

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ในโลกปัจจุบันเป็นยุคที่มีการแข่งขันสูง สิ่งที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จประกอบด้วยหลายปัจจัย อาทิเช่น คน งบประมาณ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ “คน” เนื่องจาก “คน” เป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยาก มีความรู้สึก มีความคิด มีการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว

“คน” จึงเป็นหัวใจของความสำเร็จของงาน ในที่นี้หมายถึง ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานตามที่กำหนดได้ และมีความรับผิดชอบทุ่มเทที่จะให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ

ภาครัฐได้เห็นความสำคัญของ “คน” โดยได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 78 (4) ดังนี้

มาตรา 78 (4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาข้าราชการในสังกัด โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้นในแนวทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการและยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2547 เห็นชอบในหลักการของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน และให้ดำเนินการต่อไปตามที่ สำนักงาน ก.พ. เสนอ เพื่อพัฒนาข้าราชการ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนา

ขีดความสามารถ (Capability) เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยการพัฒนาที่เน้นที่การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยเฉพาะการสร้างนักบริหารให้มีศักยภาพ มีภาวะผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรของกรมฯ ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร จึงได้มีนโยบายให้ผู้บริหารของกรมฯ พัฒนาตนเอง และหน่วยงาน ซึ่งได้นำรูปแบบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ของ The European Foundation for Quality Management (EFQM) ที่สำนักงาน ก.พ. นำมาเผยแพร่ให้ส่วนราชการนำมาพัฒนาองค์กร โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

1.2 วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1.2.1 วัตถุประสงค์ของการดำเนินตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้พัฒนาตนเอง และหน่วยงานตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ
- 2) เพื่อให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากในการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ จะต้องใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้การบริหารทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด
- 3) เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปตามกรอบทางวิชาการที่เป็นมาตรฐาน มีหลักและแนวทางการบริหารงาน และสามารถตรวจสอบติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 4) เพื่อเสริมสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- 5) เพื่อให้มีการนำความรู้ และประสบการณ์มาปรับใช้กับการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบ
- 6) เพื่อให้มีการระดมสมอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสำนักงาน ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน เกิดนวัตกรรมการบริหารงาน
- 7) เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 8) เพื่อกระตุ้นเจ้าหน้าที่ให้มีการตื่นตัว ต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการให้บริการ
- 9) เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารราชการ
- 10) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการบริหารในด้านต่างๆ เช่น กระบวนการ คน เป็นต้น
- 11) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำรายงานฉบับนี้

- 1) เพื่อให้ทราบเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจของผู้บริหาร กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- 2) เพื่อให้ทราบถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและหน่วยงานของผู้บริหารกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- 3) เพื่อศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาองค์กร

1.3 ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศในกรณีของหน่วยงานในสังกัด กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคทุกหน่วยงาน ประกอบด้วย สำนัก กองหรือเทียบเท่า กลุ่ม กลุ่มงาน สำนักงานสวัสดิการ

และคุ้มครองแรงงานจังหวัด และศูนย์ความปลอดภัยในการทำงานพื้นที่ ได้ดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาหน่วยงานตัวอย่าง และออกสู่มตรวจทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค จำนวน 11 หน่วยงาน

1.4 วิธีดำเนินการศึกษา

1.4.1 ศึกษาจากการให้ทุกหน่วยงานประเมินตนเอง และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศที่กำหนดให้ จำนวน 122 หน่วยงาน

1.4.2 สุ่มตรวจการดำเนินการตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 11 หน่วยงาน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ประโยชน์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานในการดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

- 1) ผู้บริหารของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีการพัฒนาตนเอง และหน่วยงานตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ
- 2) ทุกหน่วยงานมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 3) ผู้บริหารกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ
- 4) ผู้บริหารกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและหน่วยงาน
- 5) ได้แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- 6) ทั้งผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่มีการร่วมกันคิดวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบ เพื่อประเมินตนเอง และกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ

7) ในการวิเคราะห์เพื่อประเมินตนเองของแต่ละหน่วยงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะหลายด้าน อาทิเช่น การคิดวิเคราะห์ การมองภาพ องค์กรร่วม การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

1.5.2 ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำผลงานฉบับนี้

- 1) เป็นการวิเคราะห์ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหาร ราชการสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรกรมฯ
- 2) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของระดับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมสวัสดิการและคุ้มครอง แรงงานต่อไป
- 3) เป็นการวิเคราะห์ และรวบรวมปัญหา และอุปสรรคในการ ดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ
- 4) สามารถนำการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมาปรับเปลี่ยน และพัฒนาการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น
- 5) ได้รับทราบแนวทางการพัฒนาการบริหารราชการสู่ความ เป็นเลิศ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

ส่วนราชการต่างๆ ดำเนินการบริหารราชการ โดยมีกรอบในการบริหารราชการกำหนดไว้เป็นแนวทาง เพื่อให้ส่วนราชการสามารถบริหารราชการไปในทิศทางเดียวกัน ในบทนี้จะกล่าวถึงกรอบ หรือแนวทางต่างๆ ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการ รวมถึงรูปแบบ (Model) การบริหารที่กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานนำมาใช้

2.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการพัฒนาระบบงานภาครัฐ ไว้ในส่วนที่ 3 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน มาตรา 78 (4) ไว้ดังนี้

มาตรา 78 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้

(4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

2.2 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2551 – 2554

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 76 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 13 และมาตร 14 บัญญัติให้คณะรัฐมนตรีต้องจัดให้มีแผนบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี

เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนนิติบัญญัติ และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลา 4 ปีของคณะรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี โดยมีนายสมัคร สุนทรเวช เป็นนายกรัฐมนตรี ได้กำหนดแนวทางการบริหารราชการแผ่นดิน ที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐ ไว้ดังนี้

นโยบายการบริหารจัดการที่ดี

รัฐบาลจะพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารงานภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการมีความพร้อมและกำลังคนที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีความคุ้มค่า และเกิดความเป็นธรรมในการให้บริการสาธารณะ และจะปรับปรุงกฎหมายและการยุติธรรม สนับสนุนการพัฒนาการเมือง และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินนโยบายสาธารณะ และการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อให้เกิดการบริหารราชการแผ่นดินที่ดี โดยจะดำเนินการดังต่อไปนี้

เป้าหมาย

1. ระบบการบริหารงานภาครัฐสามารถอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชน รวมทั้งยกระดับคุณภาพ มาตรฐาน และธรรมาภิบาลเป็นที่ยอมรับของประชาชน
2. การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัย และเสริมสร้างบุคลากรภาครัฐให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน
3. กระจายอำนาจและพัฒนาขีดความสามารถให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึ่งตนเอง และจัดบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน¹

สำนักงาน ก.พ. มีบทบาทเป็นผู้เสนอแนะ กำกับดูแล และให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการในการดำเนินงาน ได้วางแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาข้าราชการในสังกัดอย่างเป็นระบบ ภายใต้ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงานในระบบราชการ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการปลดปล่อยพลังความคิดของข้าราชการในทุกระดับให้ร่วมกันพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้น ในแนวทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการและยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2547 เห็นชอบในหลักการของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน และให้ทุกหน่วยงานดำเนินการต่อไปตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ

เป้าประสงค์หลักของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

1. ข้าราชการมีสมรรถนะและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ โดยยึดหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. นักบริหารทุกระดับมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่
3. ภาคราชการมีขีดความสามารถ และมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ

¹ สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน, แผ่นพับ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ยุทธศาสตร์ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ของข้าราชการรองรับราชการยุคใหม่ โดยยึดประชาชน เป็นศูนย์กลาง

- มาตรการ**
- 1.1 พัฒนาข้าราชการในหน่วยงานเพื่อเป็นตัวอย่างของสังคมในความ
เป็นคนเก่งและคนดี
 - 1.2 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้เกิด
วัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้
 - 1.3 สร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริง (Action
Learning) โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจ
และการทำงานร่วมกันเป็นทีม
 - 1.4 กำหนดให้มีหัวข้อเกี่ยวกับค่านิยมสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมการ
ทำงานใหม่ในหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการ
ปรับเปลี่ยนในหน่วยงานอย่างจริงจัง
 - 1.5 สร้างเครือข่ายการพัฒนาข้าราชการในแนวทางใหม่ โดยประสาน
ความร่วมมือระหว่างกลุ่มองค์กรในสังคมและหน่วยงานต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการคัดเลือกและเผยแพร่ผลงานของ
ส่วนราชการดีเด่น

ยุทธศาสตร์ 2 การสร้างนักบริหารให้เป็นผู้นำยุคใหม่ในการบริหาร ราชการ

- มาตรการ**
- 2.1 พัฒนานักบริหารทุกระดับให้ตระหนักและมีพันธะสัญญาในการ
เรียนรู้ และการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและ
องค์กร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning)
 - 2.2 นักบริหารทุกระดับต้องเป็นต้นแบบของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง
และสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงให้แก่ข้าราชการ เพื่อให้เกิดผล
การปรับเปลี่ยนที่แท้จริง

- 2.3 กำหนดให้มีการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารของส่วนราชการในทุกระดับให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก ตามที่กำหนดไว้ในระบบนักบริหารระดับสูง (Senior Executive System)
- 2.4 กำหนดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ระหว่างนักบริหารเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของหน่วยงาน
- 2.5 วางระบบการสับเปลี่ยนนักบริหารทุกระดับ
- 2.6 มีการติดตามประเมินผลสมรรถนะของนักบริหารในการผลักดันยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ยุทธศาสตร์ 3 การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากร

บุคคลภาครัฐ

มาตรการ

- 3.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนในทุกส่วนราชการ โดยยึดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ ของส่วนราชการและขีดความสามารถที่จำเป็น (Competency – based Approach)
- 3.2 ดำเนินการกำกับ ดูแล การพัฒนาข้าราชการให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของส่วนราชการ
- 3.3 ติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าของการพัฒนาข้าราชการอย่างจริงจัง
- 3.4 ส่งเสริม สนับสนุนกลไกการพัฒนาข้าราชการ โดยให้มีหน่วยงานและ/หรือผู้รับผิดชอบงานพัฒนาข้าราชการโดยตรง รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลด้วยวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย
- 3.5 สร้างสภาพแวดล้อม และระบบแรงจูงใจในหน่วยงานที่ช่วยเหลือหลอมและเอื้อต่อการสร้างกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ในการปฏิบัติงาน

- 3.6 ประชาสัมพันธ์แสวงหาแรงสนับสนุนจากข้าราชการและประชาชนโดยทั่วไป พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมร่วมในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ
- 3.7 กำหนดระยะเวลาสำหรับการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคล ไม่น้อยกว่า 10 วัน ต่อคนต่อปี และถือเป็นเวลาปฏิบัติราชการ
- 3.8 จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดเงินเดือนและค่าจ้างประจำโดยแยกเป็นรายการค่าใช้จ่ายสำหรับข้าราชการ โดยเฉพาะในเอกสารงบประมาณ
- 3.9 สรรหาทุนหรืองบประมาณในการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคล เพื่อสนับสนุนและจูงใจให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน
- 3.10 ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนาขณะปฏิบัติหน้าที่การมอบหมายงาน และการเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการ เป็นต้น
- 3.11 ผู้บังคับบัญชาจะต้องส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรมในห้อง การฝึกอบรมทางไกล การฝึกอบรมโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learnig) การเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา เป็นต้น
- 3.12 ข้าราชการทุกคนต้องพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learnig)

- 3.13 ให้นำหน่วยงานกลางร่วมมือกันเป็นประจำทุกปี เพื่อแสวงหาทางจัดเตรียมงบประมาณในการพัฒนาให้เพียงพอในทุกส่วนราชการก่อนการขอตั้งงบประมาณ
- 3.14 ให้นำหน่วยงานกลาง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องปรึกษาหารือ และร่วมมือกันทุกปีในการหาแนวทางการขอความช่วยเหลือด้านวิทยาการใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาข้าราชการ
- 3.15 ให้นำสำนักงาน ก.พ. เป็นศูนย์ประสานในการหาแนวทาง วิธีการ และสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเครือข่าย ได้แก่ ส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และเอกชน ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร เทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่ และแหล่งทุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาข้าราชการเกิดประโยชน์สูงสุด

ปัจจัยความสำเร็จ

1. รัฐบาลเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการ และให้การสนับสนุนในทุกด้าน ได้แก่ การออกกฎระเบียบต่างๆ กำลังคน งบประมาณ รวมทั้งการทำงานของหน่วยงานกลาง และหน่วยงานเครือข่ายด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารทุกระดับของส่วนราชการต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้ความสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการมีบทบาทในการสนับสนุนและผลักดันอย่างจริงจัง
3. ข้าราชการทุกคนและแต่ละคนต้องตระหนักถึงความจำเป็น และความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจริงจัง
4. หน่วยงานกลาง (สำนักงาน ก.พ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานงบประมาณ กระทรวงการต่างประเทศ และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง) รวมทั้งหน่วยงานเครือข่ายแสวงหาแนวทางและสร้างความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรด้านวิชาการ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี ตลอดจนแหล่งทุน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรในการพัฒนาข้าราชการ

2.4 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)²

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

- 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร
- 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ ภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการดำเนินการขององค์กร โดยรวม มีวัตถุประสงค์เพื่อ

² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550, (กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549)

- 1) ทำให้เข้าใจถึงภาพรวมของส่วนราชการและสิ่งที่ส่วนราชการนั้นเห็นว่ามีความสำคัญ
- 2) ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจหายไป และทำให้เกิดการมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ
- 3) เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง หากพบว่า เรื่องใดไม่มีข้อมูล หรือมีข้อมูลแต่ไม่เพียงพอ หรือมีข้อมูลแต่ขัดแย้งกัน ให้ส่วนราชการจัดให้มี หรือหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือหาข้อมูลแล้วแต่กรณีก่อนดำเนินการประเมินตนเองต่อไป

ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องอธิบายและตอบคำถามเกี่ยวกับ

- 1) ลักษณะขององค์กร
- 2) ความท้าทายต่อองค์กร

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่างๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันในเชิงระบบ โคสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ส่วนที่เป็นกระบวนการ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงานได้ 3 กลุ่มย่อย ดังนี้
 - 1) กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่า ในการนำองค์กร ผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ

กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งบุคลากรและกระบวนการมีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ

3) กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงงานผลักดัน

2. ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องอธิบายและตอบคำถามในหมวดต่างๆ รวม 7 หมวด ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์กร

การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร โดยประเมิน 2 ส่วน คือ

- 1) การนำองค์กร
- 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า โดยประเมิน 2 ส่วน คือ

- 1) การจัดทำยุทธศาสตร์
- 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี โดยประเมิน 2 ส่วน คือ

- 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร โดยประเมิน 2 ส่วน คือ

- 1) การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ
- 2) การจัดการสารสนเทศและความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อมุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการ โดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ โดยประเมิน 3 ส่วน คือ

- 1) ระบบงาน
- 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ
- 3) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบรรลุปันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ โดยประเมิน 2 ส่วน คือ

- 1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการของหน่วยงานภารกิจหลัก
- 2) กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ

การให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

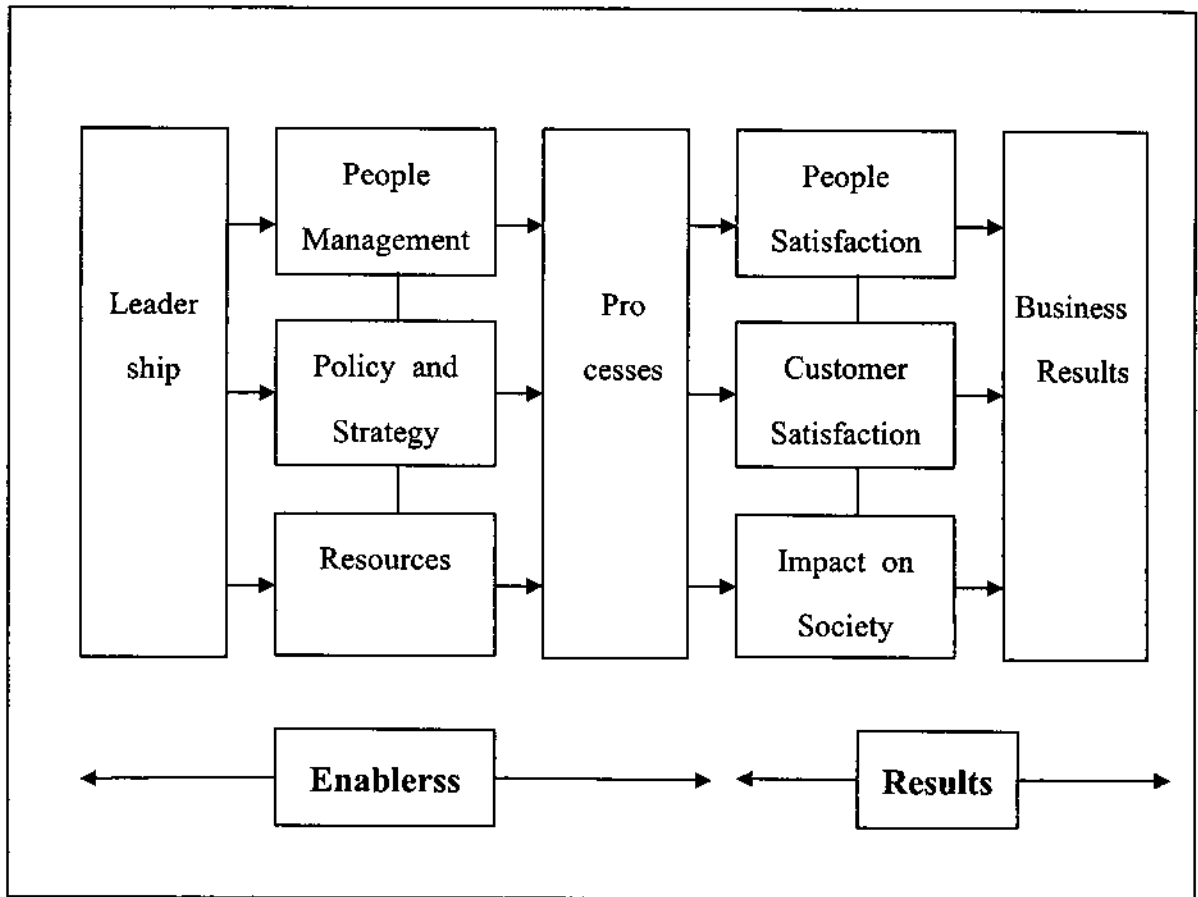
2.5 การบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ³

การบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ มีหลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่สำนักงาน ก.พ. นำมาเผยแพร่ และกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานนำมาใช้เป็นรูปแบบของ The European Foundation for Quality Management (EFQM) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1988 เป็นต้นมา โดยชี้ให้เห็นว่า หลัก-วิธีการบริหารจัดการคุณภาพ การปฏิบัติงาน สามารถนำไปปรับใช้ได้ในทุกหน่วยงาน ทั้งภาคเอกชน ภาคราชการ อาสาสมัคร ทั้งหน่วยงานขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ในแต่ละประเทศเป็นอย่างดี

The European Model มีกรอบความคิด ดังนี้

³ สมโภชน์ นพคุณ, “ยุทธศาสตร์การบริหารราชการยุคใหม่สู่ความเป็นเลิศ” (หลักสูตร การป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 16, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2546-2547), หน้า 69

The European Model



ทั้ง 9 องค์ประกอบ เป็น Model ที่สมบูรณ์ ในแต่ละองค์ประกอบจะมี มาตรการกำกับ เพื่อการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักๆ คือ

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย ผู้บริหาร กำลังคน และวิธีการ (Enablers) คือ ปัจจัยสำคัญผลักดัน และนำไปให้หน่วยงานดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 2 ผลลัพธ์ (Results) ประกอบด้วย ผลที่เกิดจากการปฏิบัติของ Enablers ที่แสดงว่าหน่วยงานได้บรรลุผลสำเร็จอะไร และกำลังจะบรรลุผลอะไรต่อไป มีคุณภาพ และปริมาณตามที่คาดหรือไม่ เพียงใด

การวิเคราะห์ศึกษาองค์ประกอบทั้ง 9 ประการ จะชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงกันทั้ง 9 องค์ประกอบเป็นภาพที่ชัดเจน แสดงให้เห็นผลงานและระดับผลงานที่หน่วยงานได้รับ และองค์ประกอบที่ส่งผลให้บรรลุถึงระดับผลงานในปัจจุบัน

หากต้องการพัฒนาปรับปรุงส่วน Enablers ของหน่วยงาน ก็จะมีผลก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและมีผลงานเพิ่มขึ้น ซึ่งวิเคราะห์ได้จากต้นทุนของสิ่งที่ลงทุนไป ทั้งที่เป็นตัวเงิน และอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งรวมถึงระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการที่ได้รับบริการที่ดีเพิ่มขึ้นด้วย

องค์ประกอบของ The European Model

1. ภาวะผู้นำ (Management / Leadership) ของผู้บริหาร วิเคราะห์จากการมีส่วนเกี่ยวข้องกับ ความผูกพัน ความรับผิดชอบของผู้บริหาร (ทีมผู้บริหารของหน่วยงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารทุกคน และทุกระดับ) ซึ่งเป็นผู้นำในการนำองค์กร เพื่อการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า / ประชาชน และเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ดำเนินการให้ตีมีประสิทธิภาพ / ประสิทธิผลอยู่เสมอ

ความผูกพันของทีมบริหาร หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ส่งเสริม / สนับสนุนกิจกรรมเพื่อการพัฒนา / ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้า ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ

ความรู้ ความสามารถ (Knowledge and Skills) และทัศนคติ (Attitude) ของผู้บริหารและทีมผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนศักยภาพ และความสามารถในการนำและการบริหารของผู้บริหาร ทั้งนี้ การพัฒนาผู้บริหารก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

ภาวะผู้นำ มีเกณฑ์ในการวิเคราะห์ห้อยู่ 6 ประการ คือ

- 1) มีส่วนในการควบคุมคุณภาพอย่างเด่นชัด
- 2) ควบคุมคุณภาพให้คงที่

3) ตระหนักถึงการรักษากำหนดเวลา และชื่นชมความพยายามและความสำเร็จของบุคคลและทีมงาน

4) สนับสนุนรักษาคุณภาพโดยจัดการในเรื่องทรัพยากรและการสนับสนุนที่เหมาะสม

5) ให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้จัดหา

6) ส่งเสริมเชิงรุกคุณภาพของสินค้าภายนอกองค์กร

2. การจัดการบุคคล (People Management) วิเคราะห์จากวิธีการ / ระบบที่ผู้บริหารจัดการกับทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน เพื่อให้ทำงานเต็มที่และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีเกณฑ์ในการวิเคราะห์อยู่ 5 ประการ คือ

1) มีการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไร

2) จะรักษาและพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรโดยวิธีการสรรหา ฝึกอบรม และการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพอย่างไร

3) มีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บุคลากรและทีมงานมีความเห็นพ้องกับเป้าหมายและมีการทบทวนผลงานอย่างต่อเนื่อง

4) มีการส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนในการปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่องอย่างไร และบุคคลได้รับการมอบอำนาจให้ดำเนินการในบทบาทที่เหมาะสมอย่างไร

5) มีวิธีการส่งเสริมการสื่อสารจากระดับบริหารสู่ระดับปฏิบัติ หรือจากระดับปฏิบัติสู่ระดับบริหาร หรือจากระดับอื่นๆ อย่างไร

3. นโยบาย และกลยุทธ์การบริหารงาน (Policies and Strategies) วิเคราะห์เกี่ยวกับระบบและวิธีการที่ทีมผู้บริหารกำหนดจุดประสงค์ในการดำเนินการตามนโยบาย และกลยุทธ์ในการดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ มีเกณฑ์ในการวิเคราะห์อยู่ 5 ประการ คือ

1) มีการวางแผนนโยบายและกลยุทธ์อย่างไร ในเชิงคุณภาพ

2) นโยบายและกลยุทธ์เชื่อมโยงกับทรัพยากรข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างไร

2.6 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management - RBM)

การบริหารราชการแบบเดิมให้ความสำคัญกับปริมาณทรัพยากรนำเข้า ได้แก่ จำนวนงบประมาณ อัตรากำลัง อาคารสถานที่ และวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ มีการใช้กฎ ระเบียบที่รัดกุมควบคุมการปฏิบัติราชการ มิให้ข้าราชการใช้ดุลพินิจมากเกินไป รวมถึงมีกระบวนการทำงานที่ลัดหล่นตามสายการบังคับบัญชา ทำให้บริการที่เป็นผลผลิตของระบบราชการมีต้นทุนสูง และประชาชนที่รับบริการไม่พอใจบริการที่ล่าช้า ไม่สะดวก

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือมุ่งผลลัพธ์ (Result-based Management - RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวความคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐ และภาคเอกชนในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และฮ่องกง เป็นต้น

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยการสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

- 3) นโยบายและกลยุทธ์ได้นำมาใช้ประโยชน์ในองค์กรอย่างไร
- 4) ได้มีการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างไร
- 5) นโยบายและกลยุทธ์มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอและปรับปรุงอย่างไร

4. ทรัพยากร (Resources) วิเคราะห์ การบริหารทรัพยากรที่จำเป็นขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ประโยชน์สูงสุดหรือไม่ มีความพยายามหรือวิธีการเพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรต่างๆ หรือไม่ อย่างไร มีระบบ / วิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพเพียงใด ทรัพยากรต่างๆ ถูกนำไปใช้เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย กลยุทธ์หรือไม่ เพียงใด ซึ่งประกอบด้วย

- 1) เงิน
- 2) ข้อมูลข่าวสาร
- 3) วัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่
- 4) เทคโนโลยีที่นำมาใช้งาน

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) วิเคราะห์เกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ทันสมัย รวดเร็ว ให้บริการที่ดีตามความต้องการของลูกค้า ประชาชน อาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งต้องรู้ เข้าใจ และยอมรับปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารจะต้องมีแผนดำเนินการที่ชัดเจน และคาดการณ์ถึงปัญหา ข้อจำกัด และ / หรือโอกาสของความสำเร็จไว้ล่วงหน้า มีเกณฑ์ในการวิเคราะห์อยู่ 5 ประการ คือ

