงชนบท พ.ศ. 2559 - 2563 5) แผนปฏิบัติการ 4 ปี และ 6) แผนปฏิบัติการ 1 ปี โดยในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของ

กรมทางหลวงชนบทได้มีการพัฒนาการในแต่ละช่วงเวลา มีจุดเน้นในการวิเคราะห์ปัจจัยที่แตกต่างกัน โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่ต่างกันในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งแผนยุทธศาสตร์กรมทางหลวงชนบท พ.ศ. 2560 - 2569 และแผนยุทธศาสตร์กรมทางหลวงชนบท พ.ศ. 2560 - 2563 มีการพัฒนารูปแบบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ให้ตอบสนองกับบริบทการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในอนาคต เช่น การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) การเข้าสู่ยุคสังคมสูงวัย สังคมเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคมออนไลน์ รวมถึงความต้องการและความคาดหวังของประชาชน ผู้รับบริการที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์นั้นได้รวบรวมข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้บริหารกระทรวงคมนาคม ผู้บริหารกรมทางหลวงชนบท หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรม หน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน ผู้รับบริการ กลุ่มชุมชนที่อยู่ในพื้นที่สองข้างทางของทางหลวงชนบท ผู้ประกอบการด้านการคมนาคมและขนส่ง ผู้ประกอบการ/SMEs บุคลากรทางการศึกษา กลุ่มผู้ด้อยโอกาส/ผู้พิการ แล้วนำเข้าสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของกรมทางหลวงชนบท เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงชนบท รวมถึงจัดทำแผนพัฒนาทางหลวงชนบทในพื้นที่ และโครงการเฉพาะพื้นที่ที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมทางหลวงชนบทที่ได้เปลี่ยนแปลงไป

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงชนบทที่ประสบความสำเร็จได้นั้น เกิดจากการใช้ประโยชน์จาก 4 ปัจจัย คือ 1) การมีส่วนร่วมจากทุกหน่วยงานภายในกรมทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (Collaborative Planning) 2) สถาบันการศึกษาเครือข่าย (Academic Experts) 3) ระบบเทคโนโลยีที่สำคัญ (Technology) และ 4) ทรัพยากรบุคคลของกรม (Human Resources) และได้ริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาระบบการวางแผนยุทธศาสตร์ในลักษณะการแสวงหาความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับทุกองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถเดินหน้าขับเคลื่อนการทำงานได้อย่างมีทิศทาง สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และลักษณะการทำงานขององค์การ ซึ่งกรมทางหลวงชนบทมีแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ช่วยสนับสนุนให้กรมมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนมีการมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และยกระดับความสามารถในการแข่งขันในด้านการผลักดันให้เกิดโครงข่ายความเชื่อมโยงทางด้านโลจิสติกส์ที่ครอบคลุมทางบก ทางราง ทางน้ำ ทางอากาศภายในภูมิภาค เพื่ออำนวยความสะดวก ลดระยะเวลาและต้นทุนในการขนส่ง เพื่อนำส่งประโยชน์สุขให้เกิดแก่ประชาชน

หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จังหวัดอำนาจเจริญ มีการนำระบบสารสนเทศของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การปรับปรุงผลผลิต บริการและกระบวนการ เพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ภายใต้โครงการ 3 ดี “อำนาจเจริญ คนดี สุขภาพดี รายได้ดี” ซึ่งนับว่าเป็นการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่การส่งเสริม สนับสนุนและกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่สำคัญในแต่ละเรื่อง เพื่อสร้างความสุขให้แก่ชาวอำนาจเจริญ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีสุขภาพดี และมีรายได้ที่ดีสำหรับการเลี้ยงตัวเองและครอบครัว เกิดเป็นผลงานที่โดดเด่น เช่น การสร้าง Brand Iquity ข้าวหอมมะลิคุณภาพดี ข้าวหอมมะลิอินทรีย์ จนได้สมญาว่า “ข้าวที่ดีที่สุด สำหรับชีวิตที่ดีที่สุด (The Best Rice for The Best Life)” การพัฒนาศูนย์แพทย์แผนไทย เพื่อการส่งเสริมสุขภาพ การส่งเสริมการท่องเที่ยว เป็นต้น

จังหวัดอำนาจเจริญได้มีการจัดทำฐานข้อมูลของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ ซึ่งในการกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อที่จะนำไปสู่การค้นหาคำความต้องการ ความคาดหวัง การปรับปรุง ผลผลิต บริการ และกระบวนการที่สำคัญ ได้มีการจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคตในหลายรูปแบบ เช่น การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาจากบริการตามพันธกิจ กลุ่มนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อให้การบริการเป็นไปตามความต้องการ ความคาดหวัง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน ให้ประชาชนรับทราบการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนผู้รับบริการ การพัฒนาการให้บริการผ่านระบบออนไลน์ การจำแนกผู้รับบริการตามกลุ่มอาชีพ เพื่อส่งเสริม พัฒนาระดับความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น เช่น กลุ่มเกษตรกร ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว กลุ่มผู้ประกอบการวิชาชีพ แพทย์แผนไทย เป็นต้น โดยได้จัดกิจกรรมส่งเสริมต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมกับผู้รับบริการ

จากแนวความคิด รู้อะไร ไม่รู้ รู้จักกัน ของผู้บริหารจังหวัดอำนาจเจริญ นำมาสู่การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน ที่สามารถนำมากำหนดเป้าหมายของการพัฒนา มุ่งสู่คนดี สุขภาพดี และรายได้ดี และมีการวางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่สำคัญ การกำหนดโครงการต่าง ๆ รองรับอย่างเป็นรูปธรรม มีการส่งเสริม ผลักดันอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความสำเร็จผลงานที่โดดเด่น ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ การสร้างนวัตกรรมการทำงานที่จะสามารถอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนชาวจังหวัดอำนาจเจริญ รวมถึงสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สร้างความสัมพันธ์อันดี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างภาคราชการและภาคส่วนต่าง ๆ มาพัฒนาร่วมกันด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกัน ที่อยากจะเห็นจังหวัดอำนาจเจริญเป็นเมืองที่มีแต่คนดี สุขภาพดี รายได้ดี ถึงแม้วันนี้ยังไม่ดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับจังหวัดอื่นๆ แต่ก็มีคามมุ่งมั่นทุ่มเท และจะพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดนิ่ง

หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ขององค์การและการจัดการความรู้

กรมควบคุมโรค มีการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์และการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้กรมควบคุมโรคมุ่งเน้นพัฒนาระบบวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ตั้งแต่การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดที่สะท้อนภารกิจหลักของหน่วยงาน มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อสร้างฐานข้อมูลที่ถูกต้อง นำเชื่อถือและทันต่อสถานการณ์ พร้อมใช้ในการป้องกัน เฝ้าระวัง และควบคุมการระบาดของโรค รวมถึงมีการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและศึกษาคู่เทียบ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อประเมินและพัฒนาตนเองสู่มาตรฐานระดับสากลมีการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน โดยการวิเคราะห์ ทบทวนและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้และแนวทางการปฏิบัติที่ดีนำไปสู่ การปรับปรุงองค์การตลอดจนมีการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินงาน ตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงหน่วยงานสามารถสะท้อนภาพรวมการดำเนินงานของกรมที่แสดงผลสะท้อนปัญหา และให้ข้อเสนอแนะได้อย่างสมเหตุสมผลและน่าเชื่อถือ

การเลือกและกำหนดกรอบการวัดผลดำเนินการ ได้ดำเนินการภายใต้กรอบการพัฒนา แห่งสหประชาฯ พ.ศ. 2533 - 2558 และการมีการสานต่อเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน พ.ศ. 2558 – 2573 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการมีสุขภาพที่ดีในการดำรงชีวิต ส่งเสริมความเป็นอยู่ของทุกคนในช่วงอายุ ประกอบกับ รัฐบาลมีแนวคิดการปฏิรูปประเทศสู่วิสัยทัศน์ “ประเทศไทย มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เน้นการพัฒนาให้เกิดความสมดุล เศรษฐกิจที่เข้มแข็งด้วยโมเดลประเทศไทย 4.0 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เชื่อมโยง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุข 20 ปี กำหนดเป้าหมาย “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่ มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” สำหรับการกำหนดตัววัดผลการดำเนินงานจะพิจารณาจากประมวลและทบทวน ชุดข้อมูลสถานการณ์โรคและภัยสุขภาพ พัฒนาการติดตามและประเมินผล จึงได้กำหนดออกมาเป็นตัวชี้วัดระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยมีตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจ 2) ตัวชี้วัด เป้าหมายการลดปัญหาโรคและภัยสุขภาพ 5 กลุ่มโรค 3) ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์และจุดเน้นการดำเนินงาน ตามแผนงาน/โครงการ 4) ตัวชี้วัดด้านการให้ความสำคัญทั้งของกรมและจากแหล่งต่าง ๆ ในเชิงเปรียบเทียบ ผ่านการพิจารณาเชื่อมโยงเป้าหมายและตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ให้มีความยืดหยุ่น สามารถวัดกระบวนการและผลลัพธ์ได้ รวมถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ตัวชี้วัดด้านพัฒนาองค์การ 6) ตัวชี้วัด ด้านงบประมาณ และ 7) ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ

การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน กรมควบคุมโรคมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินงาน มีการคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้น และนำผลมาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เปรียบเทียบ มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลเพื่อนำมาสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ

การติดตามผลการดำเนินงาน มีการติดตามเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และรายปี รวมถึงมีแนวปฏิบัติเพื่อให้การกำกับติดตามมีมาตรฐาน โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 วางแผนการติดตามก่อนการดำเนินงาน และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระยะที่ 2 ติดตามระหว่างการทำงานเพื่อทราบความก้าวหน้าและสามารถแก้ไขปรับปรุงได้ในไตรมาสต่อไป ระยะที่ 3 สรุป รวบรวม วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน สถานการณ์และจุดเน้นที่สำคัญ โดยเฉพาะโครงการที่สำคัญจะมีการติดตามทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สำหรับในกระบวนการที่สำคัญตามสายโซ่แห่งคุณค่า จะมีการทบทวนตัวชี้วัดที่สำคัญทุกปี มีหน่วยงานที่รับผิดชอบติดตามอย่างใกล้ชิด และนำเสนอให้ผู้บริหารทราบ รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส ซึ่งหากผลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารจะวางมาตรการเพื่อเร่งรัดการดำเนินงาน การปรับปรุงผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ผลจากการทบทวนผลการดำเนินงาน ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและปัจจัยเสี่ยง โดยใช้หลัก 3R คือ

1. Review: ทบทวนกระบวนการ ผลงาน และทรัพยากร โดยใช้หลักงบประมาณฐานศูนย์
2. Redeploy: ทบทวนโครงการเพื่อดำเนินการต่อ/ชะลอ/ยกเลิก/ปรับลดกิจกรรมหรืองบประมาณ
3. Replace: เสนอโครงการใหม่ หรือเพิ่มค่าเป้าหมายและงบประมาณ

จากนั้นนำมาจัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่จะต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด รวมถึงโอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนปฏิบัติการที่แก้ไขปัญหาเฉพาะพื้นที่ รวมถึงการส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัดสมัครรับรางวัลทั้งจากสำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานอื่นๆ เป็นประจำทุกปี และมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคล เพื่อกระตุ้นการพัฒนาการดำเนินงานให้เป็นนิสัยประจำตัว ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นกลไกขับเคลื่อนให้กรมควบคุมโรคประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

หมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรมธนารักษ์ มีนโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความสุข (Learning Organization and Happy Workplace) ให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นคนดี มีสมรรถนะ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ภายใต้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร แผนการเสริมสร้างความโปร่งใส มีการพัฒนาเครื่องมือในการประเมิน มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้คำขวัญ “งานได้ผล คนพอใจ ก้าวไกลสู่สากล”

จากความพยายาม ความมุ่งมั่นพัฒนาด้านบุคลากรอย่างไม่หยุดยั้งของกรมธนารักษ์ ส่งผลให้บุคลากรของกรมเป็นผู้มีความสามารถสูงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เห็นได้จากผลการดำเนินงานทั้ง 4 ภารกิจหลักของกรม ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผลผลิตต่อบุคคลที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2559 บุคลากรด้านเหรียญกษาปณ์สามารถจ่ายแลกเหรียญได้ 10,988,000 เหรียญต่อคน จัดเก็บรายได้ 4.42 ล้านบาทต่อคน

บุคลากรด้านที่ราชพัสดุ สามารถดูแลที่ราชพัสดุ 17,000 ไร่ จัดเก็บรายได้ 9.17 ล้านบาทต่อคน บุคลากรด้านประเมินราคา สามารถประเมินราคาที่ดิน 55,000 แปลงต่อคน จัดเก็บค่าธรรมเนียม 46.57 ล้านบาทต่อคน และบุคลากรด้านดูแลทรัพย์สินมีค่า สามารถดูแลผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์ 24,000 คนต่อคน และจัดเก็บรายได้ค่าบัตรเข้าชม 0.97 ล้านบาท นอกจากนี้ กรมธนารักษ์สามารถบริหารจัดการอัตราค่าสิ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จำนวนบุคลากรต่ออัตราค่าสิ่ง ร้อยละ 94.55) รวมทั้งดูแลสวัสดิภาพความปลอดภัยของบุคลากร (จำนวนอุบัติเหตุและอาชญากรรมที่เกิดในสถานที่ทำงาน 0 ครั้ง) ส่งเสริมสุขภาพอนามัย (บุคลากร ร้อยละ 10.15 มีระดับคอเรสเตอรอลลดลง) สร้างความผูกพัน (จำนวนบุคลากรโอนย้ายและลาออก ร้อยละ 1.69) และคำนึงถึงประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร

กล่าวได้ว่า กรมธนารักษ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามคำขวัญ “งานได้ผล คนพอใจ ก้าวไกลสู่สากล” เป็นอย่างดี โดยการให้ความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การเพื่อตอบสนองต่อการบริหารจัดการงานตามภารกิจหลัก 4 ด้าน ของกรมธนารักษ์ภายใต้กลไกการขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดนั่นคือ “บุคลากร” ตั้งแต่ระดับผู้บริหารถึงระดับปฏิบัติในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ภายใต้ความแตกต่าง อาทิ ภารกิจที่รับผิดชอบ ระดับความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ช่วงอายุในแต่ละ Generation ความคาดหวังและความต้องการ เพื่อร่วมมือกันดำเนินการกิจกรรมให้ลุล่วง และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

กรมสุขภาพจิต มีการพัฒนากระบวนการรักษาทางการแพทย์เฉพาะทาง โดยเฉพาะกลุ่มผู้ป่วยจิตเวช เป็นหนึ่งในโลกที่สำคัญของสังคมที่กรมสุขภาพจิตในฐานะหน่วยงานหลัก ต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับชุมชนในพื้นที่ ตลอดจนช่องทางและวิธีการสื่อสารความเข้าใจต่อสังคมเกี่ยวกับโรคที่ผู้ป่วยเผชิญ อีกทั้งจำเป็นต้องศึกษา ค้นคว้าและวิจัย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานสุขภาพจิตและจิตเวชที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่ออ้างอิงและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงให้เกิดความชัดเจน ดังนั้น การออกแบบการพัฒนากระบวนการ และการสร้างนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง จึงถือเป็นจุดเด่นที่สำคัญของกรมสุขภาพจิต

กรมสุขภาพจิตมีพันธกิจหลักในการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้ประชาชนในทุกกลุ่มวัยสามารถดูแลสุขภาพจิตของตนเอง ควบคู่กับการสนับสนุนการพัฒนาระบบบริการสุขภาพจิต ครอบคลุมทุกมิติในทุกระดับ ด้วยวิธีการวิจัยและพัฒนา เพื่อนำความรู้และนวัตกรรมที่ได้ไปสื่อสารความรู้เพื่อเป็นการส่งเสริมและป้องกันปัญหาสุขภาพจิตให้แก่ประชาชน การดำเนินงานของกรมสุขภาพจิตได้กำหนดและทบทวนระบบงาน กระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยพิจารณาจากข้อมูลและปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสมและรอบด้าน เช่น นโยบายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรมฯ บทบาท/อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมสุขภาพจิตและตาม

การมอบหมายภารกิจผ่านนโยบายการทำงานในเรื่องต่าง ๆ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และสถานการณ์/แนวโน้มทางสังคม รวมถึงแนวโน้มโรคภัยและภัยสุขภาพ รวมทั้งยังได้พัฒนาระบบขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญและข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการงาน ตัวชี้วัดและจุดควบคุมในแต่ละกระบวนการงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานจะตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และนโยบายความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

เป้าหมายของกรมสุขภาพจิตในอนาคต ยังคงมุ่งเน้นประชาชนสุขภาพจิตดีและมีความสุข แต่เพิ่มความเข้มข้นในการกำหนดเป้าหมายที่ต้องบรรลุ โดยในแผน 20 ปี คนไทยจะมีปัญหาอารมณ์ดีและมีความสุขอยู่ในสังคมอย่างทรงคุณค่า โดยระดับสติปัญญาเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 105 (ปัจจุบัน 98.23) เด็กไทยมีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในเกณฑ์ปกติขึ้นไปมากกว่า ร้อยละ 85 (ปัจจุบัน ร้อยละ 77) และมีอันดับ World Happiness Index ไม่เกินลำดับที่ 26 (ปัจจุบันลำดับที่ 32) เป็นความท้าทายที่กรมสุขภาพจิตมั่นใจว่าจะทำได้ จากปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ คือ การได้รับการสนับสนุนอย่างชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร ขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานจัดโครงสร้างคณะกรรมการหรือทีมงานในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ตลอดจนการลงพื้นที่เห็นเหตุการณ์ดำเนินงานด้วยตนเอง ซึ่งทำให้กรมสุขภาพจิตมีระบบการดำเนินงานที่มั่นคง เข้มแข็ง และมีบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่เอื้อให้บุคลากรสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2550) ได้ดำเนินการศึกษาการพัฒนากระบวนการด้วยระบบคุณภาพ PMQA ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยศึกษาหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและความเป็นมาของการพัฒนาระบบราชการด้วยวิธีการหรือเครื่องมือต่าง ๆ จนกลายเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทยที่ให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ ซึ่งจากการประเมินตนเองทั้ง 7 หมวด ทำให้ทราบจุดแข็งและโอกาส ในการปรับปรุง ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเริ่มดำเนินการจัดทำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีแรก โดยพบปัญหาและอุปสรรคมีเพียงเล็กน้อย ดังนี้

- ข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่มี ความเข้าใจในเรื่อง PMQA จึงทำให้ไม่เห็นความสำคัญเท่าที่ควร
- บุคลากรในการดำเนินการ PMQA มีน้อยเกินไป เมื่อเทียบกับปริมาณงาน
- บุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินการ PMQA ยังไม่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในเรื่อง

PMQA เท่าที่ควร

ฉัตรชัย บัวกันต์ (2553) ได้ดำเนินการศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาของข้าราชการ จำแนกตามสำนัก/หน่วยงานที่สังกัด ประเภทและระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ การทำงาน และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นผู้ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการหรือตัวชี้วัดตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัด การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของข้าราชการส่วนใหญ่รับรู้จากกิจกรรมการประชุม การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ และการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และมีความพึงพอใจต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

การศึกษายังพบปัญหาอุปสรรค เกี่ยวกับการรับรู้ การมีส่วนร่วม และการสร้างความพึงพอใจต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่สำคัญ คือ (1) การถ่ายทอดความรู้และการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในองค์กรยังเป็นการดำเนินการเฉพาะในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ยังไม่ได้เผยแพร่หรือฝึกอบรมให้ข้าราชการและบุคลากรได้ทราบและเรียนรู้อย่างทั่วถึง (2) ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญและเน้นย้ำเป็นนโยบายในการนำ PMQA มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับงานตามภารกิจหลัก และ (3) ข้าราชการและบุคลากรมีภาระงานประจำมากทำให้ไม่สามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม ประกอบกับเกณฑ์ประเมิน PMQA มีความซับซ้อนและปรับเปลี่ยนตลอด ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจ และขาดความมั่นใจในการใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันองค์กร โดยมีข้อเสนอแนะในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ (1) ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสาร เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และการทำความเข้าใจให้แก่บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ให้ทั่วถึง และต่อเนื่อง เช่น จัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ มาอบรมให้แก่บุคลากร สร้างความเข้าใจให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้จัดช่องทางให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น การนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริงด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นต้น (2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมอย่างเท่าเทียมและตามความสนใจ โดยให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินการกับคณะทำงาน PMQA และ (3) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบทบาทการนำองค์กรและเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในด้านต่าง ๆ อย่างจริงจัง

สรวิษฐ์ เปรมชื่น (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบราชการไทย Public Management Quality of Thai Civil Service บทความนี้ปรับปรุงขึ้นจากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์ผลประเมินจากเอกสารของหน่วยงาน การสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมกลุ่มเชิงปฏิบัติการภายใน หน่วยงานที่มีผลการประเมินระดับดี ประเภทกรมบริการ คือ กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประเภทกรมนโยบาย คือ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ และระดับจังหวัด คือ จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดชัยนาท จังหวัดอ่างทอง และ จังหวัดสมุทรสงคราม

ผลการศึกษาปรากฏว่า กรมบริการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมงานบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนใหญ่เน้นการตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกรมบริการที่มีประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานภายนอกจะมีขีดความสามารถในการเพิ่มการบริการงานที่มีนวัตกรรมได้ (innovation services) ในส่วนกรมนโยบายเน้นให้ความสำคัญต่อการมุ่งรักษามาตรฐานระบบงาน และเน้นการจัดทำนโยบาย แผนงานในระดับกระทรวง ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ไปสู่การปฏิบัติได้ผลดีขึ้น แต่ยังขาดรูปแบบการให้บริการครบวงจรสู่ประชาชน ส่วนจังหวัดที่มีคุณภาพการบริหารจัดการในระดับดีนั้น ล้วนรักษามาตรฐานความนิยมด้วยกิจกรรมเข้าถึงภาคประชาชน เน้นการออกพบปะเยี่ยมเยียน และจัดกิจกรรมที่บุคลากรท้องถิ่นดำเนินการเองได้ และมีกระบวนการรับฟังข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาต่าง ๆ จากประชาชนในพื้นที่ แต่ที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุด ในจังหวัด คือ การยกระดับสมรรถนะของบุคลากรที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อรองรับต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ที่ยังไม่อาจดำเนินการได้ผลดีเท่าที่ควรเพราะมีการสับเปลี่ยนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่อยู่ตลอด

