



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โทร.๑๓๓๕, ๐-๒๕๗๙-๗๗๔๐

ที่ กษ ๐๘๐๐.๐๕/

วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง สรุบทเรียน เรื่อง การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาองค์การ(Application Report)

เรียน ผอ.กพร.

ด้วย ดิฉัน นางสาวพวงพิศ พันธุ์สำโรง เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง เทคนิคการเขียนผลงานรางวัลเลิศรัฐ สาขาบริการภาครัฐ สาขาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และสาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA ๔.๐ และ PMQA หมวด ๑) กรมพัฒนาที่ดิน กิจกรรมที่ ๒ เทคนิคการเขียนผลงานรางวัลเลิศรัฐสาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA ๔.๐ และ PMQA หมวด ๑) หัวข้อ การจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ(Application Report) เมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ จึงขอสรุปความรู้ที่ได้รับจากการประชุมดังกล่าว เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานรวมทั้งการคิดวิเคราะห์ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ รายละเอียดได้แนบมาพร้อมบันทึกนี้แล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นางสาวพวงพิศ พันธุ์สำโรง)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

๑๙ เม.ย.

- เรียง

- ปกจนจกจนเวปโปรดกษ เสงขเวปเขต  
รตณ

๑๕ ธ.ค.๖๔

ทสม /  
พรช  
15 ธ.ค.๖๔

## การจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (Application Report)

### ๑. การจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (Application Report) PMQA (รายหมวด)

#### เงื่อนไขการมอบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา คือ เกณฑ์ของปี ๒๕๖๒ โดยพัฒนามาจากเกณฑ์ปี ๒๕๕๐ และ ๒๕๕๘ จะมีการปรับปรุงเกณฑ์ทุก ๒ ปี เกณฑ์ PMQA ๔.๐ เป็นฉบับชั่วคราวที่สำนักงาน ก.พ.ร. พัฒนาขึ้นมาไม่สามารถอ้างอิงระดับสากลได้ เพื่อเร่งรัดให้หน่วยงานราชการมีคุณลักษณะ ๔.๐ อย่างรวดเร็ว ตามนโยบาย ๔.๐

#### เกณฑ์ PMQA (รายหมวด) ปี ๒๕๖๒

รางวัล PMQA สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นแรงจูงใจ เป็นการพัฒนาการทำงานที่ต่อยอดมากขึ้น เกณฑ์ที่ตั้งขึ้นมาในปี ๒๕๕๐ เป็นเกณฑ์ภาคสมัครใจ ส่วนเกณฑ์ของปีนี้แบ่งเป็น ๒ ประเภทที่เปิดรับสมัคร คือ

๑. เกณฑ์ PMQA รางวัลดีเด่น ซึ่งอ้างอิงมาจากเกณฑ์ปี ๒๕๖๒

๒. เกณฑ์ PMQA ๔.๐ อ้างอิงจากปี ๒๕๖๐ การตรวจรับรองของแต่ละเกณฑ์จะมีเงื่อนไขที่แตกต่างกัน ขั้นตอนการประกวดเหมือนกัน โดย รอบที่ ๑ การประเมินตนเองขั้นต้น จะประเมินโดยทีมตรวจเจ้าหน้าที่ สำนักงาน ก.พ.ร. รอบที่ ๒ การเขียน Application Report ถ้าผ่านรอบที่ ๒ จะเข้าสู่รอบที่ ๓ Site Visit

#### เงื่อนไขการให้รางวัล

รางวัลดีเด่น คือ กรมที่เคยส่ง PMQA(รายหมวด)และได้รับรางวัลมาแล้ว ๒ หมวด ถึงจะสามารถส่งสมัครขอรับรางวัลได้ จะได้รับรางวัลต่อเมื่อทุกหมวด ๑-๗ จะต้องได้คะแนน ๔๐% ขึ้นไป ไม่ต่ำกว่า ๔๐๐ คะแนน รางวัล PMQA(รายหมวด) มีทั้งหมด ๔ เงื่อนไข

๑. หมวดที่จะขอรับรางวัลต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า ร้อยละ ๕๐

๒. หมวด ๗ ต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า ร้อยละ ๓๐ (ข้อ ๗.๑ คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๓๐ และข้อ ๗.๔ คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๓๐)

๓. หมวดที่เหลือต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า ร้อยละ ๒๕

๔. รวมทุกบรรทัดต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า ๓๐๐ คะแนน

#### เกณฑ์การให้คะแนน หมวด ๑ - ๖ การให้คะแนน จะคำนึงถึง

๑. Approach มีวิธีการที่เป็นระบบที่ทำให้เกิดประสิทธิผลตามหัวข้อนั้นๆ มีระบบ ๒ อย่าง คือ ๑. การทำซ้ำและคาดหวังเหมือนเดิมได้ ๒. ต้องประเมินได้และปรับปรุงได้

๒. Deployment นำ Approach ไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างคงเส้นคงวา สม่าเสมอ

๓. Learning การประเมิน Approach และ Deployment หากไม่ดีต้องมีการปรับปรุงและนำผลการปรับปรุงไป Sharing และนำไปสู่ Integration

๔. Integration การประเมิน Approach และ Deployment สอดคล้องกับหัวข้ออื่นๆ หรือ สอดคล้องกับบริบทขององค์กร เช่น การปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศของ Steak holder ในหมวด ๓ สามารถทำให้แผนยุทธศาสตร์ ในหมวด ๒ บรรลุตามเป้าหมายมากขึ้น