- 1) มีวิธีการที่จะจัดระบบกระบวนการที่สำคัญต่อการประสพผลสำเร็จขององค์กรอย่างไร
- 2) องค์กรมีวิธีจัดการกระบวนการ และระบบอย่างไร
- 3) มีวิธีการทบทวนกระบวนการอย่างไร และมีวิธีการกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงผลงานอย่างไร

4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกระตุ้นความคิดริเริ่มในการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น

5) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการใหม่ๆ มาใช้ และประเมินผลประโยชน์ที่ได้อย่างไร

6. ความพอใจของบุคลากร (People Satisfaction) วิเคราะห์เกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากองค์ประกอบทั้ง 5 ข้างต้น ที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย แผนงานที่กำหนดไว้ องค์กรจะมีกระบวนการ / วิธีการอย่างไร ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อวัดผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานจากการปฏิบัติงานให้กับองค์กร และจะใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนา / ปรับปรุงอย่างไร

การวัดความพึงพอใจ อาจใช้วิธีการตรวจสอบ สอบถามความรู้สึก และความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และ / หรือจากปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีเกณฑ์ในการวิเคราะห์ห้อยู่ 2 ประการ คือ

- 1) มุมมองของบุคลากรที่มีต่อองค์กร
- 2) มาตรการเสริมเกี่ยวกับการส่งเสริมความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร

7. ความพึงพอใจของลูกค้า / ประชาชน (Customer Satisfaction) วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน หรือการให้บริการขององค์กร โดยคำนึงถึงคุณภาพ และความมั่นใจน่าเชื่อถือ โดยการวัดความพึงพอใจอาจดำเนินการโดย เช่น การสำรวจ การร้องเรียนของลูกค้า การส่งสินค้าคืน เป็นต้น มีเกณฑ์ในการวิเคราะห์ห้อยู่ 2 ประการ คือ

- 1) มุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับผลผลิต การให้บริการ และความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 2) มาตรการเสริม (ภายใน) เกี่ยวกับการส่งเสริมความพึงพอใจของลูกค้า

8. ผลกระทบต่อสังคม (Impact on Society) วิเคราะห์ว่า ท้องถิ่น สังคมนั้น มองหรือคิดอย่างไรต่อการบริหาร / ผลกระทบขององค์กรที่ผลิตออกมาสู่ สังคมและท้องถิ่น รวมถึงองค์กรมีนโยบายและกลไกป้องกันและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ในชุมชนหรือท้องถิ่นเพียงใด และไม่ทำลายทรัพยากรสำคัญของสังคม ท้องถิ่นหรือ ของโลกไปโดยสูญเปล่า

การจัดการกับของเสีย (Waste) จากโรงงานอุตสาหกรรม การนำ ทรัพยากรต่างๆ กลับมาใช้งาน (Recycling) เพื่อการอนุรักษ์และใช้

การใช้พลังงาน (Energy) มีประสิทธิภาพเพียงใด

มีเกณฑ์ที่ควรคำนึง 2 ประการ คือ

- 1) มุมมองของสังคมส่วนใหญ่ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในการ สนองตอบต่อความต้องการและความคาดหวังของสังคมส่วนใหญ่
- 2) มาตรการเสริมที่จะส่งผลกระทบต่อสังคม

9. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (Business Results) วิเคราะห์ว่า ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามแผนงานขององค์กรหรือไม่ การปฏิบัติเป็นไปตามที่คาดหวัง และบรรลุผลสัมฤทธิ์เพียงใด

การวัดผลอาจพิจารณาจาก ผลลัพธ์ทางการเงิน วิเคราะห์กำไร ที่เพิ่มขึ้น การวัดต้นทุนเพื่อลดค่าใช้จ่าย อัตราการขายที่เพิ่มขึ้น / ลดลง ผลกำไรที่ได้ เป็นอัตราส่วนกับต้นทุนที่ลดลง อาจมีองค์ประกอบอื่นๆ อีก เช่น การจัดการกับ คำร้องเรียนของผู้ปฏิบัติ ของสังคม ของกลุ่มผลประโยชน์ และชุมชนที่มีผลกระทบ ที่รวดเร็ว การส่งของ / ดำเนินการที่รวดเร็วกว่าเดิม เป็นต้น

นอกจากนั้น การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลสัมฤทธิ์ที่ได้กับคู่แข่ง ว่า ดี / มากน้อยเพียงใด และควรพัฒนาเพิ่มขึ้นต่อไปอีกหรือไม่ เพียงใด

ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาจากการเปรียบเทียบผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด⁴

$$\text{ผลสัมฤทธิ์} = \text{ผลผลิต} + \text{ผลลัพธ์}$$

ผลผลิต หมายถึง งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการโดยตรง

ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นติดตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน

วัตถุประสงค์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่ควบคุมทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กรให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์จะมีรายงานผลการปฏิบัติงานจากระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) เป็นเครื่องช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และใกล้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรเพียงใด หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย ผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

⁴ การจัดการความรู้สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ด้านการบริหารราชการ, หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน สถาบันพระปกเกล้า, กรุงเทพฯ หน้า 77

ประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. ช่วยให้ผู้บริหารรู้ตำแหน่งขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์กรอยู่ ณ ตำแหน่งใด ใกล้ หรือ ไกลจากเป้าหมาย หรือจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการรู้ว่า องค์กรกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด งานที่ปฏิบัติมุ่งตรงไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ประชาชนผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประยชน์พึงพอใจการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงใด การปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในความควบคุมหรือไม่ และควรปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ใดบ้าง

2. สนับสนุนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์

ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำนักงาน ก.พ. ได้ออกแบบระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารรู้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในทันทีที่มีการบันทึกค่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเข้าระบบฯ ระบบงานประยุกต์จะคำนวณค่าร้อยละของความสำเร็จ และรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารเมื่อต้องการ

รายงานนี้เป็นเสมือนสัญญาณเตือนให้ผู้บริหารรู้ว่า ขณะนี้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรกำลังมุ่งตรงไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย เพื่อให้ผู้บริหารเร่งดำเนินการแก้ไข

3. แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเปรียบเทียบกับเป้าหมาย องค์กรสามารถนำวิธีการนี้ไปช่วยทำให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เป็นจริง โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ พร้อมทั้งกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ แล้วจึงวัดความสำเร็จของกลยุทธ์จากตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

4. ให้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ

การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สำหรับภายในองค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ทำให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่เข้าใจเป้าหมายขององค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ และรู้ว่าผลงานของตนส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมขององค์กร ทำให้ทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ

5. สร้างพันธมิตรรับผิดชอบของผู้บริหาร

การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นกลไกที่เหมาะสมสำหรับการสร้างพันธมิตรรับผิดชอบกับผู้บริหารขององค์กร ข้อมูลที่จากการวัดผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมายเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ช่วยให้ผู้บริหารมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ เพิ่มความโปร่งใสให้กับการปฏิบัติราชการ ทำให้ส่วนราชการเป็นความสำคัญของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อความคุ้มค่าของงบประมาณ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์และทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่มีต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร

6. จัดสรรงบประมาณได้ตรงกับความต้องการและสถานการณ์ที่เป็นจริง

การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจจัดสรรและบริหารงบประมาณ องค์กรสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงคุณค่า โครงการ ประโยชน์ของกิจกรรม ประสิทธิภาพและความสามารถในการให้บริการที่เพิ่มขึ้น โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย

7. ให้ข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย

ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ สนับสนุนผู้บริหารให้ตัดสินใจกำหนดนโยบายสาธารณะได้ตรง

ตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ข้อมูลว่าองค์กรควรเลือกทางเลือกใดในการให้บริการ ทางเลือกใดมีประสิทธิผล หรือมีความยากง่ายต่อการบรรลุมาตรฐานบริการเพียงใด

2.7 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ในการประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อการตัดสินใจ และการควบคุมกำกับ ดูแลการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะต้องปรับแนวคิด และวิธีการ พร้อมปรับตัวในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลดีในการบริหารงานอย่างแท้จริง บุคลากรในองค์กรจะต้องสร้างความคุ้นเคยกับการมีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง

แนวทางการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม

- 1) ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความคิดเห็น
- 2) ผู้บริหารจะต้องดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่มาใช้อย่างเต็มที่
- 3) ทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของระบบที่เกิดขึ้น อันนำไปสู่ความพร้อมในการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

- 1) ทำให้การบริหาร หรือการพิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหา มีความหลากหลาย เป็นไปอย่างถี่ถ้วน รอบคอบ เนื่องจากเป็นการระดมแนวคิดจากบุคคลที่มีความหลากหลาย ทั้งความรู้ อาชีพ และประสบการณ์
- 2) ทำให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน โดยมีให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอำนาจเกินไป ซึ่งอาจนำไปสู่การใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้อง อันเกิดผลเสียหายแก่องค์กรได้

3) การให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือตัวแทนกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เป็นการขจัดปัญหามิให้การดำเนินนโยบายใดๆ มีผล ต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมาก หรือน้อยเกินไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความยุติธรรมในการ ดำเนินการต่อทุกฝ่ายได้

4) ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ทั้งภายในหน่วยงาน และระหว่าง หน่วยงานซึ่งจะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5) การรวมตัวกันของบุคคลเป็นคณะกรรมการจะก่อให้เกิดพลังที่ เข้มแข็ง สามารถอำนาจการให้งานดำเนินไปด้วยดี ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กร

2.8 ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูง (High Impact Middle Manager : HIMM)⁵

Lisa Haneberg ได้ศึกษาการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในองค์กร ต่างๆ ทั่วโลก และได้เขียนหนังสือเรื่อง “High Impact Middle Manager” เป็นวิธีการ ในการเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและมีผลงานสูง (HIMM)

ลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและมีผลงานสูง (HIMM)

- 1) รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย อุทิศตนเปรียบเสมือนตนเอง เป็นผู้นำ หรือเจ้าขององค์กรนั้นๆ เป็นผู้นำในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายให้ บรรลุผล
- 2) มีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรดีขึ้น

⁵ Lisa Haneberg, ยุทธวิธีก้าวสู่ความสำเร็จสูงสุดของผู้บริหารระดับกลาง, ศูนย์ประชุมองค์การสหประชาชาติ, 15 พฤศจิกายน 2548

- 3) ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีให้กับผู้ร่วมงานในองค์กร
- 4) มีความมุ่งมั่นในการทำงานโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- 5) เป็นนักสนทนาที่ดีเยี่ยม เนื่องจากในการทำงานผู้บริหารจะต้องสนทนา (สื่อสาร) กับผู้ร่วมงาน
- 6) ต้องเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ โดยการสร้างทีมงานที่มีความยืดหยุ่นสูง เพื่อการปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างรวดเร็ว
- 7) ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของตนเองต่อองค์กร และเพื่อนร่วมงาน
- 8) ต้องรู้จักการกำหนดการวัดผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับผลลัพธ์และความสำเร็จที่ได้รับ
- 9) ต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้นทำงานเชิงรุก และตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี
- 10) ต้องสามารถจัดอุปสรรคในการทำงานได้

ประโยชน์ของ HIMM ต่อองค์กร

- 1) การปรับกลยุทธ์ เป้าหมาย และการดำเนินงานให้สอดคล้องกันและนำไปสู่ความสำเร็จ
- 2) ให้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม
- 3) คนในองค์กรรู้สึกสนุกกับงานได้อย่างเต็มที่
- 4) ปัญหาจะถูกแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว ก่อนที่จะเกิดปัญหาใหญ่ตามมา
- 5) สร้างโอกาสให้เป็นความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้
- 6) สร้างผู้นำที่ดี เพื่อสนับสนุนการเจริญเติบโต และความก้าวหน้าขององค์กร

2.9 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ในการศึกษาวิเคราะห์การบริหารราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานให้เข้าใจ จำเป็นจะต้องเข้าใจอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนราชการ และการกำหนดทิศทางการบริหารราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

2.9.1 อำนาจหน้าที่ และการแบ่งส่วนราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2545⁵ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ และการแบ่งส่วนราชการไว้ ดังนี้

1) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน มีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานแรงงาน การคุ้มครองแรงงาน ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การแรงงานสัมพันธ์ การแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ และการสวัสดิการแรงงาน โดยการพัฒนามาตรฐาน รูปแบบ กลไก มาตรการ ส่งเสริม สนับสนุน และแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางการค้า และพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ในการดำเนินการให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1.1) กำหนดและพัฒนามาตรฐานแรงงาน รวมทั้งการส่งเสริม กำกับ ดูแลให้การรับรองสถานประกอบกิจการที่มีการบริหารจัดการตามมาตรฐานแรงงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานแรงงานสากล

1.2) คุ้มครอง ดูแลแรงงานทั้งในระบบและนอกระบบ ให้ได้รับสิทธิประโยชน์ตามที่กฎหมายกำหนด และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

⁵ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, กงนิติการ, รวมกฎหมายพัฒนาระบบราชการ, (กรุงเทพฯ : กงนิติการ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2547) : 83.

1.3) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.4) ดำเนินการส่งเสริม และพัฒนาระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.5) ส่งเสริม พัฒนาและเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจ ด้านมาตรฐานแรงงาน การคุ้มครองแรงงาน ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การแรงงานสัมพันธ์ การแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ และการสวัสดิการแรงงาน

1.6) ส่งเสริม และดำเนินการให้มีการจัดสวัสดิการแรงงาน

1.7) ดำเนินการป้องกัน และแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ข้อพิพาทแรงงาน และความไม่สงบด้านแรงงาน

1.8) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จัดทำแผนงาน และประสานแผนปฏิบัติงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านแรงงานของกระทรวง

1.9) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

2) การแบ่งส่วนราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

2.1) ราชการบริหารส่วนกลาง ได้แบ่งย่อยออกเป็น 9 หน่วยงาน ประกอบด้วย

2.1.1) สำนักงานเลขานุการกรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานสารบรรณของกรม งานช่วยอำนวยความสะดวก ประสานราชการงานเลขานุการงานประชาสัมพันธ์ งานการเงิน งานการบัญชี งานการงบประมาณ งานการพัสดุ คู่มืออาคารสถานที่ และยานพาหนะของกรม

2.1.2) กองการเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคล และงานสวัสดิการบุคลากรกรม

2.1.3) กองตรวจความปลอดภัย มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ การควบคุม ดูแลนายจ้าง ลูกจ้างให้ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายว่าด้วยแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง กำหนดแนวทาง มาตรการ และวิธีปฏิบัติการตรวจความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.1.4) กองนิติการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ งานกฎหมายและระเบียบในความรับผิดชอบของกรมและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครอง งานคดีแรงงาน งานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม ให้ความช่วยเหลือด้านคดีแก่ลูกจ้าง พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับการอุทธรณ์คำสั่ง หรือคำวินิจฉัยด้านคุ้มครองแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ และแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์

2.1.5) กองสวัสดิการแรงงาน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ การกำหนด และพัฒนารูปแบบการจัดสวัสดิการแรงงานทั้งในระบบและนอกระบบ ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการให้มีการจัดสวัสดิการแรงงาน

2.1.6) สถาบันความปลอดภัยในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ การส่งเสริม พัฒนาระบบ การรับรองบริการ และการพัฒนาเครือข่ายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.1.7) สำนักคุ้มครองแรงงาน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ การพัฒนาระบบการคุ้มครองแรงงาน กำหนดแนวทาง มาตรการ และวิธีปฏิบัติด้านคุ้มครองแรงงานทั้งในระบบและนอกระบบ รวมทั้งแรงงานหญิงและเด็ก ควบคุม ดูแลนายจ้าง ลูกจ้างให้ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ศึกษา วิเคราะห์สภาพการจ้าง สภาพการทำงาน พัฒนามาตรฐานแรงงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง และบริหารกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง

2.1.2) กองการเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคล และงานสวัสดิการบุคลากร

2.1.3) กองตรวจความปลอดภัย มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุม ดูแลนายจ้าง ลูกจ้างให้ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายว่าด้วยแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง กำหนดแนวทาง มาตรการ และวิธีปฏิบัติการตรวจความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.1.4) กองนิติการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานกฎหมายและระเบียบในความรับผิดชอบของกรมและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครอง งานคดีแรงงาน งานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม ให้ความช่วยเหลือด้านคดีแก่ลูกจ้าง พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับการอุทธรณ์คำสั่ง หรือคำวินิจฉัยด้านคุ้มครองแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ และแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์

2.1.5) กองสวัสดิการแรงงาน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนด และพัฒนารูปแบบการจัดสวัสดิการแรงงานทั้งในระบบและนอกระบบ ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการให้มีการจัดสวัสดิการแรงงาน

2.1.6) สถาบันความปลอดภัยในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม พัฒนาระบบ การรับรองบริการ และการพัฒนาเครือข่ายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.1.7) สำนักคุ้มครองแรงงาน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการคุ้มครองแรงงาน กำหนดแนวทาง มาตรการ และวิธีปฏิบัติ ด้านคุ้มครองแรงงานทั้งในระบบและนอกระบบ รวมทั้งแรงงานหญิงและเด็ก ควบคุม ดูแลนายจ้าง ลูกจ้างให้ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ศึกษา วิเคราะห์สภาพการจ้าง สภาพการทำงาน พัฒนามาตรฐานแรงงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง และบริหารกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง

2.1.8) สำนักพัฒนามาตรฐานแรงงาน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนามาตรฐานแรงงาน บริหารจัดการมาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศ จัดระบบรับรองมาตรฐานแรงงานและส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติตามมาตรฐานแรงงานเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางการค้า ส่งเสริม และพัฒนาความรู้ ด้านมาตรฐานแรงงาน กลุ่มครองแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการแรงงานแก่ ลูกจ้าง นายจ้าง และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการเกี่ยวกับการต่างประเทศด้าน ความช่วยเหลือ และความร่วมมือด้านสวัสดิการและกลุ่มครองแรงงาน จัดทำและ ประสานแผนการปฏิบัติงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง รวมทั้ง การวิเคราะห์สถิติข้อมูลด้านแรงงานและงานห้องสมุดของกรม

2.1.9) สำนักแรงงานสัมพันธ์ มีอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับการ พัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ และแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ และกฎหมายว่าด้วยแรงงาน รัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เว้นในส่วนที่เกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน กำหนดแนวทาง มาตรการ และวิธีปฏิบัติด้านแรงงาน สัมพันธ์ และแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์

2.2) ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด 75 จังหวัด มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติ และประสานงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรมในเขตพื้นที่จังหวัด รายงาน ผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงาน และโครงการต่อสำนักงานแรงงานจังหวัด

นอกจากนี้ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ยังได้จัดตั้งหน่วยงานภายใน ประกอบด้วย

1) กลุ่มตรวจสอบภายใน มีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับ การตรวจสอบการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การบริหาร การเงิน การบัญชี การบริหารพัสดุ ทรัพย์สิน ตลอดจนการบริหารงานด้านอื่นๆ ของ ทางการให้เป็นไปตามกำหนดหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี และ

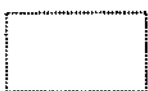
นโยบาย ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะวิธี หรือมาตรการในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจน เสนอแนะวิธีการป้องกันการรั่วไหล หรือการทุจริตเกี่ยวกับการเงิน

2) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับ การให้คำปรึกษา เร่งรัด ประสานและกำกับดูแลการบริหารของหน่วยงานในสังกัดให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ติดตาม และแก้ไขปัญหาในการดำเนินการหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม สนับสนุน ดูแลการดำเนินการตามแผนปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด ประสานการดำเนินงานกับ ก.พ.ร. รวมทั้งการจัดทำรายงาน ประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนางานราชการของส่วนราชการเสนอต่อ ก.พ.ร.

3) กลุ่มงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเขต กรุงเทพมหานคร 10 พื้นที่ อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของสำนักคุ้มครองแรงงาน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การกำกับ ดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ตรวจสอบ คำร้อง และนโยบายเร่งด่วน ตรวจสอบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน รับเรื่องและ วินิจฉัยคำร้อง พิจารณาออกใบอนุญาตการใช้แรงงานเด็ก ดำเนินการจ่ายเงิน สงเคราะห์ลูกจ้างกรณีไม่ได้รับค่าชดเชย และกรณีอื่นๆ รวมทั้งติดตามให้นายจ้าง จ่ายเงินคืนกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง ส่งเสริม และพัฒนาเครือข่ายในการทำงาน ประชุม ชี้แจง อบรม สัมมนานายจ้าง ลูกจ้าง แรงงานนอกระบบ และประชาชน ทั่วไป

4) ศูนย์ความปลอดภัยในการทำงาน 12 ศูนย์ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถาบันความปลอดภัยในการทำงาน มีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับ การวิเคราะห์ สืบสวน เฝ้าระวัง ส่งเสริม พัฒนา เผยแพร่ความรู้ และ ให้บริการทางด้านวิชาการเกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมใน การทำงาน ตรวจสอบวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และตัวอย่างทางชีวภาพ

แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน



หมายถึง หน่วยงานบริหารภายใน

2.9.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

มีผู้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ (Vision) ไว้มากมาย ในที่นี้ขอยกตัวอย่างพอสังเขป เพื่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การสร้างภาพอนาคต หรือการมองเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางเป้าหมาย สิ่งที่ยากเห็นในอนาคต และเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการใช้ปัญญา ซึ่งอาจจะหมายถึง การสร้างความฝัน แต่จะต้องมุ่งมั่นให้ความฝันนั้นเป็นจริง⁶

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมองไปในอนาคต (Future Perspective) เป็นสิ่งที่จะบอกถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็นในอนาคต เป็นการบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต (ผศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์)⁷

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพที่เราปรารถนา อยากจะเห็นว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรในอนาคต เป็นภาพแห่งอนาคต (Picture in the Future) ไม่ใช่ภาพปัจจุบัน เป็นกึ่งๆ ความฝัน แต่ต้องเป็นฝันที่เป็นจริงได้ (Possible Dream) (ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ด)⁸

⁶ ชูคบทเรียนเพื่อพัฒนาตนเอง, บทที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ในพระบรมราชูปถัมภ์

⁷ ผศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์, “มุมมองใหม่”, กรุงเทพมหานคร, 17 กุมภาพันธ์ 2547, www.nidambe11.net

⁸ ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ด สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม เขียนเมื่อ 08 พฤศจิกายน 2550, ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต⁹

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การกำหนดว่าองค์กรจะเป็นอะไรในอนาคต (What we aspire to be?)¹⁰

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป็นความคาดหวังที่เป็นจริงปฏิบัติได้ เชื่อถือได้ขององค์กร โดยเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้กับสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย หรือวิธีที่ทำให้เกิดอนาคตขององค์กรที่ดีกว่า ประสบผลสำเร็จดีกว่าที่เป็นอยู่¹¹

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การประเมินสถานการณ์ข้างหน้า โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ การหยั่งรู้สถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป¹²

⁹ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) 168.