งานศึกษานี้มีข้อเสนอว่า ส่วนราชการในระดับกรมและจังหวัด หากสามารถนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 ด้าน ซึ่งสอดคล้องต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในระบบราชการไทย และได้้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ประเมิน โดยอยู่ในคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว จะสามารถเสริมสร้างสมรรถนะแก่บุคลากรภาครัฐ ยกย่องภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และหากนำการจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจแบบนักบริหารมืออาชีพมาพัฒนาระบบงาน เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มในองค์กรและผู้รับบริการ และต่อยอดนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ ส่วนราชการทั้งระบบ ย่อมจะมีทิศทางการปฏิบัติงานที่สร้างผลลัพธ์ในภาครัฐและภาคประชาชน และจะส่งผลต่อการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การของรัฐแบบก้าวกระโดดเทียบเคียงส่วนราชการในและต่างประเทศชั้นนำได้ และสามารถสร้างประสิทธิผลในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ความโปร่งใส ระบบธรรมาภิบาล ในองค์กรภาครัฐ และประชาชนได้อย่างยั่งยืน

เยาวเรศว นุตเดชานันท์ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข เป็นการค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา และข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมสุขภาพจิต ในการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

ผลของการวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดของ แมคคินซี (McKinsey) พบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4 ตัวแปร คือ 1) ความพร้อมของระบบงาน 2) คานิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ผลของการวิจัยเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึก มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในการตัดสินใจในทิศทางขององค์กร ร่วมนำกระบวนการพัฒนาองค์กร มีการสื่อสารถึงผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือ และลดการต่อต้านจากบุคลากร รวมทั้งใช้ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรของหน่วยงานในสังกัดในการประเมินความดีความชอบแก่ผู้บริหารหน่วยงาน สำหรับระบบงานควรผลักดันให้การพัฒนาองค์กรสอดคล้องเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ ลดจำนวนตัวชี้วัดลดการรายงานผลที่ไม่จำเป็นเพื่อลดภาระงานสำหรับการให้ความรู้ ความเข้าใจ ควรบรรจุหัวข้อ ความรู้ หลักคิดแนวทางในการพัฒนาองค์กร ในหลักสูตรอบรมบุคลากรใหม่ของกรมสุขภาพจิต ทบทวนความรู้ หรือเพิ่มความเข้มข้นของความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ เป็นระยะ รวมทั้ง นิเทศ ติดตามผล และสอนงาน (Coaching) อย่างสม่ำเสมอ สำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต มีข้อเสนอแนะสำคัญ 3 ประเด็น คือ 1) ให้ทบทวนสถานการณ์ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค รวมทั้ง ความต้องการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารทุกครั้ง 2) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ต้องเป็นผู้เฝ้าอำนวยการในการพัฒนาองค์กร โดยรู้จักจริงในแนวคิดและตระหนักในคุณค่าคัสตอร์คณะทำงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สื่อสารทำความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยภาษาที่เข้าใจง่ายและเป็นมิตร เอื้ออาทรต่อกัน 3) ควรประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล และเข้าใจง่าย โดยการใช้สื่อ Electronic

นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปว่า ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีลักษณะปฏิบัติงานที่คล้ายกัน และควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน (2555) ได้ศึกษาการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนที่มีต่อองค์กร โดยการสำรวจความคิดเห็นเป็นกิจกรรมหนึ่งในแผนพัฒนาองค์กร หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของข้าราชการที่มีต่อระบบการบริหารงานของกรมการพัฒนาชุมชนใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ความพึงพอใจต่อกรมการพัฒนาชุมชน 2) ความพึงพอใจต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 3) ความพึงพอใจต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยกองการเจ้าหน้าที่

ได้ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามสำรวจข้อมูลร่วมกับสถาบันการพัฒนาชุมชน ทั้งนี้ กิจกรรมดังกล่าวยังได้ปรากฏเป็นตัวชี้วัดหลักที่สำคัญของแผนพัฒนาองค์กรในปี 2555 ได้แก่ ร้อยละของระดับความพึงพอใจของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนที่มีต่อระบบการบริหารงานของกรมฯ โดยดำเนินงานภายใต้แนวคิด “การสร้างและวางระบบการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ย่อมสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร” และนอกจากจะวัดระดับความพึงพอใจของข้าราชการกรมฯ แล้ว ยังเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนที่มีต่อการบริหารงานของกรมฯ อีกทางหนึ่ง ซึ่งผลจากการสำรวจได้นำไปวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาองค์การในปี 2556 และวางแผนการขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมฯ เพื่อเชื่อมโยงกับผลลัพธ์องค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากผลการศึกษาวิจัยความพึงพอใจของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนที่มีต่อองค์กร ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ 1) ความพึงพอใจต่อกรมการพัฒนาชุมชน และ 2) ความพึงพอใจต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการพัฒนาชุมชน ได้มีข้อเสนอแนะที่กรมการพัฒนาชุมชนนำไปดำเนินการปรับปรุง ทบทวนแผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อปรับระบบการบริหารงานและวิธีการการขับเคลื่อนภารกิจงานของกรมฯ ให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้เกี่ยวข้องให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากความคาดหวังหรือความพึงพอใจของบุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การขับเคลื่อนงาน ตามภารกิจของกรมฯ บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ นอกจากจะดำเนินงานให้สอดคล้องตามกฎหมาย เกณฑ์ และระเบียบที่เกี่ยวข้องแล้ว จำเป็นต้องนำข้อมูลความคาดหวัง ของบุคลากรไปประกอบการพิจารณาทบทวนปรับปรุงระบบให้มีความเหมาะสม ซึ่งผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงแผนงานภายใต้กรอบมาตรฐานความสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาคุณภาพภาครัฐ (PMQA) หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกรอบมาตรฐานความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (HR Scorecard) โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านการบริหารงานภาพรวมของกรมการพัฒนาชุมชน การกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมการขับเคลื่อนงานของกรมการพัฒนาชุมชน ควรมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศการทำงานในรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเอื้ออาทร ความเป็นมิตร และการมีส่วนร่วมในองค์กร สำรวจความต้องการและสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้แก่บุคลากรทุกระดับให้มีความเหมาะสมและเพียงพอ ส่งเสริมด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ แก่บุคลากร โดยการสำรวจความต้องการ และสนับสนุนให้มีความเหมาะสมเพียงพอ และมีความเป็นธรรมเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ทั้งในรูปแบบตัวเงิน และที่ไม่ใช่ตัวเงิน ส่งเสริมให้หัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/สพจ./สพอ. ให้สนับสนุนการพัฒนาและการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมและจัดระบบ การปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรของกรมฯ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งกันและกัน มีความรัก ความเชื่อถือ และไว้วางใจกัน อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน

2. ด้านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการพัฒนาชุมชน บูรณาการแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มุ่งเน้น การเชื่อมโยงระหว่าง “คน ผลงาน และองค์กร” โดยใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือ ด้วยการถ่ายทอดเป้าหมายองค์กร หน่วยงาน และบุคคล ด้วยการบูรณาการระบบการวางแผน ระบบการพัฒนา บุคลากร ระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทน จัดทำแผนบริหารกำลังคนที่มีคุณภาพ เพื่อความชัดเจนในการเตรียมกำลังคนให้สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์กรมฯ และเพื่อควมมีประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม และความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคล (การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย การพิจารณาความดีความชอบ) สร้างความเข้าใจ แก่บุคลากรถึงความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากร บุคคล และผลสำเร็จของงานขององค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจ ที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดสมรรถนะสูงในการทำงาน ให้สัมฤทธิ์ผล และพัฒนาต่อยอดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ชรัช จงสีบพันธ์ และไชยา กุญการ (2559) ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยว่าด้วยองค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ เรื่อง บทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชน ตามรัฐธรรมนูญ โดยใช้กรอบแนวคิดในการศึกษาและประเมินผลการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการ คุ้มครองสิทธิของประชาชน โดยประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องการบริหารองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) และแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยแบ่งมุมมองการประเมินออกเป็น 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านประสิทธิผล
2. มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ
3. มุมมองด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
4. มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร

ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ด้านนี้ เป็นมุมมองสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชนตามรัฐธรรมนูญ ของผู้ตรวจการแผ่นดินบรรลุเจตนารมณ์และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการศึกษาตามแนวทางดังกล่าว ได้ประเมินตามบทบาทหน้าที่ในช่วงแผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) จากภาพรวมการประเมินผล การดำเนินการทั้ง 5 ปีงบประมาณ พบว่า ผลการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิ ของประชาชนอยู่ในระดับดี สรุปละคะแนนประเมินได้ 3.49 คะแนน โดยในปีงบประมาณ 2553 และปีงบประมาณ 2554 มีผลการดำเนินการสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53 คะแนน โดยปีงบประมาณ 2550 ปีงบประมาณ 2551 และปีงบประมาณ 2552 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.47 คะแนน

เมื่อพิจารณาจำแนกตามมุมมอง พบว่า มุมมองด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีผลการดำเนินการดีที่สุด คือ มีคะแนนเฉลี่ย 4.10 คะแนน ลำดับถัดมา คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ย 4.00 คะแนน ต่อมา คือ ด้านการพัฒนาองค์กร มีคะแนนเฉลี่ย 3.20 คะแนน และด้านคุณภาพ การให้บริการ มีผลการดำเนินการน้อยที่สุด มีคะแนนเฉลี่ย 3.14 คะแนน

ผลจากการศึกษาพบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน ซึ่งรวบรวมและวิเคราะห์จากเอกสาร แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัด และการจัดประชุมระดมความคิดเห็น ซึ่งสามารถสรุปและจำแนก ตามมุมมองทั้ง 4 มุมมอง ดังนี้

มุมมอง 1 ด้านประสิทธิผล

ผู้ตรวจการแผ่นดิน แม้จะประสบผลสำเร็จในด้านประสิทธิผลในระดับหนึ่ง ทั้งในแง่ของการแสดงบทบาทในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชน ความสำเร็จในการดำเนินการตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงงบประมาณในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชน แต่ยังประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่จะให้เกิดประสิทธิผลหลายประการ สรุปได้ ดังนี้

- การแสดงบทบาทของผู้ตรวจการแผ่นดิน ทำให้เกิดคำถามที่ว่า “ผู้ตรวจการแผ่นดิน เป็นเสือกระดาษ” หรือ “ผู้ตรวจการแผ่นดินคือบุรุษไพรชณีย์” ซึ่งเกิดจากอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน ที่มีอำนาจหน้าที่ในการให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและแก้ไข แต่ไม่มีอำนาจบังคับให้หน่วยงานต้องปฏิบัติตามได้

- กระบวนการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียน มักจะใช้วิธีการให้หน่วยงานชี้แจง และตรวจสอบข้อเท็จจริงเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ ในการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริง แม้บทบัญญัติของกฎหมายจะมีบทกำหนดโทษกรณีที่หน่วยงานไม่ชี้แจงข้อเท็จจริง หรือไม่มาให้ถ้อยคำหรือไม่ส่งวัตถุ เอกสาร หลักฐาน หรือพยานหลักฐานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณา หรือการขัดขวางการตรวจสอบสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน แต่ผู้ตรวจการแผ่นดินก็ยังไม่มีการใช้บทกำหนดโทษดังกล่าวอย่างเคร่งครัด ทำให้บางเรื่องร้องเรียนต้องใช้เวลานานกว่า 1 ปีจึงจะพิจารณาแล้วเสร็จ

- จากสถิติการดำเนินการเรื่องร้องเรียนที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน อยู่พอสมควร ซึ่งแสดงให้เห็นว่ายังมีประชาชนบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน

- การดำเนินการโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองสิทธิของประชาชนยังมีสัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง

- การดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ไม่มีการจัดเก็บข้อมูล หรือรายงานผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการไปแล้วในบางโครงการ ทำให้ขาดข้อมูลสำหรับการประเมินความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมว่ามีผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์หรือไม่ อย่างไร

มุมมอง 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

ผู้ตรวจการแผ่นดินสามารถส่งมอบคุณภาพการให้บริการได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังประสบปัญหาในหลายด้าน ทั้งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ความพึงพอใจของผู้ร้องเรียน เครือข่ายในการปฏิบัติงาน ความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ ดังนี้

- ผู้ร้องเรียน และประชาชนทั่วไป เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินมีหลายประการ อาทิ อำนาจในการให้ความเห็นและข้อเสนอแนะที่ไม่มีอำนาจบังคับ ซึ่งส่งผลต่อเนื่องต่อการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน

- ผู้ถูกร้องเรียนโดยส่วนใหญ่ยังเห็นว่าผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นองค์กรที่ไม่ต่างไปจากสื่อกระแสหลักซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ อาทิ อำนาจหน้าที่ วิธีการพิจารณาและสอบสวนหาข้อเท็จจริง

- การยื่นคำร้องเรียน พบว่า สถานที่ตั้งสำนักงานเข้าถึงยากและมีเพียงแห่งเดียวที่ กรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ การแจ้งผลการรับคำร้องเรียนมีความล่าช้า และบางกรณีไม่มีการติดต่อแจ้งผลการรับคำร้องเรียน หรือกรณีการไปร้องเรียนด้วยตนเอง เจ้าหน้าที่บางรายขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา คำร้องเรียน ขาดประสบการณ์เกี่ยวกับการรับเรื่องร้องเรียน การประสานงานกับประชาชน และการร้องเรียนทางอินเทอร์เน็ตมีข้อจำกัดในการแนบเอกสารประกอบคำร้องเรียนทั้งเอกสารหลักฐาน และภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหวเพื่อประกอบการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริง การร้องเรียนทางโทรศัพท์ หมายเลข 1676 มีข้อจำกัด เนื่องจากให้บริการเฉพาะเวลาราชการ

- การพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียน พบว่า บางคำร้องเรียนใช้วิธีการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงไม่เหมาะสมกับลักษณะของเรื่องร้องเรียน โดยคำร้องเรียนบางเรื่องใช้วิธีการให้หน่วยงานชี้แจงข้อเท็จจริงเพียงอย่างเดียว ทำให้ได้รับข้อมูลจากหน่วยงานที่ถูกร้องเรียนเพียงอย่างเดียว คำร้องเรียนบางเรื่องควรมีการลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริงแต่ไม่ลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริง แต่จะให้หน่วยงานชี้แจงข้อเท็จจริง ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริง ซึ่งเหล่านี้ทำให้ขาดข้อมูลรอบด้านในการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริง หรือได้ข้อมูลไม่สอดคล้องกับลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานที่ที่เกิดปัญหาคำร้องเรียน

- การวินิจฉัยคำร้องเรียน เป็นขั้นตอนสืบเนื่องจากการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียน ดังนั้น หากการสอบสวนหาข้อเท็จจริงไม่เป็นไปอย่างรอบด้าน ก็จะทำให้การวินิจฉัยคลาดเคลื่อนทำให้เกิดความล่าช้าในการพิจารณาวินิจฉัยได้ และบางเรื่องผู้ร้องเรียนไม่เข้าใจคำวินิจฉัย เนื่องจากเป็นคำวินิจฉัยในลักษณะข้อกฎหมาย อาจทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนได้ อาจส่งผลให้เกิดการโต้แย้งคำวินิจฉัยได้

- การดำเนินการโครงการ/กิจกรรมของบางเครือข่ายขาดความร่วมมืออย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทำให้การดำเนินงานของเครือข่ายขาดความต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชนได้ และเครือข่ายด้านการเป็นตัวแทนในการรับคำร้องเรียนยังมีน้อยและยังขาดเครือข่ายเพื่อร่วมแสวงหาข้อเท็จจริงประกอบการพิจารณาของผู้ตรวจการแผ่นดิน

- หน่วยงานที่ถูกร้องเรียน มักจะไม่ชี้แจงข้อเท็จจริงภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจทำให้การพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงมีความล่าช้า

- ผู้ตรวจการแผ่นดินและสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ขาดระบบการติดตามผลการดำเนินการตามคำวินิจฉัยของผู้ตรวจการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บางหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตรวจการแผ่นดิน หรือปฏิบัติล่าช้า

- การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน มุ่งเน้นการแก้ปัญหาเป็นรายกรณี ทำให้มีเรื่องร้องเรียนที่มีประเด็นซ้ำๆ จำนวนมาก การพิจารณาดำเนินการเรื่องร้องเรียนในเชิงระบบยังมีน้อย การวิจัยเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนเชิงระบบและการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืนยังมีน้อย รวมถึงการหยิบยกเรื่องร้องเรียนขึ้นมาพิจารณาโดยไม่ต้องมีการร้องเรียนมีน้อย

- ยังมีการร้องเรียนการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจการแผ่นดิน แม้จะมีจำนวนน้อย แต่เนื่องจากผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ในการคุ้มครองสิทธิของประชาชนและตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ จึงไม่ควรให้มีกรณีการร้องเรียนการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่

มุมมอง 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินมีระบบและกลไกในการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับดี แต่ก็ยังประสบปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อันส่งผลต่อเนื่องถึงคุณภาพการให้บริการ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งสามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคได้ ดังนี้

- ด้านการบริหารวิสัยทัศน์และการบริหารจัดการ พบว่า ยังขาดการตระหนักรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ขาดระบบและกลไกเกี่ยวกับการสนับสนุน ส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเล็งเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติการเป้าหมาย และกลยุทธ์ ทั้งยังขาดการกำหนดการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล

- ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระเบียบหรือแนวปฏิบัติบางเรื่องยังขาดความทันสมัย เป็นระเบียบหรือแนวปฏิบัติที่มีการบังคับใช้ตั้งแต่มีการจัดตั้งสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เมื่อปี พ.ศ. 2542 อัตรากำลังไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน โครงสร้างสำนักงานยังไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานได้ และยังขาดการจัดกลุ่มภายใต้สำนักที่มีความชัดเจน บางสำนักมีลักษณะงานที่แตกต่างกันมาก เช่น งานของสถาบันผู้ตรวจการแผ่นดินศึกษา เป็นต้น

- ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า ยังขาดการประเมินความสำเร็จในการเบิกจ่ายงบประมาณในลักษณะรายโครงการ/กิจกรรม แต่มุ่งเน้นการประเมินความสำเร็จเป็นรายสำนักซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถประเมินความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมได้ ทั้งยังไม่สามารถประเมินประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณในรายโครงการ/กิจกรรมอีกด้วย

- ด้านการบริหารความเสี่ยง พบว่า ยังขาดการนำผลการตรวจสอบ ประเมิน และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการไปใช้ในการปรับแผน ปรับการปฏิบัติงาน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป บุคลากรยังไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงมีทัศนคติว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเฉพาะผู้บริหาร

- ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า การเชื่อมโยงเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกยังมีน้อย อาจทำให้การตรวจสอบเรื่องร้องเรียนที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่เกิดความล่าช้า ขาดการประเมิน

ติดตาม และสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับผลการใช้งานระบบสารสนเทศ ซึ่งอาจทำให้ขาดการพัฒนาและปรับปรุงระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน

- ด้านการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน พบว่า ยังขาดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นไปตามลักษณะของบุคคล หรือผู้บังคับบัญชาแต่ละสำนัก คู่มือการปฏิบัติงานยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปรับเปลี่ยนไป และระเบียบที่ใช้ในการสอบสวนหาข้อเท็จจริงยังเป็นระเบียบเก่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ความล่าช้าในการแจ้งผู้ร้องเรียนกรณีเรื่องที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน หรือเรื่องที่ผู้ร้องเรียนไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการยื่นคำร้องเรียน หรือบางกระบวนการใช้เวลาในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น รวมถึงยังขาดระบบการติดตามการปฏิบัติตามคำวินิจฉัยของผู้ตรวจการแผ่นดิน ทำให้หน่วยงานปฏิบัติตามคำวินิจฉัยล่าช้า หรือไม่ปฏิบัติตามคำวินิจฉัย จึงทำให้เกิดกรณีที่ผู้ร้องเรียนไม่ได้รับการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนแม้ว่าผู้ตรวจการแผ่นดินจะมีการวินิจฉัยไปแล้วก็ตาม

- ด้านการเผยแพร่ความรู้ประชาสัมพันธ์ พบว่า ประชาชนยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน และสิทธิในการร้องเรียนน้อย ประชาชนหลายรายยังมีความเข้าใจว่า ผู้ตรวจการแผ่นดินคือ สตง. (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน) ส่งผลให้มีเรื่องร้องเรียนที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินอยู่พอสมควร ขาดระเบียบ คู่มือขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ขาดการสำรวจความรู้ความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน และการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

- ด้านการรักษามาตรฐานและการประกันคุณภาพ พบว่า การดำเนินการขาดความต่อเนื่อง

มุมมอง 4 ด้านการพัฒนางองค์กร

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินมีความสำเร็จในการพัฒนางองค์กรในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังประสบปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการและประสิทธิผล ส่งผลต่อการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชน ซึ่งสามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคได้ ดังนี้

- บุคลากรรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาอันเป็นค่านิยมหลัก 4 ประการ และค่านิยมหลัก 9 ประการ อันเป็นมาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กรน้อย ทั้งยังขาดการจัดทำแผนงาน/โครงการหรือการปฏิบัติงานเพื่อการส่งเสริม หรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่มีค่านิยมและวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจแผ่นดิน และมีความผูกพันกับองค์กร ทั้งในเรื่องของการทำงานเป็นทีม การบูรณาการงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดการมีจิตนึกในการบริการตระหนักถึงงานส่วนรวม ความมีน้ำใจช่วยเหลือ และอุทิศให้กับองค์กร การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงทัศนคติในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การนำผลจากการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนามาใช้ในการประเมินผลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นยังมีอยู่น้อย การจัดหลักสูตรฝึกอบรมโดยเฉพาะหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะงาน ยังไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ การอบรมบางหลักสูตรยังไม่สามารถนำไปพัฒนา

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ การส่งเสริมหรือสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและมีความต้องการเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมตนเองยังอยู่ในระดับปานกลาง หลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ด้านคุ้มครองสิทธิของประชาชนยังอยู่ในระดับการปานกลาง หลักสูตรที่เป็นการฝึกปฏิบัติยังมีอยู่น้อย

- ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัล และการสร้างแรงจูงใจ พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลเพื่อประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนเท่านั้น การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานยังมีน้อย และไม่มีการนำไปใช้ในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลอีกด้วย