๕. Early Result การแสดงผลที่มีประสิทธิผลในหัวข้อนั้นๆ ได้

สำหรับหมวดที่ส่งเข้าประกวดจะพิจารณาจาก A: (Approach) D: (Deployment) L: (Learning) I: (Integration) เป็นเกณฑ์การให้คะแนน ส่วนหมวดที่ไม่ส่งเข้าประกวด จะพิจารณาจาก A (Approach) D: (Deployment) R: (Early Result)

## แนวทางการให้คะแนนหมวด ๑ - ๖ ระดับวุฒิภาวะขององค์กร (Organization Maturity)

ซึ่งมีทั้งหมด ๖ ระดับ (๖ Brand) ถ้าถึงระดับ ๖ คะแนน ๑๐๐% ในที่นี้ยกตัวอย่างมา ๔ ระดับ คือ

### ระดับที่ ๑

คะแนน ๐% - ๕ คะแนน
A : ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศไม่ชัดเจน
D : ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย
L : ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา
I : ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงาน ดำเนินการอย่างเอกเทศ

### ระดับที่ ๒

คะแนน ๑๐% - ๒๕% คะแนน
A : แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ
D : มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแคในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น
L : แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดทั่วไปในการปรับปรุง
I : มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา

### ระดับที่ ๓

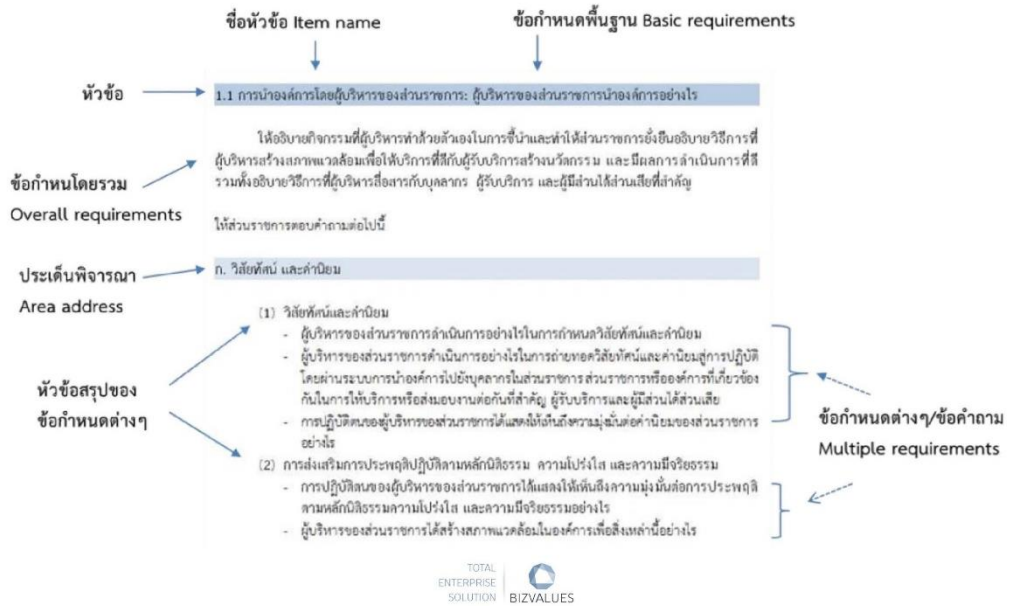
คะแนน ๓๐% - ๔๕%
A : แสดงให้เห็นว่าแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ
D : มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติถึงแม้ว่าบางพื้นที่อยู่ในขั้นเริ่มต้น
L : แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างมีระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ
I : แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรและเกณฑ์หมวดอื่นๆ

### ระดับที่ ๔

คะแนน ๕๐% - ๖๕%
A : แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ
D : มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน
L : มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ
I : แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรและในเกณฑ์หมวดอื่นๆ

## รูปแบบเกณฑ์

### รูปแบบเกณฑ์



หมวด ๑ การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ : ผู้บริหารของส่วนราชการนำองค์การอย่างไร (ข้อกำหนดขั้นพื้นฐาน)

อธิบายให้ผู้บริหารทำด้วยตัวเองในการชี้แนะและทำให้ส่วนราชการยั่งยืน การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีกับผู้รับบริการสร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ซึ่งเป็นข้อกำหนดโดยรวม และในทางปฏิบัติหมวดที่ไม่ขอรับรางวัล (ข้อกำหนดโดยรวม) ในทางปฏิบัติหมวดที่ไม่ขอรับรางวัลให้ศึกษาอ่านข้อกำหนดโดยรวมและอธิบาย ดังนี้ ๑. อธิบายให้ผู้บริหารทำด้วยตัวเองในการชี้แนะและทำให้ส่วนราชการยั่งยืนทำอย่างไรบ้าง ๒. อธิบายการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีกับผู้รับบริการสร้างนวัตกรรมและมีผลการดำเนินการที่ดีทำอย่างไร? ๓. อธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ทำอย่างไรบ้าง? ส่วนหมวดที่ขอรับรางวัล ให้พิจารณาซึ่งไม่จำเป็นที่จะต้องตอบทีละข้อ หรือตอบครบทุกข้อ จากประเด็นการพิจารณา