¹⁰ จเด็จ ทางเจริญ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. TQA ถึงเส้นชัยก่อนใคร. (กรุงเทพฯ : บริษัท พงษ์วรินทร์การพิมพ์ จำกัด, 2548), 47

¹¹ www.wasun.newsit.es/government.doc

¹² บทที่ 5 วิสัยทัศน์กับการจัดการสมัยใหม่, www.dpu.ac.th/business1

นอกจากการกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว สิ่งที่จะต้องกำหนดพร้อมกัน คือ การกำหนด พันธกิจ (Mission) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ในที่นี้จะ ยกตัวอย่างพอสังเขป

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ถ้อยแถลงความมุ่งหมายของการ ดำรงอยู่ขององค์การ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงขอบเขตการดำเนินงาน เป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานที่ องค์การพยายามจะบรรลุถึง¹³

พันธกิจ (Mission) หมายถึง จุดประสงค์หลักที่บุคคล ทีมงาน หรือองค์การได้สร้างขึ้นมา โดยได้รับการระบุไว้อย่างชัดเจน กระทัดรัด และสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งมุ่งเน้นไปยังทิศทางใดทิศทางหนึ่ง โดยมีการกำหนดจุดประสงค์ส่วนบุคคล ของกลุ่ม หรือขององค์การไว้อย่างชัดเจน¹⁴

พันธกิจ (Mission) หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการต้องการอะไร” พันธกิจอาจกำหนด ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการ หรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้¹⁵

¹³ จเด็จ ทางเจริญ. เรื่องเดียวกัน

¹⁴ www.baac.uplus-solution.com, ฉัฐพงศ์ เกศมาริช, วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยม, (กรุงเทพฯ, เอ็กสเปอร์เน็ท)

¹⁵ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550, เรื่องเดียวกัน, 166

วิสัยทัศน์กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

“แรงงานสมานฉันท์ มั่นคง และปลอดภัย”

พันธกิจกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้กำหนดพันธกิจไว้ ดังนี้

1. พัฒนามาตรฐานแรงงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
2. คุ้มครองแรงงานให้เป็นไปตามมาตรฐานแรงงาน
3. ส่งเสริม พัฒนา และกำกับดูแลความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานแรงงาน
4. ส่งเสริมและพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการและขีดสมรรถนะบุคลากร

บทที่ 3

การบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศของ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

การบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ เป็นเครื่องมือในการบริหารราชการของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกระบวนการ / วิธีการที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารสามารถบริหารราชการได้อย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้จัดทำผลงานได้เริ่มดำเนินการการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยเป็นคำริของนายผดุงศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรกรมฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารของกรมฯ รวมทั้งองค์กร จึงได้มีนโยบายให้ผู้บริหารของกรมฯ พัฒนาดตนเอง และองค์กรตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ และดำเนินการต่อเนื่องมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 โดยมีผู้จัดทำ ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในส่วนของการให้ความรู้แก่ผู้บริหาร

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

1. เพื่อให้การบริหารทรัพยากร (คน อาคารสถานที่ พลังงาน ข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยี และวัสดุอุปกรณ์) เกิดประโยชน์สูงสุด
2. เพื่อเสริมสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
3. เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
4. เพื่อเสริมสร้างการให้บริการที่ดี
5. เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารราชการ
6. เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมการบริหารงาน
7. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

8. เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการบริหารในด้านต่างๆ เช่น กระบวนการ
คน เป็นต้น

9. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารราชการ

3.1 การดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
โดยนายผดุงศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรกรมฯ และการบริหารงานของกรมฯ โดยนำ
แนวความคิด และรูปแบบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศมาใช้

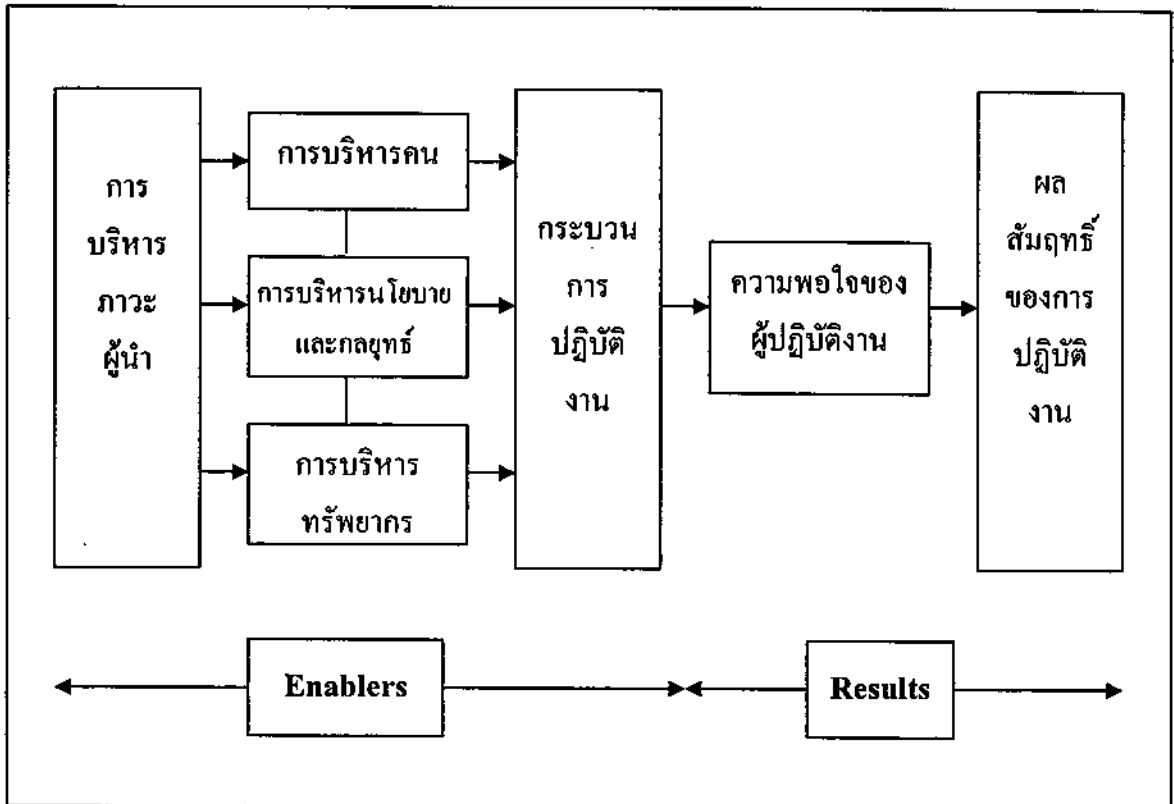
ในการนี้ ผู้จัดทำผลงานในฐานะผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ได้จัด
สัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติการตามประเด็นยุทธศาสตร์ ผู้เข้าร่วม
สัมมนาประกอบด้วย ผู้บริหารของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ทั้งส่วนกลาง
และส่วนภูมิภาค โดยได้เรียนเชิญ ดร.สมโภชน์ นพคุณ ที่ปรึกษาระบบราชการ
สำนักงาน ก.พ. ในขณะนั้น เป็นวิทยากรบรรยาย เรื่อง การบริหารราชการสู่ความเป็น
เลิศ ซึ่งในการสัมมนา กรมฯ ได้มอบหมายให้ผู้บริหารทุกคนประเมินตนเอง
พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายที่คาดหวัง และมอบให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสวัสดิการ
และคุ้มครองแรงงานเป็นผู้ติดตามและประเมินผลการดำเนินการของหน่วยปฏิบัติ
ได้แก่ สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด และกลุ่มงานสวัสดิการและ
คุ้มครองแรงงานพื้นที่

3.1.1 รูปแบบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้พัฒนาผู้บริหารและการ
บริหารของกรมฯ โดยใช้กรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ตามรูปแบบของ
The European Foundation for Quality Management (EFQM) ที่สำนักงาน ก.พ.
นำมาเผยแพร่ให้ส่วนราชการต่างๆ นั้น ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ (รายละเอียด

ปรากฏในบทที่ 2) เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการปฏิบัติในระยะเริ่มต้น กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้ปรับเปลี่ยน และลดหลักเกณฑ์ในการประเมิน โดยกำหนดเหลือเพียง 7 องค์ประกอบ

รูปแบบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550¹⁶



¹⁶ วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., การบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพฯ : วิทยาลัยนักบริหาร) หน้า 1

รูปแบบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การบริหารภาวะผู้นำ (Management / Leadership)
2. การบริหารคน (Staff Management)
3. การบริหารนโยบาย และกลยุทธ์ (Policies and Strategies)
4. การบริหารทรัพยากร (Resources Management)
5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes)
6. ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Staff Satisfaction)
7. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (Business Results)

3.1.2 องค์ประกอบของการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

1. ภาวะผู้นำ (Management / Leadership) ของผู้บริหาร วิเคราะห์จากการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ความผูกพัน ความรับผิดชอบของผู้บริหาร (ทีมผู้บริหารของหน่วยงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารทุกคน และทุกระดับ) ซึ่งเป็นผู้นำในการนำองค์กร เพื่อให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า/ประชาชน และเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ดำเนินการให้ดีมีประสิทธิภาพ / ประสิทธิภาพอยู่เสมอ

ความผูกพันของทีมบริหาร หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ส่งเสริม / สนับสนุนกิจกรรมเพื่อการพัฒนา/ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้าประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ

ความรู้ ความสามารถ (Knowledge and Skills) และทัศนคติ (Attitude) ของผู้บริหารและทีมผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนศักยภาพ และความสามารถในการนำและการบริหารของผู้บริหาร ทั้งนี้ การพัฒนาผู้บริหารก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

ประเด็นหลัก

การแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร พิจารณาจากความเหมาะสมของพฤติกรรมที่แสดงออก และแนวทางการบริหารของผู้บริหาร โดยแยกเป็นประเด็นย่อยๆ ได้ ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี / พฤติกรรมการบริหาร / ผู้นำที่เป็นแบบอย่าง
- 1.2 สนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนา / ฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน
- 1.3 เน้นการบริการที่ดีต่อลูกค้า / ประชาชน / มีสัมพันธภาพ และจิตสำนึกให้บริการที่ดีกับประชาชน
- 1.4 ตระหนักและมุ่งพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 1.5 การพัฒนาผู้บริหาร / การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 1.6 การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสม

2. การบริหารคน (Staff Management) วิเคราะห์จากวิธีการ / ระบบที่ผู้บริหารจัดการกับทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน เพื่อให้ทำงานเต็มที่และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ประเด็นหลัก

- 2.1 ผู้ปฏิบัติได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพเพียงใด สามารถระบุ หรือกำหนดความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในการพัฒนา เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะและปรับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร และที่ได้รับมอบหมาย
- 2.2 องค์กรจัดการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. นโยบาย และกลยุทธ์การบริหารงาน (Policies and Strategies Management) วิเคราะห์เกี่ยวกับ ระบบและวิธีการที่ทีมผู้บริหารกำหนดจุดประสงค์ในการดำเนินการภารกิจหลัก และนโยบาย / กลยุทธ์ในการดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

ประเด็นหลัก

- 3.1 กลไก / กระบวนการกำหนด / พัฒนาวิสัยทัศน์ นโยบาย / กลยุทธ์ขององค์กร
- 3.2 การสื่อสารนโยบาย / กลยุทธ์ให้เข้าใจ / ยอมรับทั่วทั้งองค์กร
- 3.3 การวิเคราะห์ ประเมิน และปรับปรุงนโยบาย / กลยุทธ์ให้เหมาะสมทันสมัย
- 3.4 การบริหารตามนโยบาย / กลยุทธ์ มีประสิทธิภาพ / ประสิทธิผลเพียงใด มีปัญหา อุปสรรค / ข้อจำกัดอะไร อย่างไร
- 3.5 บทบาทของผู้บริหารในการนำและจัดการ เพื่อให้การกำหนดและบริหารนโยบาย / กลยุทธ์ขององค์กรบรรลุผล

4. การบริหารทรัพยากร (Resources Management) วิเคราะห์การบริหารทรัพยากรที่จำเป็นขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ประโยชน์สูงสุดหรือไม่ มีความพยายามหรือวิธีการเพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรต่างๆ หรือไม่ อย่างไร รวมทั้งมีระบบ / วิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพเพียงใด เพื่อประโยชน์สูงสุดในการดำเนินการขององค์กร

ประเด็นหลัก

คือ การบริหารจัดการทรัพยากรหลักๆ ให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ เพียงใด อย่างไร เช่น

- 4.1 เงิน
- 4.2 อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์
- 4.3 ข่าวสารข้อมูล
- 4.4 เทคโนโลยี

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) วิเคราะห์เกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ทันสมัย รวดเร็ว ให้บริการที่ดีตามความต้องการของลูกค้า ประชาชน อาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งต้องรู้ เข้าใจ

และยอมรับปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารจะต้องมีแผนดำเนินการที่ชัดเจน และคาดการณ์ถึงปัญหา ข้อจำกัด และ / หรือโอกาสของความสำเร็จไว้ล่วงหน้า

ประเด็นหลัก

5.1 การปรับปรุงกระบวนการหลักๆ ในงานมีความสัมพันธ์กับการปรับโครงสร้างอย่างไร

5.2 การปรับปรุงกระบวนการนั้น ควรปรับอะไร อย่างไร และควรกระทำต่อเนื่องสม่ำเสมอหรือไม่ เพียงใด

5.3 การนำกระบวนการปฏิบัติที่ปรับปรุงมาใช้ดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ ควรชี้คหลักและวิธีการอะไร อย่างไร

5.4 ปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดในการพิจารณาปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และส่งผลสำเร็จของงาน ของหน่วยงานคืออะไร อย่างไร

6. ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Staff Satisfaction) วิเคราะห์เกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากองค์ประกอบทั้ง 5 ข้างต้น ที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย แผนงานที่กำหนดไว้ องค์กรจะมีกระบวนการ / วิธีการอย่างไร ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อวัดผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานจากการปฏิบัติงานให้กับองค์กร และจะใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนา / ปรับปรุงอย่างไร

การวัดความพึงพอใจ อาจใช้วิธีการตรวจสอบ สอบถาม ความรู้สึก และความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และ / หรือจากปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นหลัก

6.1 การสำรวจตรวจสอบระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน จำเป็นเพียงใดและวิธีการอย่างไร

6.2 การตรวจจากปัจจัยอื่นๆ โดยทางอ้อม กระทำได้อย่างไรหรือไม่

6.3 สาเหตุหรือปัจจัยหลักๆ ที่บั่นทอนความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

6.4 มีแนวทาง วิธีการบริหารเพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างไร

7. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (Business Results) วิเคราะห์ว่า ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามแผนงานของหน่วยงานหรือไม่ และบรรลุผลสัมฤทธิ์เพียงใด โดยวัดจาก ต้นทุน การดำเนินงาน แนวโน้ม และการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์กับหน่วยงานอื่น

3.1.3 หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

กรมฯ ได้นำหลักเกณฑ์การประเมินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศของสำนักงาน ก.พ. มาเป็นหลักเกณฑ์ให้ผู้บริหารกรมฯ ประเมินตนเอง 7 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบได้แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1	แย่
ระดับ 2	พอใช้
ระดับ 3	ดี
ระดับ 4	ดีมาก
ระดับ 5	ดีเยี่ยมเป็นเลิศ

การพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น จะเริ่มจากกิจกรรม / ผลงานในระดับต่ำกว่า กล่าวคือ พัฒนาเพิ่มจาก ระดับ 1 (แย่) ไปสู่ระดับ 2 (พอใช้) ไปสู่ระดับ 3 (ดี) ไปสู่ระดับ 4 (ดีมาก) จนถึงระดับ 5 (ดีเยี่ยมเป็นเลิศ) โดยผลงานระดับสูงจะรวมผลงานระดับที่ต่ำกว่าไว้ด้วย

หลักเกณฑ์การประเมิน
การบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

1. การบริหารภาวะผู้นำ (Management / Leadership)
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ
1. ผู้บริหารทุกคนทุกระดับ มีแนวคิดและยึดถือหลักการเดียวกัน เพื่อการพัฒนาที่เป็นระบบ ต่อเนื่อง และยั่งยืนมาเป็นเวลาหลายปี พร้อมกันแสดงพฤติกรรมผู้นำ / ผู้บริหาร เหมาะสม สอดคล้องเป็นทีมผู้บริหารที่เข้มแข็ง
2. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และแสดงบทบาทเป็นสมาชิกทีมงานร่วมกับผู้นำ ฝ่ายบริหาร มีการสื่อสารข่าวสารข้อมูลรวดเร็ว ทันสมัย เพื่อประโยชน์การปฏิบัติงานและการวางแผนร่วมกันทุกขั้นตอน ทุกระดับ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ลูกจ้างและผู้ให้บริการมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด
3. ผู้บริหารผลักดันจริงจัง และแสดงความสามารถในการนำและบริหารที่เป็นเลิศ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพต่อเนื่องในทุกๆ หน่วยงานขององค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกจ้างและผู้ให้บริการต่างๆ
ระดับ 4 ดีมาก
1. ผู้บริหารเกือบทุกคน มุ่งมั่น และผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งบรรลุผลสำเร็จอย่างดี และยอมรับทั่วกัน
2. มีการจัดวางระบบการติดตามตรวจสอบประเมินผลอยู่เสมอและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การพัฒนาบรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้นไปอีก
3. ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และลูกจ้างได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาดังกล่าวอย่างแท้จริง
4. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย ต่างยึดมั่นในแนวทาง / หลักการ เพื่อพัฒนาที่ตกลงยอมรับ และผลักดันให้ดำเนินการไปตามแนวทางและเป้าหมายที่วางไว้ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมผู้นำทีมที่เป็นตัวอย่างที่ดีมีประสิทธิภาพ มีการช่วยเหลือเอื้ออาทรระหว่างสมาชิกทีมและผู้บริหาร ซึ่งอาจถือเป็นต้นแบบที่ดี

1. การบริหารภาวะผู้นำ (Management / Leadership) (ต่อ)	
ระดับ 3 ดี	
1.	มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระหว่างฝ่ายบริหาร พนักงาน ลูกค้า และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ค่อนข้าง
2.	ผู้บริหารส่วนมาก มีความกระตือรือร้น ยอมรับและผลักดันจริงจังให้มีการดำเนินการ เพื่อพัฒนาให้บรรลุผลตามแผนงาน / เป้าหมายที่กำหนดไว้
3.	แผนงานดำเนินการเพื่อพัฒนา เป็นส่วนหนึ่งที่บรรจุไว้ในแผนงานหลักขององค์กร และ ได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นตามต้องการ รวมทั้งมีแผนดำเนินการย่อยที่เป็นระบบ สัมพันธ์เชื่อมโยงสอดคล้องกันทั่วองค์กร
4.	พนักงานเจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนา / ฝึกอบรมตามความจำเป็นที่แท้จริง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็น ผู้บริหารก็ให้การสนับสนุนจริงจังที่จะให้พนักงานเข้ามามี ส่วนร่วมอย่างแท้จริง
ระดับ 2 พอใช้	
1.	มีกระบวนการกำหนดไว้ เพื่อการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ สื่อสารประชาสัมพันธ์ให้รับรู้ ทั่วกัน ผู้บริหารบางคนเป็นผู้นำในการพัฒนา เป็นพฤติกรรมตัวแบบที่ดี ที่มุ่งหวังให้การ ดำเนินการ เพื่อพัฒนานั้นต่อเนื่องเป็นระบบ
2.	พนักงานทุกคนรับทราบการดำเนินการดังกล่าว และรับรู้ถึงระดับผลสำเร็จส่วนรวมของ องค์กรว่าดีเพียงใด
3.	มีการบริหารที่รับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย และยอมรับข้อเสนอแนะที่ดี แต่เป็นเชิงส่วนบุคคล ไม่เป็นทางการมากกว่า
ระดับ 1 แย่	
1.	ผู้บริหารบางคน เท่านั้นที่สนใจ กระตือรือร้นจะมีส่วนร่วมคิด ร่วมกิจกรรม เพื่อพัฒนา ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความต้องการส่วนตัว
2.	ผู้บริหารส่วนมากมุ่งเน้นการบริหารงานที่มุ่งผลกำไร / เป้าหมายทางการเงินเท่านั้น
3.	มีการประชุม พิจารณา ถกเถียง แนวทางการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ไม่มีข้อสรุปยุติ จากการประชุมของฝ่ายบริหาร

2. การบริหารคน (Staff Management)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	
1.	มีระบบที่ดี มีประสิทธิภาพมาเป็นเวลานานที่จะบริหาร หรือใช้ศักยภาพความสามารถของบุคคลต่างๆ ในองค์กรแต่ละคนได้อย่างเต็มที่ เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จ และความเจริญขององค์กร
2.	เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมและรับรู้เข้าใจเป้าหมายขององค์กร และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จขององค์กร มีการจัดวางระบบการรับฟัง ตรวจสอบข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากทุกๆ คน พร้อมทั้งให้อำนาจปฏิบัติแก่ทุกคนและทีมงาน เพื่อความสัมฤทธิ์ผล ในการบริหารที่มุ่งผลการให้บริการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่าง มีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง
3.	มีระบบการพัฒนา / ฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ทุกคนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตรงตามความจำเป็นในการเพิ่มศักยภาพ ความรู้และความสามารถที่แท้จริง
4.	มีกระบวนการสื่อสาร การประสานงานภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทุกคนรับทราบแผนงานต่างๆ ระดับผลสำเร็จของงานขององค์กร รวมตลอดแนวทางการพัฒนาต่อเนื่องไปในอนาคต
ระดับ 4 ดีมาก	
1.	มีกระบวนการจัดทำแผนกำลังคนที่เหมาะสม
2.	มีระบบการพัฒนา / ฝึกอบรมกำลังคนที่ดี และได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัยเหมาะสมอยู่เสมอ
3.	ระบบการติดตามตรวจสอบประเมินกำลังคน และศักยภาพความจำเป็นของแต่ละคน แต่ละสาย และขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
4.	มีการสนับสนุน ส่งเสริมอย่างจริงจัง และเป็นระบบที่ให้พนักงานแต่ละคน และทีมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาปรับปรุงค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหา และเพื่อการพัฒนาที่ดีขึ้นกว่าเดิม

2. การบริหารคน (Staff Management) (ต่อ)	
ระดับ 3 ดี	
1.	มีการพัฒนาและจัดระบบ วิธีการที่จะ “ให้อำนาจปฏิบัติ” แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนและทีมงาน เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินการตัดสินใจแก้ปัญหา และเพื่อการพัฒนาปรับปรุงที่ดีขึ้นกว่าเดิม
2.	ทีมผู้บริหารระดับสูง และรับรองลงมาร่วมกันอย่างแท้จริงที่จะผลักดันสนับสนุน ส่งเสริม ให้มีการดำเนินการพัฒนากำล้างคนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
3.	มีการวิจัย ค้นหา ความจำเป็นที่แท้จริง และทันสมัย เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการกำหนด แผนงานและแนวทางการพัฒนากำล้างคนขององค์กรในปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งถือเป็นแผนงานหลักหนึ่งของแผนธุรกิจขององค์กร
ระดับ 2 พอใช้	
1.	มีกระบวนการ ขั้นตอนดำเนินการที่จะวัดตรวจสอบ ประเมินข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของ เจ้าหน้าที่ต่างๆ และหากเห็นว่าเหมาะสมก็จะนำเอาไปปฏิบัติจริงจัง
2.	มีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถบอกชี้แนะ ความจำเป็นที่แท้จริงในการ พัฒนากำล้างคน และเพื่อการจัดทำแผนพัฒนากำล้างคนได้อย่างเหมาะสม
3.	มีระบบการสื่อสาร 2 ทางที่มีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานทุกคนมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม อย่างแท้จริง และรับรู้เป้าหมาย ทิศทางและแผนงานขององค์กร
4.	เป้าหมายของการพัฒนา และแผนพัฒนาของแต่ละคนได้รับการอธิบายชี้แจงและยอมรับ ชัดถ้อยร่วมกันในกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
ระดับ 1 แย่	
1.	ผู้บริหารส่วนมากยอมรับ และให้ความสำคัญกับการพัฒนากำล้างคน แต่มีในบางส่วนงาน เท่านั้น ที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจริงจัง
2.	ไม่มีกระบวนการเกี่ยวกับกำล้างคนที่ชัดเจนแน่นอน รวมทั้งการพัฒนากำล้างคนตามความ จำเป็น การฝึกอบรมมีขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นแฟชัน ตามสถานการณ์ แต่ไม่สัมพันธ์ สอดคล้องกับเป้าหมาย หรือ / และแผนงานขององค์กร

3. การบริหารนโยบาย และกลยุทธ์ (Policies and Strategies Management)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	
1.	มีกระบวนการเป็นระบบแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนา กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์หลักให้ทันสมัย และเหมาะสม
2.	มีระบบและกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลนโยบายและกลยุทธ์ ที่มีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง
3.	เจ้าหน้าที่ทุกคน ทุกระดับ รู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร และตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบในการผลักดันให้องค์กรบรรลุผลตามนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
4.	มีแผนปฏิบัติการด้านต่างๆ ที่สัมพันธ์และรับกับนโยบาย กลยุทธ์หลักขององค์กรและเจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5.	มีกระบวนการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ หรือคู่แข่งอื่นที่มีความเป็นเลิศสูงกว่า เพื่อช่วยพัฒนาให้มีความทัดเทียมเป็นเลิศด้วย
ระดับ 4 ดีมาก	
1.	มีการพัฒนา กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์หลักขององค์กร พร้อมกับมีการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ที่มีความเป็นเลิศสูง เพื่อวิเคราะห์กำหนดแนวทางพัฒนาให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่นนั้นด้วย
2.	มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ ระบุเป้าหมายและวิธีการชัดเจน พร้อมกับมีแผนปฏิบัติการรองรับ มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ และเหมาะสม ครอบคลุมทุกส่วนในองค์กร
ระดับ 3 ดี	
1.	มีกระบวนการดำเนินการ ประสานเป้าหมายขององค์กรกับความต้องการของเจ้าหน้าที่แต่ละคน แต่ละส่วน พร้อมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลงานที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่ามีความขัดแย้งระหว่างกันน้อยที่สุด และเพื่อสร้างความพึงพอใจระหว่างกัน
2.	มีระบบการติดตาม ประเมินนโยบาย / กลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง และหากจำเป็นก็สามารถปรับกลยุทธ์ นโยบายนั้นให้ทันสมัย และเหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารนโยบาย และกลยุทธ์ (Policies and Strategies Management) (ต่อ)	
ระดับ 2 พอใช้	
1.	มีระบบ และกระบวนการประชาสัมพันธ์ สื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้ทราบและเข้าใจในนโยบาย / กลยุทธ์หลักขององค์กร รวมถึงตลอดถึงแผนงาน เป้าหมาย และความต้องการขององค์กรเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น แต่ไม่ได้รับการอธิบาย ทำความเข้าใจชัดเจนในบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะผลักดันให้แผนงาน / นโยบายบรรลุผล
2.	มีกระบวนการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการกำหนด และพัฒนาวิสัยทัศน์ นโยบาย / กลยุทธ์ พร้อมกับมีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน โดยรับฟังและนำข้อเสนอแนะความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องมาพิจารณาประกอบควบคู่ไปกับข้อมูลและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากภายนอก (เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น)
3.	มีการคำนึงถึงความพอใจในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า หรือผู้มาขอรับบริการ
ระดับ 1 แย่	
1.	ไม่มีระบบ / กระบวนการที่ชัดเจน แน่นนอนในการกำหนด / พัฒนาวิสัยทัศน์ นโยบาย / แผนกลยุทธ์
2.	แผนงานหลักขององค์กรจะเน้นเป้าหมาย หรือผลสำเร็จทางธุรกิจคิดเป็นกำไร / ขาดทุนเท่านั้น
3.	มีการประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจในนโยบาย / กลยุทธ์ เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น
4.	ไม่มีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความต้องการจากเจ้าหน้าที่ ลูกค้า ผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดแผนงาน และแนวทางดำเนินการธุรกิจ

4. การบริหารทรัพยากร (Resources Management)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	
1.	มีระบบการบริหารทรัพยากรทางกายภาพ (เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเทคโนโลยี เป็นต้น) อย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนช่วยให้การบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร บรรลุผล
2.	มีการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์หาเทคโนโลยีใหม่ที่เหมาะสมมาช่วยพัฒนาปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการขององค์กร และเพื่อตอบสนองการให้บริการที่ดีต่อลูกค้า สังคม ประชาชน
3.	มีระบบการจัดการข้อมูลที่ดี เป็นระบบ ซึ่งเจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน
4.	มีระบบการจัดรายการทรัพยากรที่จำเป็นและต้องการตามกำหนดระยะเวลา และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้การจัดหา จัดสรร จัดเก็บ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ / ประสิทธิภาพ
5.	มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดี เป็นหุ้นส่วนกับผู้ให้บริการ ลูกค้า ประชาชน /สังคม เพื่อให้ได้รับทรัพยากร ข้อมูล ข่าวสารดีมีคุณภาพ และตามความต้องการแท้จริง และใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
ระดับ 4 ดีมาก	
1.	มีระบบ / วิธีการตรวจสอบผลกระทบจากการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในกระบวนการต่างๆ ในบางหน่วย บางส่วนที่จำเป็น เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในงาน และเพื่อการบริการที่ดี รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
2.	มีกระบวนการ / วิธีการตรวจสอบคุณภาพทรัพยากร เพราะการจัดหา / จัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ และหากจำเป็นสามารถพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ วิธีการปฏิบัติให้เหมาะสมในภาพรวมขององค์กรได้