- ด้านการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การดำเนินการขาดความต่อเนื่อง และยังขาดการนำความรู้ในปัจุบันปริมาณที่ผ่านมาที่เป็นลายลักษณ์อักษรความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

2.6 ผู้ตรวจการแผ่นดินและสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

1. ผู้ตรวจการแผ่นดิน

“ผู้ตรวจการแผ่นดิน” จัดตั้งขึ้นตามบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ภายใต้ชื่อ “ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา” โดยมีเจตนารมณ์ตามรัฐธรรมนูญเพื่อมุ่งหวังให้เกิดกลไกคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพของประชาชน และตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ ตามบทบัญญัติ มาตรา 196 – 198 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา พ.ศ. 2542 กำหนดให้ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภามีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาและสอบสวนหาข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียนในกรณีการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือปฏิบัตินอกเหนืออำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น การปฏิบัติหรือละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น ที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ร้องเรียนหรือประชาชนโดยไม่เป็นธรรม ไม่ว่าการนั้นจะชอบหรือไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ก็ตาม และกรณีอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติ

เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2549 เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอันเนื่องมาจากการยึดอำนาจของคณะปฏิรูปการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข ทำให้มีการประกาศยกเลิกรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แต่ยังคงพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา พ.ศ. 2542 ให้มีผลบังคับใช้ต่อไป

เมื่อมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ในวันที่ 24 สิงหาคม 2550 มีการเปลี่ยนแปลงบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับผู้ตรวจการแผ่นดิน กล่าวคือ มีการเพิ่มเติมบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านการตรวจสอบจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ซึ่งรวมถึงสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและสมาชิกวุฒิสภา ซึ่งไม่เหมาะสมที่จะเป็นองค์กรของรัฐสภา จึงได้เปลี่ยนชื่อ “ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา”

เป็น “ผู้ตรวจการแผ่นดิน” โดยบัญญัติให้ผู้ตรวจการแผ่นดินมีอำนาจหน้าที่พิจารณาและสอบสวนหาข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียนในกรณีการไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย หรือปฏิบัตินอกเหนืออำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น การปฏิบัติหรือละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่นที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ร้องเรียนหรือประชาชนโดยไม่เป็นธรรม ไม่ว่าการนั้นจะชอบด้วยอำนาจหน้าที่หรือไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ก็ตาม การตรวจสอบการละเลยการปฏิบัติหน้าที่ หรือการปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ชอบด้วยกฎหมายขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและองค์กรในกระบวนการยุติธรรม การดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ การติดตาม ประเมินผล และจัดทำข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญ รวมตลอดถึงข้อพิจารณาเพื่อแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญในกรณีที่เห็นว่ามีความจำเป็น รายงานผลการตรวจสอบและผลการปฏิบัติหน้าที่ พร้อมทั้งข้อสังเกตต่อคณะรัฐมนตรี สภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภาทุกปี นอกจากนี้ การใช้อำนาจตามที่กล่าวมาข้างต้น รัฐธรรมนูญยังกำหนดให้ผู้ตรวจการแผ่นดินสามารถดำเนินการได้แม้ไม่มีการร้องเรียนในกรณีที่ผู้ตรวจการแผ่นดินเห็นว่าการกระทำดังกล่าวมีผลกระทบต่อความเสียหายของประชาชนส่วนรวม หรือเพื่อคุ้มครองประโยชน์สาธารณะ ผู้ตรวจการแผ่นดินอาจพิจารณาและสอบสวนโดยไม่มีการร้องเรียนได้

ต่อมาเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองโดยคณะรักษาความสงบแห่งชาติได้มีประกาศ คณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 11/2557 เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2557 เรื่อง การสิ้นสุดรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และมีบทบัญญัติให้องค์กรอิสระและองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 ยังคงปฏิบัติหน้าที่ต่อไป ทำให้ผู้ตรวจการแผ่นดินยังคงปฏิบัติหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ภายใต้พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2552

ปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 6 เมษายน 2560 และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2560 มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2560 โดยบัญญัติหน้าที่และอำนาจผู้ตรวจการแผ่นดินตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

มาตรา 230 ผู้ตรวจการแผ่นดินมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

(1) เสนอแนะต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ หรือคำสั่ง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใด ๆ บรรดาที่ก่อให้เกิดความเดือดร้อน หรือความไม่เป็นธรรมแก่ประชาชน หรือเป็นภาระแก่ประชาชนโดยไม่จำเป็นหรือเกินสมควรแก่เหตุ

(2) แสวงหาข้อเท็จจริงเมื่อเห็นว่ามิได้รับความสะดวกหรือความเดือดร้อนหรือความไม่เป็นธรรม อันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือปฏิบัตินอกเหนือหน้าที่และอำนาจตามกฎหมายของหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อเสนอแนะต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องให้จัดหรือระงับความเดือดร้อน หรือความไม่เป็นธรรมนั้น

(3) เสนอต่อคณะรัฐมนตรีให้ทราบถึงการที่หน่วยงานของรัฐยังมิได้ปฏิบัติให้ถูกต้องครบถ้วนตามหมวด 5 หน้าที่ของรัฐ

ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องไม่ดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจการแผ่นดินตาม (1) หรือ (2) โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ให้ผู้ตรวจการแผ่นดินแจ้งให้คณะรัฐมนตรีทราบเพื่อพิจารณาสั่งการตามที่เห็นสมควรต่อไป

ในการดำเนินการตาม (1) หรือ (2) หากเป็นกรณีที่เกี่ยวข้องกับการละเมิดสิทธิมนุษยชนให้ผู้ตรวจการแผ่นดินส่งเรื่องให้คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติดำเนินการต่อไป

มาตรา 231 ในการปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรา 230 ผู้ตรวจการแผ่นดินอาจเสนอเรื่องต่อศาลรัฐธรรมนูญหรือศาลปกครองได้เมื่อเห็นว่ามีการผิด ดังต่อไปนี้

(1) บทบัญญัติแห่งกฎหมายใดมีปัญหาเกี่ยวกับความชอบด้วยรัฐธรรมนูญ ให้เสนอเรื่องพร้อมด้วยความเห็นต่อศาลรัฐธรรมนูญ และให้ศาลรัฐธรรมนูญพิจารณาวินิจฉัยโดยไม่ชักช้า ทั้งนี้ ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยวิธีพิจารณาของศาลรัฐธรรมนูญ

(2) กฎ คำสั่ง หรือการกระทำอื่นใดของหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีปัญหาเกี่ยวกับความชอบด้วยรัฐธรรมนูญหรือกฎหมาย ให้เสนอเรื่องพร้อมด้วยความเห็นต่อศาลปกครอง และให้ศาลปกครองพิจารณาวินิจฉัยโดยไม่ชักช้า ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง

นอกจากหน้าที่และอำนาจดังกล่าวข้างต้นแล้ว มาตรา 221 กำหนดไว้ว่า ในการปฏิบัติหน้าที่ให้องค์กรอิสระร่วมมือและช่วยเหลือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละองค์กร และถ้าองค์กรอิสระใดเห็นว่าผู้กระทำการอันไม่ชอบด้วยกฎหมาย แต่อยู่ในหน้าที่และอำนาจขององค์กรอิสระอื่น ให้แจ้งองค์กรอิสระนั้นทราบเพื่อดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจต่อไป ซึ่งหลักการสำคัญของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวดที่ 1 บททั่วไป มาตรา 3 วรรคสอง ได้บัญญัติไว้ว่า รัฐสภา คณะรัฐมนตรี ศาลองค์กรอิสระ และหน่วยงานของรัฐ ต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญ กฎหมาย และหลักนิติธรรมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติ และความผาสุกของประชาชนโดยรวม ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐทั้งหมดจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าว โดยใช้กระบวนการประสานและบูรณาการความร่วมมือเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติในการสร้างความเท่าเทียมและสังคมที่เป็นธรรม

การใช้อำนาจรัฐภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยตามหลักนิติธรรมต้องมีกลไกการทำหน้าที่เป็นหลักประกันในการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนเพื่อตรวจสอบและควบคุมการใช้อำนาจรัฐให้เป็นไปโดยชอบด้วยกฎหมาย รวมทั้งป้องกันมิให้มีการใช้อำนาจตามอำเภอใจ ดังนั้น รัฐธรรมนูญจึงกำหนดให้มี “ผู้ตรวจการแผ่นดิน” โดยมีเจตนารมณ์ที่จะวางพื้นฐานในการส่งเสริม คุ้มครอง ตรวจสอบหลักประกันสิทธิเสรีภาพและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของประชาชนให้ได้รับการปฏิบัติจากหน่วยงาน หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

2. สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2542 ทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจของผู้ตรวจการแผ่นดิน โดยเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติ อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นต้นมา

ในช่วงปี พ.ศ. 2556 – 2560 สำนักงานฯ ได้มีการจัดแบ่งส่วนงาน โดยพิจารณาจากหน้าที่และอำนาจตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2552 ซึ่งได้มีการจัดแบ่งส่วนงานในสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินประกอบด้วย 16 สำนัก⁶ คือ (1) สำนักอำนวยการ (2) สำนักบริหารการคลัง (3) สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) สำนักนโยบายและแผน (5) สำนักสื่อสารองค์กรและประชาสัมพันธ์ (6) สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (7) สำนักกฎหมาย (8) สำนักตรวจสอบเรื่องร้องเรียน (9) สำนักสอบสวน 1 (10) สำนักสอบสวน 2 (11) สำนักสอบสวน 3 (12) สำนักตรวจสอบจริยธรรมและกิจการพิเศษ (13) สำนักส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรม (14) สำนักติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญ (15) สถาบันผู้ตรวจการแผ่นดินศึกษา (16) หน่วยตรวจสอบภายใน

ปัจจุบันตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 220 กำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานธุรการ ดำเนินการและอำนวยความสะดวกเพื่อให้องค์กรบรรลุภารกิจตามหน้าที่และอำนาจที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ กฎหมาย และเป็นไปตามมติหรือแนวทางที่องค์กรกำหนด

เพื่อให้การบริหารงานขององค์กรตอบสนองภารกิจของผู้ตรวจการแผ่นดินตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญฯ สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับภารกิจตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (ระเบียบผู้ตรวจการแผ่นดิน ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานและขอบเขตหน้าที่ของส่วนงานในสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2561) ประกอบด้วย 17 สำนัก⁷ โดยแต่ละสำนักมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. สำนักบริหารกลาง มีภารกิจเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานพิธีการ งานเลขานุการ งานการประชุม งานบริหารทั่วไป งานอาคารสถานที่และความปลอดภัย งานยานพาหนะ งานข้อมูลข่าวสาร งานธุรการกลาง และงานอื่นซึ่งไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของส่วนงานอื่นใด ในสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นการเฉพาะ
2. สำนักบริหารการคลัง มีภารกิจเกี่ยวกับการบริหารการเงิน การบัญชี การพัสดุและทรัพย์สิน

⁶ ประกาศผู้ตรวจการแผ่นดิน เรื่อง การจัดแบ่งส่วนงานและขอบเขตหน้าที่ของส่วนงานในสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2556

⁷ ระเบียบผู้ตรวจการแผ่นดินว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานและขอบเขตหน้าที่ของส่วนงานในสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2561 ประกาศราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2561

3. สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีภารกิจเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ งานสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล งานวินัยและจริยธรรม และงานเลขานุการของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
4. สำนักนโยบายและแผน มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ การจัดทำคำของบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง
5. สำนักสื่อสารองค์กรและประชาสัมพันธ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารองค์กร การสื่อสารมวลชนสัมพันธ์ การพัฒนา การผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ การดำเนินการเกี่ยวกับงานโสตทัศนูปกรณ์
6. สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีภารกิจเกี่ยวกับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
7. สำนักกฎหมายและคดี มีภารกิจเกี่ยวกับการแสวงหาข้อเท็จจริง การเสนอเรื่องต่อศาลรัฐธรรมนูญหรือศาลปกครอง การวิเคราะห์กฎหมายและงานนิติการ
8. สำนักตรวจสอบเรื่องร้องเรียน มีภารกิจเกี่ยวกับการรับเรื่องร้องเรียน ตรวจสอบ กลั่นกรอง แสวงหาข้อเท็จจริง
9. สำนักสอบสวน 1 - 3 (3 สำนัก) มีภารกิจเกี่ยวกับการแสวงหาข้อเท็จจริง ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบายและแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการแสวงหาข้อเท็จจริงดำเนินการเกี่ยวกับการแสวงหาข้อเท็จจริงและจัดทำความเห็นเพื่อเสนอผู้ตรวจการแผ่นดินวินิจฉัย ติดตามและรายงานผลการดำเนินการตามคำวินิจฉัยของผู้ตรวจการแผ่นดิน
10. สำนักสอบสวน 4 มีภารกิจเกี่ยวกับการแสวงหาข้อเท็จจริง ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบายและแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการแสวงหาข้อเท็จจริง ดำเนินการเกี่ยวกับการแสวงหาข้อเท็จจริงและจัดทำความเห็นเพื่อเสนอผู้ตรวจการแผ่นดินวินิจฉัย โดยเฉพาะเรื่องที่มีลักษณะพิเศษ เรื่องที่สำคัญเร่งด่วน เรื่องที่มีความสลับซับซ้อนเกี่ยวเนื่องหลายพื้นที่หรือหลายหน่วยงาน ตลอดจนเรื่อง que ผู้ตรวจการแผ่นดินและสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินมอบหมายให้ดำเนินการเป็นกรณีพิเศษ
11. สำนักตรวจสอบหน้าที่ของรัฐ มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน ตรวจสอบ และพิจารณาเสนอความเห็นเพื่อผู้ตรวจการแผ่นดินพิจารณาเสนอต่อคณะรัฐมนตรีให้ทราบถึงการที่หน่วยงานของรัฐยังมิได้ปฏิบัติให้ถูกต้องครบถ้วนตามรัฐธรรมนูญหมวด 5 หน้าที่ของรัฐ
12. สำนักเครือข่ายและการมีส่วนร่วม มีภารกิจเกี่ยวกับการให้ความรู้เรื่องสิทธิและเสรีภาพของประชาชน หน้าที่และอำนาจของผู้ตรวจการแผ่นดิน ธรรมเนียม การสร้างและส่งเสริมเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามหน้าที่และอำนาจของผู้ตรวจการแผ่นดินและสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน การดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรมที่เกี่ยวข้อง

13. สำนักวิเทศสัมพันธ์ มีภารกิจเกี่ยวกับงานวิเทศสัมพันธ์ การสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ กิจกรรมล่ามและภาษาต่างประเทศ งานรับรองและงานพิธีการที่เกี่ยวกับการต่างประเทศ งานวิจัย และวิชาการระหว่างประเทศ ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานที่เป็นภาษาต่างประเทศ

14. สถาบันผู้ตรวจการแผ่นดินศึกษา มีภารกิจเกี่ยวกับการวิจัย วิชาการ การบริการวิชาการ และเผยแพร่ งานจัดทำรายงานประจำปี งานห้องสมุด จัดหมายเหตุและพิพิธภัณฑ์ผู้ตรวจการแผ่นดิน

15. หน่วยตรวจสอบภายใน มีภารกิจเกี่ยวกับการตรวจสอบการดำเนินงานภายใน และสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

จากการแบ่งส่วนงานดังกล่าวสำนักงานฯ ได้มีการดำเนินการให้สอดคล้องกับหน้าที่และอำนาจของผู้ตรวจการแผ่นดินในปัจจุบัน และสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

บทที่ 3

ขอบเขต และวิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษารั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาได้ดำเนินการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อนำมาปรับใช้กับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน โดยกำหนดขอบเขต และวิธีดำเนินการศึกษาดังนี้

3.1 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษารั้งนี้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

- ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำและพัฒนาเริ่มตั้งแต่ความเป็นมาหรือแนวคิดในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการ
- แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยของหน่วยงานที่มีการดำเนินการตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางและวิธีการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ
- ผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 ตามกรอบการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558)
- ข้อมูลหน้าที่และอำนาจของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2560 เพื่อเป็นข้อมูลกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

3.2 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษารั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2558 แล้วทำการสรุปด้วยแนวการบรรยายและอธิบายจากการศึกษาจากแหล่งข้อมูล เอกสารต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดและแนวทางการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ออกแบบการศึกษาโดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวิธีการดำเนินงานศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือสำหรับการศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารราชการแนวใหม่และการพัฒนาองค์กร ความเป็นมาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หลักการ แนวความคิด และเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) จนถึงเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2558 รวมถึงงานวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงาน (PMQA) และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผลงานวิจัยและผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีการดำเนินการตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค แนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นอกจากนี้ ได้มีการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากอินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ.ร. (PMQA) สำหรับนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้กับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาหน้าที่และอำนาจ และภารกิจ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2560 แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) และฉบับที่ 3 ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2558 – 2560) รวมถึงเอกสาร และหนังสือรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานประจำปีผู้ตรวจการแผ่นดิน

ขั้นตอนที่ 4 ทบทวนเอกสารผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2560 ได้แก่ เอกสารแผนแม่บทการตรวจการแผ่นดิน แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ดำเนินการในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 โดยนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2558 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้น ซึ่งเป็นฉบับปรับปรุงแล้ว ซึ่งมีการจัดพิมพ์และเผยแพร่ในเดือนพฤษภาคม 2558 เป็นกรอบในการวิเคราะห์ในลักษณะเปรียบเทียบผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ที่ผ่านมากับเกณฑ์ฯ ดังกล่าว เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่าเกณฑ์ ฯ ดังกล่าว มีการกำหนดข้อคำถามและแนวทางการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร (13 คำถาม)

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด (37 แนวทางการดำเนินการ) หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 5 การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปผล และการทำรายงานผลการศึกษา โดยนำมาศึกษาและวิเคราะห์ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมิถุนายน 2561 เพื่อให้ทราบถึงแนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำหรับนำมาปรับใช้กับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน รวมถึงปัญหา และอุปสรรคที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แนวทางแก้ไขและการพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้างนี้ ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในเชิงพรรณนา โดยนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) เป็นกรอบในการวิเคราะห์ในลักษณะเปรียบเทียบผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 เนื่องผู้ศึกษาเห็นว่าเกณฑ์ดังกล่าว มีการกำหนดข้อคำถามและแนวทางการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน โดยนำเสนอผลสรุปในรูปแบบการบรรยายและการอธิบายการดำเนินงานเฉพาะในประเด็นต่างๆ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของสำนักงานฯ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงาน) ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง (ประชาชน ส่วนราชการ หน่วยงานภายนอก) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของสำนักงานฯ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานของส่วนราชการ (13 คำถาม)

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานฯ ที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น เน้นความสอดคล้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประเมินการดำเนินการของสำนักงานฯ ในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐฯ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของสำนักงานฯ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ ประกอบด้วย 7 หมวด (37 แนวทางการดำเนินการ)

บทที่ 4

ผลการศึกษาและวิเคราะห์

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดขึ้น เริ่มตั้งแต่ความเป็นมา หรือแนวคิดในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการจนถึงการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมถึงแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยของหน่วยงานที่มีการดำเนินการตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 ตามกรอบการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยศึกษาตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) สรุปดังนี้

4.1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 ตามกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผลการศึกษา วิเคราะห์การดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 ตามกรอบการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) สามารถนำมาอภิปรายผลเป็นรายด้าน ในภาพรวม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์การ และส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด สรุปดังนี้

4.1.1 ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การ โดยการดำเนินงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน มีการดำเนินงานตามกรอบการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (13 คำถาม) ดังนี้

1) ลักษณะขององค์การ

สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของสำนักงานฯ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สวนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่

(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของสำนักงานฯ คืออะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของสำนักงานฯ คืออะไร กลไก/วิธีการที่ใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินได้กำหนดพันธกิจ เช่น ตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 3 ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2558 – 2560) พันธกิจ คือ 1) ตรวจสอบดูแลการใช้อำนาจอธิปไตยเพื่อให้ประชาชนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม 2) เสริมสร้างรากฐานของสังคมให้เข้มแข็ง มีคุณธรรม จริยธรรมและภูมิคุ้มกัน 3) ติดตามประเมินผล ทบทวนและเสนอแนะการปฏิบัติให้เป็นไปตามเจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญ โดยมีกลไกในการดำเนินงานจากการกำหนดยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดลงไปสู่กิจกรรม/โครงการ เพื่อให้พันธกิจบรรลุผลสำเร็จ โดยยุทธศาสตร์ที่ใช้ดำเนินการ ได้แก่ 1) พัฒนาขีดความสามารถในการตรวจสอบดูแลเพื่อเสริมสร้างความเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน 2) สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการขับเคลื่อนคุณธรรม จริยธรรม 3) สร้างและพัฒนากลไกการติดตามประเมินผล และการให้ข้อเสนอแนะการปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญแก่หน่วยงานที่มีภารกิจตามรัฐธรรมนูญ 4) พัฒนาการสื่อสารองค์กรเพื่อความเข้าใจและเสริมภาพลักษณ์ 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กร แต่สำนักงานฯ ยังไม่มีการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจหรือลักษณะงานที่คล้ายกัน

(2) วิสัยทัศน์และค่านิยม วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยม ที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักของสำนักงานฯ คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสำนักงานฯ

สำนักงานฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจที่กำหนดไว้ เช่น ตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 3 ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2558 – 2560) วิสัยทัศน์ คือ “คุ้มครองประชาชนให้ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากการใช้อำนาจอธิปไตยและเสริมสร้างสังคมให้มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นรากฐาน เพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม” และค่านิยมขององค์กร คือ FAIRS Fair เป็นธรรม: การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีเหตุผล ความถูกต้อง และเป็นกลาง ยึดมั่นในหลักการและธรรมาภิบาล ถือความถูกต้องเสมอภาค และเที่ยงธรรม Accountability ความรับผิดชอบ: ความเอาใจใส่ และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และองค์กรด้วยความมุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชน ส่วนรวม และประเทศชาติ Integrity ความถูกต้องชอบธรรม: การเป็นผู้มีความสง่างาม ตั้งมั่นในความซื่อสัตย์ ซื่อตรง เที่ยงธรรมกล้ายืนหยัดในสิ่งถูกต้อง และไม่ยอมนิ่งเฉยต่อการกระทำที่ไม่ถูกต้อง Respectability การยอมรับนับถือ: ความเคารพน่าเชื่อถือในการทำงานอย่างมืออาชีพ มีประสิทธิภาพอย่างถูกต้อง เหมาะสม ไม่ผิดพลาดและบรรลุเป้าหมายขององค์กร Service Mind จิตบริการ: การมีจิตใจพร้อมให้บริการ ช่วยเหลือ และประสานงานกับผู้รับบริการให้ได้รับสิ่งอันพึงประสงค์ และเกิดความประทับใจในการปฏิบัติงานขององค์กร