ก.วิสัยทัศน์ และค่านิยม

๑. วิสัยทัศน์และค่านิยม

๑) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

๒) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓) การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของส่วนราชการ

๒. การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม

๑) การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักนิติธรรมความโปร่งใส และความมีจริยธรรมอย่างไร

๒) ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างสภาพแวดล้อมในองค์การเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

ผลลัพธ์หมวด ๗ – LeTCI ในการตรวจประเมิน ผู้ตรวจประเมินพิจารณาจาก Integration ขึ้นไป Level

Le	Level	ระดับของผลการดำเนินการ (ผลการดำเนินการที่ดี)
T	Trend	แนวโน้มเพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตรา การเปลี่ยนแปลง
C	Compare	เปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยคู่แข่ง คู่เทียบ)
I	Integration	ตัววัดผลการดำเนินงานสะท้อนสมรรถนะที่สำคัญขององค์การครบถ้วน

แนวทางการให้คะแนนหมวด ๗

ระดับที่ ๑

คะแนน	คำอธิบาย
๐% หรือ ๕%	<p>Le : ไม่มีการรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ และ /หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</p> <p>T : ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือข้อมูลที่มีแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C : ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I : ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญ</p>

ระดับที่ ๒

คะแนน	คำอธิบาย
๑๐% หรือ ๑๕% ๒๐% หรือ ๒๕%	<p>Le : มีการรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการเพียงบางเรื่องที่สำคัญต่อส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง</p> <p>T : มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลน้อยเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C : ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I : มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจและ ความต้องการของส่วนราชการ</p>

ระดับที่ ๓

คะแนน	คำอธิบาย
๓๐% หรือ ๓๕% ๔๐% หรือ ๔๕%	<p>Le : มีการรายงานถึงระดับผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T : มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี</p> <p>C : แสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบในบางเรื่อง</p> <p>I : มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจและความต้องการของส่วนราชการ</p>

หมวด ๗ ที่ไม่ขอรับรางวัล คือ ข้อ ๗.๑ - ๗.๓ ข้อ ๗.๕ - ๗.๖ เป้าหมายอยู่ที่ ๒๕% จะอยู่ใน Brand ๒ คือ ระดับคะแนน ๒๐% หรือ ๒๕%

คะแนน	คำอธิบาย
๑๐% หรือ ๑๕% ๒๐% หรือ ๒๕%	<p><b>Le :</b> มีการรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการเพียงบางเรื่องที่สำคัญต่อส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง (ได้ตามเป้าที่ตั้งไว้)</p> <p><b>T :</b> มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลน้อยเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p><b>C :</b> ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p><b>I :</b> มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจและความต้องการของส่วนราชการ</p>

หมวด ๗ ที่ขอรับรางวัล คือ ๗.๑ และ ๗.๔ เป้าหมายอยู่ที่ ๓๐% จะอยู่ใน Brand ๓ คือ ระดับคะแนน ๓๐% หรือ ๓๕% ๔๐% หรือ ๔๕%

คะแนน	คำอธิบาย
๓๐% หรือ ๓๕% ๔๐% หรือ ๔๕%	<p><b>Le :</b> มีการรายงานถึงระดับผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p><b>T :</b> มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี</p> <p><b>C :</b> แสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบในบางเรื่อง</p> <p><b>I :</b> มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจและความต้องการของส่วนราชการ</p>

### เอกสารการสมัครขอรับรางวัล PMQA (รายละเอียด)

#### รอบที่ ๑ ประกอบด้วย

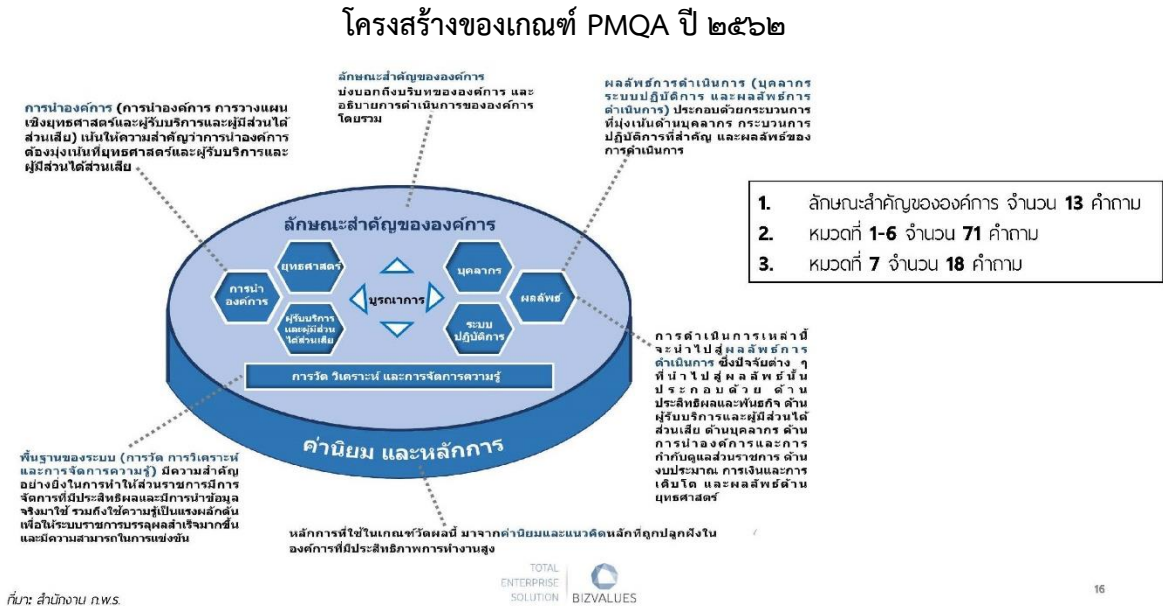
๑. แบบฟอร์มที่ ๑ เอกสารการสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
๒. แบบฟอร์มที่ ๒ ลักษณะสำคัญขององค์การ (OP ๑ หน้ากระดาษ) ซึ่งจะไม่มีผลคะแนน แต่เป็นตัวที่สำคัญ บริบทขององค์กรเป็นตัวตั้ง
๓. แบบฟอร์มที่ ๓ แบบประเมินความพร้อมขอรับรางวัล PMQA (การประเมินตนเอง)
๔. แบบฟอร์มที่ ๔ ตัวชี้วัดหมวด ๗ ย้อนหลัง ๓ ปี การที่จะผ่านการประเมินรอบที่ ๑ จะพิจารณาจาก แบบฟอร์มที่ ๔ ผลลัพธ์หมวด ๗ เป็นหลัก