4. การบริหารทรัพยากร (Resources Management) (ต่อ)	
ระดับ 3 ดี	
1.	มีระบบวิธีการพิจารณาตรวจสอบประเมินระบบ และประเภทข้อมูลที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน
2.	มีระบบและวิธีการที่สามารถนำเอาทรัพยากรข้อมูลและเทคโนโลยีที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในงานอย่างเต็มที่
3.	มีการสร้างหุ้นส่วน / สัมพันธภาพที่ดีกับผู้ให้บริการเป็นเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการจัดส่ง จัดหาทรัพยากรอย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็ว ทำให้ไม่ขาดทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องการ มีการใช้ประโยชน์เต็มที่โดยการใช้ต้นทุนการจัดหาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้
ระดับ 2 พอใช้	
1.	มีการพัฒนา และออกแบบระบบการบริหารจัดการข้อมูล และทรัพยากรเทคโนโลยี เพื่อให้สนองตอบเป้าหมาย และทิศทางธุรกิจขององค์กร และมีกระบวนการที่จะดำเนินพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ให้สามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น หรือเป้าหมายงาน / แผนงานหลักขององค์กรที่ปรับเปลี่ยนไป
2.	มีระบบ / วิธีการตรวจสอบการสูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ หรือไม่คุ้มค่า (ทั้งวัสดุ และเวลา) พร้อมกับมีระบบการติดตามตรวจสอบ เพื่อแก้ไขปรับปรุง หรือบรรเทาการสูญเสียดังกล่าว
3.	มีการใช้ทรัพยากรพลังงานอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ
4.	มีระบบที่จะช่วยเตือน หรือบอกให้ทราบว่ ปัจจุบันต้องการทรัพยากรอะไร เท่าใด และจะใช้ให้เกิดประโยชน์เต็มที่อย่างไร
ระดับ 1 แย่	
1.	มีการใช้ระบบและข้อมูลทางบัญชี หรือตัวชี้วัดทางการเงิน ดันทุน กำไร หรือขาดทุน เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดี และมีประสิทธิภาพ
2.	มีระบบการเลือกสรรทรัพยากรสำคัญๆ และผู้จัดส่งที่ดี ไว้ใจได้ และสามารถตรวจสอบการดำเนินการต่างๆ ได้
3.	ไม่มีระบบการจัดการทรัพยากรที่ดี มีการจัดทำกำหนดส่ง / จัดหาทรัพยากร แต่ไม่มีการติดตามตรวจสอบ ปรับปรุงให้เหมาะสม
4.	ไม่มีแผนงานใดๆ ด้านบริหารทรัพยากรมารองรับ และเพื่อพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ
5.	การจัดการบริหารการเงินไม่สัมพันธ์ สอดคล้องกับเป้าหมาย / แผนงานขององค์กรเท่าที่ควร

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	
1.	มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานที่ระบุวิธีการ ขั้นตอนปฏิบัติหลักๆ ไว้ชัดเจน
2.	การดำเนินการตามกระบวนการต่างๆ เช่น การผลิต การให้บริการ การจัดส่งแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ เป็นไปอย่างรวดเร็ว และเป็นที่พอใจยิ่ง เป็นระบบ / วิธีการปฏิบัติที่มีคุณภาพมาตรฐานสากลตามหลัก ISO 9000 และมีการพัฒนา / ปรับปรุงต่อเนื่อง สม่่าเสมอให้เหมาะสม เป็นเวลานานหลายปีติดต่อกัน
3.	ในกระบวนการปรับปรุงได้นำการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เกี่ยวข้องสามารถให้ข้อคิดเห็น เสนอแนะ พร้อมกับการศึกษา วิเคราะห์เปรียบเทียบกับมาตรฐานอื่นๆ ที่สูงกว่า ดีกว่า เพื่อจะได้กำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการดำเนินการให้สูงขึ้น มีคุณภาพดีทัดเทียมกับองค์กรที่เป็นเลิศอื่นๆ
4.	มีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดมาตรฐานและการพัฒนากระบวนการและการให้บริการเป็นไปตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ ซึ่งยอมรับยึดถือเป็นบรรทัดฐานในการตอบสนองและให้บริการที่เป็นเลิศแท้จริง
ระดับ 4 ดีมาก	
1.	มีระบบ / และกระบวนการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล และได้รับ ISO 9000 เป็นประกาศประกันคุณภาพการดำเนินการ
2.	มีการนำข้อมูลรายงานผลการดำเนินการ ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดต่างๆ มาศึกษาวิเคราะห์ศึกษาจริงจัง เพื่อค้นหาวิธีการ มาตรการ เพื่อพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนปฏิบัติให้ดีขึ้น
3.	มีการรับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ จากลูกค้า ผู้ให้บริการ ผู้เกี่ยวข้อง (โดยการสำรวจ สอบถาม) เพื่อนำมาพิจารณาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
ระดับ 3 ดี	
1.	มีโครงการนำร่อง เพื่อทดลอง ทดสอบ กระบวนการปรับปรุง ขั้นตอนปฏิบัติใหม่ๆ ที่พัฒนาขึ้นใหม่ รวมตลอดถึงการนำเทคโนโลยี วิธีการใหม่ๆ เข้ามาช่วย เพื่อให้แน่ใจ ก่อนว่าขั้นตอนใหม่ๆ นั้น สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลทางด้านการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพได้จริง
2.	ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมอย่างจริงจังในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา และปรับปรุงขั้นตอนดำเนินการต่างๆ

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) (ต่อ)	
ระดับ 3 ดี (ต่อ)	
3.	เมื่อมีการนำวิธีการ ขั้นตอนใหม่ๆ พร้อมเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ก็มีการอธิบาย ชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ยอมรับปฏิบัติตาม พร้อมจัดการพัฒนา ฝึกอบรมที่จำเป็น เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามวิธีการ / ขั้นตอนใหม่ๆ ได้
4.	มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตามวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าได้ช่วย เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้จริง
ระดับ 2 พอใช้	
1.	มีระบบ / วิธีการ การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ มีการ ปรับปรุงวิธีการ และออกแบบการดำเนินการใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความพยายามที่จะ ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ผู้มารับบริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งหมด
2.	มีกระบวนการดำเนินการผลิต / การให้บริการที่ดี มีคุณภาพ มุ่งที่ผลลัพธ์ คือ ความพอใจ ของลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมากกว่าที่จะยึดติดกับกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่ล้าสมัย หรือค่านิยมที่ความรับผิดชอบเฉพาะที่ที่กำหนดไว้ตายตัวด้วยโครงสร้าง และการแบ่งงาน ที่ไม่ยืดหยุ่น
3.	มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ การผลิต / การบริการ พร้อมกับมีการติดตามตรวจสอบ โดยอาศัยข้อมูลความคิดเห็นต่างๆ จากลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งพนักงาน / เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติทุกคนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนั้นๆ
ระดับ 1 แย่	
1.	มีการกำหนดกระบวนการ ขั้นตอนปฏิบัติหลักๆ ไว้ชัดเจน แน่นอนตายตัว โดยการจัดทำ เป็นแผนผัง โครงสร้างแสดงขั้นตอนปฏิบัติ สายการบังคับบัญชา ทางเดินของการทำงาน พร้อมผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งทุกคนรับรู้ เข้าใจ ยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด
2.	บางหน่วยงานไม่มีการระบุ กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานเลย ไม่มีทั้งการบันทึก กระบวนการ วิธีการ และผลสำเร็จต่างๆ ทั้งสิ้น ถึงมีก็น้อยมากและไม่ได้ให้ความสำคัญที่จะใช้ประโยชน์แต่อย่างใด

6. ความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน (Staff Satisfaction)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	
1.	มีระบบและมาตรการตรวจสอบ / วัดความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อมทั่วทั้งองค์กร
2.	มีนโยบายกำหนดแนวทางดำเนินการไว้ชัดเจนในการตรวจวัดความพอใจ และวิธีการชี้แจงอธิบาย ประชาสัมพันธ์ผลการตรวจวัด / ประเมินความพึงพอใจ และแนวปฏิบัติให้ทุกคนรับทราบและเข้าใจ ขอมรับ
3.	ระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูง และมีแนวโน้มสูงขึ้นเป็นลำดับ เพราะหากพบว่ามีปัญหา อุปสรรคใด ตรงไหน ก็จะรับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ และแบบมีส่วนร่วม และจะรีบแจ้งผลดำเนินการให้ทราบทั่วถึงกัน โดยเร็ว
4.	แม้จะมีระดับความพึงพอใจที่สูงอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับมาหลายปี แต่ก็มีการศึกษาเปรียบเทียบกับระบบ มาตรฐานและวิธีการขององค์กรอื่นที่มีความเป็นเลิศสูงกว่า เพื่อการพัฒนาต่อเนื่องไปอีกไม่หยุดยั้ง
5.	สนับสนุน ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนที่เกี่ยวข้องมามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ / ปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆ ข้างต้น
ระดับ 4 ดีมาก	
1.	องค์กรทำการศึกษาเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ โดยการสำรวจ สอบถามความคิดเห็น และความพอใจจากผู้ปฏิบัติงานกับระบบ วิธีการ และระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรอื่น เพื่อค้นหาแนวทางยกระดับความพึงพอใจให้สูงขึ้นไปอีก
2.	มีการกำหนดมาตรการเสริมเข้ากับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง) ที่เชื่อมโยงระดับผลงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานกับการพิจารณาความดี ความชอบ

6. ความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน (Staff Satisfaction)	
ระดับ 3 ดี	
1.	มีการนำผลการวัด / ประเมินความพึงพอใจไปช่วยพัฒนา ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาจตรวจสอบได้ว่า อัตราการลาออก หรือ / และการร้องเรียนลดลงอย่างมาก และมาตรการทางตรงอื่นๆ เช่น การมาสาย การอยู่ปฏิบัติเกินเวลา ผลงานที่เสร็จรวดเร็วและมีคุณภาพสูง ความมีชีวิตชีวาแรงในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ความเป็นทีมงานที่แน่นแฟ้น เป็นต้น ก็ยืนยันว่าระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงและพอใจในสภาพแวดล้อม และค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงาน
2.	มีการพัฒนาระบบ / วิธีการตรวจวัดความพึงพอใจในงาน และมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ดี และมีการกำหนดแผนงานพัฒนากระบวนการดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้นไปอีก
ระดับ 2 พอใช้	
1.	มีการประชาสัมพันธ์ หรือแจ้งผลการตรวจวัดความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติในภาพรวมให้ทราบทั่วกัน
2.	สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ และเสนอแนะ เพื่อให้การบริหาร การจัดการดีขึ้น สามารถเสริมสร้างระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และองค์กรจะมีผลงานบรรลุเป้าหมายตามแผน
3.	มีระบบ / วิธีการตรวจวัดความพึงพอใจ นำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข พัฒนาวิธีการให้ดีขึ้น มีการกำหนดตัวชี้วัดความพึงพอใจ เช่น การลาป่วย การลาออก การร้องเรียนต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์การบริหาร ตรวจสอบ วัด และแก้ไขให้ดีขึ้น
ระดับ 1 แย่	
1.	ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทัศนคติอย่างเป็นระบบ หรือตัวชี้วัดความพึงพอใจ และกระบวนการดำเนินการตามตัวชี้วัดนั้นๆ
2.	อาจมีหรือไม่มี การวัด ประเมิน ทัศนคติอย่างเป็นระบบ หรือตัวชี้วัดที่กำหนด แต่อาจดำเนินการเป็นครั้งคราว ตามสภาพการณ์ และความจำเป็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้น มีการนำมาพุดจา ประึกษาหารือกัน แต่ไม่มีมาตรฐาน / วิธีการแน่นอน ชัดเจน

7. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (Business Results)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	
1.	บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของธุรกิจทุกประการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและของสังคม / ชุมชน
2.	มีแนวโน้มความสัมฤทธิ์ผลอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ที่ผ่านมาและต่อไปข้างหน้า หากเปรียบเทียบกับ องค์กรนี้อยู่ในระดับแนวหน้าที่มีมาตรฐานการบริหารองค์กร และผลกระทบต่อสังคม / ความสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับแนวหน้า มีความเป็นเลิศทั่วองค์กร
3.	การดำเนินการต่างๆ ตามแผนบรรลุผลเป็นที่น่าพอใจที่สุด มีความมั่นคงที่จะพัฒนารุดหน้าต่อไปเรื่อยๆ ไม่หยุดยั้งอีกหลายๆ ปี
ระดับ 4 ดีมาก	
1.	บรรลุผลสำเร็จ วัตถุประสงค์จากทั้งตัวเงิน / ต้นทุนค่า แต่อัตรากำไรสูง หรือจากตัวชี้วัดอื่นๆ ที่กำหนดไว้ในแผนหลัก
2.	มีแนวโน้มสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
3.	มีการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพื่อค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรและการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศตลอดเวลา
ระดับ 3 ดี	
1.	มีการจัดทำรายงานสรุปผลงานแสดงอย่างเป็นทางการ ผลสำเร็จที่ได้รับในช่วงระยะเวลา (1 ปี) ที่ผ่านมา ในรายงานมีการอธิบาย แจกแจงผลสำเร็จ ผลที่คาดว่าจะดำเนินการให้บรรลุต่อไป รวมทั้ง ปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด และแนวโน้มต่างๆ ที่มีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงานมุ่งสู่ผลสำเร็จของการปฏิบัติ ในหน่วยงานต่างๆ และในภาพรวมขององค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อสังคม / ชุมชน
2.	ดำเนินการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหลักๆ หลายประการ และมีแนวโน้มดีที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ / ประสิทธิผล มุ่งสู่ความเป็นเลิศต่อไปอีกอย่างมั่นคง

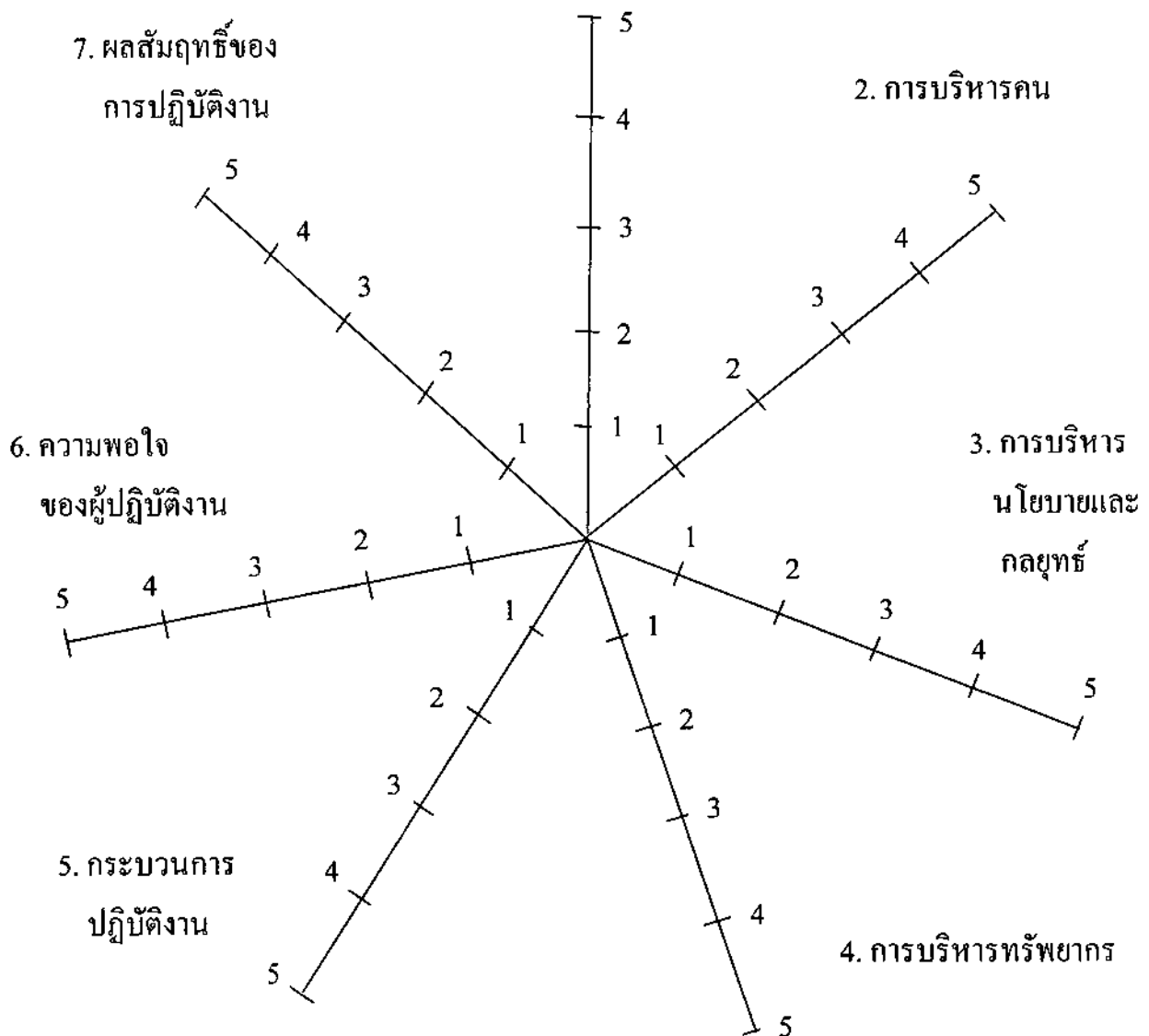
7. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (Business Results) (ต่อ)	
ระดับ 2 พอใช้	
1.	พนักงาน เจ้าหน้าที่ทุกคนตระหนัก และเข้าใจเป้าหมายธุรกิจหลักๆ ขององค์กร และระดับผลงานที่คาดหวังไว้
2.	มีการตรวจสอบ ประเมินผลสำเร็จต่อเนื่อง และแจ้งให้ทราบทั่วกัน
3.	เป้าหมายบางประการ อาจไม่บรรลุผลตามที่กำหนด แต่ก็ได้พยายามศึกษา วิเคราะห์ เพื่อพัฒนา แก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป
ระดับ 1 แย่	
1.	มีการกำหนดเป้าหมายหลักๆ ของการเงิน ต้นทุนและการลงทุน และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
2.	มีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายต่างๆ โดยจัดทำเป็นแผนธุรกิจหลักและแผนปฏิบัติการ
3.	ปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จในบางเรื่อง บางโอกาส แล้วแต่โอกาส หรือจุดเน้นที่ฝ่ายบริหารมุ่งเฉพาะเรื่อง แต่ไม่ได้คำนึงถึงผล ภาพรวมทั้งองค์กร ขาดความเชื่อมโยงของผลลัพธ์จุดต่างๆ ที่จะแสดงประสิทธิผลขององค์กรให้ชัดเจน

3.1.4 การรายงานผลการดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงาน ประเมินตนเอง และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตามหลักเกณฑ์การบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ รายงานในรูปแบบของแผนภูมิ ประกอบด้วย ระดับขององค์ประกอบ ทั้ง 7 ด้าน โดยเป็นระดับของการประเมินตนเอง และระดับของเป้าหมาย เมื่อโยง ระดับของแต่ละองค์ประกอบถึงกัน จะมีลักษณะเหมือนใยแมงมุม พร้อมทั้งรายงาน รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบตามแบบฟอร์มที่กำหนด

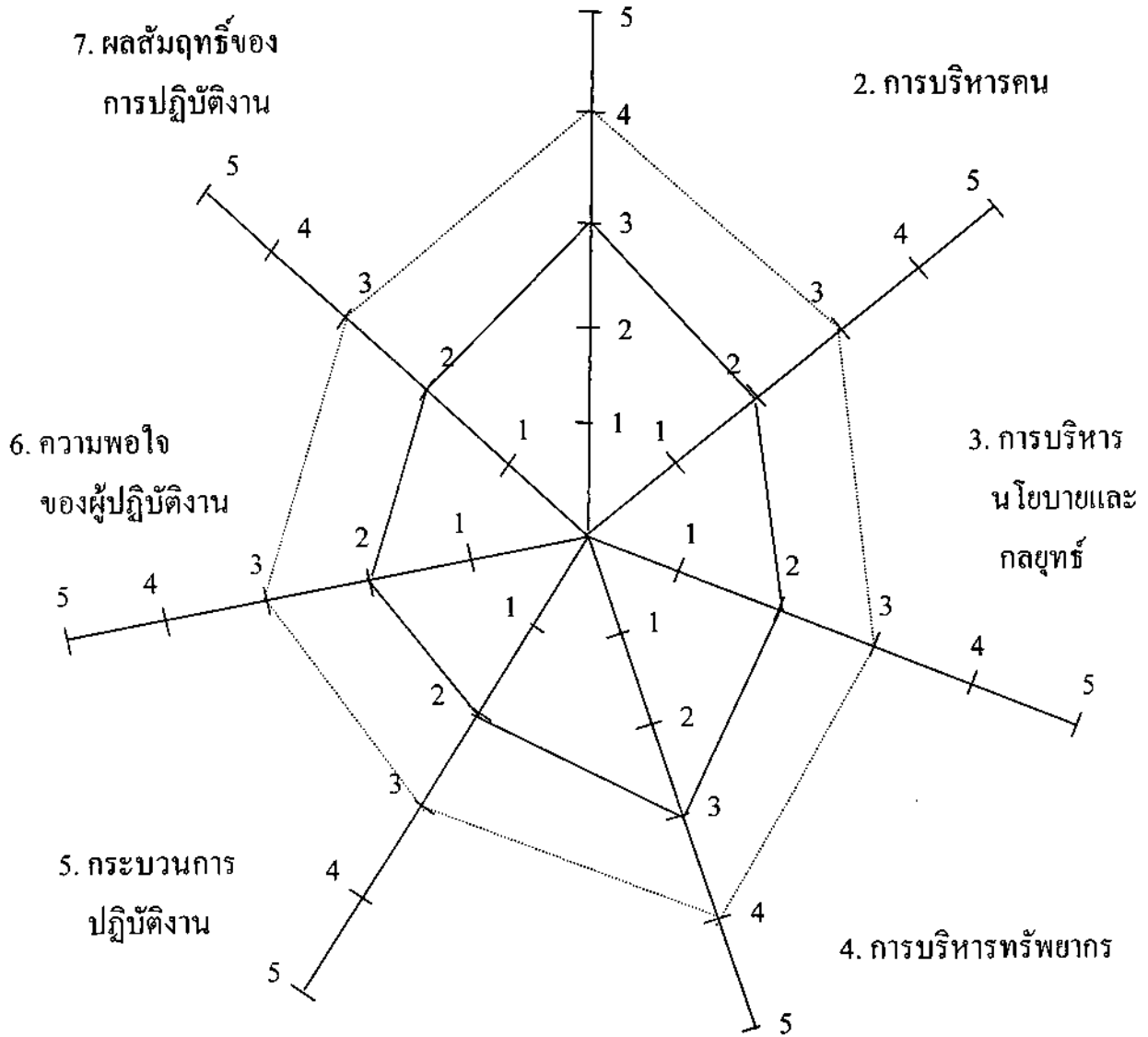
แผนภูมิการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

1. การบริหารภาวะผู้นำ



ตัวอย่างแผนภูมิการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

1. การบริหารภาวะผู้นำ



———— ประเมินตนเอง
 เป้าหมายในการพัฒนา

แบบฟอร์มการประเมินตนเองตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน	สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในอนาคต	วิธีการ/ขั้นตอน
1. การบริหาร ภาวะผู้นำ	ระดับ...	ระดับ...	
2. การบริหารคน	ระดับ...	ระดับ	
3. การบริหารนโยบาย และกลยุทธ์	ระดับ...	ระดับ...	
4. การบริหาร ทรัพยากร	ระดับ...	ระดับ...	

