

## แนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการคุณภาพ

การบริหารจัดการคุณภาพควรพิจารณาดำเนินงานให้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก (Core value) 11 ข้อ เชื่อมโยงเชิงระบบใน 3 ส่วน คือ (ธีรพงศ์, 2553, หน้า 3-5)

1. **ลักษณะสำคัญขององค์กร** บ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมการดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม ลูกศรทิศทางเดียวจากหมวดการนำองค์กรไปยังลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงสำคัญต้องเกิดจากหมวดการนำองค์กร

2. **กลุ่มการนำองค์กร** (การนำองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ และการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการและสร้างความยั่งยืน

3. **กลุ่มผลลัพธ์** (การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้ การบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ ก.พ.ร.ได้กำหนดแนวทางและองค์ประกอบที่ส่วนราชการต้องบริหารจัดการไว้รวม 7 หมวด ดังนี้ (ก.พ.ร.: 2558 หน้า 10 -30)

### หมวด 1 การนำองค์กร

ในหมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือชี้นำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์กร วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

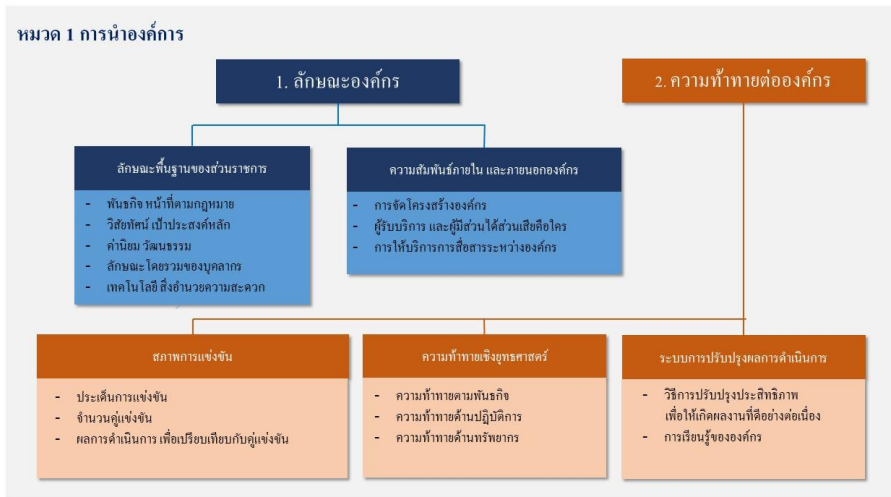
1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหารของส่วนราชการ: ผู้บริหารของส่วนราชการนำองค์กรอย่างไร โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใสและความมีจริยธรรม การสร้างองค์กรคุณภาพที่ยั่งยืนการสื่อสารการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังระบบการกำกับดูแลองค์กรและการประเมินผลการดำเนินการ

1.2. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรมประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

1.3 ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานก่อให้เกิดความผาสุกของสังคม และการการสนับสนุนชุมชน

## โดยสรุป การนำองค์กร มีขอบเขตและองค์ประกอบ ดังรูปภาพที่ 6

รูปภาพที่ 6 ขอบเขตและองค์ประกอบของการนำองค์กร



## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

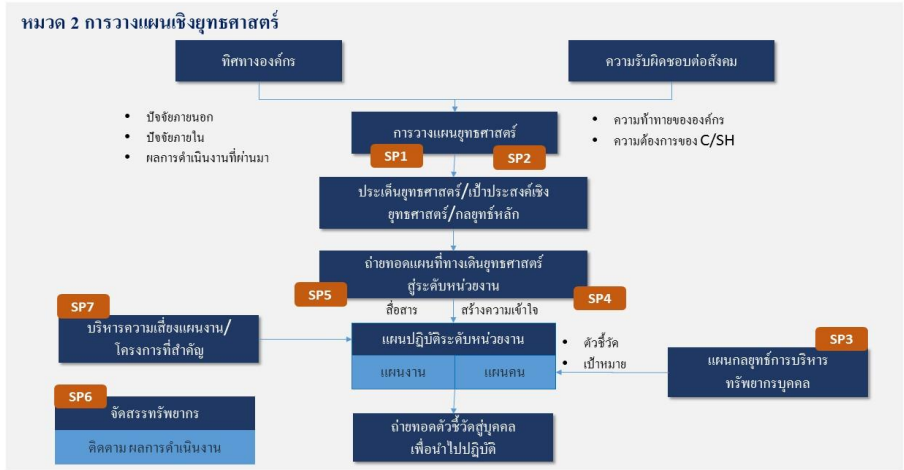
ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า ประกอบด้วย 2 เรื่องหลักคือ

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความสามารถเปรียบเทียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขันผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง โดยให้ตอบคำถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติการจัดสรรทรัพยากรแผนด้านทรัพยากรบุคคลและการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

โดยสรุป การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีขอบเขตและองค์ประกอบ ตามรูปภาพที่ 7 ขอบเขตและองค์ประกอบของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รูปภาพที่ 7 ขอบเขตและองค์ประกอบของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



**หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

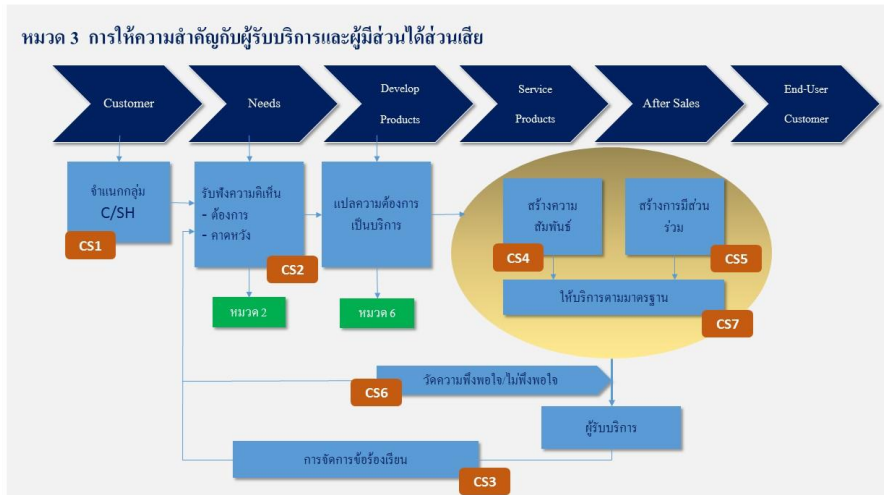
การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการในระยะยาวอย่างไร รวมทั้งวิธีการในการค้นหาของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์ และการใช้สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในค้นหาสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ได้รับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ตอบคำถามเกี่ยวกับ 1) สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน 2) สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคต 3) ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ 5) ความไม่พึงพอใจ

3.2 การสร้างความผูกพัน โดยส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความผูกพัน และสร้างความสัมพันธ์ โดยตอบคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาผลผลิต การบริการการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่การจัดการความสัมพันธ์และ การจัดการกับข้อร้องเรียน

โดยสรุป การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีขอบเขต และองค์ประกอบตามรูปภาพที่ 8

รูปภาพที่ 8 ขอบเขตและองค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ ส่วนราชการมีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยตอบคำถามเกี่ยวกับ

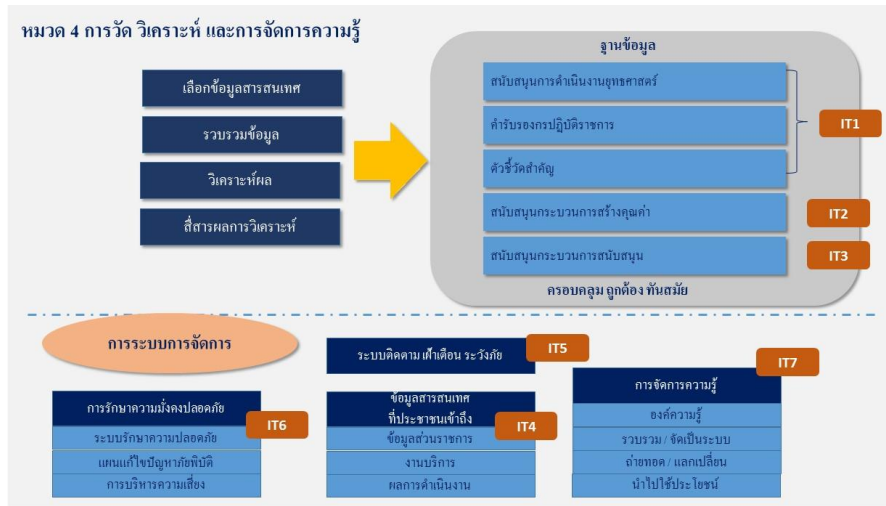
- การวัดผลการดำเนินการ ได้แก่ ตัววัดผลการดำเนินการข้อมูล เชิงเปรียบเทียบข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความคล่องตัว ของการวัดผล
- การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ
- การปรับปรุงผลการดำเนินการ ได้แก่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการในอนาคตการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการและวิธีการเรียนรู้ ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน โดยให้ตอบคำถามเกี่ยวกับ

- ความรู้ของส่วนราชการ ได้แก่ การจัดการความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร
- ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศคุณลักษณะของฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

โดยสรุป การให้ความสำคัญกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีขอบเขต และองค์ประกอบ ตามรูปภาพที่ 9

รูปภาพที่ 9 ขอบเขตและองค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



### หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

การมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานและมีประสิทธิผลให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุน และมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงานโดยให้ตอบคำถามเกี่ยวกับขีดความสามารถ อัตรากำลังด้านบุคลากรการทำงานให้บรรลุผลและการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงานนโยบายและสวัสดิการการสร้าง ความผูกพันกับบุคลากรวัฒนธรรมส่วนราชการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.2 การประเมินความผูกพันของบุคลากรได้แก่การประเมินความผูกพันความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