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในสำนักงานฯ เป็นอย่างไร มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มบุคลากรประเภทต่าง ๆ องค์กรประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสำนักงานฯ คืออะไร ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะของสำนักงานฯ อะไรบ้าง

สำนักงานฯ ได้มีการแบ่งลักษณะของบุคลากร และจำแนกตามภารกิจในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ ได้แก่ สายงานสอบสวน ประกอบด้วย สำนักตรวจสอบเรื่องร้องเรียน สำนักสอบสวน 1 – 3 สำนักตรวจสอบจริยธรรมและกิจการพิเศษ และสำนักกฎหมาย สายงานวิชาการ ประกอบด้วย สถาบันผู้ตรวจการแผ่นดินศึกษา สำนักส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรม สำนักติดตามประเมินผล การปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญ สำนักวิเทศสัมพันธ์ สำนักสื่อสารองค์กรและประชาสัมพันธ์ และสายงานสนับสนุน ประกอบด้วย สำนักอำนวยการ สำนักบริหารการคลัง สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร สำนักนโยบายและแผน โดยสำนักต่าง ๆ ขึ้นตรงกับรองเลขาธิการ 3 คน และมีหน่วยตรวจสอบภายใน โดยบุคลากรส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท และมีคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะและขอบเขตงานของแต่ละสำนักก็มีความสอดคล้อง

(4) สินทรัพย์ สำนักงานฯ มีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

สำนักงานฯ มีสถานที่ตั้งอยู่ที่ส่วนกลาง ณ กรุงเทพมหานคร ซึ่งการบริหารและการดำเนินงานมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดให้มีคอมพิวเตอร์ และโทรศัพท์ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนในการปฏิบัติงาน อุปกรณ์สำนักงานมีเพียงพอ กรณีมีปัญหาสามารถจัดหาทดแทนให้ได้อย่างรวดเร็ว การจัดหาคอมพิวเตอร์ทดแทน เมื่อครบอายุการใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การให้บริการแก่ประชาชนผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น ผ่านเว็บไซต์สำนักงานผ่านแอปพลิเคชัน เป็นต้น

(5) กฎหมาย ฎระเบียบ และข้อบังคับ สำนักงานฯ ดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย ฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

สำนักงานฯ ดำเนินงานภารกิจภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน และมีการออกกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ สำหรับเป็นแนวทางในการบริหารงาน เช่น ระเบียบบริหารงานบุคคล ระเบียบค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ระเบียบงานสารบรรณ เป็นต้น

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ได้แก่

(6) โครงสร้างองค์กร โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของสำนักงานฯ มีลักษณะอย่างไร ผู้บริหารของสำนักงานฯ และส่วนงานที่กำกับมีลักษณะเช่นใด

สำนักงานฯ มีการกำหนดโครงสร้างและการกำกับดูแลโดยมีประธานผู้ตรวจการแผ่นดิน และผู้ตรวจการแผ่นดิน 2 คน อยู่ในระดับสูงสุดขององค์กร ในระดับสำนักงานมีเลขาธิการ รองเลขาธิการ เป็นผู้บริหารในระดับสูง ระดับสำนักมีผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้กำกับดูแลเจ้าหน้าที่

(7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสำนักงานฯ มีอะไรบ้าง กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิตต่อการบริการที่มีให้ และการปฏิบัติการของสำนักงานฯ อย่างไร ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานฯ ได้แก่ ประชาชนทั่วไป เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐ และรัฐวิสาหกิจ ซึ่งความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญเป็นไปตามหน้าที่และกฎหมายกำหนด คือ การได้รับการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและความไม่เป็นที่เกิเกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐอย่างรวดเร็ว

(8) สวนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้างและมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของสำนักงานฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของสำนักงานฯ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีส่วนร่วมหรือบทบาทอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่สำนักงานฯ กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง

สวนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามภารกิจ คือ หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ กระทรวง กรม รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้แก่ประชาชนโดยตรง นอกจากนี้ การดำเนินงานตามภารกิจได้มีการประสานงานกับองค์กรอิสระในการประสานงานตามภารกิจขององค์กร

2) สภาพการณ์ขององค์กร

สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักงานฯ

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ได้แก่

(9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของสำนักงานฯ เป็นเช่นใด ประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่งในในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันของสำนักงานฯ ในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของสำนักงานฯ เนื่องจากสำนักงานฯ เป็นองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ การดำเนินงานจึงให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้แก่ประชาชน ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาสำนักงานฯ ได้รับความเชื่อมั่นจากประชาชนอยู่ในระดับสูง

เมื่อเทียบกับองค์กรอิสระด้วยกัน ส่วนภายนอกประเทศ สำนักงานฯ ถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในเวทีระดับโลก เช่น สถาบันผู้ตรวจการแผ่นดินระหว่างประเทศ International Ombudsman Institute (IOI) และผู้ตรวจการแผ่นดินแห่งเอเชีย หรือ Asian Ombudsman Association (AOA) หลายประเทศทั่วโลก มีผู้ตรวจการแผ่นดินที่ทำหน้าที่จัดการกับเรื่องร้องเรียนจากประชาชน ที่เกิดจากการตัดสินใจ การดำเนินการ หรือการละเลยการปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารราชการ การปกป้องประชาชนจากการละเมิดสิทธิ การใช้อำนาจในทางมิชอบ ความผิดพลาดการละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ การพิจารณาที่ไม่เป็นธรรม และการบริหารกิจการภาครัฐโดยมิชอบ เพื่อที่จะปรับปรุงการบริหารราชการ รวมทั้งส่งเสริมให้การดำเนินการของรัฐบาล มีความโปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ซึ่งประธานผู้ตรวจการแผ่นดินและผู้ตรวจการแผ่นดินประเทศไทยได้รับความเชื่อมั่นให้เป็นกรรมการ โดยได้รับเลือกจากสมาชิกคณะกรรมการบริหารสมาคมผู้ตรวจการแผ่นดินแห่งเอเชียให้ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริหารของสมาคมฯ เมื่อเดือนตุลาคม 2556 ความสำเร็จประการสำคัญของผู้ตรวจการแผ่นดินไทยในเวทีระดับนานาชาติ ได้แก่ การได้รับเลือกตั้งด้วยคะแนนเสียงอย่างเป็นเอกฉันท์จากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารในปี 2559 ณ กรุงเทพมหานคร ให้ดำรงตำแหน่งเหรัญญิก (Treasurer) โดยเป็นครั้งแรกที่ผู้ตรวจการแผ่นดินจากภูมิภาคเอเชียได้รับเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว

(10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์แข่งขันของสำนักงานฯ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่มีผลต่อองค์กรผู้ตรวจการแผ่นดิน คือ หน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญของผู้ตรวจการแผ่นดิน ทำให้สำนักงานฯ ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบการทำงานภายใน ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์ทั้งทางด้านการบริหารจัดการภาครัฐ การให้หน่วยงานภาครัฐเน้นการพัฒนาและการนำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานและบริหารจัดการ

(11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในลักษณะเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และจากต่างประเทศกันมีอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

ปัจจุบันแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญได้แก่ แหล่งข้อมูลจากเว็บไซต์ของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ ถือเป็นแหล่งข้อมูลที่สำนักงานฯ สามารถนำมาเป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษาและเปรียบเทียบได้ ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลการบริหารและการดำเนินงานผ่านช่องทางดังกล่าว

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ในด้านพันธกิจด้านการปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ในด้านพันธกิจ เนื่องจากสำนักงานฯ เป็นองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญได้บัญญัติหน้าที่และอำนาจไว้อย่างชัดเจน ในด้านการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและความไม่เป็นธรรมให้แก่ประชาชน ประกอบกับการบริหารและการดำเนินงานของสำนักงานฯ มีความเป็นอิสระ ทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้แก่ประชาชน รวมถึงการดำเนินการตามพันธกิจมีความคล่องตัวสูง

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมินการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของสำนักงานฯ

สำนักงานฯ มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานรายการกิจกรรม/โครงการ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงาน และมีการปรับปรุงเพื่อให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพและสถานการณ์ เช่น โครงการผู้ตรวจการแผ่นดินสัญจรพบประชาชน ได้มีการประเมินผลและนำผลการประเมินไปปรับปรุงกิจกรรมในครั้งต่อไป

4.1.2 ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด (37 แนวทางการดำเนินการ โดยกำหนดเป็นรหัสของแต่ละแนวทาง) โดยการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน สรุปดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ (Leadership)

ผู้บริหารชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทางการทำงาน และผลการดำเนินการที่คาดหวังของสำนักงานฯ และขับเคลื่อนผลักดันให้องค์การมีผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม การดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม ในหมวดนี้เป็นการตรวจสอบประเมินว่าผู้บริหารสั่งการหรือชี้นำให้องค์การมีความยั่งยืนอย่างไร มีการกำกับดูแลองค์การวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง ดังนี้

1) ผู้บริหารของสำนักงานฯ ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากร หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้บริหารของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การ มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีนโยบายในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบและกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เอกสารแผนยุทธศาสตร์ฯ การเผยแพร่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออนไลน์ อินเทอร์เน็ต สมาร์ทโฟน ไปยังบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานฯ

2) ผู้บริหารของสำนักงานฯ แสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

ผู้บริหารของสำนักงานฯ มีการดำเนินงานที่แสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ การมีนโยบายที่ให้บุคลากรของสำนักงานฯ ร่วมกันกำหนดและปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร การประกาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารและการดำเนินงานของสำนักงาน

3) ผู้บริหารของสำนักงานฯ ดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักงานฯ และการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล

ผู้บริหารของสำนักงานฯ มีนโยบายส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดการรับรู้แก่เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

4) สำนักงานฯ มีการดำเนินการระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

สำนักงานฯ มีการดำเนินการระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดี และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และได้ดำเนินการตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีระบบการควบคุมภายในที่สอบทานการดำเนินงาน

5) สำนักงานฯ มีวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และมีการเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ

สำนักงานฯ ไม่มีการดำเนินการวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม เนื่องจากภารกิจของสำนักงานฯ ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การมุ่งเน้นความยั่งยืนของสำนักงานฯ ในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน เป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวมการดำเนินการของ

สำนักงานฯ การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของสำนักงานฯ เป็นเรื่องที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของสำนักงานฯ ดังนั้นการตัดสินใจดังกล่าวจึงเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ในหมวดนี้เป็น การตรวจประเมินว่าสำนักงานฯ มีวิธีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสำนักงานฯ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป โดยแนวทางการดำเนินการ 4 แนวทาง ดังนี้

1) สำนักงานฯ มีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

สำนักงานฯ มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้น คือ แผนปฏิบัติการประจำปี และระยะยาว คือ แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี และระยะ 20 ปี โดยมีการพิจารณาและปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินการที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

2) สำนักงานฯ มีวิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

สำนักงานฯ มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้านและมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรในการวางแผนยุทธศาสตร์ฯ และมีการพัฒนาสารสนเทศในการดำเนินงานของสำนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้านทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3) สำนักงานฯ มีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญโดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของสำนักงานฯ สื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมถึงนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ

สำนักงานฯ มีวิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีการสื่อสารผ่านช่องทาง ได้แก่ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การแจ้งผ่านหนังสือ การแจ้งผ่าน Outlook ในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

4) สำนักงานฯ มีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทบทวนและปรับแผนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์

สำนักงานฯ มีระบบการกำกับและติดตามผลการดำเนินงานโดยติดตามการดำเนินงานเป็นรายเดือน รายปี ตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี การดำเนินงานมีการทบทวนและปรับแผนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus)

การกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าสำนักงานฯ ให้ความสำคัญ รวมทั้งวิธีการในการค้นหาและใช้สารสนเทศเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง ดังนี้

1) สำนักงานฯ มีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้

สำนักงานฯ มีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามภารกิจที่แตกต่างกัน ได้แก่ ภารกิจด้านสอบสวน ภารกิจด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญ และภารกิจด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

2) สำนักงานฯ มีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานฯ มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นประจำทุกปี โดยเฉพาะผู้ที่ยื่นเรื่องร้องเรียนกับสำนักงาน ซึ่งผลการดำเนินงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ส่วนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้นำไปปรับปรุงการดำเนินงานของสำนักงานฯ

3) สำนักงานฯ มีวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานฯ มีการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น กรณีที่พื้นที่ในจังหวัดต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นต่อผู้ตรวจการแผ่นดินอยู่ในระดับต่ำ โดยศึกษาข้อมูลทั้งกลุ่มเป้าหมาย และประเด็นที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลสารสนเทศไปปรับปรุงและดำเนินการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดการรับรู้ ความพึงพอใจ และมีความเชื่อมั่น

4) สำนักงานฯ มีวิธีการในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรักษาสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานฯ มีการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรักษาสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยผ่านกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ เช่น ผู้ตรวจการแผ่นดินสัญจร โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก โครงการ Ombudsman Care เป็นต้น

5) สำนักงานฯ มีวิธีการในการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ

สำนักงานฯ มีการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถร้องเรียนผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งหนังสือ โทรศัพท์ หรือร้องเรียนด้วยตัวเองที่สำนักงานฯ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

การดำเนินการในหมวดนี้เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมวดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ของสำนักงานฯ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสำนักงานฯ กล่าวคือ เป็น “สมอง” ขององค์การที่เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล นอกจากนี้สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพและครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวไว้ ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าสำนักงานฯ มีวิธีการในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการและบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพอย่างไร โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง ดังนี้

1) สำนักงานฯ มีการเลือก รวบรวมตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติการและผลการดำเนินการโดยรวมของสำนักงานฯ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

สำนักงานฯ มีการรวบรวมตัววัดผลการดำเนินงาน และการติดตามผลการปฏิบัติการและผลการดำเนินการประจำปี เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ได้แก่ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเรื่องร้องเรียน ร้อยละของเรื่องร้องเรียนที่ได้รับไว้ ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2557 – 30 กันยายน 2560 ได้พิจารณาและสอบสวนหาข้อเท็จจริงแล้วเสร็จก่อนวันที่ 30 กันยายน 2560 ร้อยละของเรื่องร้องเรียนที่มีการดำเนินการแล้วเสร็จและมีการโต้แย้งการวินิจฉัย เป็นต้น

2) การมีการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของสำนักงานฯ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานฯ มีการรวบรวมวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อติดตามและประเมินผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องทั้งรายเดือน รายไตรมาส และรายปี และมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา การดำเนินงานของสำนักงานฯ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น ได้มีการจัดประชุมเพื่อชี้แจงและประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลการดำเนินงาน และรับฟังความคิดเห็นจากทุกสำนัก

3) การมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ

สำนักงานฯ มีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ ได้แก่ การแจ้งเวียนองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานผ่านช่องทาง Outlook การรวบรวมข้อมูลความรู้ไว้ในระบบสำนักงานอัตโนมัติ การแลกเปลี่ยนความรู้จากการอบรม ประชุม สัมมนา เป็นต้น และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

4) การมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของสำนักงานฯ มีความครอบคลุมถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกสำนักงานฯ

สำนักงานฯ มีระบบสารสนเทศและระบบป้องกันการโจมตีหรือภัยคุกคาม ซึ่งการใช้งานระบบสารสนเทศของสำนักงานได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาและปลอดภัย สำนักงานฯ ได้มีการจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อให้สะดวกและง่ายต่อการใช้งานและสามารถใช้ได้ในทุกที่ทุกเวลา เช่น แอปพลิเคชันระบบตรวจสอบและรับเรื่องร้องเรียน ระบบสืบค้นเรื่องร้องเรียน ระบบบัญชีรายชื่อเจ้าหน้าที่ ระบบลงเวลาปฏิบัติราชการ และระบบบริหารงบประมาณ ส่วนระบบความปลอดภัย เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบ Firewall ระบบไฟฟ้าสำรอง และการกำหนดสิทธิ์ให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access Right) เป็นต้น

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Workforce Focus)

การมุ่งเน้นให้สำนักงานฯ มีวิธีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล : HRM และ HRD การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้างความรู้ความผูกพัน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในหมวดนี้เน้นการปฏิบัติการณ์ด้านบุคลากรที่สำคัญ การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ให้การดำเนินการที่โดดเด่นและมุ่งไปสู่การสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากรของสำนักงานฯ เพื่อให้บุคลากรและองค์กรปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์โดยรวม โดยแนวทางการดำเนินการ 4 แนวทาง ดังนี้

1) การมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของสำนักงานฯ บรรลุผลสำเร็จ

สำนักงานฯ มีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ โดยมีเป้าประสงค์ คือ พัฒนาระบบบริหารจัดการภายในให้สนับสนุนภารกิจหลัก พัฒนาระบบบริหารบุคลากรให้สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร มีกิจกรรม/โครงการที่ดำเนินการ เช่น โครงการจัดทำการวิเคราะห์กำลังคน (Workload) และจัดสรรอัตรากำลังลงหน่วยงาน โครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการอบรม โครงการจัดตั้ง / ปรับปรุงหน่วยงานภายในให้รองรับภารกิจที่ปรับเปลี่ยนโดยการดำเนินงานดังกล่าวได้เตรียมความพร้อมรองรับหน้าที่และอำนาจตามรัฐธรรมนูญใหม่

2) การมีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว

สำนักงานฯ มีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร เช่น ด้านสุขอนามัย มีการจัดบริการตรวจสุขภาพประจำปี การจัดกีฬา สัมพันธ์ร่วมกับองค์กรอิสระอื่น ซึ่งส่งเสริมด้านสุขภาพแก่เจ้าหน้าที่ การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีระบบความปลอดภัยของสถานที่ มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย การใช้บัตรผ่านเข้าออกประตู การจัดให้มีเครื่องฟอกอากาศ และการถ่ายเทของอากาศ รวมถึงการจัดกิจกรรม 5 ส. เพื่อให้สถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่สะอาด การดำเนินการดังกล่าวเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมดำเนินการ การให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3) การมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร

สำนักงานฯ ยังไม่มีการประเมินความผูกพันของบุคลากร วิธีการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากร เช่น การสำรวจความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรหรือการจัดทำ Focus group เพื่อสอบถามความต้องการ/ค้นหาปัจจัยสนับสนุนสร้างความผูกพัน

4) การมีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของสำนักงานฯ และการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

สำนักงานฯ มีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนภารกิจขององค์กร และส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การจัดอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะให้กับเจ้าหน้าที่เป็นประจำทุกปี ทั้งการจัดอบรมภายใน และส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ สำนักงานฯ ยังมีห้องสมุดของตนเองเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ และยังมีข้อตกลงร่วมกับหน่วยงานอื่น เช่น สถาบันพระปกเกล้า ที่สามารถให้เจ้าหน้าที่ไปใช้บริการอ่านและยืมหนังสือได้

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (Operations Focus)

การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การออกแบบ การส่งมอบผลผลิตและการบริการ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุความสำเร็จ และความยั่งยืนของสำนักงานฯ ในหมวดนี้เป็นการตรวจสอบประเมินว่าสำนักงานฯ มีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้สำนักงานฯ ประสบความสำเร็จและยั่งยืนอย่างไร โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง ดังนี้

1) การมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด

สำนักงานฯ มีการกำหนดผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยคำนึงถึงหน้าที่และอำนาจตามที่กำหนด โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามที่กำหนด ซึ่งบรรจุในแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ และถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ การดำเนินการคำนึงถึงความประหยัด ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2) การมีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่สำนักงานฯ ใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ

สำนักงานฯ มีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ร้อยละของเรื่องร้องเรียนที่ได้รับไว้ ได้พิจารณาและสอบสวนหาข้อเท็จจริงแล้วเสร็จก่อนวันที่ 30 กันยายน 2560 (ปี 2557 – 2560) ร้อยละคะแนนการประเมินของประชาชนที่มีต่อภาพลักษณ์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน เฉลี่ยระหว่างปีงบประมาณ 2558 – 2560 ร้อยละคะแนนการประเมินระดับความรู้ ความเข้าใจเฉลี่ยของประชาชนที่เข้าร่วมกิจกรรมทุกประเภทของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน เฉลี่ยระหว่างปีงบประมาณ 2558 – 2560 เป็นต้น

3) การมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ การลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสีย

สำนักงานฯ มีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริหารตามแนวคิดของวงจร P – D – C – A หรือ Plan – Do – Check – Act ซึ่งเป็นวงจรของการปรับปรุงการบริหารและการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนาและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติประจำปี การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตาม และตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งมอบคุณค่า แก่ผู้มารับบริการ

4) การมีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

สำนักงานฯ ไม่มีการวางแผนเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน แต่มีการเตรียมความพร้อมของระบบสารสนเทศ เมื่อเกิดเหตุการณ์หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น กรณีเกิดสถานการณ์ ทางการเมืองมีการปิดสถานที่ทำการ แต่สำนักงานฯ สามารถปฏิบัติงานในสถานที่อื่น โดยมีการสำรองข้อมูล สำหรับให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานในสถานที่อื่นได้ ซึ่งสามารถป้องกันการขาดความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน และมีการจัดทำระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

5) การมีวิธีการในการพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน

สำนักงานฯ ให้ความสำคัญในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ในกระบวนการทำงาน การสร้าง ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ในการดำเนินงาน และสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสอนงานแบบพี่น้อง และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา และปรับปรุงการทำงานจนเกิดนวัตกรรม การพัฒนาความรู้ ทักษะของบุคลากร เพื่อให้มีคุณภาพ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างความเข้าใจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results)

การดำเนินงานในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการเป็นการตรวจประเมินว่าสำนักงานฯ มีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสำนักงานฯ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังตรวจประเมิน ระดับผลการดำเนินการของสำนักงานฯ เปรียบเทียบกับคู่เทียบ และหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน การนำเสนอแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูล เชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม โดยการดำเนินการ 5 แนวทาง ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

- ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตาม แผนปฏิบัติราชการของสำนักงานฯ

สำนักงานฯ ไม่มีการประเมินความสำเร็จตามแนวทางดังกล่าว แต่มีการติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในแต่ละปีส่วนใหญ่สามารถดำเนินการบรรลุได้ตามที่กำหนดไว้

- ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด
คำรับรองการปฏิบัติราชการมิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

สำนักงานฯ มีการติดตามผลการดำเนินงานและผลสำเร็จตามตัวชี้วัด แต่พบว่าตัวชี้วัดบางตัวไม่บรรลุผลสำเร็จ และยังไม่มีผลการดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ

2. ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานฯ มีการประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการ โดยผลการประเมินส่วนใหญ่ประชาชนและผู้รับบริการมีความพึงพอใจสูง เช่น ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการพิจารณาสอบสวนเรื่องร้องเรียน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559⁸ ในภาพรวม คือ ร้อยละ 78.60 แบ่งผลการประเมินเป็น 1) ความพึงพอใจต่อการยื่นและรับเรื่องร้องเรียน ร้อยละ 82.20 2) ความพึงพอใจต่อการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียน ร้อยละ 76.80 3) ความพึงพอใจต่อการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องเรียน ร้อยละ 78.60 4) ความพึงพอใจต่อการดำเนินการหลังการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องเรียน ร้อยละ 72.00 และ ปี งบประมาณ พ.ศ. 2560⁹ ในภาพรวม คือ ร้อยละ 81.40 แบ่งผลการประเมินเป็น 1) ความพึงพอใจต่อการยื่นและรับเรื่องร้องเรียน ร้อยละ 81.60 2) ความพึงพอใจต่อการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียน ร้อยละ 80.80 3) ความพึงพอใจต่อการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องเรียน ร้อยละ 80.60 และ 4) ความพึงพอใจต่อการดำเนินการหลังการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องเรียน ร้อยละ 77.00

3. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงานฯ ยังไม่มีการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร

สำนักงานฯ ยังไม่มีการดำเนินการจัดทำและประเมินความสำเร็จของแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร

⁸ รายงานประจำปี 2559 ผู้ตรวจการแผ่นดิน. ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ร้องเรียนต่อการให้บริการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน มีผู้ร้องเรียนตอบแบบสอบถาม จำนวน 373 ฉบับ.