3.1.5 การประเมินผลการดำเนินการ

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้มอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นผู้ติดตามและประเมินผลการดำเนินการประเมินตนเอง และเป้าหมายที่คาดหวังตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้ร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมิน พิจารณาโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คะแนนเต็ม 50 คะแนน ประเมินจากผลการดำเนินการใน 3 องค์ประกอบ คือ

- 1) การบริหารภาวะผู้นำ
- 2) การบริหารนโยบาย และกลยุทธ์
- 3) ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน

โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ คือ

- 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 2) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน
- 3) การปรับเปลี่ยนแผน
- 4) การประเมินผล

ส่วนที่ 2 คะแนนเต็ม 50 คะแนน พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานงานตามตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ตั้งแต่เดือนเมษายน – มิถุนายน 2550

ผลการประเมินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้ประเมินผลการดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานพื้นที่ และสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน^{5/} ปรากฏผล ดังนี้

^{5/} นายสุนันท์ โพธิ์ทอง ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, สำนักตรวจราชการ. กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน “ผลการประเมินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ” ที่ รง 0501/2162, 25 กันยายน 2550

ประเมินผลการดำเนินการบริหารงานการสู่ความเป็นเลิศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

กลุ่มงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานพื้นที่

จังหวัด	1. การบริหารภาวะผู้นำ				3. การบริหารนโยบายและกลยุทธ์				7. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน					คะแนน	รวม	
	การมีส่วนร่วม	มีแผนปฏิบัติการ	การปรับเปลี่ยนแผน	การประเมินผล	การมีส่วนร่วม	มีแผนปฏิบัติการ	การปรับเปลี่ยนแผน	การประเมินผล	การมีส่วนร่วม	มีแผนปฏิบัติการ	การปรับเปลี่ยนแผน	การประเมินผล	การบริหารผู้ควบคุมเป็นเลิศ			คะแนน
คะแนน	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	10	10	10	10	50%	100%
สรพ.1	10	10	7	10	37	10	10	10	10	40	10	7	7	46.25	5	96.25
สรพ.2	10	10	5	5	30	5	10	5	5	25	5	7	7	34.17	50	84.17
สรพ.3	7	10	7	8	32	7	10	8	8	33	8	7	8	40.83	50	90.83
สรพ.4	5	5	8	5	23	5	10	8	7	30	5	5	5	30.83	50	80.83
สรพ.5	10	10	7	7	34	10	10	7	7	34	7	7	7	41.25	50	91.25
สรพ.6	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	25	50	75
สรพ.7	10	10	7	7	34	10	10	7	7	34	7	7	7	41.25	50	91.25
สรพ.8	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	25	50	75
สรพ.9	10	10	7	7	34	10	10	7	10	37	10	7	7	43.75	50	93.75
สรพ.10	10	10	5	5	3	10	10	5	10	35	10	5	10	41.67	50	91.67

จังหวัด	1. การบริหารภาวะผู้นำ					3. การบริหารนโยบายและกลยุทธ์					7. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน					คะแนน	รวม
	การมีส่วนร่วม	มีแผนปฏิบัติการ	การปรับเปลี่ยนแผน	การประเมินผล	รวม	การมีส่วนร่วม	มีแผนปฏิบัติการ	การปรับเปลี่ยนแผน	การประเมินผล	รวม	การมีส่วนร่วม	มีแผนปฏิบัติการ	การปรับเปลี่ยนแผน	การประเมินผล	รวม		
คะแนน	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	50%	100%
กระบี่	10	10	8	10	38	10	10	7	10	37	8	10	7	10	35	45.83	37
กาญจนบุรี	10	10	10	8	38	8	10	10	8	36	8	10	10	8	36	45.83	37
กาฬสินธุ์	7	10	7	5	29	7	10	7	7	31	7	10	7	31	37.92	12	49.92
กำแพงเพชร	5	10	7	7	29	7	10	7	7	31	7	10	7	31	37.92	37	74.92
ขอนแก่น	10	10	5	5	30	10	5	5	5	25	10	5	5	25	41.67	37	78.67
จันทบุรี	10	10	10	10	40	10	10	7	10	37	10	10	10	40	48.75	25	73.75
ฉะเชิงเทรา	5	5	5	5	20	5	10	5	5	25	5	10	5	25	29.17	37	66.17
ชลบุรี															ไม่ส่งรายงาน		
ชัยนาท	10	10	10	10	40	10	8	10	10	38	8	8	8	32	45.83	50	95.83
ชัยภูมิ	10	10	5	5	30	10	10	5	5	30	5	10	5	25	35.42	25	60.42
ชุมพร	5	10	7	10	32	5	10	7	10	32	5	10	7	32	40	12	52
เชียงใหม่	5	10	5	5	25	5	10	5	10	30	7	10	7	34	37.08	37	74.08
เชียงราย	10	10	5	10	35	10	10	10	10	40	5	10	5	27	42.5	37	79.5
ตรัง	10	10	5	10	35	10	10	5	10	35	10	10	5	35	43.75	25	68.75
ตราด	7	10	5	5	27	5	10	5	5	25	10	10	5	32	35.5	50	85
ตาก	5	10	7	5	27	5	10	7	5	27	5	10	7	27	33.75	12	45.75

จังหวัด	1. การบริหารภาวะผู้นำ				3. การบริหารนโยบายและกลยุทธ์				7. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน				คะแนน	รวม			
	การมีส่วนร่วม	มีแผนปฏิบัติการ	การปรับเปลี่ยนแผน	การประเมินผล	การมีส่วนร่วม	มีแผนปฏิบัติการ	การปรับเปลี่ยนแผน	การประเมินผล	การมีส่วนร่วม	มีแผนปฏิบัติการ	การปรับเปลี่ยนแผน	การประเมินผล			คะแนน	รวม	
คะแนน	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	50%	100%
นครนายก	10	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	27.08	38
นครปฐม	10	10	10	10	40	8	8	8	8	32	8	8	8	8	32	43.33	37
นครพนม	7	10	7	5	29	7	10	7	5	29	7	10	7	7	31	37.08	24
นครราชสีมา																เกษียณอายุราชการ	
นครศรีธรรมราช	10	10	5	10	35	10	10	5	10	35	5	10	5	10	30	41.67	37
นครสวรรค์	10	10	7	7	34	10	10	7	7	34	7	10	7	7	31	41.25	0
นนทบุรี	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	50	37
นราธิวาส	8	10	9	9	36	8	10	7	7	32	6	10	7	7	30	40.83	50
น่าน	5	10	5	5	25	5	10	5	5	25	5	10	0	5	20	41.6	12
บุรีรัมย์	10	10	5	10	35	10	10	10	10	40	10	10	5	10	35	45.83	24
ปทุมธานี	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	8	8	8	8	32	46.67	37
ประจวบฯ	10	10	7	7	34	10	10	7	7	34	10	10	7	7	34	42.5	37
ปราจีนบุรี	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	50	37
ปัตตานี	7	10	8	8	33	7	10	7	7	31	5	10	8	5	28	38.33	50
พะเยา	7	10	5	10	32	10	10	7	10	37	10	10	7	10	37	44.17	37
พังงา	5	10	5	5	25	5	6	6	6	23	5	6	6	5	22	29.17	24

จังหวัด	1. การบริหารภาวะผู้นำ					3. การบริหารนโยบายและกลยุทธ์					7. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน					คะแนน	รวม
	การมีส่วนร่วม	มีแผนปฏิบัติการ	การปรับเปลี่ยนแปลง	การประเมินผล	รวม	การมีส่วนร่วม	มีแผนปฏิบัติการ	การปรับเปลี่ยนแปลง	การประเมินผล	รวม	การมีส่วนร่วม	มีแผนปฏิบัติการ	การปรับเปลี่ยนแปลง	การประเมินผล	รวม		
คะแนน	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	50%	100%
พิจิตร	10	10	5	10	35	10	10	5	10	35	5	10	5	5	25	39.58	64.58
พิจิตร	7	10	7	10	34	10	10	7	7	34	7	10	7	7	31	40	40
พิจิตร	7	10	7	10	31	7	10	7	7	31	7	10	7	7	31	38.75	62.75
เพชรบุรี	5	10	7	5	27	5	10	7	5	27	5	10	7	5	27	33.75	70.75
เพชรบูรณ์	7	10	7	10	31	10	10	7	7	34	7	10	7	7	31	40	77
แพร่	7	10	5	10	32	5	10	10	5	30	5	10	5	10	30	38.33	75.33
ภูเก็ต	7	10	7	7	31	7	10	8	8	33	7	10	8	8	33	40.42	53.42
มหาสารคาม	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	25	75
มุกดาหาร	10	10	7	7	34	10	10	7	7	34	7	10	7	7	31	40	77
แม่ฮ่องสอน	7	10	7	10	34	5	10	5	10	30		10	7	10	27	40.83	52.83
ยโสธร	7	7	7	8	29	7	10	7	7	31	7	10	7	7	31	37.97	87.97
ยะลา	8	10	8	8	34	7	10	8	8	33	7	10	8	8	33	41.67	78.67
ร้อยเอ็ด																เสียชีวิต	
ระนอง	5	10	7	5	27	5	10	7	5	27	5	10	7	5	27	12.5	24.5
ระยอง																ไม่ส่งรายงาน	
ราชบุรี	8	8	8	8	32	8	10	10	8	36	8	10	10	8	36	43.33	93.33

จังหวัด	1. การบริหารภาวะผู้นำ					3. การบริหารนโยบายและกลยุทธ์					7. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน					คะแนน	คะแนนการ บริหารผู้ ความเกี่ยวข้อง	คะแนน ผลการ ปฏิบัติงาน	รวม
	การมี ส่วนร่วม	มีแผน ปฏิบัติการ	การปรับ เปลี่ยนแผน	การ ประเมินผล	รวม	การมี ส่วนร่วม	มีแผน ปฏิบัติการ	การปรับ เปลี่ยนแผน	การ ประเมินผล	รวม	การมี ส่วนร่วม	มีแผน ปฏิบัติการ	การปรับ เปลี่ยนแผน	การ ประเมินผล	รวม				
คะแนน	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	50%	50%	100%	
ตพบุรี	8	8	8	8	32	8	8	8	8	32	8	8	8	8	32	40	25	65	
ลำปาง	7	10	7	10	34	10	10	5	10	35	10	10	7	10	37	44.17	37	81.17	
ลำพูน	10	10	10	10	40	7	10	7	10	34	10	10	5	7	32	44.17	37	81.17	
เดช	7	10	7	7	31	7	10	7	7	31	5	10	7	7	29	37.92	50	87.92	
ศรีสะเกษ	10	8	8	8	34	8	8	8	8	32	8	7	7	8	30	40	38	78	
สกลนคร	7	10	7	7	31	7	10	7	7	31	7	10	7	7	31	38.75	24	62.75	
สงขลา	10	10	8	8	36	7	10	8	8	33	9	8	8	8	33	43.75	25	68.75	
สตูล	8	10	8	8	34	7	10	8	8	33	7	10	10	8	35	43.33	25	68.33	
สมุทรปราการ	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	25	25	50	
สมุทรสงคราม	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	50	25	75	
สมุทรสาคร	10	10	7	10	37	7	10	10	7	34	10	10	7	10	37	45	0	45	
สระแก้ว	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	25	12	37	
สระบุรี	10	10	10	10	40	8	8	8	8	32	8	8	8	8	32	43.33	37	80.33	
สิงห์บุรี	8	8	8	8	32	8	8	8	8	32	8	8	8	8	32	40	37	77	
สุโขทัย	10	10	7	7	34	10	10	7	10	37	7	10	5	7	29	40.42	25	65.42	
สุพรรณบุรี	10	10	10	10	40	10	10	10	8	38	8	10	10	8	36	47.50	0	47.50	

จังหวัด	1. การบริหารภาวะผู้นำ					3. การบริหารนโยบายและกลยุทธ์					7. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน					คะแนน ผลการ ปฏิบัติงาน	รวม
	การมี ส่วนร่วม	มีแผน ปฏิบัติการ	การปรับ เปลี่ยนแผน	การ ประเมินผล	รวม	การมี ส่วนร่วม	มีแผน ปฏิบัติการ	การปรับ เปลี่ยนแผน	การ ประเมินผล	รวม	การมี ส่วนร่วม	มีแผน ปฏิบัติการ	การปรับ เปลี่ยนแผน	การ ประเมินผล	รวม		
คะแนน	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	50%	100%
สุราษฎร์ธานี	7	10	7	7	31	7	10	7	7	31	7	10	7	7	31	38.75	75.75
สุรินทร์	10	10	5	5	30	5	5	10	5	25	5	5	5	20	31.25	25	56.25
หนองคาย	5	10	7	7	29	7	10	5	5	27	7	10	7	31	36.25	50	86.25
หนองบัวลำภู	7	10	7	7	31	7	10	7	7	31	7	10	7	31	38.75	24	62.75
อุรธา	10	10	10	10	40	10	10	10	10	40	8	8	8	32	46.67	13	59.67
อ่างทอง	8	8	8	8	32	8	8	8	8	32	8	10	10	38	42.5	37	79.5
อำนาจเจริญ	10	10	10	10	40	8	10	7	7	32	7	7	7	28	41.67	50	91.67
อุดรธานี	7	10	7	7	31	10	10	7	7	34	7	10	7	31	40	37	77
อุดรดิตถ์	7	10	5	5	27	7	10	5	5	27	7	10	5	29	34.58	25	59.58
อุทัยธานี	7	10	7	7	31	7	10	7	7	31	7	10	7	31	38.75	50	88.75
อุบลราชธานี	7	10	7	7	31	7	10	7	7	31	7	10	10	34	40	13	53

จากผลการประเมินการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ ของ
ผู้ช่วยฯ ฝ่ายประชาสัมพันธ์และคุ้มครองแรงงาน สรุปผล ดังนี้

1) หน่วยงานที่ใส่เสื้อกันแดดกว่า 50 คนและหมวกกันน็อก 8
จังหวัด ประกอบด้วย กวีนัม ตาก พวนห์ นครศรีธรรมราช ระนอง สตูล ตรัง
ตราด และแก้ว และสุพรรณบุรี

2) หน่วยงานที่ใส่เสื้อกันแดดระหว่าง 51-75 คนและหมวกกันน็อก 30
จังหวัด และ 2 ตรัง.

3) หน่วยงานที่ใส่เสื้อกันแดด 75 คนและหมวกกันน็อก 33
จังหวัด และ 8 ตรัง.

4) หน่วยงานที่ไม่ใส่เสื้อกันแดดและการรณรงค์ประชาสัมพันธ์
จังหวัด 4 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดบุรีรัมย์ นครราชสีมา
สุรินทร์ และสงขลา

1. หลักเกณฑ์การประเมินตนเองไม่ชัดเจน ไม่ใช่ว่า
2. ขาดความชัดเจน และควรมีสื่อในรูปโปสเตอร์ และ
วิธีดำเนินการ

3. ไม่มีการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบวิธีการดำเนินการ
เป็นสื่อที่ไม่เพียงพอ

4. ไม่สามารถวัดความสำเร็จหรือรู้ผลสัมฤทธิ์ในการ
5. ระยะเวลาในการดำเนินการไม่เหมาะสม (6 เดือน)
6. การพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงานไม่สามารถวัดผล
ประเมินตนเอง

7. บุคลากรบางส่วนขาดความตระหนักและรับผิดชอบ
8. หน่วยงานต้องปฏิบัติการกิจประจำ ซึ่งมีปริมาณมาก ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศได้อย่างทั่วถึงและครอบคลุม
9. หน่วยงานมีข้อจำกัดในการคิดวิเคราะห์โครงสร้างและกระบวนการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
10. ระบบและวิธีการตรวจสอบการสูญเสียทรัพยากรยังไม่มีประสิทธิภาพ
11. บุคลากรต่างคนต่างทำงาน โดยไม่ทราบวิสัยทัศน์และไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในภาพรวม
12. ทีมผู้บริหารของหน่วยงานบางส่วน (ศูนย์ความปลอดภัยในการทำงาน) อยู่ไกล ทำให้การมีส่วนร่วมมีข้อจำกัด บางคนขาดความรู้ และความสามารถในงาน
13. การเปลี่ยนแปลงสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด และผู้อำนวยการกลุ่มงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานพื้นที่ มีผลต่อการดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ
14. เจ้าหน้าที่ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และการเปลี่ยนแปลงตัวบุคลากรทำให้ต้องใช้เวลาในการสร้างทีมงาน

3.2 การดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 กรมฯ ได้ดำเนินการในการแก้ไขปัญหาคอขวดที่เกิดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยการแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมา 2 คณะ โดยมีรองอธิบดี (นางศศิวิรรณ อนันตกุล) เป็นประธานคณะทำงาน และฝ่ายพัฒนาข้าราชการและบำเหน็จความชอบ กองการเจ้าหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ คือ

คำสั่งกรมฯ ที่ 1233/2550 ลงวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาหลักเกณฑ์และการประเมินผลการบริหารราชการ สู่ความเป็นเลิศ คณะทำงานประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนามาตรฐานแรงงาน ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ผู้แทนในหน่วยปฏิบัติ ประกอบด้วย สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ ผู้อำนวยการกลุ่มงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานพื้นที่ 3 และพื้นที่ 9 คณะทำงาน มีหน้าที่ในการพิจารณาหลักเกณฑ์ในการดำเนินการ ซึ่งคณะทำงานได้มีการประชุมหารือร่วมกัน เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ในการดำเนินการ

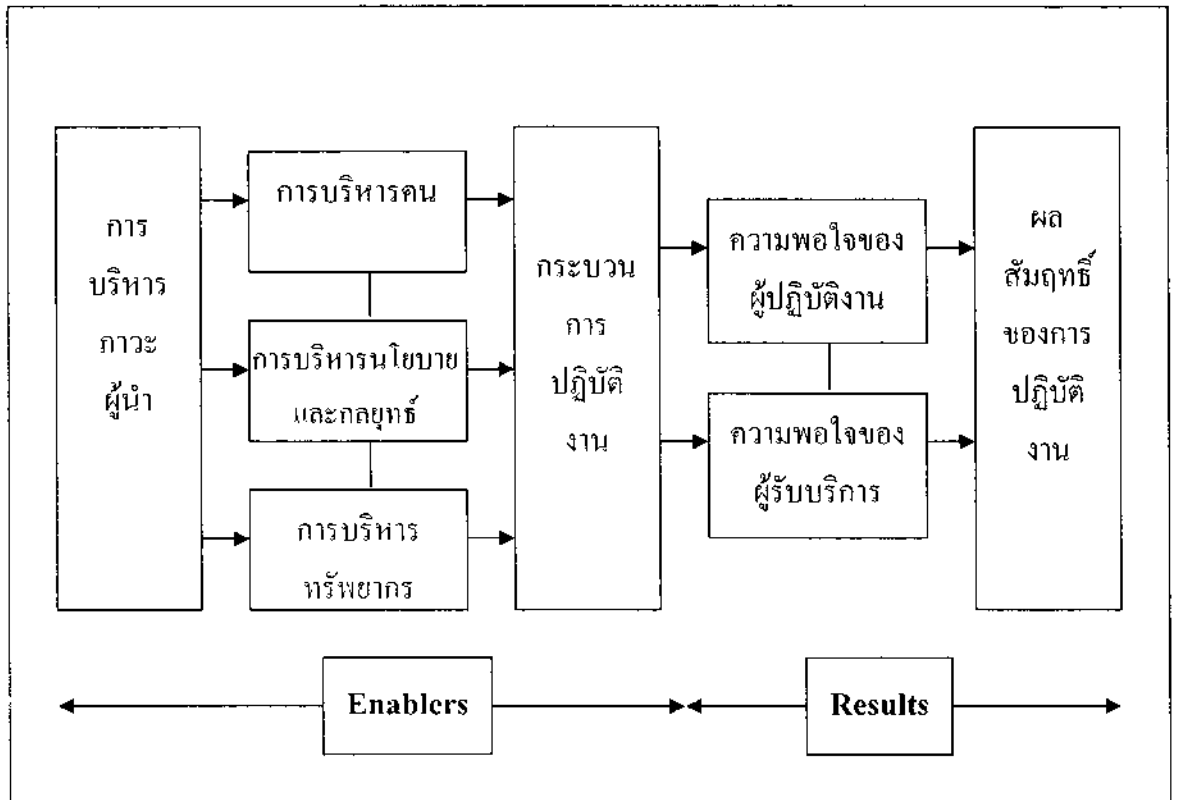
คำสั่งกรมฯ ที่ 1314/2550 ลงวันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ. 2550 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานประเมินผลการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ คณะทำงานประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนามาตรฐานแรงงาน ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ และผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร มีหน้าที่ในการประเมินผลการดำเนินการตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

3.2.1 รูปแบบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

คณะทำงานพิจารณาหลักเกณฑ์และการประเมินผลการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ได้พิจารณาองค์ประกอบในการประเมินตนเอง เห็นว่าควรเพิ่ม

อีก 1 องค์ประกอบ คือ ความพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ทำให้การประเมินตนเอง
ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มี 8 องค์ประกอบ คือ

รูปแบบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551



รูปแบบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ในปีงบประมาณ
พ.ศ. 2551 ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การบริหารภาวะผู้นำ (Management / Leadership)
- 2) การบริหารคน (Staff Management)
- 3) การบริหารนโยบาย และกลยุทธ์ (Policies & Strategies)
- 4) การบริหารทรัพยากร (Resources Management)
- 5) กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes)
- 6) ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Staff Satisfaction)
- 7) ความพอใจของประชาชนผู้รับบริการ (People Satisfaction)
- 8) ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (Business Results)

3.2.2 หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

จากการรายงานผลการดำเนินการในปีงบประมาณที่ผ่านมา พบว่า หลายหน่วยงานยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการดำเนินการ โดยทุกองค์ประกอบ จะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ แย่ พอใช้ ดี ดีมาก และดีเยี่ยมเป็นเลิศ การพัฒนาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น จะเริ่มจากผลงานในระดับที่ต่ำกว่า หมายถึง พัฒนาเพิ่มจากระดับแย่ ไปสู่ระดับพอใช้ ไปสู่ระดับดี ไปสู่ดีมาก จนถึงระดับดีเยี่ยมเป็นเลิศ ซึ่งผลงานในระดับสูงจะรวมผลงานในระดับที่ต่ำกว่าด้วย แต่ผลการดำเนินการที่ผ่านมา บางหน่วยงานดำเนินการเฉพาะในระดับที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยที่ไม่ได้ดำเนินการในระดับที่ต่ำกว่า ทำให้ผลการดำเนินงานไม่ครบถ้วน คณะทำงานประเมินผลการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ได้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการจัดทำรายละเอียดขององค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบขึ้นใหม่ โดยพิจารณาจากกรอบเดิม แต่นำผลงานของระดับที่ต่ำกว่าใส่ไว้ในระดับที่สูงขึ้น เพื่อความสะดวกในการประเมิน โดยไม่ต้องย้อนกลับไปดูระดับที่ต่ำกว่า

คณะทำงานประเมินผลการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ได้กำหนดรายละเอียดหลักเกณฑ์ในแต่ละระดับ¹⁵ นอกจากนี้ คณะทำงานยังได้กำหนดคะแนนในแต่ละระดับไว้ ดังนี้

ระดับดีเยี่ยมเป็นเลิศ	91-100 คะแนน
ระดับดีมาก	71-90 คะแนน
ระดับดี	51-70 คะแนน
ระดับพอใช้	11-50 คะแนน
ระดับแย่	0-10 คะแนน

¹⁵ สีน้าเงิน หมายถึง รายละเอียดเหมือนกับระดับที่ต่ำกว่า

สีแดง หมายถึง รายละเอียดเหมือนกับระดับที่ต่ำกว่า แต่มีความเข้มเพิ่มขึ้น

สีดำ หมายถึง รายละเอียดที่เพิ่มขึ้นในแต่ละระดับ

**รายละเอียดหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551**

1. การบริหารภาวะผู้นำ (Management / Leadership)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	คะแนน
1. ผู้บริหารทุกคน ทุกระดับ มีแนวคิด และยึดมั่นในหลักการเดียวกัน เพื่อการพัฒนาที่เป็นระบบต่อเนื่อง และยั่งยืนมาเป็นเวลาหลายปี	5
2. ผู้บริหารทุกคน ทุกระดับ แสดงพฤติกรรมผู้นำ เหมาะสมสอดคล้องเป็นทีม ผู้บริหารที่เข้มแข็ง	10
3. ทีมผู้บริหาร และผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และทำงานร่วมกันเป็นทีม	5
4. มีการสื่อสารข่าวสารข้อมูลรวดเร็ว และทันสมัย	5
5. ทุกคน ทุกระดับมีการวางแผนร่วมกันทุกชั้นตอน	5
6. ผู้บริหารหลักค้ำอย่างจริงจัง และแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำ และการบริหารที่เป็นเลิศส่งผลให้มีการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพต่อเนื่อง	3
7. มีการจัดวางระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอยู่เสมอ	10
8. ผู้บริหารทุกคน ทุกระดับและผู้ปฏิบัติงาน ต่างยึดมั่นในแนวทาง/หลักการ เพื่อพัฒนาที่ตกลงยอมรับและหลักค้ำให้ดำเนินการไปตามแนวทางและเป้าหมายที่วางไว้	9
9. มีกระบวนการกำหนดเพื่อการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ และสื่อสารให้รับรู้ถึงระดับผลสำเร็จทั่วทั้งองค์กร	15
10. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา	12
11. มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างฝ่ายบริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้ำ และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4
12. ผู้บริหารทุกคน ทุกระดับ มีความกระตือรือร้น ยอมรับและหลักค้ำอย่างจริงจัง ให้มีการดำเนินการ เพื่อพัฒนางานให้บรรลุผลตามแผนงาน/เป้าหมายที่กำหนด	7
13. มีการกำหนดแผนปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งที่บรรจุไว้ในแผนงานหลักของหน่วยงานและได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นตามต้องการ รวมทั้งมีแผนดำเนินการย่อยที่เป็นระบบสัมพันธ์เชื่อมโยงสอดคล้องกันทั่วทั้งหน่วยงาน	5
14. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา/ฝึกอบรมความรู้ และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็น	5
รวม	100

1. การบริหารภาวะผู้นำ (Management / Leadership) (ต่อ)	
ระดับ 4 ดีมาก	คะแนน
1. ผู้บริหารเกือบทุกคนมุ่งมั่น และผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	8
2. มีการจัดวางระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอยู่เสมอ	10
3. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	9
4. ผู้บริหารเกือบทุกคน และผู้ปฏิบัติงาน ต่างยึดมั่นในแนวทาง/หลักการเพื่อพัฒนาที่ตกลงยอมรับและผลักดันให้ดำเนินการไปตามแนวทางและเป้าหมายที่วางไว้	8
5. ผู้บริหารเกือบทุกคนเป็นผู้นำในการพัฒนา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการช่วยเหลือเอื้ออาทรระหว่างทีมงานและผู้บริหาร	8
6. มีกระบวนการกำหนดเพื่อการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ และสื่อสารให้รับรู้ถึงระดับผลสำเร็จทั่วทั้งองค์กร	15
7. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา	12
8. มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างฝ่ายบริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4
9. ผู้บริหารเกือบทุกคนมีความกระตือรือร้น ยอมรับและผลักดันอย่างจริงจังให้มีการดำเนินการเพื่อพัฒนางานให้บรรลุผลตามแผนงาน เป้าหมายที่กำหนด	6
10. มีการกำหนดแผนปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งที่บรรจุไว้ในแผนงานหลักของหน่วยงานและได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นตามต้องการ รวมทั้งมีแผนดำเนินการย่อยที่เป็นระบบสัมพันธ์เชื่อมโยงสอดคล้องกันทั่วทั้งหน่วยงาน	5
11. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา/ฝึกอบรมความรู้ และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็น	5
รวม	90