5.3 การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร ได้แก่ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

โดยสรุป การให้ความสำคัญกับบุคลากร มีขอบเขต และองค์ประกอบ ตามรูปภาพที่ 10

## รูปภาพที่ 10 ขอบเขตและองค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับบุคลากร



## หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน

6.1 กระบวนการทำงาน โดยส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตการบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการโดยให้คำตอบคำถามเกี่ยวกับ

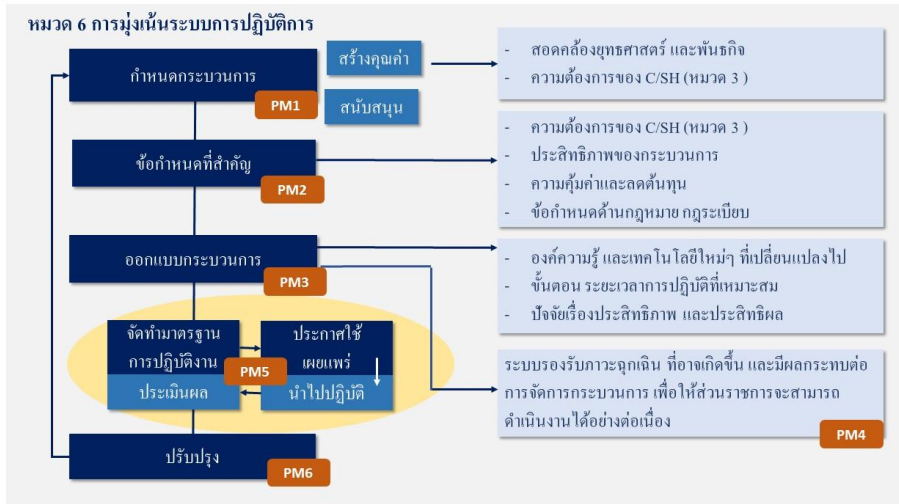
- การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ ได้แก่ 1) แนวคิดในการออกแบบ 2) ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน
- การจัดการกระบวนการ ได้แก่ 1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ 2) กระบวนการสนับสนุน 3) การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและเพื่ออนาคตให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ดูแลความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยให้คำตอบคำถามเกี่ยวกับ 1) การควบคุมต้นทุน 2) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน 3) การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน 4) การจัดการนวัตกรรม

โดยสรุป การให้ความสำคัญกับกระบวนการปฏิบัติการ มีขอบเขต และองค์ประกอบ ตามรูปภาพที่

11

รูปภาพที่ 11 ขอบเขตและองค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับกระบวนการปฏิบัติการ

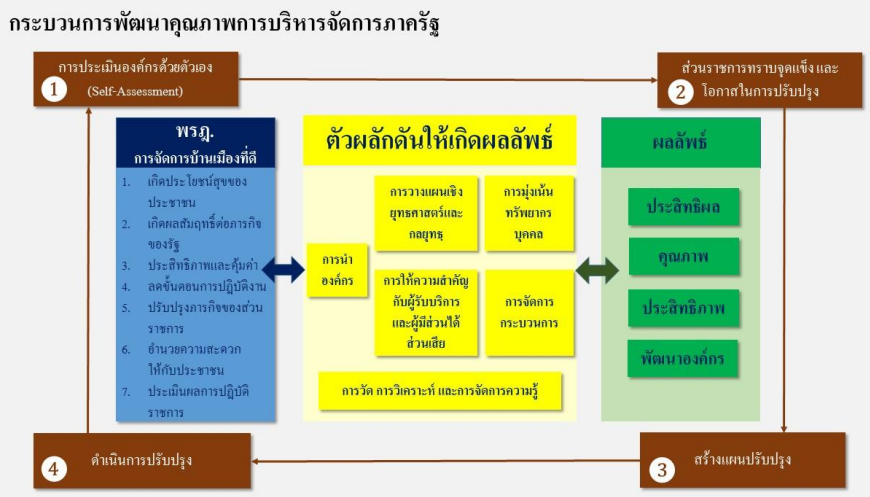


### หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results)

จำแนกเป็น 1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ 2) ผลลัพธ์ด้าน การให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ผลลัพธ์ด้านการมุ่ง เน้นบุคลากร 4) ผลลัพธ์ด้านการนำ องค์กรและการกำกับดูแล 5) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต 6) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล ของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

โดยสรุปการพัฒนาบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ ก.พ.ร. กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องจัดให้มีการประเมินตามเกณฑ์และมาตรฐานตามที่กำหนด และหลังจากการประเมินแล้ว ส่วนราชการจะสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงองค์กร (Opportunities for Improvement: OFIs) เพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงองค์กรได้ต่อไป โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนาปรับปรุง ในขั้นตอนของการพัฒนาปรับปรุงนั้น ตามรูปภาพที่ 12

รูปภาพที่ 12 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ที่มา: ก.พ.ร., 2552, เอกสารการบรรยาย การใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อการพัฒนากระบวนการ. หน้า 13