#### รอบที่ ๒ ประกอบด้วย

๑. แบบฟอร์มที่ ๕ บทสรุปผู้บริหาร ความยาว ๓ - ๕ หน้ากระดาษ
    - ๑) แนะนำหน่วยงานภาพรวม
    - ๒) การดำเนินการพัฒนาองค์กรที่หน่วยงานเห็นว่ามีโดดเด่น ของหมวดที่สมัครขอรับรางวัล
    - ๓) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
  ๒. แบบฟอร์มที่ ๖ รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (Application Report) ประกอบด้วย
    - ๑) ส่วนที่ ๑ ลักษณะสำคัญขององค์การ ไม่เกิน ๑๐ หน้ากระดาษ ไม่มีผลคะแนน
- ส่วนที่ ๒ การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ๒) ส่วนที่ ๒ - ๑ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ระดับพื้นฐาน รวมทุกหมวด ๑๕ หน้ากระดาษ (หมวดที่ไม่ขอรับรางวัล)

๓) ส่วนที่ ๒ - ๒ การดำเนินการที่โดดเด่นรายการหมวดประมาณ ๑๕ หน้ากระดาษ (เฉพาะหมวดที่สมัครรางวัล)

๔) ส่วนที่ ๓ ผลลัพธ์การดำเนินการ ประมาณ ๕ หน้ากระดาษ (หมวด ๗) รวมทั้งหมด ไม่เกิน ๔๕ หน้ากระดาษ



**ส่วนที่ ๑ ลักษณะสำคัญขององค์กร (๑๐ หน้ากระดาษ ไม่มีคะแนน)**

อธิบายตามแนวคำถาม ๑๓ ข้อ ประกอบด้วย ๑. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายคือโจทย์สำคัญที่องค์กรต้องจัดการ ๒. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน เริ่มจากการวิเคราะห์ ๖C ลักษณะขององค์กร ประกอบด้วย ๑) C๑ : คือ กรณที่มีอะไรบ้างตั้งแต่วัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะหลัก งานบริการ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติการ เป็นการอธิบายตัวตนของกรม ๒) C๒ : ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ๓) C๓ : คู่แข่งหรือคู่แข่ง หรืองานบริการอื่นที่พยายามเสนอคุณค่าเพื่อให้ Stakeholder เบี่ยงเบนความสนใจจากเรา ๔) C ๔ : ระเบียบข้อบังคับ ๕) C๕ : การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ๖) C๖ : ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โอกาสที่จะมีการปรับเปลี่ยนสิ่งใหม่ๆ

**๑. ลักษณะสำคัญขององค์กร (OP: ORGANIZATIONAL PROFILE) ประกอบด้วย**

**(ก) สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ**

**๑) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย**

- พันธกิจหลักหรือหน้าที่ตามกฎหมาย
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจ คือ การเปรียบเทียบภารกิจสำคัญ เปรียบเทียบกับการบรรลุเป้าหมายแล้ว ภารกิจใดสำคัญเป็นอันดับต้น
- กลไก/วิธีที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิต

**๒) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม**

- เป้าประสงค์ คือ เหตุผลในการก่อตั้งและดำรงอยู่ต่อไป
- วิสัยทัศน์ คือ ความสำเร็จในอนาคตที่จะทำให้เกิดขึ้น
- ค่านิยม คือ หลักปฏิบัติที่สำคัญที่ยึดถือร่วมกันในการทำงาน

- คุณลักษณะของวัฒนธรรมของส่วนราชการ สมรรถนะหลักของส่วนราชการ

**สมรรถนะหลัก (Core Competency)** คือ สมรรถนะหลักขององค์กร ประกอบด้วย สินทรัพย์ X ความสามารถ ซึ่งสินทรัพย์จะต้องมีลักษณะที่เรียกว่า **V R I O** คือความได้เปรียบที่ไม่สามารถบริหารจัดการได้ ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ V : Valuable คือ มีค่าในสายตาเพื่อนร่วมงาน R : Rare คือ สิ่งที่ยาก I : Inimitable คือ ยากต่อการลอกเลียนแบบ O : Organized คือ การบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์