1. การบริหารภาวะผู้นำ (Management / Leadership) (ต่อ)	
ระดับ 3 ดี	คะแนน
1. มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างฝ่ายบริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้า และบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4
2. ผู้บริหารส่วนมากมีความกระตือรือร้น ยอมรับและผลักดันอย่างจริงจังให้มีการดำเนินการเพื่อพัฒนางานให้บรรลุผลตามแผนงาน/เป้าหมายที่กำหนด	5
3. มีการกำหนดแผนปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งที่บรรจุไว้ในแผนงานหลักของหน่วยงานและได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นตามต้องการ รวมทั้งมีแผนดำเนินการย่อยที่เป็นระบบสัมพันธ์เชื่อมโยงสอดคล้องกันทั่วทั้งหน่วยงาน	5
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา/ฝึกอบรมความรู้ และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็น	5
5. มีกระบวนการกำหนดเพื่อการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ และสื่อสารให้รับรู้ถึงระดับผลสำเร็จทั่วทั้งองค์กร	15
6. ผู้บริหารส่วนมากเป็นผู้นำในการพัฒนา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	12
7. ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนรับทราบการดำเนินการดังกล่าว และรับรู้ถึงระดับผลสำเร็จ ส่วนรวม	12
8. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา	12
รวม	70

1. การบริหารภาวะผู้นำ (Management / Leadership) (ต่อ)	
ระดับ 2 พอใช้	คะแนน
1. มีกระบวนการกำหนดเพื่อการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ และสื่อสารให้รับรู้ถึงระดับผลสำเร็จทั่วทั้งองค์กร	15
2. ผู้บริหารบางคนเป็นผู้นำในการพัฒนา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	11
3. ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนรับทราบการดำเนินการดังกล่าว และรับรู้ถึงระดับผลสำเร็จส่วนรวม	12
4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา	12
รวม	50
ระดับ 1 แย่	
1. ผู้บริหารบางคนเท่านั้นที่สนใจ กระตือรือร้นจะมีส่วนร่วมคิด ร่วมกิจกรรม เพื่อพัฒนาปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพ	5
2. มีการประชุมพิจารณาแนวทางการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ไม่มีข้อสรุป	5
รวม	10

2. การบริหารคน (Staff Management)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	คะแนน
1. มีระบบในการบริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ หรือใช้ศักยภาพความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่	1
2. เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมและรับรู้เข้าใจเป้าหมายของหน่วยงาน และบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จของ หน่วยงาน	1
3. มีการจัดระบบการรับฟัง ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากทุกๆ คน	1.5
4. มีการให้อำนาจปฏิบัติแก่ทุกคนและทีมงาน เพื่อความสัมฤทธิ์ผลในการบริหาร อย่าง มีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง	1
5. มีระบบการพัฒนาเจ้าหน้าที่ทุกคนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ตรงตามความจำเป็น ในการเพิ่มศักยภาพ ความรู้และความสามารถที่แท้จริง	1.5
6. มีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สามารถชี้แนะความจำเป็น ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างเหมาะสม	1.5
7. มีกระบวนการสื่อสาร การประสานงานภายในที่มีประสิทธิภาพ	1.5
8. ทุกคนยอมรับแผนงาน ระดับผลสำเร็จของงาน และมีแนวทางการพัฒนาต่อเนื่อง ไปในอนาคต	1
9. มีกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม	7
10. มีระบบการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี และได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยและ เหมาะสมอยู่เสมอ	7
11. มีระบบการติดตาม ตรวจสอบประเมินศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชา	3
12. มีระบบการส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนางานให้ ดีขึ้น	3
13. มีการพัฒนาและจัดระบบ วิธีการการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ	7
14. ทีมผู้บริหารร่วมกันผลักดันสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง	7
15. มีการหาความจำเป็น เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการกำหนดแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	6

2. การบริหารคน (Staff Management) (ต่อ)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	คะแนน
16. มีกระบวนการ และขั้นตอนในการตรวจสอบการประเมินข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา และนำไปปฏิบัติหากเห็นว่าเหมาะสม	10
17. มีกระบวนการประเมินผล และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สามารถชี้แนะความจำเป็นในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	10
18. มีระบบการสื่อสาร 2 ทาง บริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้เป้าหมาย ทิศทางและแผนงานของหน่วยงาน	10
19. ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับการชี้แจงเป้าหมายของการพัฒนา และแผนพัฒนา	10
20. ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	10
รวม	100

2. การบริหารคน (Staff Management) (ต่อ)	
ระดับ 4 ดีมาก	คะแนน
1. มีกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาที่เหมาะสม	7
2. มีระบบการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาที่ดี และได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ	7
3. มีระบบการติดตาม ตรวจสอบประเมินศักยภาพผู้ได้บังคับบัญชา	3
4. มีระบบการส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนางานให้ดีขึ้น	3
5. มีการพัฒนาและจัดระบบ วิธีการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ	7
6. ทีมผู้บริหารร่วมกันผลักดัน สนับสนุน และส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง	7
7. มีการหาความจำเป็น เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการกำหนดแผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา	6
8. มีกระบวนการ และขั้นตอนในการตรวจสอบการประเมินข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา และนำไปปฏิบัติหากเห็นว่าเหมาะสม	10
9. มีกระบวนการประเมินผล และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สามารถชี้แนะความจำเป็นในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	10
10. มีระบบการสื่อสาร 2 ทาง บริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้เป้าหมาย ทิศทางและแผนงานของหน่วยงาน	10
11. ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับการชี้แจงเป้าหมายของการพัฒนา และแผนพัฒนา	10
12. ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	10
รวม	90

2. การบริหารคน (Staff Management) (ต่อ)	
ระดับ 3 ดี	คะแนน
1. มีการพัฒนาและจัดระบบ วิธีการการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ	7
2. ทีมผู้บริหารร่วมกันผลักดัน สนับสนุน และส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง	7
3. มีการหาความจำเป็น เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการกำหนดแผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา	6
4. มีกระบวนการ และขั้นตอนในการตรวจสอบการประเมินข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของผู้ได้บังคับบัญชา และนำไปปฏิบัติหากเห็นว่าเหมาะสม	10
5. มีกระบวนการประเมินผล และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สามารถชี้แนะ ความจำเป็นในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อการจัดทำแผนพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	10
6. มีระบบการสื่อสาร 2 ทาง บริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้เป้าหมาย ทิศทาง และแผนงานของหน่วยงาน	10
7. ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับการชี้แจงเป้าหมายของการพัฒนา และแผนพัฒนา	10
8. ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	10
รวม	70

2. การบริหารคน (Staff Management) (ต่อ)	
ระดับ 2 พอใช้	คะแนน
1. มีกระบวนการ และขั้นตอนในการตรวจสอบการประเมินข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา และนำไปปฏิบัติหากเห็นว่าเหมาะสม	10
2. มีกระบวนการประเมินผล และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สามารถชี้แจงความจำเป็นในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	10
3. มีระบบการสื่อสาร 2 ทาง บริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้เป้าหมาย ทิศทางและแผนงานของหน่วยงาน	10
4. ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับการชี้แจงเป้าหมายของการพัฒนา และแผนพัฒนา	10
5. ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	10
รวม	50
ระดับ 1 แย่	
1. ผู้บริหารส่วนมากยอมรับ และให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคน แต่ดำเนินการเป็นระบบและต่อเนื่องเพียงบางส่วน	5
2. กระบวนการเกี่ยวกับกำลังคนไม่ชัดเจน มีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราว ไม่สัมพันธ์สอดคล้องกับแผนงาน/เป้าหมายของหน่วยงาน	5
รวม	10

3. การบริหารนโยบาย และกลยุทธ์ (Policies and Strategies Management)	
ระดับ 5 ตีเยี่ยมเป็นเลิศ	คะแนน
1. มีกระบวนการที่เป็นระบบแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนากำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบายและกลยุทธ์หลักของหน่วยงานให้ทันสมัยและเหมาะสม	2
2. มีระบบการติดตาม ประเมินผลนโยบาย/แผนงานที่มีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง	2
3. เจ้าหน้าที่ทุกคน ทุกระดับ รู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของหน่วยงาน และตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบในการผลักดันให้หน่วยงานบรรลุผลตามนโยบาย และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	2
4. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านต่างๆ ที่สัมพันธ์และรับกับนโยบาย กลยุทธ์หลักของหน่วยงาน	2
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถอย่างเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	2
6. มีการพัฒนา กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน พร้อมทั้งมีการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีความเป็นเลิศสูง เพื่อวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาให้ทัดเทียมกับหน่วยงานอื่นนั้นด้วย	7
7. มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีการที่ชัดเจน พร้อมกับมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ	7
8. มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมครอบคลุมทุกส่วนในหน่วยงาน	6
9. มีกระบวนการประสานเป้าหมายของหน่วยงานกับความต้องการของเจ้าหน้าที่แต่ละคนพร้อมทั้งมีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด และเพื่อ สร้างความพึงพอใจ	10
10. มีระบบ วิธีการติดตาม ประเมินผลนโยบาย/แผนงานอย่างต่อเนื่อง หากจำเป็นสามารถปรับให้ทันสมัย และเหมาะสม	10
11. มีระบบ และกระบวนการประชาสัมพันธ์ สื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบและเข้าใจนโยบาย/กลยุทธ์หลัก/แผนงานของหน่วยงานเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น แต่ไม่ได้อธิบายเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่จะผลักดันให้แผนงานบรรลุผล	15
12. มีกระบวนการกำหนด/พัฒนาวิสัยทัศน์/นโยบาย/กลยุทธ์ที่เหมาะสม พร้อมทั้งมีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	20
13. มีการคำนึงถึงความพอใจในการให้บริการที่ดีแก่ผู้มาขอรับบริการ	15
รวม	100

3. การบริหารนโยบาย และกลยุทธ์ (Policies and Strategies Management) (ต่อ)	
ระดับ 4 ดีมาก	คะแนน
1. มีการพัฒนา กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน พร้อมทั้งมีการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีความเป็นเลิศสูง เพื่อวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาให้ทัดเทียมกับหน่วยงานอื่นนั้นด้วย	7
2. มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีการที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ	7
3. มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมครอบคลุมทุกส่วนในหน่วยงาน	6
4. มีกระบวนการประสานเป้าหมายของหน่วยงานกับความต้องการของเจ้าหน้าที่แต่ละคน พร้อมทั้งมีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด และเพื่อสร้างความพึงพอใจ	10
5. มีระบบ วิธีการติดตาม ประเมินผลนโยบาย/แผนงานอย่างต่อเนื่อง หากจำเป็นสามารถปรับให้ทันสมัย และเหมาะสม	10
6. มีระบบ และกระบวนการประชาสัมพันธ์ สื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบและเข้าใจนโยบาย/กลยุทธ์หลัก/แผนงานของหน่วยงานเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น แต่ไม่ได้อธิบายเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่จะผลักดันให้แผนงานบรรลุผล	15
7. มีกระบวนการกำหนด/พัฒนาวิสัยทัศน์/นโยบาย/กลยุทธ์ที่เหมาะสม พร้อมทั้งมีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	20
9. มีการคำนึงถึงความพอใจในการให้บริการที่ดีแก่ผู้มาขอรับบริการ	15
รวม	90

3. การบริหารนโยบาย และกลยุทธ์ (Policies and Strategies Management) (ต่อ)	
ระดับ 3 ดี	คะแนน
1. มีกระบวนการประสานเป้าหมายของหน่วยงานกับความต้องการของเจ้าหน้าที่แต่ละคนพร้อมทั้งมีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด และเพื่อสร้างความพึงพอใจ	10
2. มีระบบ วิธีการติดตาม ประเมินผลนโยบาย/แผนงานอย่างต่อเนื่อง หากจำเป็นสามารถปรับให้ทันสมัย และเหมาะสม	10
3. มีระบบ และกระบวนการประชาสัมพันธ์ สื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบและเข้าใจนโยบาย/กลยุทธ์หลัก/แผนงานของหน่วยงานเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น แต่ไม่ได้อธิบายเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่จะผลักดันให้แผนงานบรรลุผล	15
4. มีกระบวนการกำหนด/พัฒนาวิสัยทัศน์/นโยบาย/กลยุทธ์ที่เหมาะสม พร้อมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	20
5. มีการคำนึงถึงความพอใจในการให้บริการที่ดีแก่ผู้มาขอรับบริการ	15
รวม	70
ระดับ 2 พอใช้	
1. มีระบบ และกระบวนการประชาสัมพันธ์ สื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบและเข้าใจนโยบาย/กลยุทธ์หลัก/แผนงานของหน่วยงานเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น แต่ไม่ได้อธิบายเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่จะผลักดันให้แผนงานบรรลุผล	15
2. มีกระบวนการกำหนด/พัฒนาวิสัยทัศน์/นโยบาย/กลยุทธ์ที่เหมาะสม พร้อมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	20
3. มีการคำนึงถึงความพอใจในการให้บริการที่ดีแก่ผู้มาขอรับบริการ	15
รวม	50
ระดับ 1 แย่	
มีการประชุมชี้แจงนโยบายเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารเท่านั้น	10
รวม	10

4. การบริหารทรัพยากร (Resources Management)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	คะแนน
1. มีระบบการบริหารทรัพยากรทางกายภาพ (เช่น งบประมาณ วัสดุ เครื่องมือ เทคโนโลยี เป็นต้น) อย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนช่วยให้การบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานบรรลุผล	2
2. มีการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์หาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เหมาะสมมาเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานและเพื่อตอบสนองการให้บริการที่ดีต่อลูกค้า สังคม และประชาชน	2
3. มีระบบการจัดการข้อมูลที่ดี เข้าหน้าที่ทุกคนสามารถเข้าถึง และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ	2
4. มีระบบการจัดทำรายการทรัพยากรที่จำเป็น และต้องการตามกำหนดระยะเวลา และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้การจัดหา จัดสรร จัดเก็บ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ / ประสิทธิภาพ	3
5. มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดี เป็นหุ้นส่วนกับผู้ให้บริการ ลูกค้า ประชาชน / สังคม เพื่อให้ได้รับทรัพยากร ข้อมูล ข่าวสารที่ดีมีคุณภาพ และตามความต้องการอย่างแท้จริง และใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ภายใต้ต้นทุนต่ำที่สุด	8
6. มีระบบ/วิธีการตรวจสอบผลกระทบจากการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการต่างๆ ในบางส่วนที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน และเพื่อการบริการที่ดี รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า	13
7. มีกระบวนการ / วิธีการตรวจสอบคุณภาพทรัพยากร	13
8. มีระบบ/วิธีการตรวจสอบประเมินระบบและประเภทข้อมูลที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน	7
9. มีการพัฒนาและออกแบบระบบการบริหารจัดการข้อมูลและทรัพยากรเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงาน และมีกระบวนการพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้ตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น หรือเป้าหมาย / แผนงานหลักของหน่วยงานที่ปรับเปลี่ยนไป	9
10. มีระบบ/วิธีการตรวจสอบการสูญเสียทรัพยากร (ทั้งวัสดุ และเวลา)	8
11. มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ เพื่อแก้ไข ปรับปรุง หรือบรรเทาการสูญเสียทรัพยากร	9
12. มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ	8

4. การบริหารทรัพยากร (Resources Management) (ต่อ)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	คะแนน
13. มีระบบ/วิธีการตรวจสอบความต้องการการใช้ทรัพยากร เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่	8
14. มีระบบข้อมูลทางบัญชี หรือตัวชี้วัดทางการเงิน เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดีและมีประสิทธิภาพ	4
15. มีระบบการเลือกสรรทรัพยากร และผู้จัดส่งที่ดี ใ้ใจได้และสามารถตรวจสอบการดำเนินการได้	4
รวม	100

4. การบริหารทรัพยากร (Resources Management) (ต่อ)	
ระดับ 4 ดีมาก	คะแนน
1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน และเพื่อการบริการที่ดี รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า	13
2. มีระบบ/วิธีการตรวจสอบผลกระทบจากการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการต่างๆ ในบางส่วนที่จำเป็น มีกระบวนการ / วิธีการตรวจสอบคุณภาพทรัพยากร	13
3. มีระบบ/วิธีการตรวจสอบประเมินระบบและประเภทข้อมูลที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน	7
4. มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ให้บริการเป็นเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการจัดส่ง จัดหาทรัพยากรอย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็ว ทำให้ไม่ขาดทรัพยากรที่ความต้องการ มีการใช้ประโยชน์เต็มที่ ภายใต้งบประมาณต่ำที่สุด	7
5. มีการพัฒนาและออกแบบระบบการบริหารจัดการข้อมูลและทรัพยากรเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงาน และมีกระบวนการพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้ตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น หรือเป้าหมาย / แผนงานหลักของหน่วยงานที่ปรับเปลี่ยนไป	9
6. มีระบบ/วิธีการตรวจสอบการสูญเสียทรัพยากร (ทั้งวัสดุ และเวลา)	8
7. มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ เพื่อแก้ไข ปรับปรุง หรือบรรเทาการสูญเสียทรัพยากร	9
8. มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ	8
9. มีระบบ/วิธีการตรวจสอบความต้องการการใช้ทรัพยากร เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่	8
10. มีระบบข้อมูลทางบัญชี หรือตัวชี้วัดทางการเงิน เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดี และมีประสิทธิภาพ	4
11. มีระบบการเลือกสรรทรัพยากร และผู้จัดส่งที่ดี ใช้งานได้ และสามารถตรวจสอบการดำเนินการได้	4
รวม	90

4. การบริหารทรัพยากร (Resources Management) (ต่อ)	
ระดับ 3 ดี	คะแนน
1. มีระบบ/วิธีการตรวจสอบประเมินระบบและประเภทข้อมูลที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน	7
2. มีระบบ/วิธีการที่สามารถนำข้อมูลและเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่	6
3. มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ให้บริการเป็นเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการจัดส่ง จัดหาทรัพยากรอย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็ว ทำให้ไม่ขาดทรัพยากรที่ต้องการ มีการใช้ประโยชน์เต็มที่ ภายใต้งบประมาณต่ำที่สุด	7
4. มีการพัฒนาและออกแบบระบบการบริหารจัดการข้อมูลและทรัพยากรเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงาน และมีกระบวนการพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้ตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น หรือเป้าหมาย / แผนงานหลักของหน่วยงานที่ปรับเปลี่ยนไป	9
5. มีระบบ/วิธีการตรวจสอบการสูญเสียทรัพยากร (ทั้งวัสดุ และเวลา)	8
6. มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ เพื่อแก้ไข ปรับปรุง หรือบรรเทาการสูญเสียทรัพยากร	9
7. มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ	8
8. มีระบบ/วิธีการตรวจสอบความต้องการการใช้ทรัพยากร เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่	8
9. มีระบบข้อมูลทางบัญชี หรือตัวชี้วัดทางการเงิน เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดีและมีประสิทธิภาพ	4
10. มีระบบการเลือกสรรทรัพยากร และผู้จัดส่งที่ดี ไว้ใจได้และสามารถตรวจสอบการดำเนินการได้	4
รวม	70

4. การบริหารทรัพยากร (Resources Management) (ต่อ)	
ระดับ 2 พอใช้	คะแนน
1. การพัฒนาและออกแบบระบบการบริหารจัดการข้อมูลและทรัพยากรเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงาน และมีกระบวนการพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้ตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น หรือเป้าหมาย / แผนงานหลักของหน่วยงานที่ปรับเปลี่ยนไป	9
2. มีระบบ/วิธีการตรวจสอบการสูญเสียทรัพยากร (ทั้งวัสดุ และเวลา)	8
3. มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ เพื่อแก้ไข ปรับปรุง หรือบรรเทาการสูญเสียทรัพยากร	9
4. มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ	8
5. มีระบบ/วิธีการตรวจสอบความต้องการการใช้ทรัพยากร เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่	8
6. มีระบบข้อมูลทางบัญชี หรือตัวชี้วัดทางการเงิน เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดี และมีประสิทธิภาพ	4
7. มีระบบการเลือกสรรทรัพยากร และผู้จัดส่งที่ดี ไว้ใจได้และสามารถตรวจสอบการดำเนินการได้	4
รวม	50
ระดับ 1 แย่	
1. มีระบบข้อมูลทางบัญชี หรือตัวชี้วัดทางการเงิน เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดี และมีประสิทธิภาพ	4
2. มีระบบการเลือกสรรทรัพยากร และผู้จัดส่งที่ดี ไว้ใจได้และสามารถตรวจสอบการดำเนินการได้	4
3. ไม่มีระบบการจัดการทรัพยากรที่ดี มีการจัดทำกำหนดส่ง / จัดหาทรัพยากร แต่ไม่มี การติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุงให้เหมาะสม	1
4. การบริหารจัดการด้านการเงิน ไม่สัมพันธ์สอดคล้องกับเป้าหมาย/แผนงานของหน่วยงาน	1
รวม	10

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	คะแนน
1. มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติการที่ระบุวิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานหลักๆ ไว้ชัดเจน	3
2. มีการดำเนินการตามกระบวนการต่างๆ (เช่น การให้บริการ) เป็นไปอย่างรวดเร็ว และเป็นที่พอใจของผู้รับบริการ และมีการพัฒนา / ปรับปรุงต่อเนื่อง สม่่าเสมอให้เหมาะสมเป็นเวลาหลายปีติดต่อกัน	4
3. มีระบบ / วิธีการให้บริการที่มีคุณภาพตามหลักมาตรฐานสากล ISO 9000	3
4. ในกระบวนการปรับปรุงได้มีการนำการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถให้ข้อคิดเห็น และเสนอแนะ	3
5. มีการศึกษา วิเคราะห์เปรียบเทียบกับมาตรฐานอื่นที่สูงกว่า เพื่อกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการดำเนินงานให้สูงขึ้น มีคุณภาพทัดเทียมกับหน่วยงานที่เป็นเลิศ	3
6. มีการทำข้อตกลงระหว่างบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดมาตรฐานและพัฒนากระบวนการและการบริการให้เป็นไปตามข้อตกลงที่กำหนดไว้	3
7. มีการนำข้อมูลการรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค มาคิดวิเคราะห์ เพื่อหาวิธีการมาตรการ เพื่อปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	7
8. มีการรับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง (โดยการสำรวจสอบถาม) เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น	4
9. มีโครงการนำร่อง เพื่อทดลอง ทดสอบ กระบวนการปรับปรุง ขั้นตอนใหม่ๆ ที่พัฒนาขึ้น รวมถึงการนำเทคโนโลยี วิธีการใหม่ๆ เข้ามาช่วย เพื่อให้แน่ใจว่า ขั้นตอนใหม่ๆ นั้นสามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลทางด้านการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ	5
10. ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมอย่างจริงจังในการใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา และปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ	5
11. เมื่อมีการนำวิธีการ/ขั้นตอนใหม่ๆ พร้อมเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพจะต้องมีการชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนรับทราบ ขอมรับปฏิบัติตาม พร้อมทั้งจัดฝึกอบรมที่จำเป็น เพื่อให้สามารถดำเนินการได้	5
12. มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตามวิธีการใหม่ๆ เพื่อตรวจสอบว่าวิธีการใหม่เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้จริง	5

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) (ต่อ)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	คะแนน
13. มีระบบ/วิธีการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงวิธีการและ ออกแบบการดำเนินการใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความพยายามที่จะตอบสนองความ ต้องการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	13
14. มีกระบวนการดำเนินการตามภารกิจ / การให้บริการที่ดีมีคุณภาพ มุ่งผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีการยืดหยุ่นมากกว่าการยึดติดกับกฎ ระเบียบ วิธีการที่ล้าสมัย หรือบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบเฉพาะตำแหน่งที่ถูกกำหนด ไว้ตามโครงสร้างที่ไม่ยืดหยุ่น	13
15. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน/การบริการ พร้อมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบโดยอาศัยข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ เจ้าหน้าที่ทุก คน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	14
16. มีการกำหนดกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นแผนผัง โครงสร้างสายการบังคับบัญชา พร้อมผู้รับผิดชอบ ซึ่งทุกคนรับรู้ เข้าใจ และถือ ปฏิบัติ	10
รวม	100

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) (ต่อ)	
ระดับ 4 ดีมาก	คะแนน
1. มีระบบ / กระบวนการทำงานที่ได้มาตรฐานและได้รับรางวัล เป็นประกาศประกันคุณภาพการดำเนินงาน	6
2. มีการนำข้อมูลการรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค มาคิดวิเคราะห์ เพื่อหาวิธีการมาตรการ เพื่อปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	7
3. มีการรับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง (โดยการสำรวจสอบถาม) เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น	7
4. มีโครงการนำร่อง เพื่อทดสอบ ทดสอบกระบวนการปรับปรุง ขั้นตอนใหม่ๆ ที่พัฒนาขึ้น รวมถึงการนำเทคโนโลยี วิธีการใหม่ๆ เข้ามาช่วย เพื่อให้แน่ใจว่าขั้นตอนใหม่ๆ นั้นสามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลทางด้านการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ	5
5. ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมอย่างจริงจังในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา และปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ	5
6. เมื่อมีการนำวิธีการ/ขั้นตอนใหม่ๆ พร้อมเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพจะต้องมีการชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนรับทราบ ขอมรับปฏิบัติตาม พร้อมทั้งจัดฝึกอบรมที่จำเป็น เพื่อให้สามารถดำเนินการได้	5
7. มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตามวิธีการใหม่ๆ เพื่อตรวจสอบว่าวิธีการใหม่เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้จริง	5
8. มีระบบ/วิธีการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงวิธีการและออกแบบการดำเนินการใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	13
9. มีกระบวนการดำเนินการตามภารกิจ / การให้บริการที่ดีมีคุณภาพ มุ่งผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีการยืดหยุ่นมากกว่าการยึดติดกับกฎ ระเบียบ วิธีการที่ล้าสมัย หรือบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบเฉพาะตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้ตามโครงสร้างที่ไม่ยืดหยุ่น	13
10. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน/การบริการ พร้อมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบโดยอาศัยข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ เจ้าหน้าที่ทุกคนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	14
11. มีการกำหนดกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นแผนผัง โครงสร้างสายการบังคับบัญชา พร้อมผู้รับผิดชอบ ซึ่งทุกคนรับรู้ เข้าใจ และถือปฏิบัติ	10
รวม	90