⁹ รายงานประจำปี 2560 ผู้ตรวจการแผ่นดิน. ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ร้องเรียนต่อการให้บริการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน มีผู้ร้องเรียนตอบแบบสอบถาม จำนวน 475 ฉบับ .

4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลส่วนราชการ

- ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA)

สำนักงานฯ ได้เริ่มเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยผลการประเมินอยู่ในระดับสูง ระดับคะแนน 71.10 คะแนน

- ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร

สำนักงานฯ ยังไม่มีการประเมินถึงความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร

5. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

- ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม

สำนักงานฯ มีผลการเบิกจ่ายงบประมาณในแต่ละปีส่วนใหญ่สามารถเบิกจ่ายได้ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80

6. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

- ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด

ของกระบวนการที่สำคัญ

สำนักงานฯ ยังไม่มีการประเมินความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ แต่มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามภารกิจหลัก เช่น ผลการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน

- ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ

ตามแผนการจัดการความรู้

สำนักงานฯ ยังไม่มีการประเมินความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

4.2 แนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

4.2.1 ความเหมาะสมการนำ PMQA มาใช้ในการดำเนินการ

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นองค์กรอิสระที่ไม่ขึ้นตรงกับฝ่ายบริหาร แต่จากหน้าที่และอำนาจของผู้ตรวจการแผ่นดิน โดยเฉพาะปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2560 ได้บัญญัติหน้าที่และอำนาจของผู้ตรวจการแผ่นดินในการเสนอแนะต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ หรือคำสั่ง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใด ๆ บรรดาที่ก่อให้เกิดความเดือดร้อน หรือความไม่เป็นธรรม

แก่ประชาชน หรือเป็นภาระแก่ประชาชนโดยไม่จำเป็นหรือเกินสมควรแก่เหตุ การแสวงหาข้อเท็จจริงเมื่อเห็นว่า มีผู้ได้รับความเดือดร้อนหรือความไม่เป็นธรรมอันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือปฏิบัตินอกเหนือ หน้าที่และอำนาจตามกฎหมายของหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อเสนอแนะต่อหน่วยงานของรัฐ ที่เกี่ยวข้องให้จัดหรือระงับความเดือดร้อน หรือความไม่เป็นธรรมนั้น และเสนอต่อคณะรัฐมนตรีให้ทราบถึง การที่หน่วยงานของรัฐยังมิได้ปฏิบัติให้ถูกต้องครบถ้วนตามหมวด 5 หน้าที่ของรัฐ

จากหน้าที่และอำนาจของผู้ตรวจการแผ่นดินดังกล่าว สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินในฐานะ หน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจของผู้ตรวจการแผ่นดิน ประกอบกับข้อสังเกต ของคณะกรรมการที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรต่อสาธารณะที่ระบุว่าสำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดินยังขาดการดำเนินงานและการนำเสนอผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) อย่างเป็นรูปธรรม หากสำนักงานฯ มีการนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นกรอบในการดำเนินงาน จะช่วยให้สำนักงานฯ มีระบบบริหารจัดการที่เป็นไปตามมาตรฐานตามกรอบและแนวทางดังกล่าว และสามารถ ช่วยพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการองค์กรของสำนักงานฯ ได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งกรอบและแนวทางการพัฒนา คุณภาพฯ ถือได้ว่าเป็นแนวทางการดำเนินการเทียบเท่าระดับสากล และหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ได้ดำเนินการ ตามกรอบและแนวทางดังกล่าว โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์กรในทุกด้านให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษา วิเคราะห์ผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 ตามกรอบการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นว่า ถึงแม้ส่วนใหญ่สำนักงานฯ ได้มีการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว หากสำนักงานฯ นำระบบ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปรับใช้กับการบริหารและการปฏิบัติงาน จะทำให้สามารถนำไปเป็น เครื่องมือในการบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบมากขึ้น และจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร ทำให้ทราบถึงความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ จากการที่มีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว พัฒนาการบริหารคนและการพัฒนาคน มีความคิดริเริ่ม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ ทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์และประโยชน์สุขของประชาชน เป็นสำคัญ

ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าว สำนักงานฯ สามารถนำแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่มีผลการดำเนินงานที่ดีไปเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เช่น

หมวด 1 ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม กรมการพัฒนาชุมชน มีการกำหนด วิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนจากระดับฐานรากสู่ระดับก้าวหน้า ผ่านกลไกของปราชญ์ชาวบ้านและ การสร้างรายได้จาก OTOP รวมถึงนโยบายประชารัฐ การสร้างระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มอบหมายงาน

ได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสร้างระบบการกำกับติดตามการทำงานเชื่อมโยงส่วนกลางกับภูมิภาคได้เหมาะสม จากความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหารของกรมการพัฒนาชุมชนที่สามารถมองโจทย์ของการพัฒนาตามแนวทางยุทธศาสตร์ของประเทศ นโยบายของรัฐบาล และสถานการณ์สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน นำมากำหนดเป็นกรอบทิศทางการปฏิบัติงานที่สามารถกำหนดรูปแบบระบบการนำการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เกิดเป็นการขับเคลื่อนสัมมาชีพชุมชนเข้มแข็งภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อก้าวไปสู่เศรษฐกิจครัวเรือนที่มีความมั่นคง สร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างความแข็งแกร่งให้กับชุมชนในระดับฐานราก ก่อให้เกิดความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืน

หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารไปสู่การปฏิบัติ กรมทางหลวงชนบทมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมทางหลวงชนบทได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยถอดมาเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทั้งในระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น รวมถึง ในการปฏิบัติงานของกรมทางหลวงชนบทนั้น ได้จัดทำยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดนโยบายขับเคลื่อนการทำงานของกรมไว้ในหลายระดับตามช่วงเวลาต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงชนบท 20 ปี (2560 - 2579) 2) แผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงชนบท ระยะ 10 ปี (2560 - 2569) 3) แผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงชนบท ระยะ 4 ปี (2560 - 2563) 4) แผนพัฒนาทางหลวงชนบท พ.ศ. 2559 - 2563 5) แผนปฏิบัติการ 4 ปี และ 6) แผนปฏิบัติการ 1 ปี โดยในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของกรมทางหลวงชนบท ได้มีการพัฒนาการในแต่ละช่วงเวลา มีจุดเน้นในการวิเคราะห์ปัจจัยที่แตกต่างกัน โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่ต่างกันในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งแผนยุทธศาสตร์กรมทางหลวงชนบท พ.ศ. 2560 - 2569 และแผนยุทธศาสตร์กรมทางหลวงชนบท พ.ศ. 2560 - 2563 มีการพัฒนารูปแบบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ให้ตอบสนองกับบริบทการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในอนาคต เช่น การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) การเข้าสู่ยุคสังคมสูงวัย สังคมเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคมออนไลน์ รวมถึงความต้องการและความคาดหวังของประชาชน ผู้รับบริการที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์นั้น ได้รวบรวมข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้บริหารกระทรวงคมนาคม ผู้บริหารกรมทางหลวงชนบท หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรม หน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนผู้รับบริการ

หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จังหวัดอำนาจเจริญ มีการนำระบบสารสนเทศของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การปรับปรุงผลผลิต บริการและกระบวนการ เพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ได้มีการจัดทำฐานข้อมูลของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ ซึ่งในการกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อที่จะนำไปสู่การค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง การปรับปรุง ผลผลิต บริการ และกระบวนการที่สำคัญ ได้มีการการจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคตในหลายรูปแบบ เช่น การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาจากบริการตามพันธกิจ กลุ่มนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อให้การบริการเป็นไปตามความต้องการ ความคาดหวัง เพื่อให้เกิด

ความพึงพอใจ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน ให้ประชาชนรับทราบการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนผู้รับบริการ การพัฒนาการให้บริการผ่านระบบออนไลน์ การจำแนกผู้รับบริการตามกลุ่มอาชีพ เพื่อส่งเสริม พัฒนาระดับความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น เช่น กลุ่มเกษตรกร ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว กลุ่มผู้ประกอบการวิชาชีพ แพทย์แผนไทย เป็นต้น โดยได้จัดกิจกรรมส่งเสริมต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมกับผู้รับบริการ

หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ขององค์การและการจัดการความรู้ กรมควบคุมโรค มีการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์และการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้ กรมควบคุมโรคมุ่งเน้นพัฒนาระบบวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตั้งแต่การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดที่สะท้อนภารกิจหลักของหน่วยงาน มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อสร้างฐานข้อมูลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือและทันต่อสถานการณ์ รวมถึงมีการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและศึกษาคู่เทียบทั้งในและต่างประเทศเพื่อประเมินและพัฒนาตนเองสู่มาตรฐานระดับสากลมีการประเมินผล ความสำเร็จของการดำเนินงานโดยการวิเคราะห์ ทบทวนและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้และแนวทางการปฏิบัติที่ดีนำไปสู่การปรับปรุงองค์การตลอดจนมีการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานทำให้การดำเนินงานตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงหน่วยงานสามารถสะท้อนภาพรวมการดำเนินงานของกรมที่สามารถแสดงผลสะท้อนปัญหา การติดตามผลการดำเนินงาน มีการติดตามเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และรายปี รวมถึงมีแนวปฏิบัติเพื่อให้การกำกับติดตามมีมาตรฐาน ซึ่งหากผลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารจะวางมาตรการเพื่อเร่งรัดการดำเนินงาน การปรับปรุงผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ผลจากการทบทวนผลการดำเนินงาน ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและปัจจัยเสี่ยง โดยใช้หลัก 3R คือ

1. Review: ทบทวนกระบวนการ ผลงาน และทรัพยากร โดยใช้หลักงบประมาณฐานศูนย์
2. Redeploy: ทบทวนโครงการเพื่อดำเนินการต่อ/ชะลอ/ยกเลิก/ปรับลดกิจกรรมหรืองบประมาณ
3. Replace: เสนอโครงการใหม่ หรือเพิ่มค่าเป้าหมายและงบประมาณ

จากนั้นนำมาจัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่จะต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด รวมถึงโอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนปฏิบัติการที่แก้ไขปัญหาเฉพาะพื้นที่ รวมถึงการส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัดสมัครรับรางวัลทั้งจากสำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานอื่น ๆ เป็นประจำทุกปี และมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคล เพื่อกระตุ้นการพัฒนาการดำเนินงานให้เป็นนิสัยประจำตัว ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นกลไกขับเคลื่อนให้กรมควบคุมโรคประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

หมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมธนารักษ์ มีนโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีความสุข (Learning Organization and Happy Workplace) ให้มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นคนดี มีสมรรถนะ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ภายใต้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพ แผนการเสริมสร้างความโปร่งใส มีการพัฒนาเครื่องมือในการประเมิน มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้คำขวัญ “งานได้ผล คนพอใจ ก้าวไกลสู่สากล” และร่วมมือกันดำเนินการกิจกรรมให้ลุล่วง และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม กรมสุขภาพจิต มีการพัฒนากระบวนการรักษาทางการแพทย์เฉพาะทาง โดยเฉพาะกลุ่มผู้ป่วย จิตเวช เป็นหนึ่งในกลไกที่สำคัญของสังคมที่กรมสุขภาพจิตในฐานะหน่วยงานหลัก ต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับชุมชนในพื้นที่ ตลอดจนช่องทางและวิธีการสื่อสารความเข้าใจต่อสังคมเกี่ยวกับโรคที่ผู้ป่วยเผชิญ อีกทั้งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษา ค้นคว้าและวิจัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานสุขภาพจิตและจิตเวชที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่ออ้างอิงและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงให้เกิดความชัดเจน การออกแบบ การพัฒนากระบวนการ และการสร้างนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง กรมสุขภาพจิตมีพันธกิจหลักในการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้ประชาชนในทุกกลุ่มวัยสามารถดูแลสุขภาพจิตของตนเอง ควบคู่กับการสนับสนุนการพัฒนาระบบบริการสุขภาพจิต ครอบคลุมทุกมิติในทุกระดับ ด้วยวิธีการวิจัยและพัฒนา เพื่อนำความรู้และนวัตกรรมที่ได้ไปสื่อสารความรู้เพื่อเป็นการส่งเสริมและป้องกันปัญหาสุขภาพจิตให้แก่ประชาชน การดำเนินงานของกรมสุขภาพจิตได้กำหนดและทบทวนระบบงาน กระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยพิจารณาจากข้อมูลและปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสมและรอบด้าน เช่น นโยบายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรมฯ บทบาท/อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมสุขภาพจิตและตามการมอบหมายภารกิจผ่านนโยบายการทำงานในเรื่องต่าง ๆ กฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และสถานการณ์/แนวโน้มทางสังคม รวมถึงแนวโน้มโรคภัยและภัยสุขภาพ รวมทั้งยังได้ระบบขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญและข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ ตลอดจนตัวชี้วัดและจุดควบคุมในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานจะตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และนโยบายความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

จากผลการดำเนินงานของหน่วยงานดังกล่าว เห็นได้ว่าหน่วยงานต่าง ๆ มีการดำเนินงานโดยมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการพัฒนาตามเกณฑ์การพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเฉพาะได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์แนวทาง และกลไกการบริหารงานตามหลักแนวคิด “การปรับปรุงที่ละขั้น” หน่วยงานดังกล่าวข้างต้นได้มีการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้วและผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้ง สามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง และสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปตามภารกิจของแต่ละองค์กร ซึ่งสามารถยกระดับและพัฒนางานให้สูงขึ้นจนประสบความสำเร็จ

นอกจากนั้น ผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำไปเป็นข้อมูลและแนวทางการดำเนินงาน เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการพัฒนาตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เช่น

- ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบราชการไทย Public Management Quality of Thai Civil Service หน่วยงาน ประเภทกรมบริการ คือ กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประเภทกรมนโยบาย คือ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ และระดับจังหวัด คือ จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดชัยนาท จังหวัดอ่างทอง และ จังหวัดสมุทรสงคราม ผลการศึกษาปรากฏว่า กรมบริการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมงานบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนใหญ่เน้นการตอบสนองความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ หรือรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกรมบริการที่มีประสพการณ์จากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานภายนอกจะมีขีดความสามารถในการเพิ่มการบริการงานที่มีนวัตกรรมได้ (innovation services) ในส่วนกรมนโยบาย เน้นให้ความสำคัญต่อการมุ่งรักษามาตรฐานระบบงาน และเน้นการจัดทำนโยบาย แผนงานในระดับกระทรวง ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้ผลดีขึ้น แต่ยังคงขาดรูปแบบการให้บริการครบวงจรสู่ประชาชน ส่วนจังหวัดที่มีคุณภาพการบริหารจัดการในระดับดีนั้น ล้วนรักษามาตรฐานความนิยมด้วยกิจกรรมเข้าถึงภาคประชาชน เน้นการออกพบปะเยี่ยมเยียน และจัดกิจกรรมที่บุคลากรท้องถิ่นดำเนินการเองได้และมีกระบวนการรับฟังข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาต่าง ๆ จากประชาชนในพื้นที่

- ผลศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข เป็นการค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา และข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมสุขภาพจิต ในการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน พบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4 ตัวแปร คือ 1) ความพร้อม ของระบบงาน 2) คานิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในการตัดสินใจในทิศทางขององค์กรร่วมนำกระบวนการพัฒนาองค์กร มีการสื่อสารถึงผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต เพื่อให้เกิดการสนับสนุน และกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือ และลดการต่อต้านจากบุคลากร รวมทั้งใช้ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรของหน่วยงานในสังกัดในการประเมินความดีความชอบแก่ผู้บริหารหน่วยงานสำหรับระบบงานควรผลักดันให้การพัฒนาองค์กรสอดแทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ ลดจำนวนตัวชี้วัดลดการรายงานผลที่ไม่จำเป็นเพื่อลดภาระงาน สำหรับการให้ความรู้ ความเข้าใจ ควรบรรจุหัวข้อ ความรู้หลักคิด แนวทางในการพัฒนาองค์กร ในหลักสูตรอบรมบุคลากรใหม่ของกรมสุขภาพจิต ทบทวนความรู้หรือเพิ่มความเข้มข้นของความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ เป็นระยะ รวมทั้ง นิเทศ ติดตามผล และสอนงาน (Coaching) อย่างสม่ำเสมอ สำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต มีข้อเสนอแนะสำคัญ 3 ประเด็น คือ

คือ 1) ให้ทบทวนสถานการณ์ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค รวมทั้ง ความต้องการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารทุกครั้ง 2) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ต้องเป็นผู้เอื้ออำนวยในการพัฒนาองค์กร โดยรู้จักจริงในแนวคิด และตระหนักในคุณค่าค่านิยมค่านัยการทำงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สื่อสารทำความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยภาษาที่เข้าใจง่ายและเป็นมิตร เอื้ออาทรต่อกัน 3) ควรประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล และเข้าใจง่าย โดยการใช้สื่อ Electronic

- การสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนที่มีต่อองค์การ โดยการสำรวจความคิดเห็นเป็นกิจกรรมหนึ่งในแผนพัฒนาองค์การ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ผลการศึกษาวิจัยความพึงพอใจของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนที่มีต่อองค์การ ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ 1) ความพึงพอใจต่อกรมการพัฒนาชุมชน และ 2) ความพึงพอใจต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการพัฒนาชุมชน ได้มีข้อเสนอแนะที่กรมการพัฒนาชุมชนนำไปดำเนินการปรับปรุง ทบทวนแผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อปรับระบบการบริหารงานและวิธีการการขับเคลื่อนภารกิจงานของกรมฯ ให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้เกี่ยวข้องให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากความคาดหวังหรือความพึงพอใจของบุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การขับเคลื่อนงาน ตามภารกิจของกรมฯ บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ นอกจากจะดำเนินงานให้สอดคล้องตามกฎหมาย เกณฑ์ และระเบียบที่เกี่ยวข้องแล้ว จำเป็นต้องนำข้อมูลความคาดหวัง ของบุคลากรไปประกอบการพิจารณาทบทวนปรับปรุงระบบให้มีความเหมาะสม ซึ่งผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์การ เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงแผนงานภายใต้กรอบมาตรฐานความสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาคุณภาพภาครัฐ (PMQA) หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกรอบมาตรฐานความสำเร็จ โดยมีข้อเสนอแนะด้านการบริหารงานภาพรวมของกรมการพัฒนาชุมชน การกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมการขับเคลื่อนงานของกรมการพัฒนาชุมชน ควรมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศการทำงานในรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเอื้ออาทร ความเป็นมิตร และการมีส่วนร่วมในองค์การ และด้านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการพัฒนาชุมชน บูรณาการแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่าง “คน ผลงาน และองค์การ” โดยใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือด้วยการถ่ายทอดเป้าหมายองค์การ หน่วยงาน และบุคคล ด้วยการบูรณาการระบบ การวางแผน ระบบการพัฒนา บุคลากร ระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทน จัดทำแผนบริหารกำลังคนที่มีคุณภาพ เพื่อความชัดเจนในการเตรียมกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมฯ และเพื่อควมมีประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม และความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรถึงความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล และผลสำเร็จของงานขององค์การ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดสมรรถนะสูงในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล และพัฒนาต่อยอดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ดี ผลการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐฯ ของนักวิชาการหลายคน พบว่า หน่วยงานต่าง ๆ พบปัญหา และอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เช่น

- ผลการศึกษาการพัฒนากระบวนการด้วยระบบคุณภาพ PMQA ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งจากการประเมินตนเองทั้ง 7 หมวด ทำให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เริ่มดำเนินการจัดทำพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีแรก โดยพบปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่มีความเข้าใจในเรื่อง PMQA จึงทำให้ไม่เห็นความสำคัญเท่าที่ควร บุคลากรในการดำเนินการ PMQA มีน้อยเกินไป เมื่อเทียบกับปริมาณงาน บุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินการ PMQA ยังไม่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในเรื่อง PMQA เท่าที่ควร

- ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาของข้าราชการ พบปัญหาอุปสรรค เกี่ยวกับการรับรู้ การมีส่วนร่วม และการสร้างความพึงพอใจต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่สำคัญ คือ (1) การถ่ายทอดความรู้และการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในองค์กรยังเป็นการดำเนินการเฉพาะในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ยังไม่ได้เผยแพร่หรือฝึกอบรมให้ข้าราชการและบุคลากรได้ทราบและเรียนรู้อย่างทั่วถึง (2) ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญและเน้นย้ำเป็นนโยบายในการนำ PMQA มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับงานตามภารกิจหลัก และ (3) ข้าราชการและบุคลากรมีภาระงานประจำมากทำให้ไม่สามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมประกอบกับเกณฑ์ประเมิน PMQA มีความซับซ้อนและปรับเปลี่ยนตลอด ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจและขาดความมั่นใจในการใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันองค์กร