**๓) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร**

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร
- มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
- อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานทางการศึกษาสำหรับบุคลากรประเภทต่างๆ
- องค์กรประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร (องค์กรประกอบความผูกพัน)
- ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะของส่วนราชการอะไรบ้าง

**๔) สินทรัพย์ (ไม่ใช่คน)**

- ส่วนราชการมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง

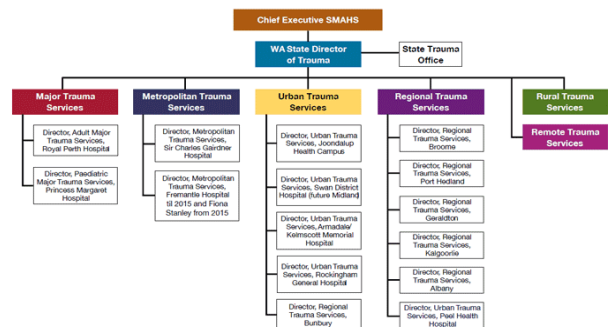
**๕) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ**

- ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย

**ข. ความสำคัญระดับองค์การ**

**๖) โครงสร้างองค์การ**

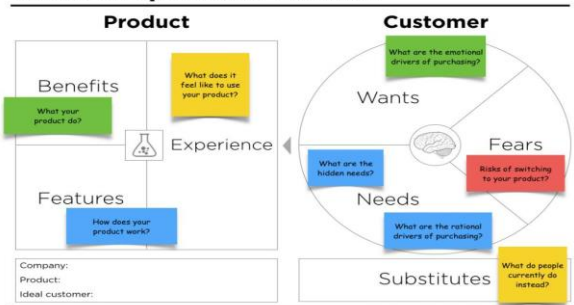
- โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร
- ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการ และส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะเช่นใด



**๗) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

- กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิต ต่อการบริการที่มีให้ และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร
- ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

**Value Proposition Canvas**





๘) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

- ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้างและมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของส่วนราชการ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วนราชการ
- กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง

๒. สภาพการณ์ขององค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการทำงาน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

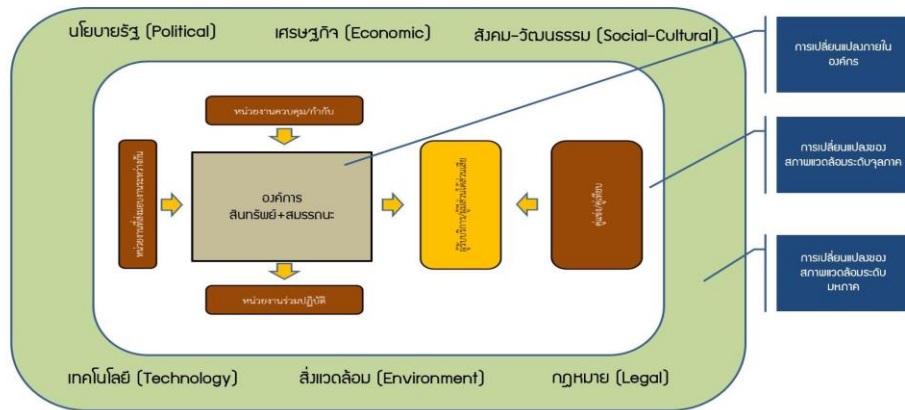
ก. สภาพแวดล้อมการแข่งขัน

๙) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด ประเภทการแข่งขันและจำนวนผู้แข่งขันในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันของส่วนราชการในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

๑๐) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ(ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของส่วนราชการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาส สำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร



๑๑) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขันในลักษณะเดียวกันมีอะไรบ้าง

- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขัน ในลักษณะเดียวกันมีอะไรบ้าง
- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในส่วนราชการ นอกส่วนราชการ และจากต่างประเทศกันมีอะไรบ้าง
- มีข้อก้ำจัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

๑๒) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร

ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการ

๑๓) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมินการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

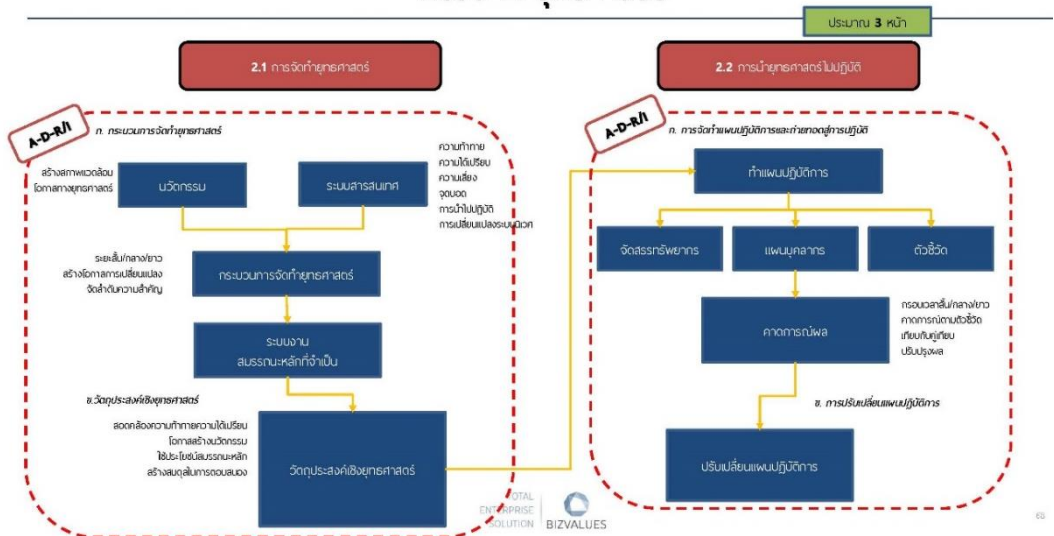
ส่วนที่ ๒-๑ : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษามาตรฐานการดำเนินการ รายนามที่ไม่วอรับรางวัล หมวด ๒,๓,๔,๕,๖ (หมวดละ ๓ หน้ากระดาษ)