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) (ต่อ)	
ระดับ 3 ดี	คะแนน
1. มีโครงการนำร่อง เพื่อทดลอง ทดสอบ กระบวนการปรับปรุง ขั้นตอนใหม่ๆ ที่พัฒนาขึ้น รวมถึงการนำเทคโนโลยี วิธีการใหม่ๆ เข้ามาช่วย เพื่อให้แน่ใจว่า ขั้นตอนใหม่ๆ นั้น สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลทางด้านการพัฒนาเพิ่ม ประสิทธิภาพ	5
2. ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมอย่างจริงจังในการใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา และปรับปรุงขั้นตอน การดำเนินการต่างๆ	5
3. เมื่อมีการนำวิธีการ/ขั้นตอนใหม่ๆ พร้อมเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ เพื่อช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพจะต้องมีการชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนรับทราบ ยอมรับปฏิบัติ ตาม พร้อมทั้งจัดฝึกอบรมที่จำเป็น เพื่อให้สามารถดำเนินการได้	5
4. มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตามวิธีการใหม่ๆ เพื่อตรวจสอบ ว่าวิธีการใหม่ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้จริง	5
5. มีระบบ/วิธีการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงวิธีการและ ออกแบบการดำเนินการใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความพยายามที่จะตอบสนองความ ต้องการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	13
6. มีกระบวนการดำเนินการตามภารกิจ / การให้บริการที่ดีมีคุณภาพ มุ่งผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีการยืดหยุ่นมากกว่าการยึดติดกับกฎ ระเบียบ วิธีการที่ล้าสมัย หรือบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบเฉพาะตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้ ตามโครงสร้างที่ไม่ยืดหยุ่น	13
7. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน/การบริการ พร้อมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบ โดยอาศัยข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ เจ้าหน้าที่ทุกคน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	14
8. มีการกำหนดกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นแผนผัง โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา พร้อมผู้รับผิดชอบ ซึ่งทุกคนรับรู้ เข้าใจ และถือปฏิบัติ	10
รวม	70

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) (ต่อ)	
ระดับ 2 พอใช้	คะแนน
1. มีระบบ/วิธีการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงวิธีการและ ออกแบบการดำเนินการใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความพยายามที่จะตอบสนองความ ต้องการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	13
2. มีกระบวนการดำเนินการตามภารกิจ / การให้บริการที่ดีมีคุณภาพ มุ่งผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีการยืดหยุ่นมากกว่าการยึดติดกับกฎ ระเบียบ วิธีการที่ล้าสมัย หรือบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบเฉพาะตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้ ตามโครงสร้างที่ไม่ยืดหยุ่น	13
3. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน/การบริการ พร้อมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบ โดยอาศัยข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ เจ้าหน้าที่ทุกคน และผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง	14
4. มีการกำหนดกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นแผนผัง โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา พร้อมผู้รับผิดชอบ ซึ่งทุกคนรับรู้ เข้าใจ และ ถือปฏิบัติ	10
รวม	50
ระดับ 1 แย่	
มีการกำหนดกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นแผนผัง โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา พร้อมผู้รับผิดชอบ ซึ่งทุกคนรับรู้ เข้าใจ และถือปฏิบัติ	10
รวม	10

6. ความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน (Staff Satisfaction)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	คะแนน
1. มีระบบและมาตรการตรวจสอบ / วัดความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งทางตรงและทางอ้อม	2
2. มีนโยบายกำหนดแนวทางการดำเนินการไว้ชัดเจน และมีวิธีการชี้แจงผลการตรวจวัดความพึงพอใจ และแนวปฏิบัติให้ทุกคนทราบ	2
3. ระดับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์สูง และมีแนวโน้มสูงขึ้น	1.5
4. หากมีปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องรีบดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบ และแบบมีส่วนร่วม และแจ้งผลการดำเนินการให้ทราบทั่วกัน	1.5
5. มีแนวโน้มระดับความพึงพอใจสูง และมีการศึกษาเปรียบเทียบกับระบบ มาตรการ และวิธีการของหน่วยงานอื่นที่ดีกว่า	1.5
6. สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการร่วมคิดร่วมปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆ ช่างต้น	1.5
7. มีการศึกษาเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจ โดยการสำรวจ สอบถามความคิดเห็น และความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา กับระบบ วิธีการและระดับความพึงพอใจของหน่วยงานอื่น	10
8. มีการกำหนดมาตรการเสริมเข้ากับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง) ที่เชื่อมโยงกับระดับผลงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานกับการพิจารณาความดี ความชอบ	10
9. มีการนำผลการวัด / ประเมินความพึงพอใจไปช่วยในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้มี	6
10. มีการพัฒนาระบบ/วิธีการตรวจวัดความพึงพอใจในงาน และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ดี	7
11. มีการกำหนดแผนงานการพัฒนากระบวนการดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้น	7
12. มีการประชาสัมพันธ์ หรือแจ้งผลการวัดความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติในภาพรวมในทราบทั่วกัน	11

6. ความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน (Staff Satisfaction) (ต่อ)		
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ		คะแนน
13. สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการร่วมคิดร่วมปฏิบัติ และเสนอแนะ เพื่อให้การบริการ การจัดการดีขึ้น สามารถเสริมสร้างให้ระดับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาสูงขึ้น และหน่วยงานจะมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามแผนด้วย		11
14. มีระบบ/วิธีการตรวจวัดความพึงพอใจ และนำผลมาตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุง พัฒนาการให้ดีขึ้น		12
15. มีการกำหนดตัวชี้วัดความพึงพอใจ เช่น การลาป่วย ลาออก การร้องเรียนต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร ตรวจสอบ วัด และแก้ไขให้ดีขึ้น		11
16. ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดความพึงพอใจ และกระบวนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด		5
รวม		100

6. ความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน (Staff Satisfaction) (ต่อ)	
ระดับ 4 ดีมาก	คะแนน
1. มีการศึกษาเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจ โดยการสำรวจ สอบถามความคิดเห็น และความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาทั้งระบบ วิธีการและระดับความพึงพอใจของหน่วยงานอื่น	10
2. มีการกำหนดมาตรการเสริมเข้ากับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (เพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง) ที่เชื่อมโยงกับระดับผลงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานกับการพิจารณาความดีความชอบ	10
3. มีการนำผลการวัด / ประเมินความพึงพอใจไปช่วยในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	6
4. มีการพัฒนาระบบ/วิธีการตรวจวัดความพึงพอใจในงาน และมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ที่ดี	7
5. มีการกำหนดแผนงานการพัฒนาระบบการดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้น	7
6. มีการประชาสัมพันธ์ หรือแจ้งผลการวัดความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติใน ภาพรวมในทราบทั่วกัน	11
7. สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ และเสนอแนะ เพื่อให้การบริการ การจัดการดีขึ้น สามารถเสริมสร้าง ให้ระดับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาสูงขึ้น และหน่วยงานจะมีผล การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามแผนด้วย	11
8. มีระบบ/วิธีการตรวจวัดความพึงพอใจ และนำผลมาตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุง พัฒนาการให้ดีขึ้น	12
9. มีการกำหนดตัวชี้วัดความพึงพอใจ เช่น การลาป่วย ลาออก การร้องเรียนต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร ตรวจสอบ วัด และแก้ไขให้ดีขึ้น	11
10. ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดความพึงพอใจ และกระบวนการ ดำเนินงานตามตัวชี้วัด	5
รวม	90

6. ความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน (Staff Satisfaction) (ต่อ)	
ระดับ 3 ดี	คะแนน
1. มีการนำผลการวัด / ประเมินความพึงพอใจไปช่วยในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	6
2. มีการพัฒนาระบบ/วิธีการตรวจวัดความพึงพอใจในงาน และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ดี	7
3. มีการกำหนดแผนงานการพัฒนากระบวนการดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้น	7
4. มีการประชาสัมพันธ์ หรือแจ้งผลการวัดความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติในภาพรวมในทราบทั่วกัน	11
5. สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการร่วมคิดร่วมปฏิบัติ และเสนอแนะ เพื่อให้การบริการ การจัดการดีขึ้น สามารถเสริมสร้างให้ระดับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาสูงขึ้น และหน่วยงานจะมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามแผนด้วย	11
6. มีระบบ/วิธีการตรวจวัดความพึงพอใจ และนำผลมาตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุงพัฒนาวิธีการให้ดีขึ้น	12
7. มีการกำหนดตัวชี้วัดความพึงพอใจ เช่น การลาป่วย ลาออก การร้องเรียนต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร ตรวจสอบ วัด และแก้ไขให้ดีขึ้น	11
8. ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดความพึงพอใจ และกระบวนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	5
รวม	70

6. ความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน (Staff Satisfaction) (ต่อ)	
ระดับ 2 พอใช้	คะแนน
1. มีการประชาสัมพันธ์ หรือแจ้งผลการวัดความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติในภาพรวมให้ทราบทั่วกัน	11
2. สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการร่วมคิดร่วมปฏิบัติ และเสนอแนะ เพื่อให้การบริการ การจัดการดีขึ้น สามารถเสริมสร้างให้ระดับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาสูงขึ้น และหน่วยงานจะมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามแผนด้วย	11
3. มีระบบ/วิธีการตรวจวัดความพึงพอใจ และนำผลมาตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุงพัฒนาวิธีการให้ดีขึ้น	12
4. มีการกำหนดตัวชี้วัดความพึงพอใจ เช่น การลาป่วย ลาออก การร้องเรียนต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร ตรวจสอบ วัด และแก้ไขให้ดีขึ้น	11
5. ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดความพึงพอใจ และกระบวนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	5
รวม	50
ระดับ 5 แย่	
1. ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดความพึงพอใจ และกระบวนการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นๆ	5
2. มีการร่วมปรึกษาหารือ แต่วิธีการไม่มีมาตรฐาน วิธีการที่แน่นอนและชัดเจน	5
รวม	10

7. ความพอใจของประชาชนผู้รับบริการ (People Satisfaction)	
ระดับ 1 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	คะแนน
1. มุ่งมั่นพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพดีเป็นเลิศ เข้าสู่มาตรฐานสากลที่สูงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	10
2. มีแนวโน้มที่ดำเนินการพัฒนาการให้บริการดีขึ้น ตลอดเวลา เนื่องจากมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างเป็นระบบ มีแผนงานที่ชัดเจน สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	5
3. มีการกำหนดเป้าหมาย/แผนงานของการพัฒนา/ส่งเสริมความพึงพอใจในการให้บริการในระดับที่สูงขึ้นเรื่อยๆ และสามารถดำเนินการให้บรรลุผลตามแผนงานนั้นๆ	5
4. มีการตรวจสอบ วัด ประเมินระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการตลอดเวลาเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการเชิญผู้รับบริการหลัก หรือที่สำคัญมาร่วมประชุม สัมมนา มีส่วนร่วมชี้แนะข้อบกพร่อง และความคาดหวังจากการมารับบริการ	5
5. มีการนำผลการสำรวจ สอบถามและข้อเสนอแนะมากำหนดแนวทางการพัฒนาการให้บริการที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับตามความคาดหวัง	5
6. ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนได้รับการตอกย้ำให้ตระหนักถึงระดับเป้าหมายและมาตรฐานการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ผู้รับบริการ และรู้ถึงข้อปฏิบัติต่างๆ ที่กำหนดไว้	6
7. มีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา / ส่งเสริมความพึงพอใจในการให้บริการ	7
8. มีการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัดต่างๆ เพื่อกำหนดวิธีแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	7
9. มีการใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษา ตรวจสอบความพอใจของผู้รับบริการ และนำมาประกอบการกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีขึ้นตลอดเวลา โดยทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบปรับปรุงแก้ไข	12
10. มีการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริการดีขึ้นตามที่คาดหวังต่อไป	12
11. ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	12
12. มีการจัดเก็บสถิติข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อยืนยันและจัดทำมาตรฐานการบริการที่สูงขึ้น	11
13. มีการติดต่อกลับถึงผู้ร้องเรียนที่ไม่พอใจ เพื่อแก้ไขปัญหา พร้อมเสนอวิธีการที่ดีกว่า	3
รวม	100

7. ความพอใจของประชาชนผู้รับบริการ (People Satisfaction) (ต่อ)	
ระดับ 4 ดีมาก	คะแนน
1. มีแนวโน้มที่ดำเนินการพัฒนาการให้บริการดีขึ้น ตลอดเวลา เนื่องจากมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างเป็นระบบ มีแผนงานที่ชัดเจน สม่่าเสมอ และต่อเนื่อง	5
2. มีการกำหนดเป้าหมาย/แผนงานของการพัฒนา / ส่งเสริมความพึงพอใจในการให้บริการในระดับที่สูงขึ้นเรื่อยๆ และสามารถดำเนินการให้บรรลุผลตามแผนงานนั้นๆ	5
3. มีการตรวจสอบ วัด ประเมินระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการตลอดเวลา เป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการเชิญผู้รับบริการหลัก หรือที่สำคัญมาร่วมประชุม สัมมนามีส่วนร่วมชี้แนะข้อบกพร่อง และความคาดหวังจากการมารับบริการ	5
4. มีการนำผลการสำรวจ สอบถามและข้อเสนอแนะมากำหนดแนวทางการพัฒนาการให้บริการที่เหมาะสมและเป็นทีพอใจตามความคาดหวัง	5
5. ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนได้รับการต่อกย้ำให้ตระหนักถึงระดับเป้าหมายและมาตรฐานการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ผู้มารับบริการ และรู้ถึงข้อปฏิบัติต่างๆ ที่กำหนดไว้	6
6. มีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา / ส่งเสริมความพึงพอใจในการให้บริการ	7
7. มีการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัดต่างๆ เพื่อกำหนดวิธีแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	7
8. มีการใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษา ตรวจสอบความพอใจของผู้รับบริการ และนำมาประกอบการกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีขึ้นตลอดเวลา โดยทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบปรับปรุงแก้ไข	12
9. มีการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริการดีขึ้นตามที่คาดหวังต่อไป	12
10. ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	12
11. มีการจัดเก็บสถิติข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อยืนยันและจัดทำมาตรฐานการบริการที่สูงขึ้น	11
12. มีการติดต่อกลับถึงผู้ร้องเรียนที่ไม่พอใจ เพื่อแก้ไขปัญหา พร้อมเสนอวิธีการที่ดีกว่า	3
รวม	90

7. ความพอใจของประชาชนผู้รับบริการ (People Satisfaction) (ต่อ)	
ระดับ 3 ดี	คะแนน
1. ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนได้รับการตอกย้ำให้ตระหนักถึงระดับเป้าหมายและมาตรฐานการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ผู้รับบริการ และรู้ถึงข้อปฏิบัติต่างๆ ที่กำหนดไว้	6
2. มีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา / ส่งเสริมความพึงพอใจในการให้บริการ	7
3. มีการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัดต่างๆ เพื่อกำหนดวิธีแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	7
4. มีการใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษา ตรวจสอบความพอใจของผู้รับบริการ และนำมาประกอบการกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีขึ้นตลอดเวลา โดยทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบปรับปรุงแก้ไข	12
5. มีการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริการดีขึ้นตามที่คาดหวังต่อไป	12
6. ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติ ทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ	12
7. มีการจัดเก็บสถิติข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อยืนยันและจัดทำมาตรฐานการบริการที่สูงขึ้น	11
8. มีการติดต่อกลับถึงผู้ร้องเรียนที่ไม่พอใจ เพื่อแก้ไขปัญหา พร้อมเสนอวิธีการที่ดีกว่า	3
รวม	70

7. ความพอใจของประชาชนผู้รับบริการ (People Satisfaction) (ต่อ)	
ระดับ 2 พอใช้	คะแนน
1. มีการใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษา ตรวจสอบความพอใจของผู้รับบริการ และนำมาประกอบการกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีขึ้นตลอดเวลา โดยทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบปรับปรุงแก้ไข	12
2. มีการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริการดีขึ้นตามที่คาดหวังต่อไป	12
3. ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	12
4. มีการจัดเก็บสถิติข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อยืนยันและจัดทำมาตรฐานการบริการที่สูงขึ้น	11
5. มีการติดต่อกลับถึงผู้ร้องเรียนที่ไม่พอใจ เพื่อแก้ไขปัญหา พร้อมเสนอวิธีการที่ดีกว่า	3
รวม	50
ระดับ 1 แย่	
1. มีการใช้แบบสอบถาม เพื่อประเมินความพอใจของผู้รับบริการ	3
2. มีการติดต่อกลับถึงผู้ร้องเรียนที่ไม่พอใจ เพื่อแก้ไขปัญหา พร้อมเสนอวิธีการที่ดีกว่า	3
3. มีการจัดเก็บสถิติข้อมูล แต่ไม่ได้ดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง เพื่อยกมาตรฐานการบริการให้ดีขึ้น	3
4. ไม่มีระบบ/วิธีการ แผนงานที่ชัดเจนแน่นอนในการตอบสนองคำร้องเรียนของผู้รับบริการ	1
รวม	10

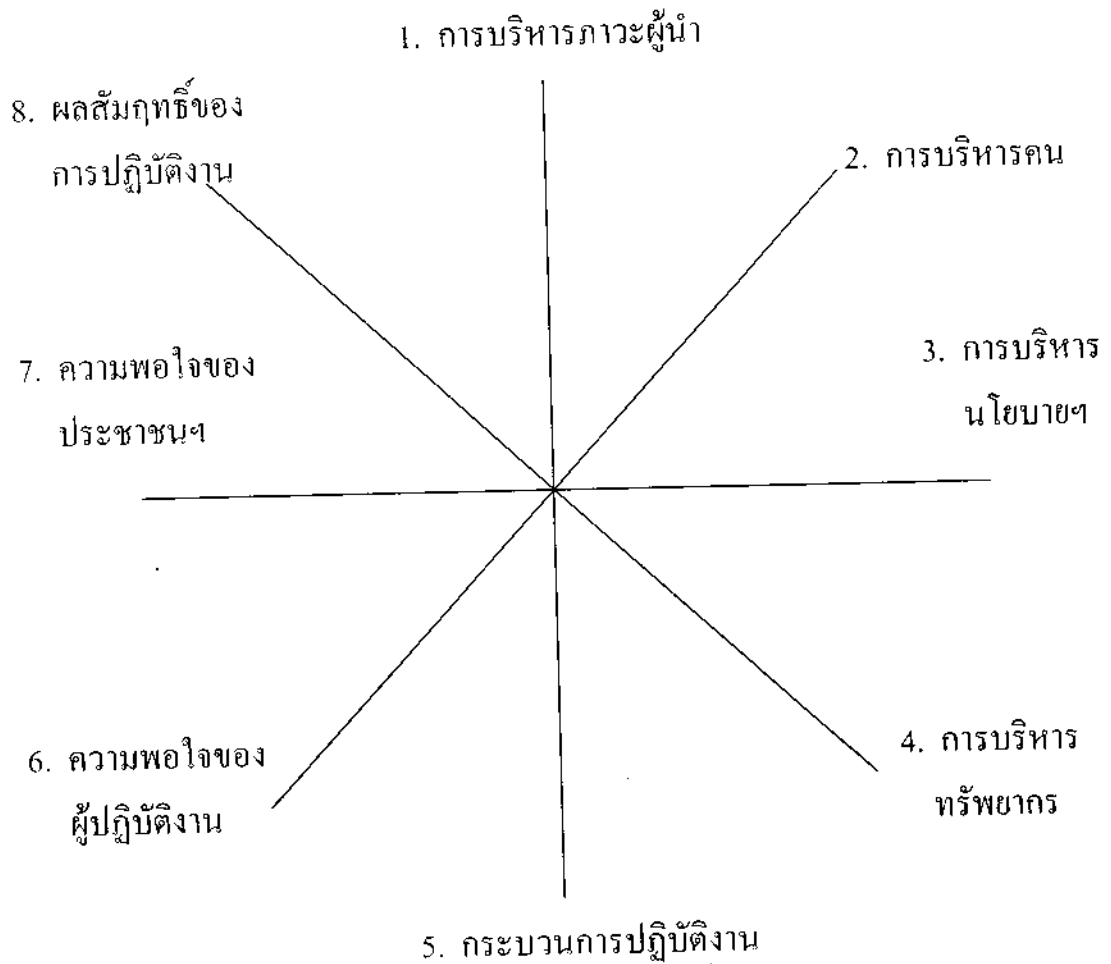
8. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (Business Results)	
ระดับ 5 ดีเยี่ยมเป็นเลิศ	คะแนน
1. บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายทุกประการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคม / ชุมชน	8
2. บรรลุผลสำเร็จ โดยวัดจากต้นทุน หรือตัวชี้วัดอื่นๆ ที่กำหนดไว้ในแผนหลัก มีแนวโน้มสู่ความเป็นเลิศทั้งที่ผ่านมาและต่อไปข้างหน้า	20
3. มีการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น และอยู่ในระดับแนวหน้าที่มีมาตรฐาน	18
4. มีการจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบ 1 ปี โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัด แนวโน้ม และผลกระทบ	17
5. ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนตระหนักและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และระดับผลงานที่คาดหวัง	15
6. มีการตรวจสอบ ประเมินผลสำเร็จ และแจ้งให้ทราบทั่วกัน	15
7. มีการกำหนดเป้าหมายหลัก	4
8. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย	3
รวม	100
ระดับ 4 ดีมาก	
1. บรรลุผลสำเร็จ โดยวัดจากต้นทุน หรือตัวชี้วัดอื่นๆ ที่กำหนดไว้ในแผนหลัก มีแนวโน้มสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง	20
2. มีการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น	16
3. มีการจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบ 1 ปี โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัด แนวโน้ม และผลกระทบ	17
4. ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนตระหนักและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และระดับผลงานที่คาดหวัง	15
5. มีการตรวจสอบ ประเมินผลสำเร็จ และแจ้งให้ทราบทั่วกัน	15
6. มีการกำหนดเป้าหมายหลัก	4
7. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย	3
รวม	90

8. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (Business Results) (ต่อ)	
ระดับ 3 ดี	คะแนน
1. มีการจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบ 1 ปี โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัด แนวโน้ม และผลกระทบ	17
2. ดำเนินการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหลักหลายประการ และมีแนวโน้มที่ดีจะเพิ่มประสิทธิภาพ / ประสิทธิภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศต่อไป	16
3. ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนตระหนักและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และระดับผลงานที่คาดหวัง	15
4. มีการตรวจสอบ ประเมินผลสำเร็จ และแจ้งให้ทราบทั่วกัน	15
5. มีการกำหนดเป้าหมายหลัก	4
6. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย	3
รวม	70
ระดับ 2 พอใช้	
1. ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนตระหนักและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และระดับผลงาน ที่คาดหวัง	15
2. มีการตรวจสอบ ประเมินผลสำเร็จ และแจ้งให้ทราบทั่วกัน	15
3. เป้าหมายบางประการอาจไม่บรรลุผลสำเร็จตามแผนที่กำหนด แต่ได้มีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนา แก้ไขให้ดีขึ้น	13
4. มีการกำหนดเป้าหมายหลัก	4
5. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย	3
รวม	50
ระดับ 1 แย่	
1. มีการกำหนดเป้าหมายหลัก	4
2. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย	3
3. ปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จในบางเรื่อง โดยไม่ได้คำนึงถึงภาพรวมทั้งองค์กรขาดความเชื่อมโยงของผลลัพธ์ที่จะแสดงประสิทธิผลของหน่วยงานให้ชัดเจน	3
รวม	10

3.2.3 การรายงานผลการดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

คณะทำงานประเมินผลการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ได้จัดสัมมนาผู้บริหาร ระหว่างวันที่ 18-20 มกราคม 2551 ณ โรงแรมมารีไทม์ ปาร์ค แอนด์ สปา รีสอร์ท จังหวัดกระบี่ โดยมีรองอธิบดี (นางศศิวรรณ อนันตกุล) เป็นผู้ชี้แจงรายละเอียด เพื่อทบทวน และมอบหมายงานให้ผู้บริหารดำเนินการประเมินตนเอง กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา 8 องค์ประกอบ โดยจัดทำแผนภูมิ และรายละเอียด ดังนี้

แผนภูมิการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ 8 องค์ประกอบ



มีหน่วยงานต่างๆ รายงานผลการดำเนินงานการบริหารราชการ
สู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

1) มีหน่วยงานที่ส่งการประเมินตนเองและรายงานผลการ
ปฏิบัติงาน จำนวน 117 หน่วยงาน

2) มีหน่วยงานที่ประเมินไม่ถูกต้อง จนไม่สามารถกำหนด
ระดับได้ จำนวน 5 หน่วยงาน ได้แก่ กลุ่มงานพัฒนาระบบมาตรฐานแรงงาน สังกัด
สำนักพัฒนามาตรฐานแรงงาน สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด
มหาสารคาม สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสงขลา สำนักงาน
สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดหนองคาย และสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครอง
แรงงานจังหวัดหนองบัวลำภู

3) มีหน่วยงานที่ไม่ได้ส่งการประเมินตนเอง จำนวน 1
หน่วยงาน คือ กลุ่มงานรับรองมาตรฐานแรงงาน สังกัดสำนักพัฒนามาตรฐานแรงงาน

ลำดับ	หน่วยงาน	การกำหนดระดับ																	
		1. การระงับ		2. การบริหารคน		3. การบริหารนโยบาย		4. การบริหารทรัพยากร		5. กระบวนการปฏิบัติงาน		6. ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน		7. ความพอใจของผู้รับบริการ		8. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน			
		ประเมินตนเอง	เพื่อนร่วมงาน	ประเมินตนเอง	เพื่อนร่วมงาน	ประเมินตนเอง	เพื่อนร่วมงาน	ประเมินตนเอง	เพื่อนร่วมงาน	ประเมินตนเอง	เพื่อนร่วมงาน	ประเมินตนเอง	เพื่อนร่วมงาน	ประเมินตนเอง	เพื่อนร่วมงาน	ประเมินตนเอง	เพื่อนร่วมงาน		
59	สสค.เชียงใหม่	3	4	2	4	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4		
60	สสค.เชียงใหม่	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
61	สสค.ศรีสะเกษ	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	4		
62	สสค.สุราษฎร์ธานี	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
63	สสค.สุราษฎร์ธานี	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
64	สสค.นครนายก	3	4	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3		
65	สสค.นครปฐม	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
66	สสค.นครพนม	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
67	สสค.นครราชสีมา	3	4	2	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4		
68	สสค.นครศรีธรรมราช	1	2	2	3	2	3	1	2	1	2	1	2	2	3	2	3		
69	สสค.นครสวรรค์	2	3	2	3	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
70	สสค.นนทบุรี	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
71	สสค.บุรีรัมย์	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
72	สสค.บ้าน	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
73	สสค.บุรีรัมย์	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4		