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สำนักงานฯ สามารถนำไปเป็นข้อมูลและแนวทางดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ได้เป็นอย่างดี โดยสิ่งที่สำคัญสำนักงานฯ ควรมีการปรับปรุงการดำเนินงานที่สำคัญพิจารณาได้จากผลการศึกษาวิจัยว่าด้วยองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เรื่อง บทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชนตามรัฐธรรมนูญ (ชรัช จงสีบพันธุ์ และไชยา กุฎการ (2559)) เป็นข้อมูลประกอบ และเป็นสิ่งที่สำนักงานฯ ควรดำเนินการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่

1. ด้านประสิทธิผล

ผู้ตรวจการแผ่นดิน แม้จะประสบผลสำเร็จในด้านประสิทธิผลในระดับหนึ่ง ทั้งในแง่ของการแสดงบทบาทในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชน ความสำเร็จในการดำเนินการตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงงบประมาณในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชน แต่ยังประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่จะให้เกิดประสิทธิผลหลายประการ สรุปได้ดังนี้

- การแสดงบทบาทของผู้ตรวจการแผ่นดิน การให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและแก้ไขแต่ไม่มีอำนาจบังคับให้หน่วยงานต้องปฏิบัติตามได้

- กระบวนการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียน มักจะใช้วิธีการให้หน่วยงานชี้แจงและตรวจสอบข้อเท็จจริงเป็นส่วนใหญ่

- จากสถิติการดำเนินการเรื่องร้องเรียนที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินอยู่พอสมควร ซึ่งแสดงให้เห็นว่ายังมีประชาชนบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน

- การดำเนินการโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองสิทธิของประชาชนยังมีสัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง

- การดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ไม่มีการจัดเก็บข้อมูล หรือรายงานผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการไปแล้วในบางโครงการ ทำให้ขาดข้อมูลสำหรับการประเมินความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมว่ามีผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์หรือไม่ อย่างไร

2. ด้านคุณภาพการให้บริการ

ผู้ตรวจการแผ่นดินสามารถส่งมอบคุณภาพการให้บริการได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังประสบปัญหาในหลายด้าน ทั้งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ความพึงพอใจของผู้ร้องเรียน เครือข่ายในการปฏิบัติงาน ความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ ดังนี้

- ผู้ร้องเรียน และประชาชนทั่วไปเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินมีหลายประการ อาทิ อำนาจในการให้ความเห็นและข้อเสนอแนะที่ไม่มีอำนาจบังคับ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องต่อการแก้ไขปัญหาคาความเดือดร้อนของประชาชน

- ผู้ถูกร้องเรียนโดยส่วนใหญ่ยังเห็นว่าผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นองค์กรที่ไม่ต่างไปจากเสือกระดาษ ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ อาทิ อำนาจหน้าที่ วิธีการพิจารณาและสอบสวนหาข้อเท็จจริง

- การยื่นคำร้องเรียน สถานที่ตั้งสำนักงานเข้าถึงยากและมีเพียงแห่งเดียวที่กรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ การแจ้งผลการรับคำร้องเรียนมีความล่าช้า และบางกรณีไม่มีการติดต่อแจ้งผลการรับคำร้องเรียน

- การพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียน บางคำร้องเรียนใช้วิธีการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงไม่เหมาะสมกับลักษณะของเรื่องร้องเรียน โดยคำร้องเรียนบางเรื่องใช้วิธีการให้หน่วยงานชี้แจงข้อเท็จจริงเพียงอย่างเดียว ทำให้ได้รับข้อมูลจากหน่วยงานที่ถูกร้องเรียนเพียงอย่างเดียว คำร้องเรียนบางเรื่องควรมีการลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริงแต่ไม่ลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริง แต่จะให้หน่วยงานชี้แจงข้อเท็จจริงดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริง ซึ่งเหล่านี้ทำให้ขาดข้อมูลรอบด้านในการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงหรือได้ข้อมูลไม่สอดคล้องกับลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานที่ที่เกิดปัญหาคำร้องเรียน

- การวินิจฉัยคำร้องเรียน เป็นขั้นตอนสืบเนื่องจากการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียน ดังนั้น หากการสอบสวนหาข้อเท็จจริงไม่เป็นไปอย่างรอบด้าน ก็จะทำให้การวินิจฉัยคลาดเคลื่อนทำให้เกิดความล่าช้าในการพิจารณาวินิจฉัยได้ และบางเรื่องผู้ร้องเรียนไม่เข้าใจคำวินิจฉัย เนื่องจากเป็นคำวินิจฉัยในลักษณะข้อกฎหมาย อาจทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนได้ อาจส่งผลให้เกิดการโต้แย้งคำวินิจฉัยได้

- การดำเนินการโครงการ/กิจกรรมของบางเครือข่ายขาดความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ทำให้การดำเนินงานของเครือข่ายขาดความต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชนได้ และเครือข่ายด้านการเป็นตัวแทนในการรับคำร้องเรียนยังมีน้อยและยังขาดเครือข่ายเพื่อร่วมแสวงหาข้อเท็จจริงประกอบการพิจารณาของผู้ตรวจการแผ่นดิน

- หน่วยงานที่ถูกร้องเรียน มักจะไม่ชี้แจงข้อเท็จจริงภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจทำให้การพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงมีความล่าช้า

- ผู้ตรวจการแผ่นดินและสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ขาดระบบการติดตามผลการดำเนินการตามคำวินิจฉัยของผู้ตรวจการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บางหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตรวจการแผ่นดิน หรือปฏิบัติล่าช้า

- การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน มุ่งเน้นการแก้ปัญหาเป็นรายกรณี ทำให้มีเรื่องร้องเรียนที่มีประเด็นซ้ำ ๆ จำนวนมาก การพิจารณาดำเนินการเรื่องร้องเรียนในเชิงระบบยังมีน้อย การวิจัยเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนเชิงระบบและการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืนยังมีน้อย รวมถึงการหยิบยกเรื่องร้องเรียนขึ้นมาพิจารณาโดยไม่ต้องมีการร้องเรียนมีน้อย

- ยังมีการร้องเรียนการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจการแผ่นดิน แม้จะมีจำนวนน้อย แต่เนื่องจากผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ในการคุ้มครองสิทธิของประชาชนและตรวจสอบการใช้อำนาจอรัฐ จึงไม่ควรให้มีกรณีการร้องเรียนการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่

3. ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินมีระบบและกลไกในการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับดี แต่ก็ยังประสบปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อันส่งผลต่อเนื่องถึงคุณภาพการให้บริการ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งสามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคได้ ดังนี้

- ด้านการบริหารวิสัยทัศน์และการบริหารจัดการ ยังขาดการตระหนักรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ขาดระบบและกลไกเกี่ยวกับการสนับสนุน ส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเล็งเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติการเป้าหมาย และกลยุทธ์ ทั้งยังขาดการกำหนดการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล

- ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระเบียบหรือแนวปฏิบัติบางเรื่องยังขาดความทันสมัย เป็นระเบียบหรือแนวปฏิบัติที่มีการบังคับใช้ตั้งแต่มีการจัดตั้งสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

- ด้านการบริหารงบประมาณ ยังขาดการประเมินความสำเร็จในการเบิกจ่ายงบประมาณในลักษณะรายโครงการ/กิจกรรม แต่มุ่งเน้นการประเมินความสำเร็จเป็นรายสำนักซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถประเมินความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมได้ ทั้งยังไม่สามารถประเมินประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณในรายโครงการ/กิจกรรมอีกด้วย

- ด้านการบริหารความเสี่ยง ยังขาดการนำผลการตรวจสอบ ประเมิน และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการไปใช้ในการปรับแผน ปรับการปฏิบัติงาน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป บุคลากรยังไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

- ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การเชื่อมโยงเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกยังมีน้อย อาจทำให้การตรวจสอบเรื่องร้องเรียนที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่เกิดความล่าช้า ขาดการประเมิน ติดตาม และสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับผลการใช้งานระบบสารสนเทศ ซึ่งอาจทำให้ขาดการพัฒนาและปรับปรุงระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน

- ด้านการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน ยังขาดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นไปตามลักษณะของบุคคล หรือผู้บังคับบัญชาแต่ละสำนัก คู่มือการปฏิบัติงานยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปรับเปลี่ยนไป และระเบียบที่ใช้ในการสอบสวนหาข้อเท็จจริงยังเป็นระเบียบเก่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ความล่าช้าในการแจ้งผู้ร้องเรียนกรณีเรื่องที่ ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน หรือเรื่องที่ผู้ร้องเรียนไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการยื่นคำร้องเรียน หรือบางกระบวนการใช้เวลาในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น รวมถึงยังขาดระบบการติดตามการปฏิบัติตามคำวินิจฉัยของผู้ตรวจการแผ่นดิน ทำให้หน่วยงานปฏิบัติตามคำวินิจฉัยล่าช้า หรือไม่ปฏิบัติตามคำวินิจฉัย จึงทำให้เกิดกรณีที่ผู้ร้องเรียนไม่ได้รับการแก้ไขปัญหาคำเตือนแม้ว่าผู้ตรวจการแผ่นดินจะมีการวินิจฉัยไปแล้วก็ตาม

- ด้านการเผยแพร่ความรู้ประชาสัมพันธ์ ประชาชนยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน และสิทธิในการร้องเรียนน้อย ประชาชนหลายรายยังมีความเข้าใจว่า ผู้ตรวจการแผ่นดินคือ สตง. (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน) ส่งผลให้มีเรื่องร้องเรียนที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินอยู่พอสมควร ขาดระเบียบ คู่มือขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ขาดการสำรวจความรู้ความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน และการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

4. ด้านการพัฒนาองค์กร

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินมีความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังประสบปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการและประสิทธิผล ส่งผลต่อการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชน ซึ่งสามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคได้ ดังนี้

- บุคลากรรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาอันเป็นค่านิยมอันเป็นมาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กรน้อย ทั้งยังขาดการจัดทำแผนงาน/โครงการ หรือการปฏิบัติงานเพื่อการส่งเสริม หรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่มีค่านิยมและวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจแผ่นดิน และมีความผูกพันกับองค์กรทั้งในเรื่องของการทำงานเป็นทีม การบูรณาการงานเพื่อให้เกิด ผลสัมฤทธิ์สูงสุดการมีจิตนึกในการบริการตระหนักถึงงานส่วนรวม ความมีน้ำใจช่วยเหลือ และอุทิศให้กับองค์กร การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงทัศนคติในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำผลจากการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนามาใช้ในการประเมินผลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นยังมีอยู่น้อย การจัดหลักสูตรฝึกอบรมโดยเฉพาะหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะงาน ยังไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ การอบรมบางหลักสูตรยังไม่สามารถนำไปพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ การส่งเสริมหรือสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและมีความต้องการเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมตนเองยังอยู่ในระดับปานกลาง หลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ด้านคุ้มครองสิทธิของประชาชนยังอยู่ในระดับการปานกลาง หลักสูตรที่เป็นการศึกษาปฏิบัติยังมีอยู่น้อย

- ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัล และการสร้างแรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลเพื่อประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนเท่านั้น การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานยังมีน้อย และไม่มีนำไปใช้ในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลอีกด้วย

- ด้านการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การดำเนินการขาดความต่อเนื่อง และยังขาดการนำความรู้ในปัจุบันมาที่ผ่านมาที่เป็นลายลักษณ์อักษรความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ถึงแม้ปัจจุบันสำนักงานฯ อยู่ระหว่างการดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อยู่ หรือมีการแก้ไขแล้ว แต่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนำเกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนาและแก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรของสำนักงานฯ ผู้ศึกษาเห็นว่าสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินควรดำเนินการโดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานและการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินตามเกณฑ์ (PMQA) ให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

4.2.2 การให้ความสำคัญต่อการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1) ด้านบุคลากร

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการมีนโยบายให้นำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปรับใช้ในการดำเนินการในด้านการนำองค์การ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การทำงานไว้อย่างชัดเจน การดำเนินงานคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ เน้นการมีส่วนร่วม และการปฏิบัติจากบุคลากรภายใน และการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินการตามภารกิจ

2) ด้านกระบวนการดำเนินงาน

2.1) การสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรร่วมรับรู้ และดำเนินการ โดยมีประเด็นที่สื่อสารได้แก่

- ความสำคัญของการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้ และเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อตอบคำถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินการของสำนักงานฯ
- สื่อสารถึงแนวทางปฏิบัติและการกำกับติดตาม เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงการดำเนินงานตามแนวทางและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2.2) การดำเนินการ เพื่อให้บุคลากรร่วมดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพฯ ได้แก่

- กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต กิจกรรม และระยะเวลาดำเนินการที่จะดำเนินการในแต่ละด้านให้ชัดเจน
- จัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนและกำกับติดตาม
- มอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการในแต่ละด้านตามขอบเขตหน้าที่ของแต่ละสำนักที่รับผิดชอบ หรือมอบหมายให้สำนักนโยบายและแผนเป็นผู้รับผิดชอบหลัก เพื่อไม่ให้เป็นการทับซ้อนกับสำนักอื่น
- ประเมินปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน โดยนำผลการศึกษาจากหน่วยงานอื่นมาเป็นข้อมูลในการดำเนินการ

4.2.3 การประเมินองค์กรสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

การดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะเป็นการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ใช้สำหรับทบทวนการดำเนินงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เป็นการทบทวนการดำเนินการขององค์กรที่ดำเนินการอยู่โดยเทียบกับเกณฑ์ของการพัฒนาคุณภาพฯ การประเมินดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่า องค์กรมีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร เพื่อให้สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินสามารถนำไปปรับปรุงการดำเนินการให้สอดคล้องกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพฯ เพื่อเป็นการยกระดับการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เมื่อเริ่มดำเนินการนำเกณฑ์ดังกล่าวไปปฏิบัติจริง สำนักงานฯ ควรนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาและเป็น

กรอบที่หน่วยงานต่าง ๆ ใช้อยู่ ไปเป็นแนวทางการดำเนินงาน โดยมีกรอบแนวทางการดำเนินงานที่ครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงาน) ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง (ประชาชน ส่วนราชการ หน่วยงานภายนอก) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของสำนักงานฯ ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานของสำนักงานฯ ดังนี้

ลักษณะสำคัญขององค์กร คือ ภาพรวมของสำนักงานฯ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงานและความท้าทายสำคัญที่สำนักงานฯ เผชิญอยู่ ได้แก่

1) ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะสำคัญของสำนักงานฯ คืออะไร

การอธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของสำนักงานฯ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม ให้สำนักงานฯ ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมของสำนักงานฯ ได้แก่

(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของสำนักงานฯ คืออะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของสำนักงานฯ คืออะไร กลไก/วิธีการที่สำนักงานฯ ใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร

(2) วิสัยทัศน์และค่านิยม เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของสำนักงานฯ ที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักของสำนักงานฯ คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสำนักงานฯ

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในสำนักงานฯ เป็นอย่างไร มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษา สำหรับกลุ่มบุคลากรประเภทต่าง ๆ องค์กรประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสำนักงานฯ คืออะไร ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะของสำนักงานฯ อะไรบ้าง

(4) สินทรัพย์ สำนักงานฯ มีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ สำนักงานฯ ดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ได้แก่

(6) โครงสร้างองค์กร โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของสำนักงานฯ มีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแล ผู้บริหาร และสำนักงานฯ ที่กำกับมีลักษณะเช่นใด

(7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสำนักงานฯ มีอะไรบ้าง กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผลผลิต

ต่อการบริการที่มีให้ และการปฏิบัติกรของสำนักงานฯ อย่างไร ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม มีความแตกต่างกันอย่างไร

(8) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้างและมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของสำนักงานฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของสำนักงานฯ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีส่วนร่วมหรือบทบาทอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่สำนักงานฯ กลไกที่สำคัญในการสื่อสารและข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง

2) สภาพการณ์ขององค์กร: สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ เป็นเช่นใด

อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักงานฯ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันได้แก่

(9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของสำนักงานฯ เป็นเช่นใดประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่งในในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันของสำนักงานฯ ในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

(10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์แข่งขันของสำนักงานฯ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร

(11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขันในลักษณะเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ในด้านพันธกิจด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมินการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของสำนักงานฯ มีอะไรบ้าง

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานฯ ที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น เน้นความสอดคล้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของสำนักงานฯ ในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของสำนักงานฯ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ ประกอบด้วย 7 หมวด (37 แนวทางการดำเนินการ) ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์การ (Leadership) ประกอบด้วย 1) การนำองค์การ และ 2) การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง ดังนี้

1) ผู้บริหารดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในสำนักงานฯ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ผู้บริหารแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลัก ธรรมาภิบาล

3) ผู้บริหารดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักงานฯ และการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

4) การดำเนินการระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานของสำนักงานฯ ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

5) การมีวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และมีการเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย 1) การจัดทำยุทธศาสตร์ และ 2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยแนวทางการดำเนินการ 4 แนวทาง ดังนี้

1) การวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาการเปลี่ยนแปลง ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

2) การมีวิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

3) การวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญโดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของสำนักงานฯ สื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมถึงนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ

4) การมีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทบทวนและปรับแผนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) ประกอบด้วย 1) สารสนเทศสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) การสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง ดังนี้

- 1) การมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้
- 2) การมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) การมีวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) การมีวิธีการในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรักษาสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) การมีวิธีการในการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันทั่วทั้งที่และมีประสิทธิภาพ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมวดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ของสำนักงานฯ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน กล่าวคือ เป็น “สมอง” ขององค์การที่เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพ และครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ ในเรื่องดังกล่าวไว้ ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าสำนักงานฯ มีวิธีการในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพอย่างไร โดยมีแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง ดังนี้

- 1) การเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติการและผลการดำเนินการโดยรวมของสำนักงานฯ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- 2) การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของสำนักงานฯ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 3) การมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์การ เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ

4) มีวิธีการทำให้นั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของสำนักงานฯ มีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายใน และภายนอก

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Workforce Focus) เป็นการมุ่งเน้นให้สำนักงานฯ มีวิธีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล : HRM และ HRD การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้างความรู้ความผูกพัน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในหมวดนี้เน้นการปฏิบัติการด้านบุคลากรที่สำคัญ การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้าง ความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรและองค์กรปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์โดยรวม โดยมีแนวทางการดำเนินการ 4 แนวทาง ดังนี้

1) มีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง บุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ

2) มีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพ ในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว

3) มีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพัน ของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร

4) มีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของสำนักงานฯ และการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (Operations Focus) เป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การออกแบบ การส่งมอบผลผลิตและการบริการ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุความสำเร็จ และความยั่งยืนของสำนักงานฯ ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าสำนักงานฯ มีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบ การปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้สำนักงานฯ ประสบความสำเร็จ และยั่งยืนอย่างไร โดยมีแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง ดังนี้

1) มีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน ที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด ที่สำคัญทั้งหมด

2) มีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการรวมถึงเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ

3) มีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ การลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

4) มีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึงการป้องกันความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

5) มีวิธีการในการพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results) ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินว่าสำนักงานฯ มีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสำนักงานฯ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลสำนักงานฯ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของสำนักงานฯ เปรียบเทียบกับคู่เทียบ และหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ให้สำนักงานฯ นำเสนอตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ โดยแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

1) ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานฯ

2) ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการมิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

2. ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

4) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

5) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร

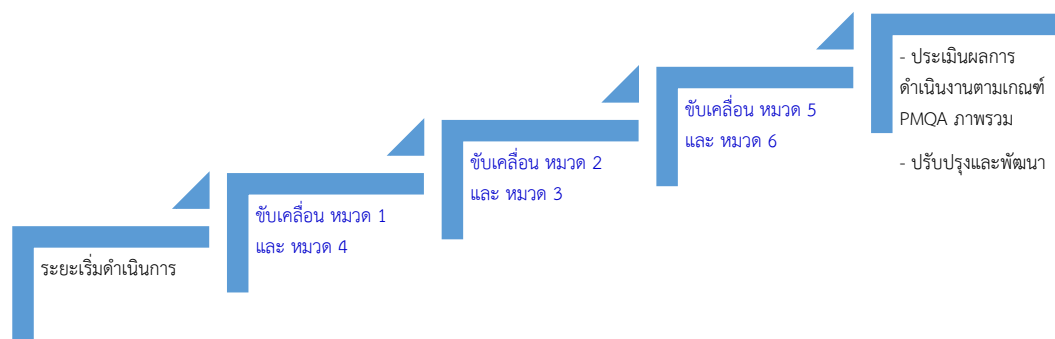
4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลสำนักงานฯ
 - 6) ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของสำนักงานฯ (ITA)
 - 7) ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กรของผู้บริหาร
5. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต
 - 8) ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม
6. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ
 - 9) ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ
 - 10) ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

จากเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว ซึ่งเป็นเกณฑ์ในระดับพื้นฐานที่เป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการภาครัฐที่หน่วยงานสามารถนำไปประเมินตนเอง และปรับปรุงการดำเนินการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเฉพาะในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมาได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยจะเห็นว่า PMQA เป็นเบื้องหลัง หรือพื้นฐานของกิจกรรมและกระบวนการบริหารจัดการที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐได้ปฏิบัติในหลายปีที่ผ่านมาและเกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องถึงปัจจุบัน

4.2.4 แผนที่นำทาง (Roadmap) การดำเนินการ PMQA ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

เนื่องจากการดำเนินงานตามกรอบเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) มีแนวทางการดำเนินงานในภาพใหญ่ มีองค์ประกอบและเกณฑ์ที่ให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการและนำไปใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเองอย่างเป็นระบบ เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์กรและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เมื่อสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินจะนำเกณฑ์ดังกล่าวไปเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน ผู้ศึกษาเห็นว่าควรมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน แผนที่นำทาง (Roadmap) การดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน และขับเคลื่อนการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดแนวทางและกลไกการดำเนินงานตามหลักแนวคิด “การปรับปรุงทีละขั้น” ดังนี้

แผนภาพที่ 5 แผนที่นำทาง (Roadmap) การดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน



ปีที่ 1 (พ.ศ. 2562)	ปีที่ 2 (พ.ศ. 2563)	ปีที่ 3 (พ.ศ. 2564)	ปีที่ 4 (พ.ศ. 2565)	ปี 5 (พ.ศ. 2566)
• ระยะเริ่มดำเนินการ • การให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับ PMQA • กำหนดแนวทางการดำเนินงาน • จัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อน • จัดทำแผนการดำเนินงาน	• ขยับเคลื่อนแนวทางการดำเนินงาน • หมวด 1 การนำองค์การ • หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	• ขยับเคลื่อนแนวทางการดำเนินงาน • หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ • หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• ขยับเคลื่อนแนวทางการดำเนินงาน • หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร • หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	• ประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA ภาพรวม • ปรับปรุงและพัฒนา

หมายเหตุ: หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินว่าสำนักงานฯ มีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยจัดทำผลลัพธ์เมื่อดำเนินการแต่ละหมวดแล้วทุกปี

จากกรอบแนวทางการดำเนินงานดังกล่าวสามารถนำมาอธิบายแนวทางการดำเนินงานตามแผนที่นำทาง (Roadmap) การดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน แนวทางและกลไกการดำเนินงานตามหลักแนวคิด “การปรับปรุงทีละขั้น” ดังนี้

1. ปีที่ 1 (พ.ศ. 2562) ระยะเริ่มดำเนินการ

1.1 การจัดบรรยายให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ได้แก่ ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : ลักษณะสำคัญขององค์การ และสาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด บทบาทของผู้บริหาร กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์การ และความสำคัญของการนำโอกาสในการปรับปรุงที่พบไปวางแผนพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ได้แก่ กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะเวลา การขับเคลื่อนการดำเนินงานแต่ละหมวด การติดตามประเมินผล การปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงาน ในแต่ละปีและเมื่อดำเนินการขับเคลื่อนครบทุกหมวดแล้ว โดยใช้กรอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พ.ศ. 2558 (สำนักงาน ก.พ.ร ใช้เป็นกรอบให้หน่วยงานดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน) หรือเกณฑ์ที่มีการพัฒนาใหม่ ๆ เช่น PMQA 4.0 เป็นเกณฑ์ในการดำเนินงาน ทั้งนี้ การกำหนดแนวทางดังกล่าวควรมีการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์การ เพื่อให้มีข้อมูลภาพรวมของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่อธิบายถึงสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่สำนักงานฯ เผชิญอยู่ สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของสำนักงานฯ ความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานและองค์กรอื่น และประชาชนโดยรวม รวมทั้งสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักงานฯ ได้แก่

1) ลักษณะองค์การ

- สภาพแวดล้อม จัดทำข้อมูลสภาพแวดล้อมของสำนักงานฯ พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย วิสัยทัศน์และค่านิยม ลักษณะโดยรวมของบุคลากร สินทรัพย์ กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ
- ความสัมพันธ์ระดับองค์การ จัดทำรายละเอียดโครงสร้างองค์การ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงาน ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกัน

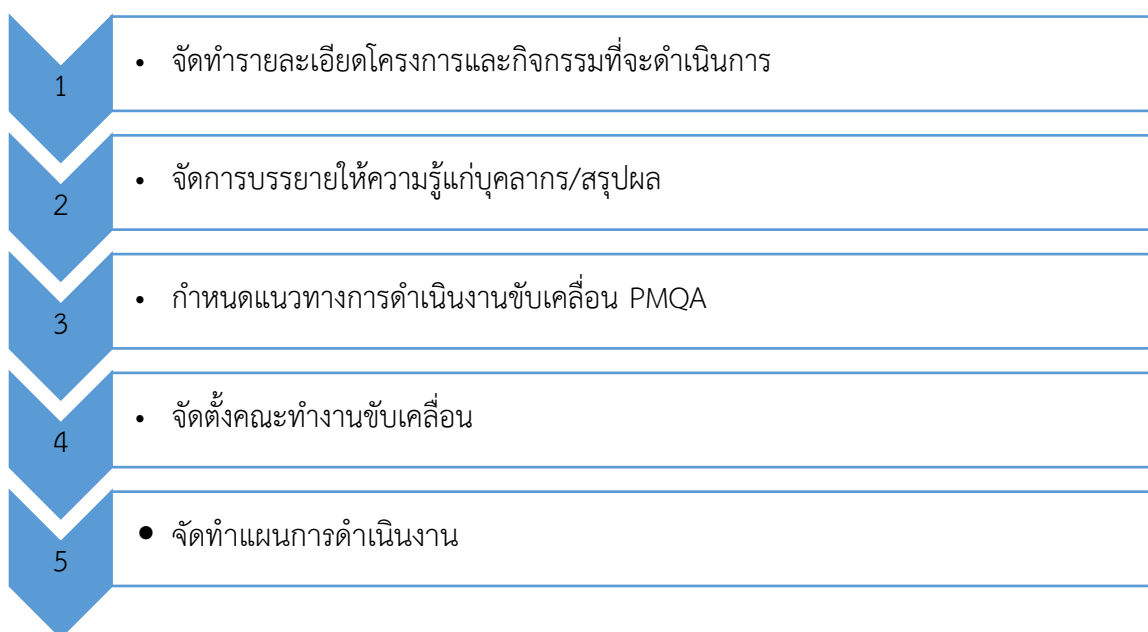
2) สภาพการณ์ขององค์การ

- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน จัดทำสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน และแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- บริบทเชิงยุทธศาสตร์ จัดทำข้อมูลความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
- ระดับการปรับปรุงผลการดำเนินการ จัดทำข้อมูลระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

1.3 จัดตั้งคณะทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นระบบ และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกสำนัก การจัดตั้งคณะทำงานจะทำให้การดำเนินงานและการขับเคลื่อนเป็นอย่างมีระบบ และเป็นกลไกหลักที่จะผลักดันทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ

1.4 จัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน

แผนภาพที่ 6 แผนภาพขั้นตอนการดำเนินการในปีที่ 1 (พ.ศ. 2562)



2. ปีที่ 2 (พ.ศ. 2563) ขับเคลื่อนแนวทางการดำเนินงาน หมวด 1 และ หมวด 4 เนื่องจาก หมวด 1 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญของการดำเนินการขับเคลื่อนในหมวดอื่น ส่วนหมวด 4 พื้นฐานของระบบ โดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและใช้ความรู้เป็นแรงผลักดันการนำองค์การ ประกอบกับผู้ศึกษาเห็นว่า เนื่องจาก แผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2561 – 2565) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สำนักผู้ตรวจการแผ่นดิน, 2561) หากสำนักงานมีการบริหารจัดการข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร โดยแนวทางการดำเนินงานทั้ง 2 หมวด ดังนี้

2.1 หมวด 1 การนำองค์การ

เพื่อให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการชี้นำและขับเคลื่อนองค์การให้เกิดความยั่งยืน การสื่อสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดความผูกพัน การสร้างนวัตกรรม และผลการดำเนินการที่ดี

- การนำองค์การโดยผู้บริหาร การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรมการสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน และการสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ การสื่อสารสร้างความผูกพันทั้งภายในและภายนอก การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

- การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม การกำกับดูแลองค์การ ระบบการกำกับดูแลองค์การ การประเมินผลการดำเนินการ การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญการคำนึงถึงความผาสุกของสังคม การสนับสนุนชุมชนให้เข้มแข็ง

2.2 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

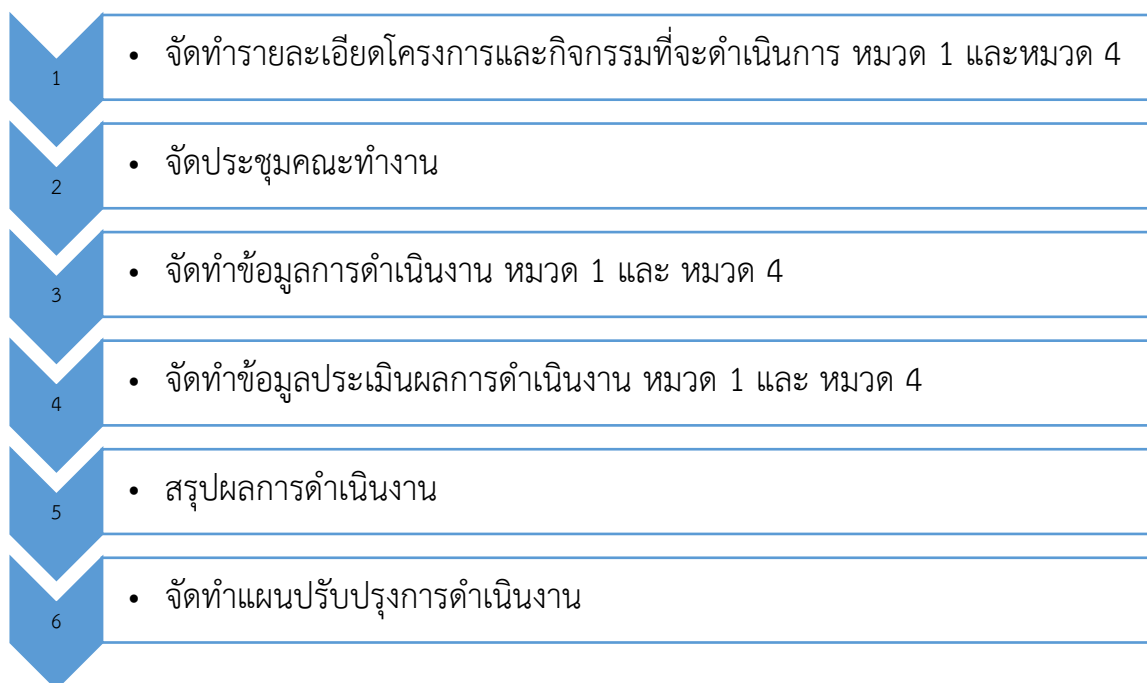
เพื่อให้สำนักงานฯ สามารถใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์การมาใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ รวมทั้งเพื่อให้ส่วนราชการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับเกิดการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้จนเกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

- การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน จัดทำการวัดผลการดำเนินการ ตัววัดผลการดำเนินการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคล่องตัวของการวัดผล การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ การปรับปรุงผลการดำเนินการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการในอนาคต การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

- การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดทำความรู้ของสำนักงานฯ การจัดการความรู้ การเรียนรู้ระดับองค์กร ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

การดำเนินการ หมวด 1 การนำองค์การ และ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

แผนภาพที่ 7 แผนภาพขั้นตอนการดำเนินการในปีที่ 2 (พ.ศ. 2563)



3. ปีที่ 3 (พ.ศ. 2564) ขับเคลื่อนแนวทางการดำเนินงาน หมวด 2 และ หมวด 3 เนื่องจากสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2561 – 2565) แล้ว การดำเนินการหมวดนี้จะเป็นข้อมูลและเป็นแนวทางเมื่อสำนักงานมีการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ในช่วงครึ่งแผนฯ ซึ่งการดำเนินการของหมวด 2 เป็นข้อมูลการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้หน่วยงานสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ กำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ประโยชน์จากความสำเร็จเปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนหมวด 3 จะมีการดำเนินการที่เกี่ยวกับการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 4 ฯ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับการเสริมสร้างธรรมาภิบาลภาครัฐและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ผู้ศึกษาเห็นว่า การดำเนินการตามหมวด 2 และ หมวด 3 จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดี โดยแนวทางการดำเนินงานทั้ง 2 หมวด ดังนี้

3.1 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เพื่อให้สำนักงานฯ สามารถวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ กำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ประโยชน์จากความสามารถเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

- การจัดทำยุทธศาสตร์ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนนวัตกรรม กำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร แผนด้านทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ การคาดการณ์ผลการดำเนินการ การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

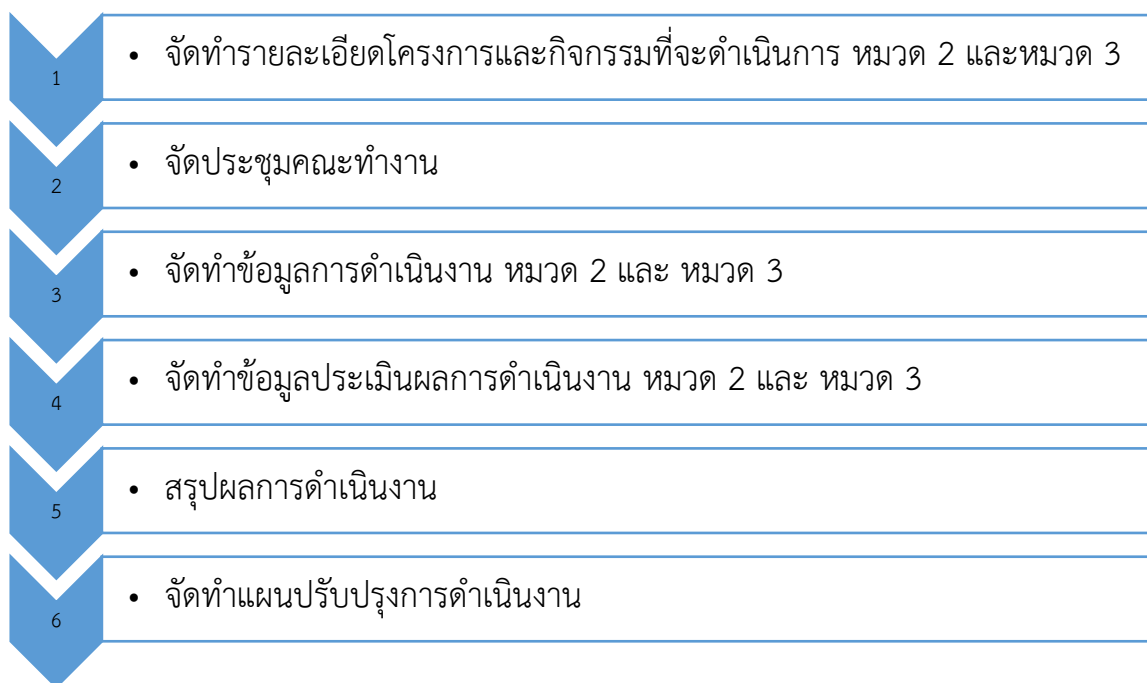
3.2 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อให้สำนักงานฯ สามารถกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคต การประเมินความพึงพอใจและการสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจและการสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ และความไม่พึงพอใจ
- การสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต การบริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิตและการบริการ การสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการความสัมพันธ์ การจัดการกับข้อร้องเรียน

การดำเนินการ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

แผนภาพที่ 8 แผนภาพขั้นตอนการดำเนินการในปีที่ 3 (พ.ศ. 2564)



4. ปีที่ 4 (พ.ศ. 2565) ขับเคลื่อนแนวทางการดำเนินงาน หมวด 5 และ หมวด 6

การดำเนินการในหมวดนี้เน้นการพัฒนาบุคลากร และกระบวนการจัดการ การบริหารองค์กร ในภาพรวม ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจหลักขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ โดยแนวทางการดำเนินงานทั้ง 2 หมวด ดังนี้

4.1 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เพื่อให้สำนักงานฯ สามารถประเมินความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี สร้างความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกัน กับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร ประกอบด้วย

- สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร ชีตความสามารถและอัตรากำลัง บุคลากรใหม่ การทำงานให้บรรลุผล การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร บรรยาภาสการทำงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมการทำงาน นโยบายและสวัสดิการ

- ความผูกพันของบุคลากร ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรประกอบของความผูกพันวัฒนธรรมส่วนราชการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินความผูกพันของบุคลากร การประเมิน

ความผูกพันเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

4.2 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

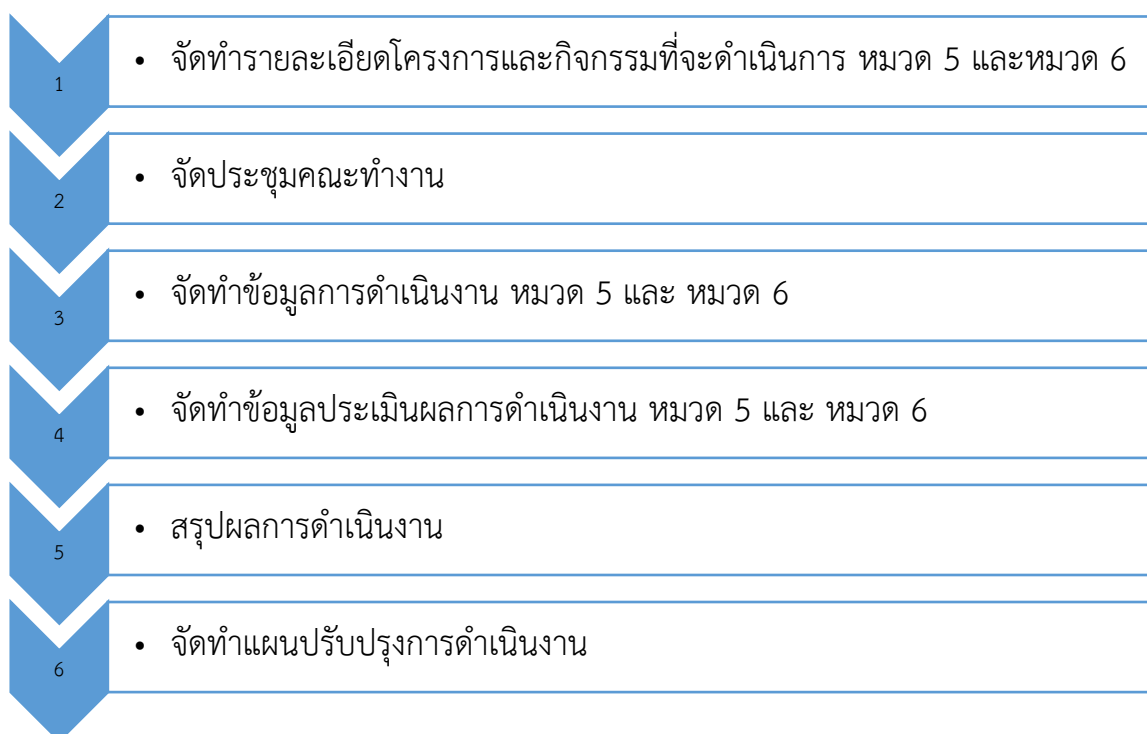
เพื่อให้สำนักงานฯ สามารถออกแบบ จัดการ ปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์การ ให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและสามารถส่งมอบผลผลิตแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

- กระบวนการทำงาน การออกแบบผลผลิตและกระบวนการ แนวคิดในการออกแบบ ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน การจัดการกระบวนการ การนำกระบวนการไปปฏิบัติ กระบวนการสนับสนุน การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

- ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การควบคุมต้นทุน การควบคุมต้นทุน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน ความปลอดภัย การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน การจัดการนวัตกรรม การจัดการนวัตกรรม

การดำเนินการ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

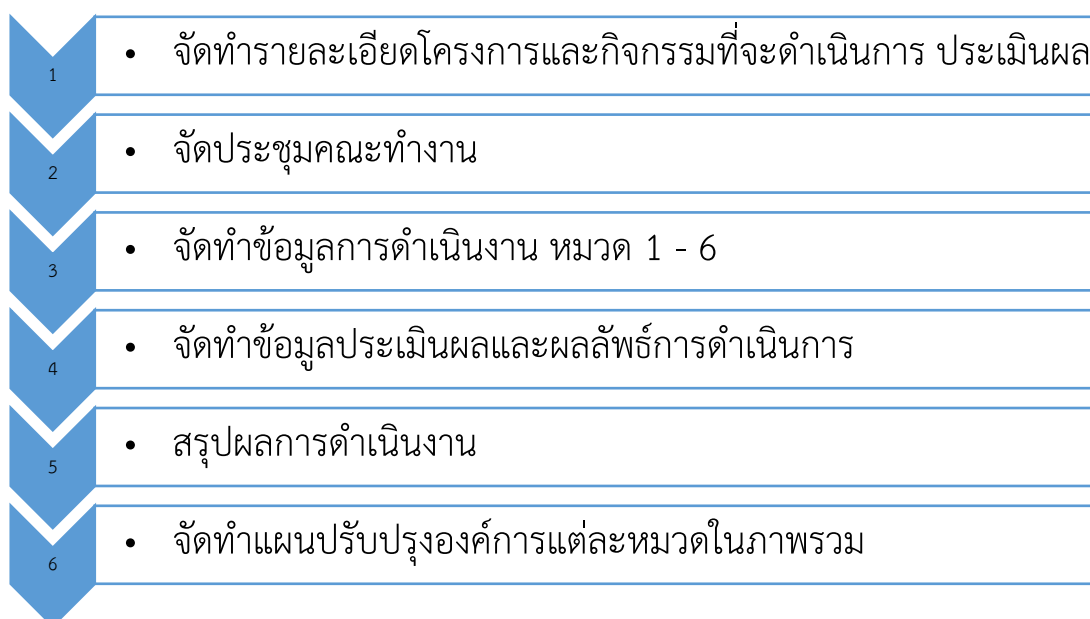
แผนภาพที่ 9 แผนภาพขั้นตอนการดำเนินการในปีที่ 4 (พ.ศ. 2565)



5. ปีที่ 5 (พ.ศ. 2566) ประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA ภาพรวม ปรับปรุงและพัฒนา

เมื่อดำเนินการครบทุกหมวดแล้ว ควรมีการประเมินผลในภาพรวมเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กรว่ามีสิ่งใดควรมีการปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับบริบท สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

แผนภาพที่ 10 แผนภาพขั้นตอนการดำเนินการในปีที่ 5 (พ.ศ. 2566)



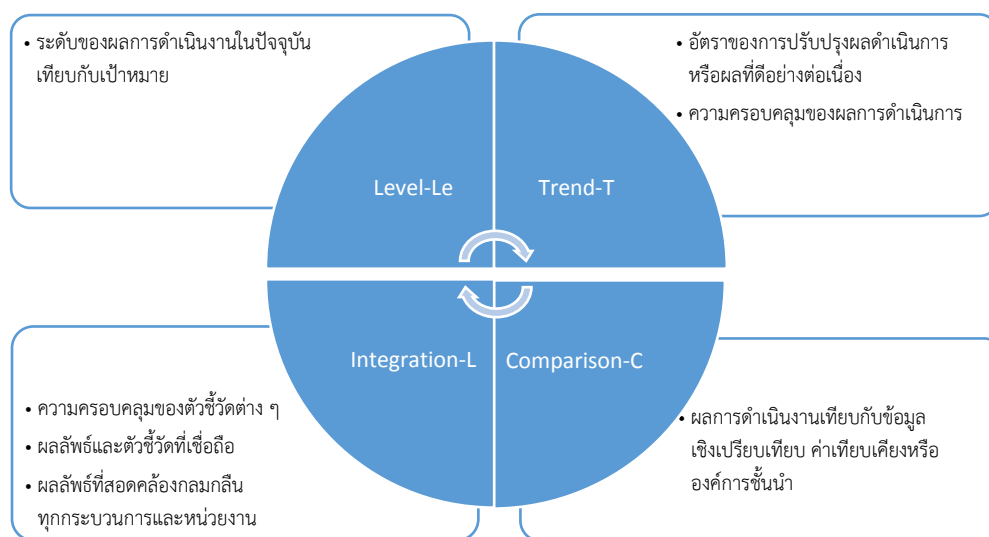
ทั้งนี้ การดำเนินการตามหมวด 1 – 6 ดังกล่าว จะต้องนำเสนอในส่วนของค่านิยมหลัก 11 ข้อ ซึ่งถือเป็นหลักการพื้นฐานสำคัญที่อธิบายถึงองค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากร 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย 5) ความสามารถในการปรับตัว 6) การมุ่งเน้นอนาคต 7) การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ 11) มุมมองในเชิงระบบ สำนักงานฯ อาจจะพิจารณาว่า มีค่านิยมหลักเหล่านี้มากน้อยเพียงใด และควรจะปรับปรุงประเด็นใดบ้าง นอกจากนี้ จะต้องประเมินโดยการนำกระบวนการและแนวทางต่าง ๆ มาใช้ โดยถามคำถาม 4 ข้อ คือ แนวทาง-Approach การนำไปสู่การปฏิบัติ-Deployment การเรียนรู้-Learning การบูรณาการ-Integration และผลลัพธ์ประเมินองค์กรตามหมวด 7 ดังแผนภาพที่ 11 และแผนภาพที่ 12

แผนภาพที่ 11 แผนภาพกระบวนการและแนวทางการประเมินองค์กรตามหมวด 1 – 6

A	D	L	I
•วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ •ความเหมาะสมของวิธีการตอบสนองข้อกำหนด •ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการ •ระดับการนำไปใช้ซ้ำ และบนพื้นฐานของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ	•การใช้แนวทางตอบสนองข้อกำหนด •ใช้อย่างคงเส้นคงวา •ใช้ในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	•การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบการประเมินและปรับปรุง •การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก้าวกระโดดและการใช้นวัตกรรม •การแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้อง	•แนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการ •การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมกันระหว่างกระบวนการ และหน่วยงานต่าง ๆ •แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติสอดคล้องกลมกลืนในทุกกระบวนการและทุกหน่วยงาน

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร.