A : Approach / D : Deployment / R : Early Result

หมวด ๒ ยุทธศาสตร์

๒.๑) การจัดทำยุทธศาสตร์ ๒.๒) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

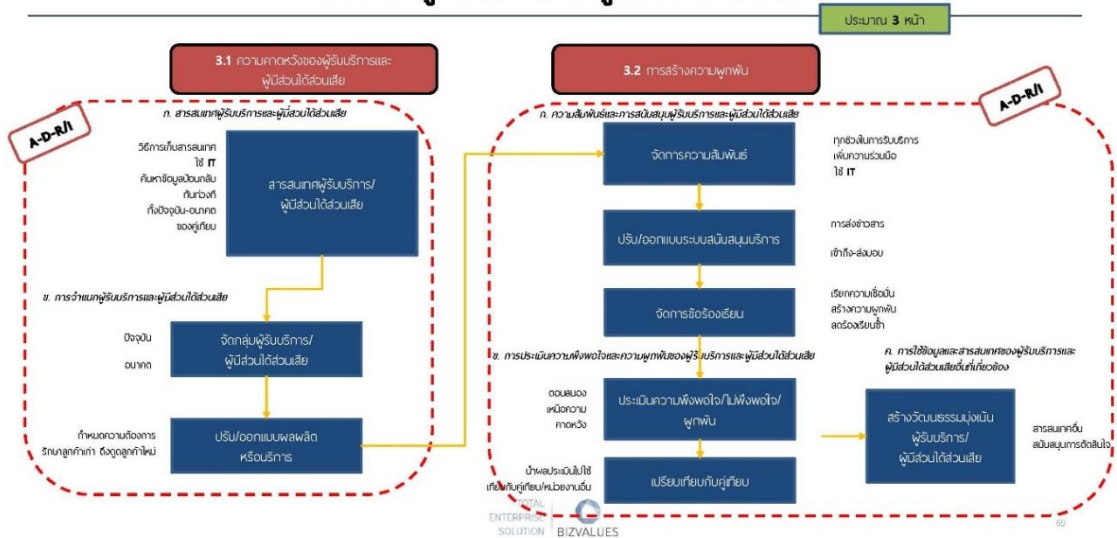
หมวด 2: ยุทธศาสตร์



หมวด ๓ : ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓.๑) ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๓.๒) การสร้างความผูกพัน

หมวด 3: ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



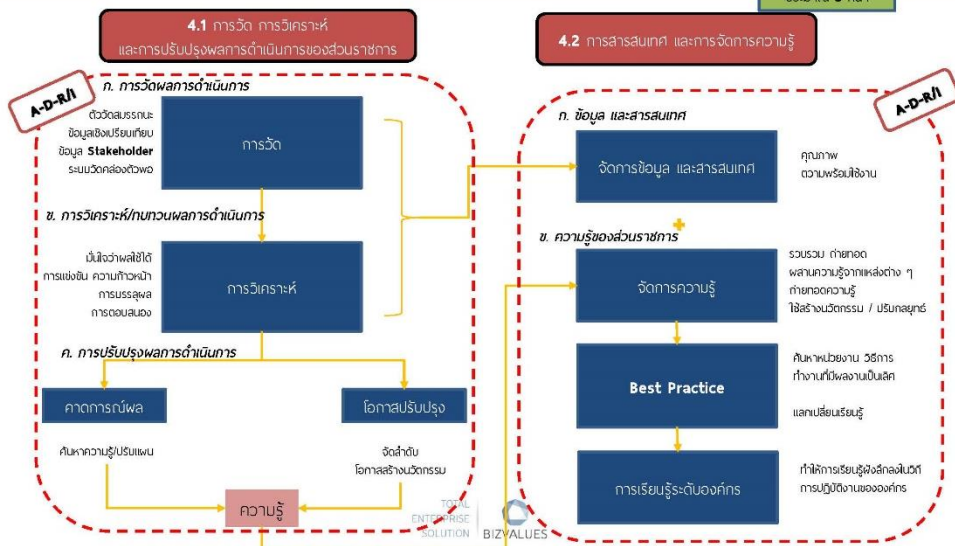
หมวด ๔ : การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