ลำดับ	หน่วยงาน	การกำหนดระดับ																	
		1. การสู้นำ		2. การบริหารคน		3. การบริหารนโยบาย		4. การบริหารทรัพยากร		5. กระบวนการปฏิบัติงาน		6. ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน		7. ความพอใจของผู้รับบริการ		8. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน			
		ประเมินตนเอง	เป้า	ประเมินตนเอง	เป้า	ประเมินตนเอง	เป้า	ประเมินตนเอง	เป้า	ประเมินตนเอง	เป้า	ประเมินตนเอง	เป้า	ประเมินตนเอง	เป้า	ประเมินตนเอง	เป้า		
74	สสค.ปทุมธานี	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
75	สสค.ประจวบคีรีขันธ์	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
76	สสค.ปราจีนบุรี	2.5	3	2	2.5	2.5	3	2	2.5	2.3	2.5	2	2.5	1.5	2.5	3	3.5		
77	สสค.ปัตตานี	3	4	2	4	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4		
78	สสค.พระบรมศรีอยุธยา	4	5	3	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5		
79	สสค.พะเยา	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	1	2	2	3	3	4		
80	สสค.พังงา	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	1	2	2	3		
81	สสค.พิจิตร	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
82	สสค.พิษณุโลก	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
83	สสค.เพชรบุรี	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
84	สสค.เพชรบูรณ์	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4		
85	สสค.แพร่	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3		
86	สสค.ภูเก็ต	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
87	สสค.มหาสารคาม	ไม่สามารถกำหนดระดับได้																	

ลำดับ	หน่วยงาน	การกำหนดระดับ															
		1. การสู้นำ		2. การบริหารคน		3. การบริหารนโยบาย		4. การบริหารทรัพยากร		5. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		6. ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน		7. ความพอใจของผู้รับบริการ		8. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน	
		ประเมินตนเอง	เข้าหมาย	ประเมินตนเอง	เข้าหมาย	ประเมินตนเอง	เข้าหมาย	ประเมินตนเอง	เข้าหมาย	ประเมินตนเอง	เข้าหมาย	ประเมินตนเอง	เข้าหมาย	ประเมินตนเอง	เข้าหมาย	ประเมินตนเอง	เข้าหมาย
89	สศค.มุกดาหาร	2	2.5	2	2.5	2	2.2	2	2.4	2	2.5	2	2.5	2	2.5	2	2.5
90	สศค.แม่ฮ่องสอน	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3
91	สศค.ยะลา	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4
92	สศค.ยโสธร	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
93	สศค.ระนอง	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
94	สศค.ระยอง	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
95	สศค.ร้อยเอ็ด	2	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4
96	สศค.ราชบุรี	1	2	2	3	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	2	3
97	สศค.ลพบุรี	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
98	สศค.ลำปาง	3	4	2	3	2	3	3	4	2	3	2	3	4	5	3	4
99	สศค.ลำพูน	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
100	สศค.เลย	2	3	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3
101	สศค.ศรีสะเกษ	2	3	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	2	3	2	3
102	สศค.สกลนคร	2	3	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	1	2	1	2
103	สศค.สงขลา	ไม่สามารถกำหนดระดับได้															

ที่กำหนด

13) วิธีการ/ขั้นตอนการดำเนินการสอดคล้องกับเป้าหมาย

14) เอกสารอ้างอิงสอดคล้องกับวิธีการ/ขั้นตอนการดำเนินการ

คณะทำงานฯ ที่ออกตรวจประเมินได้ประเมินผลทั้ง 11
หน่วยงาน ผลสรุปได้ ดังนี้

1) หัวข้อประเมินที่มีคะแนนมากกว่าร้อยละ 50 มี 3 รายการ
ประกอบด้วย

- ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและ
วัตถุประสงค์ของการดำเนินการฯ ร้อยละ 54.09
- เจ้าหน้าที่มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการ ร้อยละ 51.88
- ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการ ร้อยละ 51.18

2) หน่วยงานที่ได้รับคะแนนมากกว่าร้อยละ 50 มี 3 หน่วยงาน
ประกอบด้วย สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำพูน (ร้อยละ 63.14)
สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสกลนคร (ร้อยละ 60.71) และ
สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสุราษฎร์ธานี (ร้อยละ 50.57)

รายละเอียดปรากฏตามตารางคะแนนการตรวจประเมิน

ลำดับ	หน่วยงาน	การกำหนดระดับ																	
		1. ภาวะผู้นำ		2. การบริหารคน		3. การบริหารนโยบาย		4. การบริหารทรัพยากร		5. กระบวนการปฏิบัติงาน		6. ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน		7. ความพอใจของผู้รับบริการ		8. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน			
		ประเมินตนเอง	เป้าหมาย	ประเมินตนเอง	เป้าหมาย	ประเมินตนเอง	เป้าหมาย	ประเมินตนเอง	เป้าหมาย	ประเมินตนเอง	เป้าหมาย	ประเมินตนเอง	เป้าหมาย	ประเมินตนเอง	เป้าหมาย	ประเมินตนเอง	เป้าหมาย		
104	สศค.สตูล	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4		
105	สศค.สมุทรปราการ	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4		
106	สศค.สมุทรสาคร	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
107	สศค.สมุทรสงคราม	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
108	สศค.สระบุรี	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
109	สศค.สระแก้ว	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
110	สศค.สิงห์บุรี	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
111	สศค.สุโขทัย	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
112	สศค.สุพรรณบุรี	2	3	2	3	3	4	2	3	2	3	2	3	1	2	3	4		
113	สศค.สุราษฎร์ธานี	3	4	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	3	4		
114	สศค.สุรินทร์	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
115	สศค.หนองคาย	ไม่สามารถกำหนดระดับได้																	
116	สศค.หนองบัวลำภู	ไม่สามารถกำหนดระดับได้																	
117	สศค.อ่างทอง	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
118	สศค.อุดรธานี	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3		

3.2.4 การประเมินผลการดำเนินงานการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

คณะทำงานประเมินผลการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ได้ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ โดยการสุ่มตรวจการประเมินตนเอง โดยให้กระจายอยู่ทุกภูมิภาค 11 หน่วยงาน โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 1) หน่วยงานที่กำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับ 5 หลายองค์ประกอบ เพื่อเป็น Best Practice ได้แก่ สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำพูน และสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- 2) หน่วยงานที่ประเมินตนเองอยู่ในระดับ 1 หลายองค์ประกอบ ได้แก่ สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดระยอง สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดนครนายก และสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสกลนคร
- 3) หน่วยงานที่ไม่ได้ส่งการประเมินตนเอง ได้แก่ สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดนครพนม
- 4) หน่วยงานที่ประเมินตนเองแล้ว แต่ดำเนินการไม่ถูกต้อง นำกลับไปแก้ไข และยังไม่ได้ส่งมาใหม่ ได้แก่ ศูนย์ความปลอดภัยในการทำงานพื้นที่ 11 (ลำพูน)
- 5) หน่วยงานในภาคใต้ที่กำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับสูง ได้แก่ สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสุราษฎร์ธานี (เป้าหมายระดับ 4 จำนวน 6 องค์ประกอบ) และให้เพิ่มสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดนครศรีธรรมราช เนื่องจากประเมินแตกต่างจากหน่วยงานอื่น โดยประเมินเป็นจุดทัศนียม
- 6) หน่วยปฏิบัติในส่วนกลางสุ่มตรวจ กลุ่มงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเขตกรุงเทพมหานครพื้นที่ 2 (เขตจตุจักร ดอนเมือง บางเขน บางซื่อ และหลักสี่) เนื่องจากมีข้อสังเกต คือ กลุ่มงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเขตกรุงเทพมหานคร 8 พื้นที่ ประเมินตนเองอยู่ในระดับ 2 และกำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับ 3 เหมือนกัน

คณะทำงานประเมินผลการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ที่ออกตรวจประเมิน ได้ประเมิน 11 หน่วยงานดังกล่าวข้างต้น 14 รายการ ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ การถ่ายทอด และการดำเนินการ ดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหาร

- 1) ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวัตถุประสงค์ของการดำเนินการตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ
- 2) ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทราบ
- 3) ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจวิธีการ/ขั้นตอนการประเมินตนเอง
- 4) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ร่วมกันประเมินตนเอง
- 5) ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ
- 6) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ และการดำเนินการในหน่วยงาน

- 7) เจ้าหน้าที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้บริหาร
- 8) เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวัตถุประสงค์ของการดำเนินการตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ
- 9) เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความเข้าใจวิธีการ/ขั้นตอนการประเมินตนเอง
- 10) เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ
- 11) เจ้าหน้าที่มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการ
- 12) การดำเนินการถูกต้องตามขั้นตอนการประเมินตนเอง

(เริ่มจากระดับ 1)

คะแนนการตรวจประเมิน

หน่วย : ร้อยละ

ที่	รายการประเมิน	คะแนนแต่ละหน่วยงาน												คะแนนเฉลี่ยของรายการประเมิน
		สศค.	สศค.	สศค.	สศค.	สศค.	สศค.	สศค.	สศค.	สศค.	สศค.	สพท.	สรท.2	
1	ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับหลักการและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	56.00	60.00	60.00	66.67	50.00	55.00	56.00	56.00	56.00	52.00	40.00	43.33	54.09
2	ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทราบ	76.00	60.00	56.00	50.00	50.00	55.00	48.00	36.00	36.00	36.66	26.66	48.21	
3	ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจวิธีการ/ขั้นตอนการประเมินตนเอง	64.00	53.33	48.00	46.67	50.00	50.00	44.00	44.00	40.00	36.66	33.33	46.36	
4	ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ร่วมกันประเมินตนเอง	72.00	60.00	56.00	46.66	55.00	50.00	48.00	32.00	36.00	36.66	30.00	47.48	
5	ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน	68.00	56.66	48.00	46.66	50.00	50.00	44.00	44.00	40.00	36.66	36.66	47.33	
6	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการ	72.00	63.33	60.00	73.33	45.00	40.00	44.00	48.00	44.00	40.00	33.33	51.18	
7	เจ้าหน้าที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้บริหาร	64.00	60.00	48.00	46.67	55.00	55.00	52.00	32.00	40.00	33.33	33.33	47.21	
8	เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	60.00	63.33	52.00	50.00	50.00	50.00	48.00	44.00	36.00	33.33	33.33	47.27	

ที่	รายการประเมิน	คะแนนแต่ละหน่วยงาน											คะแนนเฉลี่ยของรายการประเมิน
		สชค. ลำพูน	สชค. สกลนคร	สชค. สุราษฎร์ฯ	สชค. อุทยาน	สชค. นครพนม	สชค. นครนายก	สชค. เชียงใหม่	สชค. นครศรีฯ	สชค. ลำพูน	สชค. 2	สชค. ระยอง	
9	เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความเข้าใจวิธีการ/ขั้นตอนการประเมินตนเอง	60.00	63.33	44.00	40.00	50.00	45.00	44.00	36.00	36.66	33.33	33.33	44.39
10	เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ	60.00	60.00	44.00	40.00	50.00	50.00	44.00	36.00	36.66	33.33	33.33	44.54
11	เจ้าหน้าที่มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการ	72.00	73.33	60.00	56.67	50.00	40.00	44.00	40.00	43.33	43.33	43.33	51.88
12	การดำเนินการถูกต้องตามขั้นตอนการประเมินตนเอง (เริ่มจากระดับ 1)	56.00	56.66	40.00	36.66	45.00	45.00	44.00	36.00	33.33	33.33	33.33	41.63
13	วิธีการ/ขั้นตอนการดำเนินการสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด	56.00	60.00	44.00	36.66	40.00	35.00	44.00	36.00	33.33	30.00	30.00	41.00
14	เอกสารอ้างอิงสอดคล้องกับวิธีการ/ขั้นตอนการดำเนินการ	48.00	60.00	48.00	36.66	30.00	35.00	32.00	28.00	26.66	23.33	23.33	36.70
	คะแนนเฉลี่ยของหน่วยงาน	63.14	60.71	50.57	48.09	47.86	46.79	45.43	38.29	35.95	33.33	33.33	46.38

บทที่ 4

สรุป และข้อเสนอแนะ

4.1 สรุป

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีนโยบายพัฒนาองค์กร และบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยการพัฒนานั้นที่การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยเฉพาะการสร้างนักบริหารให้มีศักยภาพ มีภาวะผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่ โดยได้นำรูปแบบการบริหาร The European Foundation for Quality Management (EFQM) ซึ่งสำนักงาน ก.พ.นำมาเผยแพร่ โดยสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การดำเนินการเริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และต่อเนื่องในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ผู้จัดทำผลงานในฐานะผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการประเมินตนเองตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ จึงได้จัดทำผลงานนี้ขึ้นเพื่อศึกษาการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีนโยบายให้ทุกหน่วยงานประเมินตนเองตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศของสำนักงาน ก.พ. โดยกองการเจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการให้ความรู้แก่ผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดกรมฯ เพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้มาใช้ประเมินตนเองตามกรอบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ผลปรากฏว่า ผู้บริหารสามารถนำกรอบแนวทางการประเมินมาใช้ในการบริหารราชการได้ระดับหนึ่ง และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 กรมฯ ได้มีนโยบายให้ดำเนินการในเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดยมอบหมายให้กองการเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการประเมินตนเองของหน่วยงานต่างๆ และเพื่อให้การดำเนินการเกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ กองการเจ้าหน้าที่จึงได้เสนอกรมฯ มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานขึ้น 2 คณะ คือ

คณะทำงานพิจารณาหลักเกณฑ์และการประเมินผลการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน และคณะทำงานประเมินผลการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ เพื่อประเมินผลการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ผู้ขอรับการประเมินได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น เนื่องจากกองการเจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายให้ติดตามผลการดำเนินการมาโดยตลอด ทำให้ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินการ จึงรวบรวมผลดี ปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินการ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ เพื่อสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศต่อไป

4.1.1 ผลดีของการดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

การดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ ก่อให้เกิดผลดีต่อบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ และองค์กร ดังนี้

- 1) ทำให้การบริหารงานดำเนินไปตามกรอบทางวิชาการที่เป็นมาตรฐาน มีหลักและแนวทางการบริหารงาน
- 2) มีหลักการตามมาตรฐานทางวิชาการในการตรวจสอบติดตามงาน
- 3) มีการนำความรู้ และประสบการณ์จากการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศมาปรับใช้กับการทำงาน ทำให้การทำงานเป็นระบบ มีการวางแผน และตรวจสอบงานเป็นระยะๆ
- 4) มีการระดมสมอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน
- 5) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคน/ทุกระดับมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
- 6) เป็นการกระตุ้นเจ้าหน้าที่ให้มีการตื่นตัว ต้องพัฒนาตนเอง ให้มีความพร้อมในการให้บริการ

7) มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งเรียนรู้จากความล้มเหลว และเรียนรู้จากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค้วิธีการทำงานใหม่ๆ เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึง ผู้บริหารสูงสุดในองค์กร เป็นหมายถึง ทุกคนในองค์กร เพราะในนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น หมายถึง ความสามารถในการริเริ่มวิธีการใหม่ๆ ริเริ่มงานใหม่ ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

8) ได้มีโอกาสในการวิเคราะห์ SWOT ของบุคลากร และขององค์กร เพื่อนำไปวางแผนในการปฏิบัติงาน และวางแผนในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4.1.2 ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

การดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของผู้บริหารกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สามารถสรุปปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการได้ ดังนี้

1) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ซึ่งเป็นระยะแรกของการดำเนินการปัญหาที่พบคือ หลักเกณฑ์ที่กำหนดมีความเข้าใจยาก กรมฯ ได้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยนำหลักเกณฑ์เดิมมาแยกเป็นข้อย่อย เพื่อให้เข้าใจ และดำเนินการได้ง่ายขึ้น และให้หน่วยปฏิบัตินำไปดำเนินการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 หลังจากการประเมินผลยังคงมีปัญหาที่เกิดจากหน่วยงานยังขาดการวิเคราะห์ และความเชื่อมโยงระหว่างหลักเกณฑ์กับสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่

2) การบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศเป็นเรื่องใหม่ ดังนั้น การนำกรอบและหลักเกณฑ์การบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน จึงเป็นเรื่องที่เข้าใจยาก จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวมีประสิทธิภาพ

3) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร (โยกย้าย) มีผลกระทบกับการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ เนื่องจากต้องให้เวลาในการสร้างทีมงาน

4) ผลการตรวจประเมินของคณะทำงานประเมินผลการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ พบว่า

4.1) บางหน่วยงานขาดการบริหารแบบมีส่วนร่วม ขาดการคิดวิเคราะห์ร่วมกัน เนื่องจากแต่ละคนมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป การประเมินตนเองมีลักษณะต่างคนต่างทำ (ผู้บริหาร กับเจ้าหน้าที่ประเมินแตกต่างกัน)

4.2) บุคลากรกรมฯ ทั้งผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ขาดความเชื่อมโยงในงาน และมองภาพองค์รวม เนื่องจากการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งต่างก็เป็นการพัฒนาบุคลากร และองค์กรเหมือนกัน การดำเนินการมีความคล้ายคลึงกัน เพียงแต่เรียกชื่อต่างกัน

5) คณะทำงานประเมินผลการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศมีภารกิจมาก ไม่สามารถตรวจประเมิน และให้คำปรึกษาแนะนำได้ทุกหน่วยงาน ทำให้บางหน่วยงานขาดแนวทางในการดำเนินการอย่างถูกต้อง

6) รูปแบบและวิธีการตรวจประเมิน

6.1) ระบบการประเมินไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน กระบวนการในการประเมินผลทำอย่างรวบรัด เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินไม่เหมาะสมและมาครอบคลุมกับระดับ หรือลักษณะงาน ขาดเครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมิน การประเมินขาดความต่อเนื่อง เป็นต้น

6.2) ความแตกต่างระหว่างบุคคลของคณะทำงานประเมิน ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ทักษะคดีที่มีต่อวิธีการประเมิน ความมีอคติ ความลำเอียงที่เป็นไปตามความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก และอารมณ์ ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบ ได้แก่ ผู้ประเมินไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ และวิธีการที่แท้จริงของการประเมิน ใช้ความรู้สึกส่วนตัวแทนข้อมูล ให้ความสำคัญกับหัวข้อประเมินบางข้อมากเกินไป จนมองข้ามความสำคัญอื่นๆ ซึ่งอาจมีความสำคัญเท่ากัน หรือมากกว่า ระยะเวลาที่ทำการประเมินไม่มีความเหมาะสม มีความกังวลเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้รับการประเมิน หรืออาจมีการกำหนดผลการประเมินไว้ล่วงหน้า เป็นต้น

6.3) หน่วยปฏิบัติขาดความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และวิธีการประเมิน ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมิน ไม่เข้าใจเหตุผล และความจำเป็นในการประเมิน และให้ความสนใจกับเรื่องค่าตอบแทนเท่านั้น ไม่เชื่อว่าวิธีการประเมินจะใช้กับลักษณะงานของตนได้อย่างเหมาะสม มีความฝักใฝ่ในเรื่องอคติ ความลำเอียงของผู้ประเมิน ไม่ได้รับรู้ผลการประเมินเป็นระยะๆ ไม่ได้รับรู้ผลการประเมินอย่างถูกต้อง ไม่ยอมรับว่าผู้ประเมินมีคุณสมบัติเพียงพอที่จะเป็นผู้ประเมิน

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจึงหลีกเลี่ยงกระบวนการประเมิน เนื่องจากความไม่เต็มใจของผู้รับการประเมิน และผู้ปฏิบัติงานและคิดว่ากระบวนการประเมินนั้น ไม่ได้มาตรฐาน ไม่เป็นระบบ ระเบียบ และความน่าเชื่อถือ ผู้ประเมินไม่มีเวลาหรือที่จะดำเนินการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ปัญหาเกี่ยวกับการสังเกตการณ์ และการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ถูกประเมิน การประเมินจึงต้องมีระบบการประเมินที่ดี มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นที่ยอมรับ และมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง นำระบบไปใช้อย่างจริงจัง มีระบบการสร้างความรู้เข้าใจ หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินระหว่างผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน มีระบบการส่งเสริมให้ผู้ประเมินตระหนักถึงความสำคัญของการประเมิน มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ เพื่อสร้างเป็นมาตรฐานในการใช้เครื่องมือในการประเมินให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.2 ข้อเสนอแนะ

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้นำรูปแบบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรกรมฯ และองค์กร เป็นระยะเวลาเกือบ 2 ปี แต่ก็ยังประสบปัญหา และอุปสรรค ผู้จัดทำผลงาน จึงขอให้ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

4.2.1 ข้อเสนอแนะระดับกรมฯ

1) ผู้บริหารระดับสูงของกรมฯ ควรนำแนวความคิดและรูปแบบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศมาใช้ในการบริหารราชการอย่างจริงจังและให้ความสำคัญ โดยกำหนดให้การบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ เป็นนโยบายหลักด้านหนึ่งในการบริหารงานของกรมฯ เพราะวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การพัฒนาบุคลากร และองค์กร ซึ่งที่ผ่านมาบางหน่วยงานไม่เห็นความสำคัญ เนื่องจากไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริง และมีความคิดว่ากรมฯ ใช้แนวทางดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการแต่งตั้ง โยกย้าย นโยบายนี้จึงไม่มีการดำเนินการอย่างจริงจังและถูกต้อง ทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2) กรมฯ ต้องจัดทำคู่มือที่ระบุถึงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานที่นำไปใช้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากที่ผ่านมา กรมฯ ให้อิสระในการดำเนินการ หลายหน่วยงานขาดการวิเคราะห์ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้

3) กรมฯ ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการเรียกบุคลากรเข้ารับการศึกษา สัมมนา หากกรมฯ สามารถดำเนินการได้จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ สามารถวางแผนในการปฏิบัติงาน และมีเวลาในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้น

4) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ระบบราชการมีการปรับโครงสร้างใหม่ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะที่กำหนด หากกรมฯ สามารถดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด จะสามารถลดปัญหาที่เกิดขึ้นได้ระดับหนึ่ง

5) การนำรูปแบบการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ซึ่งต้องมีการเตรียมความพร้อมในส่วนของ การกำหนดวิธีการประเมิน ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน ก่อนที่จะเริ่มการประเมินตนเอง

- วิธีการประเมิน กรมฯ จะต้องกำหนดรายละเอียดหลักเกณฑ์การประเมิน วิธีการประเมินให้เป็นระบบมีความชัดเจน และเผยแพร่ให้ทุกหน่วยงานทราบ เพื่อให้เกิดการยอมรับ

- ผู้ประเมิน เมื่อกรมฯ กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการ ประเมินให้ชัดเจนแล้ว กรมฯ จะต้องมีการประชุมหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมิน เพื่อให้ผู้ประเมิน มีความเข้าใจรูปแบบของการประเมินให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของผู้รับการประเมิน

- ผู้รับการประเมิน กรมฯ จะต้องดำเนินการในส่วนของการกำหนดวิธีการประเมิน และผู้ประเมินให้มีความพร้อมก่อน แล้วจึงให้ความรู้ และชี้แจงรายละเอียดแก่ผู้รับการประเมิน เพื่อให้เกิดการยอมรับในวัตถุประสงค์ของการ ประเมิน หลักเกณฑ์การประเมิน และที่สำคัญคือ การยอมรับผู้ประเมิน

4.2.2. ข้อเสนอแนะระดับบุคคล / แต่ละหน่วยงาน

1) ทุกหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับนโยบาย หรือข้อสั่งการ ของกรมฯ และปฏิบัติตาม

2) การดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ เน้นย้ำ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้แต่ละหน่วยงานร่วมกันวิเคราะห์งาน มีการทำงาน เป็นทีม

3) หลักเกณฑ์การดำเนินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีความแตกต่างกัน กรมฯ ไม่สามารถกำหนดรายละเอียด และวิธีการ / ขั้นตอนการดำเนินการได้ ซึ่งแต่ละ หน่วยงานจะต้องใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ศึกษา และวิเคราะห์หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอน เพื่อเชื่อมโยงกับงาน จึงจะสามารถประเมินตนเองได้ว่าปัจจุบัน ตนเองอยู่ในระดับใด เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) 168.
- จเด็จ ทางเจริญ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. TQA ถึงเส้นชัยก่อนใคร. (กรุงเทพฯ : บริษัท พงษ์วรินทร์การพิมพ์ จำกัด, 2548), 47
- ชุดบทเรียนเพื่อพัฒนาตนเอง, บทที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ในพระบรมราชูปถัมภ์
- ณัฐพงศ์ เกศมาริช, วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยม, www.baac.uplus-solution.com, (กรุงเทพฯ, เอ็กซ์เปอร์เน็ท)
- ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ด สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม เขียนเมื่อ 08 พฤศจิกายน 2550, ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- ผศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์, “มุมมองใหม่”, กรุงเทพธุรกิจ, 17 กุมภาพันธ์ 2547, www.nidambe11.net
- วิสัยทัศน์กับการจัดการสมัยใหม่ บทที่ 5 , www.dpu.ac.th/business1
- สมโภชน์ นพคุณ. “ยุทธศาสตร์การบริหารราชการยุคใหม่สู่ความเป็นเลิศ” หลักสูตร การป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 16. วิทยาลัยป้องกัน ราชอาณาจักร, 2546-2547
- สุนันท์ โพธิ์ทอง. ผลการประเมินการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ. กรมสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน สำนักตรวจราชการ. ที่ รง 0501/2162. 25 กันยายน 2550 สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พลเรือน. แผ่นพับ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ :
ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาระบบราชการ. 2549

www.wasun.newsit.es/government.doc