แผนภาพที่ 12 แผนภาพการประเมินองค์กรตามหมวด 7



ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร.

ผลลัพธ์ (หมวด 7) “ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์การ ในการบรรลุตามข้อกำหนดและปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ Le (Level) – ระดับ T (Trends) – แนวโน้ม C (Comparisons) – การเปรียบเทียบ และ I (Integration) – การบูรณาการ การดำเนินการหัวข้อในหมวด 7 เป็นภาพรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของผลลัพธ์ (LeTCI)

Le (Level) – “ระดับ” หมายถึง ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรการวัดที่สื่อถึงความหมายที่มีนัยสำคัญ

T (Trends) – “แนวโน้ม” หมายถึง อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือผลการดำเนินการที่ต่อเนื่อง (เช่น ความลาดชันของจุดที่แสดงข้อมูลบนแกนของเวลา) ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่น ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการแบ่งปันบทเรียนอย่างกว้างขวาง)

C (Comparisons) – “การเปรียบเทียบ” หมายถึง ผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และผลการดำเนินการของส่วนราชการเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง หรือกับองค์การชั้นนำ

I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดต่าง ๆ (จำแนกประเภท) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิตและบริการ กระบวนการและแผนปฏิบัติการ ที่สำคัญตามทุกระดับในลักษณะสำคัญขององค์การและหัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ (ในหมวด 1 ถึงหมวด 6) ผลลัพธ์รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการที่เชื่อถือได้ และผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน ในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ของส่วนราชการ

ทั้งนี้ กรอบแนวทางดังกล่าว ผู้ศึกษาเสนอเป็นแนวทางเบื้องต้น และจากการศึกษาข้อมูลในช่วงปี พ.ศ. 2561 เมื่อสำนักงานฯ ดำเนินการ ควรพิจารณาข้อมูลและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องประกอบการดำเนินการอีกครั้ง รวมถึงควรใช้เครื่องมือหรือกรอบแนวทางการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน มาเป็นแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

บทที่ 5

สรุป และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) เป็นเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหวังเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้มีเกณฑ์ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ และยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล และเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ในการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับ ลักษณะสำคัญขององค์กร และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์การใน 7 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) การมุ่งผลลัพธ์การดำเนินงาน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2554 เพื่อเป็นการยกระดับการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง จึงได้กำหนดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) แก่ส่วนราชการที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบ 6 หมวด (หมวดที่ 7 เป็นตัวชี้วัดที่วัดประสิทธิผลขององค์กร) เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ และเป็นแรงจูงใจให้แก่หน่วยงานที่มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรสู่มาตรฐานสากล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) ซึ่งได้มีการพัฒนาและปรับปรุงเกณฑ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และจัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 จนถึงปัจจุบัน ในปี พ.ศ. 2560 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีมติกำหนดชื่อรางวัลใหม่เป็น “รางวัลเลิศรัฐ” เป็นรางวัลที่มอบให้กับส่วนราชการที่ได้มุ่งมั่นปฏิบัติราชการจนประสบผลสำเร็จ และได้กำหนดให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นสาขาหนึ่งของรางวัลเลิศรัฐ จะเห็นได้ว่าเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง และถือเป็นเกณฑ์ที่หน่วยงานภาครัฐต่างให้ความสำคัญและดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวถึงปัจจุบัน

การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ที่มีผลการดำเนินการพัฒนาระบบราชการด้วยระบบคุณภาพ PMQA ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ดำเนิน ถึงแม้หลายหน่วยงานจะพบปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานดังกล่าว แต่หลายหน่วยงานก็ยังคงมีการดำเนินการตามกรอบการพัฒนาฯ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.2 สรุปผลการศึกษา ตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560

จากการศึกษาการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 พบว่า สำนักงานฯ มีผลการดำเนินการตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สรุปผลดังนี้

1. ด้านการนำองค์กร (Leadership) พบว่า สำนักงานฯ มีการดำเนินงานในด้านการนำองค์กร โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์การทำงานไว้อย่างชัดเจน การดำเนินงานคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและความไม่เป็นธรรมให้กับประชาชน และสังคม การดำเนินการแก้ไขในผลกระทบที่เกิดขึ้นกับประชาชนอย่างเท่าเทียม และทั่วถึงผ่านช่องทางการให้บริการ ได้แก่ โทรศัพท์ ไปรษณีย์ หนังสือ เป็นต้น

2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) พบว่า สำนักงานฯ มีผลการดำเนินงานด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางที่กำหนดได้แก่ มีขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนแม่บทการตรวจการแผ่นดิน การจัดทำแผนมีการนำปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ เช่น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเทคโนโลยี และด้านอื่นๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การถ่ายทอดและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก การติดตามผลการดำเนินงานรายเดือน รายไตรมาส และรายปี และนำข้อมูลผลการดำเนินงานไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) พบว่า สำนักงานฯ ได้ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ บุคลากรภายในสำนักงานฯ บุคลากรหน่วยงานภาครัฐ ประชาชน และสื่อมวลชน ผ่านการดำเนินโครงการ กิจกรรมและการให้บริการต่าง ๆ ได้แก่ โครงการผู้ตรวจการแผ่นดินสัญจร โครงการพัฒนาระบบการรับเรื่องร้องเรียนด้วยสื่อสมัยใหม่ โครงการปรับปรุงและขยายความร่วมมือกับหน่วยงานเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ให้กับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐโครงการรณรงค์ปลูกและปลูกจิตสำนึกด้านจริยธรรมแก่ทุกภาคส่วน โครงการวิจัยประเมินผลการปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะด้านกฎหมายและการยุติธรรม โครงการบูรณาการการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ

เพื่อคุ้มครองสิทธิประชาชนในประชาคมอาเซียน โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และโครงการศึกษาวิจัย เพื่อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนและเพื่อแก้ไขกฎหมายที่มีผลกระทบต่อประชาชน และสาธารณชน เป็นต้น ซึ่งการดำเนินโครงการดังกล่าว มีการรับฟังความคิดเห็นต่อการให้บริการผ่านเวที การประชุม สัมมนา การสำรวจความคิดเห็นผ่านแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการดำเนินงาน ของสำนักงานฯ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจ แก่ผู้รับบริการ ซึ่งจะส่งผลให้สำนักงานฯ มีภาพลักษณ์ที่ดี และประชาชน ให้ความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงาน

4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) พบว่า สำนักงานฯ มีผลการดำเนินงานด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผล การปฏิบัติงานและผลการดำเนินการ มีระบบการตรวจสอบภายใน มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อมาสนับสนุน การตัดสินใจในการดำเนินงานของสำนักงานฯ การส่งเสริมพัฒนาการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน การส่งเสริมและการจัดการความรู้

แต่สิ่งที่สำนักงานฯ จะต้องดำเนินการเพิ่มเติม คือ การจัดการความรู้เพื่อแสวงหาและ แลกเปลี่ยนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงและ พัฒนาให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

5. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Workforce Focus) พบว่า สำนักงานฯ มีการดำเนินงาน ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการฯ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ได้แก่ มีการจัดโครงสร้าง องค์กรและระบบการทำงานอย่างชัดเจน การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ แต่ยังขาดการส่งเสริม การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในของสำนักงานฯ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานยังไม่ได้ เท่าที่ควร ในส่วนของการเรียนรู้ของบุคลากรมีการจัดอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะมีการดำเนินการ เป็นประจำทุกปี แต่ยังขาดการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้กับการปฏิบัติงาน ส่วนการสร้างความสุข และความพึงพอใจแก่บุคลากรนั้น ถึงแม้จะมีการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมในเรื่องสุขภาพและกิจกรรม สันทนาการต่าง ๆ แต่ไม่มีการสอบถามความต้องการหรือสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงาน

6. ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (Process Management) พบว่า สำนักงานฯ มีการดำเนินงาน ตามแนวทางเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการฯ ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ โดยมีการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ความต้องการของผู้รับบริการ ปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผล เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ มากำหนดหรือออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า และมีการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อป้องกัน ข้อผิดพลาดจากการดำเนินการ

7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ (Results) พบว่า สำนักงานฯ มีผลลัพธ์การดำเนินงานในภาพรวม อยู่ระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านตามมิติ พบว่า

- 1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจนั้น สำนักงานฯ มีการดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามแผนพัฒนาหรือแผนโครงการ
- 2) ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักงานฯ มีการดำเนินการด้านการสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการที่อยู่ในระดับสูง
- 3) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร สำนักงานฯ มีการดำเนินการบรรลุตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ยังไม่มีการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร การจัดทำและประเมินความสำเร็จของแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร
- 4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลส่วนราชการ สำนักงานฯ มีการดำเนินการเกี่ยวกับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA) โดยผลการประเมินอยู่ในระดับสูง (ปี 2560 คะแนน 72.10) แต่ยังไม่มีการประเมินถึงความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร
- 5) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต สำนักงานฯ มีผลการเบิกจ่ายงบประมาณในแต่ละปีส่วนใหญ่สามารถเบิกจ่ายได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
- 6) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ สำนักงานฯ มีการดำเนินการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการ แต่ยังไม่มีการประเมินความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ และยังไม่มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะการดำเนินงาน

การศึกษา เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ด้วยระบบ PMQA มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำหรับนำมาปรับใช้กับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แนวทางแก้ไขและการพัฒนา และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ซึ่งเป็นการศึกษา วิเคราะห์ ผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 ตามกรอบการพัฒนากระบวนการราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผลการศึกษาแนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำหรับนำมาปรับใช้กับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน รวมถึงปัญหา และอุปสรรคที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แนวทางแก้ไข การพัฒนาและการเพิ่มประสิทธิภาพ การศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2560 พบว่า สำนักงานฯ ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพฯ มาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน และจากผลการศึกษาการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมา ถึงแม้ส่วนใหญ่มีการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐก็ตาม แต่เพื่อลดอุปสรรคของการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้ศึกษาเห็นว่าสำนักงานฯ ควรดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ควรให้ความสำคัญในการนำกรอบและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award หรือเรียกว่า PMQA ไปเป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการงานของสำนักงานฯ อย่างต่อเนื่อง ตามลักษณะสำคัญขององค์การและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์การใน 7 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) การมุ่งผลลัพธ์การดำเนินงาน

2. ควรมีการบริหารจัดการองค์การในเชิงรุก เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน และผลที่เกิดขึ้นกับประชาชนจากการดำเนินภารกิจของผู้ตรวจการแผ่นดิน และสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2560 การดำเนินงานของสำนักงานฯ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะมาจากการดำเนินงานโครงการ แผนงาน หรือการปฏิบัติงานตามภารกิจที่มีผลต่อประชาชน

3. ควรมีการกำกับดูแลตนเองที่ดีเพื่อส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานหรือการดำเนินการเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และกิจกรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยม และเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ การทำความเข้าใจกับบุคลากรในการนำแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์หลักไปปฏิบัติ การสื่อสารเพื่อให้บุคลากรร่วมตระหนักในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

4. ควรมีการประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์ หรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ บทบาทหน้าที่ และอำนาจให้ประชาชน ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ ซึ่งมีผลทำให้สำนักงานฯ มีเครือข่ายในการดำเนินการหรือขอความร่วมมือกับกลุ่มดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ควรมุ่งเน้นการพัฒนาสำนักงานฯ ทั้งด้านระบบปฏิบัติการ การบริหารจัดการ และผลลัพธ์ การดำเนินการ ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

6. ควรให้มีการตรวจประเมินสำนักงานฯ ตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นประจำทุกปี ซึ่งที่ผ่านมาสำนักงานฯ ยังไม่ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้กับองค์กร อย่างเป็นระบบ ประกอบกับที่ผ่านมาได้มีข้อสังเกตของคณะกรรมการที่ได้ให้ข้อเสนอแนะสำนักงานฯ ในการ รายงานผลการดำเนินงานขององค์กรต่อสาธารณะที่ระบุว่า สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินยังขาด การดำเนินงานและการนำเสนอผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) อย่างเป็นรูปธรรมนั้น หากสำนักงานฯ มีการดำเนินการตามกรอบ (PMQA) และมีการตรวจประเมินการดำเนินการจะสามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทาง ในการรายงานผลการดำเนินการ เช่น รายงานประจำปีผู้ตรวจการแผ่นดิน และรายงานผลการดำเนินการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตาม มาตรฐานสากล

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้กรอบของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2558 มาใช้ในการศึกษา เนื่องจากเห็นว่าเกณฑ์ดังกล่าวเป็นพื้นฐาน ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำสำหรับใช้เป็นกรอบในการพัฒนา องค์กรและตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หากส่วนราชการใดพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานฯ ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐานฯ รวมทั้ง สามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่งจะสามารถ ขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดได้

อย่างไรก็ดี เนื่องจากปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ การปรับเปลี่ยนระบบการให้บริการหน่วยงานภาครัฐ ดำเนินการตามนโยบาย 4.0 ของรัฐบาล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ฉบับปี พ.ศ. 2558 และพัฒนาเครื่องมือประเมิน สถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 มาเป็นกรอบในการประเมินองค์กร โดยเริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2561 ซึ่งมีขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานที่ซับซ้อนกว่าเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2558 ดังนั้น เมื่อสำนักงานฯ จะดำเนินการ ตามกรอบดังกล่าว และเพื่อไม่ให้องค์กรขาดโอกาสในการพัฒนา ควรใช้เครื่องมือหรือกรอบแนวทางการดำเนินงาน ที่เป็นปัจจุบัน มาเป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงควรให้มีการเชิญผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญมาให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าว หรือให้คำปรึกษาก่อนเริ่มดำเนินการ และระหว่างดำเนินการ เนื่องจากกรอบและแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA มีขั้นตอนและกระบวนการ

ที่ซับซ้อน และมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไขตามเกณฑ์ PMQA โดยเฉพาะ PMQA 4.0 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่มมีการพัฒนาและนำมาปรับใช้ให้หน่วยงานต่าง ๆ เริ่มดำเนินการในปัจจุบัน

ทั้งนี้ จากการศึกษาการดำเนินงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2558 และเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต ผู้ศึกษาเห็นว่าสำนักงานฯ ควรมีการกำหนดแนวทางและแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญกับหน้าที่และอำนาจ รวมถึงภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนขององค์กร ประกอบกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2561 – 2565) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เน้นการพัฒนาและยกระดับองค์กร เนื่องจากผู้ศึกษาเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักนโยบายและแผน ซึ่งเกี่ยวข้องในการดำเนินงานด้านแผนและยุทธศาสตร์ขององค์กร และเห็นว่าการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานจะทำให้องค์กรมีการดำเนินงานที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล และจะช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการนำเกณฑ์ดังกล่าวมาปรับใช้ และสร้างการมีส่วนร่วมให้บุคลากรในองค์กรเห็นถึงความสำคัญในการดำเนินงานตามกรอบแนวทางดังกล่าวจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการนำเกณฑ์ดังกล่าวไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร นอกจากจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว จะส่งผลสัมฤทธิ์และช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องด้วย

5.3.2 ประโยชน์ในการดำเนินงาน

จากผลการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 รวมถึงเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ แล้ว ทำให้เห็นถึงความสำคัญหากสำนักงานฯ ได้มีการนำกรอบและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการพัฒนาองค์กร รวมถึงประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน เกิดนวัตกรรมการทำงานอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ดังนี้

1. มี PMQA เป็นแนวทางการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร และเป็นเครื่องมือของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในการตรวจสอบสุขภาพขององค์กรประจำปี เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการปรับปรุง และนำมากำหนดวิธีในการปรับปรุง ระบบบริหารจัดการองค์กร ให้มีคุณภาพดีขึ้น
2. เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
3. มีการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นระบบ การบูรณาการและกระบวนการทำงานได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
4. เกิดนวัตกรรมและการดำเนินงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น

5. สามารถนำข้อมูลไปประกอบใช้ในการรายงานผลการดำเนินการ เช่น รายงานประจำปี ผู้ตรวจการแผ่นดิน และรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

6. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประชาชนผู้รับบริการ อันเนื่องมาจากการปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การได้รับความพึงพอใจและความเชื่อมั่นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากเกณฑ์ดังกล่าว เป็นเกณฑ์ที่เทียบเท่าระดับสากล และหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ยังมีการนำเกณฑ์ดังกล่าวใช้เป็น การแนวทางการดำเนินงานและพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษา วิเคราะห์ในลักษณะเปรียบเทียบผลการดำเนินการของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2560 ตามกรอบการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้น ซึ่งมีการจัดพิมพ์และเผยแพร่ในเดือนพฤษภาคม 2558 เป็นกรอบในการศึกษา

ผู้ศึกษาเห็นว่าควรมีการศึกษารอบและเกณฑ์ดังกล่าวเพิ่มเติมเพื่อโอกาสในการพัฒนาองค์กรในอนาคตให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พ.ศ. 2558 และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) 4.0 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนารอบแนวทางการยกระดับสู่ราชการ 4.0 เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีการพัฒนาองค์กรไปสู่ “ระบบราชการ 4.0” ที่มีการทำงานอย่างเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน มีการทำงานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย โดยอาศัยปัจจัยหลักสำคัญ คือ การสานพลังทุกภาคส่วน การสร้างนวัตกรรม และการปรับเข้าสู่ การเป็นดิจิทัล รวมถึงเน้นการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบของความหมายของเกณฑ์ในหัวข้อต่าง ๆ ในการจัดการกระบวนการตามกรอบของ ADLI หรือ Approach Deployment Learning และ Integration และการนำเสนอในส่วนของค่านิยมหลัก 11 ข้อของ PMQA

บรรณานุกรม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548) การบริหารราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี.

กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

บุญเกียรติ การเวกพันธุ์ และคณะ. การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) สืบค้นจาก

<http://wiki.kpi.ac.th/index.php> . เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2561.

สมบัติ อิศรานุรักษ์. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. บรรยายที่

กระทรวงมหาดไทย วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2549.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555) เทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : วิชั่น

พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ และสังวร รัตนรักษ์. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization

Improvement) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. ลักษณะสำคัญขององค์กร.

กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการ

พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. หมวด 1 การนำองค์กร. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย

จำกัด.

รศ.ดร.พสุ เตชะรินทร์. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการ

พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์

แอนด์ มีเดีย จำกัด.

ผศ.ดร. วิพุธ อ่องสกุล. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

น.ท.บดินทร์ วิจารณ์. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

น.ท.บดินทร์ วิจารณ์. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

รศ.รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

นพ.สิทธิศักดิ์ พฤษชัยพิติกุล. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

วิฑูร สิมะโชคดี. (2550). การพัฒนาระบบราชการด้วยระบบคุณภาพ PMQA กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. สถาบันพระปกเกล้า.

ฉัตรชัย บัวกันต์. (2553). รายงานผลการศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สรวิชัย เปรมชื่น. (2555). รายงานผลการศึกษาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Benchmarking) หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการจำนวน 2 กลุ่มประเภทข้อมูล จำแนกตามประเภทของส่วนราชการ (กรมและจังหวัด) : สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.

เยาวเรศ นุตเดชานันท์. (2558). รายงานผลการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.

กองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน. (2555). รายงานการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน ที่มีต่อการ.

ชรัช จงสืบพันธ์ และไชยา กุฎการ. (2557) รายงานการศึกษาวิจัยว่าด้วยองค์กระอิสระตามรัฐธรรมนูญ เรื่อง บทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชนตามรัฐธรรมนูญ. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน. (2554). แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2555 – 2559.

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน. (2557). แผนแม่บทการตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2557 – 2560.

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน. (2557). แผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 3 (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2558 – 2560 และแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 – 2560.

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน. (2556-2560). แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 – 2560.

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน. (2556-2560). รายงานผลการดำเนินงาน แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 – 2560.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ. (2560). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560.

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน. (2560). พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2560.