๔.๑) การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

๔.๒) การสารสนเทศ และการจัดการความรู้

หมวด 4: การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ประมาณ 3 หน้า

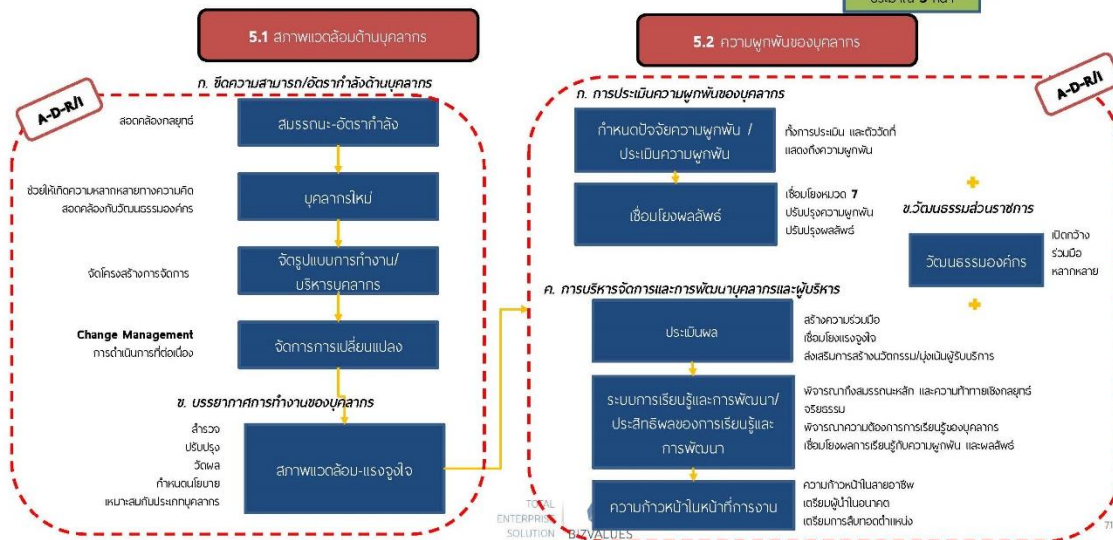


หมวด ๕ : บุคลากร

๕.๑) ขีดความสามารถ/อัตรากำลังด้านบุคลากร ๕.๒) ความผูกพันของบุคลากร

หมวด 5: บุคลากร

ประมาณ 3 หน้า

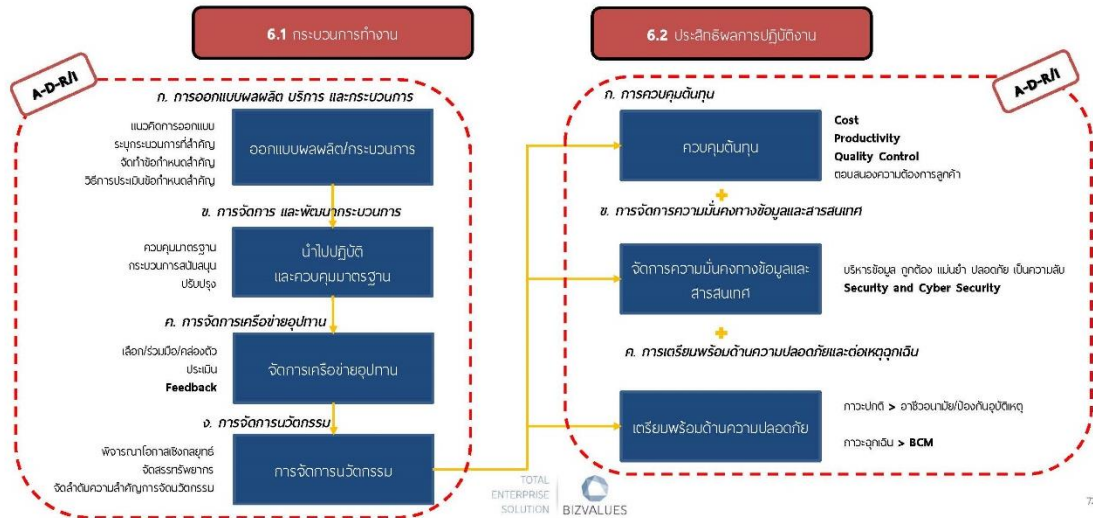


หมวด ๖ : การปฏิบัติการ

๖.๑) กระบวนการทำงาน ๖.๒) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

หมวด 6: การปฏิบัติการ

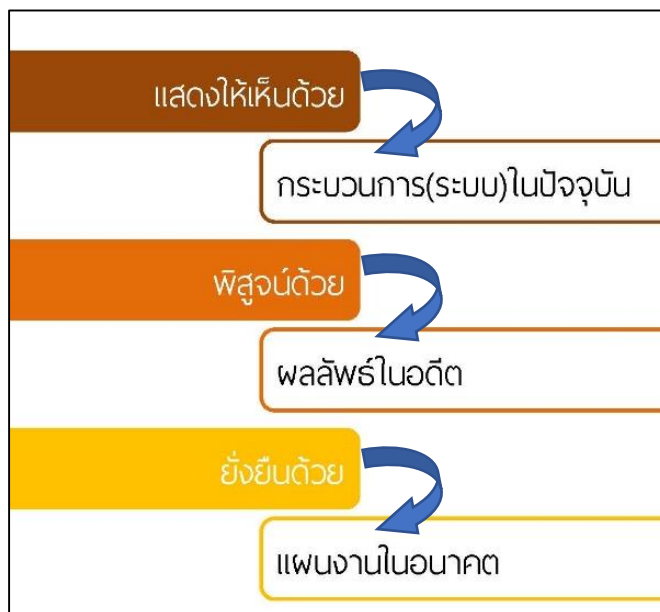
ประมาณ 3 หน้า



ส่วนที่ ๒-๒ การดำเนินการรายหมวดที่ขอรับรางวัล (ความยาว ๑๕ หน้ากระดาษ)

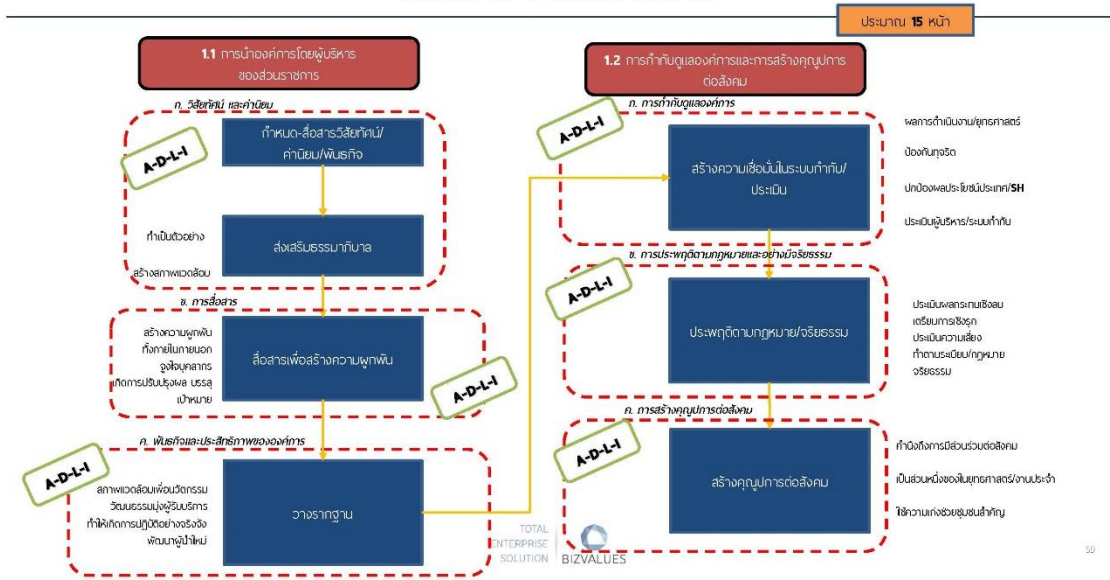
**วิธีการเขียนรายงาน** หมวด ๑ การนำองค์การ เป้าหมายอยู่ที่ ๕๐% Approach จะต้องแสดงให้เห็นถึงแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลต่อข้อกำหนดโดยรวม และมี Deployment Learning Integration ตามลำดับ การตรวจรายหมวดผู้ตรวจประเมินจะพิจารณาจาก Best Practice เป็นหลัก  
 Key word : **เมื่อก่อนทำอะไร ทำไมถึงเปลี่ยน สิ่งที่จะเปลี่ยนคืออะไร และผลการเปลี่ยนแปลงใหม่เป็นอย่างไร** A : Approach / D : Deployment / L : Learning / I : Integration

การแสดงถึงความ เป็นเลิศ



หมวด ๑ การนำองค์การ

หมวด 1: การนำองค์การ



๑.๑ การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ (บทบาทของผู้นำ)

- ก. การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และสื่อสารไปสู่การปฏิบัติการนำองค์การ ผ่านโครงสร้าง เพื่อให้ Stakeholder รับรู้ทิศทาง การนำองค์การ เพื่อปฏิบัติร่วมกันได้ และส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล
- ข. การสื่อสาร เพื่อสร้างความผูกพัน ทั้งบุคลากรภายใน และบุคคลภายนอก สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- ค. พันธกิจและประสิทธิภาพขององค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อเกิดนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ การวางรากฐาน ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ผู้นำจะต้องกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานที่จริงจัง ผู้นำจำเป็นจะต้องมีส่วนร่วมกับการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อวางรากฐานระยะยาว ปัญหาที่มักพบกับหน่วยงาน คือ ความต่อเนื่องกับการบริหารจัดการ

๑.๒ การกำกับดูแลองค์การและการสร้างคุณูปการต่อสังคม (ระบบที่ผู้นำสร้างขึ้นเพื่อกำกับดูแลองค์การ)

- ก. การกำกับดูแลองค์การ เป็นระบบที่สร้างขึ้นเพื่อกำกับ และเพื่อประเมินความเสี่ยงขององค์กร เช่น ความเสี่ยงที่ไม่บรรลุผลการดำเนินการ ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงในการทุจริต วิธีการจัดการ ความเสี่ยง เช่น การควบคุมภายใน เป็นต้น
- ข. การประพฤติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม ได้แก่ การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบเชิงสังคมการทำงานที่ขัดต่อระเบียบกฎหมายและจริยธรรม
- ค. การสร้างคุณูปการต่อสังคม การช่วยเหลือชุมชน และสังคม ความพยายามในการดูแล ช่วยเหลือสังคมที่มากกว่าภารกิจที่ระบุไว้



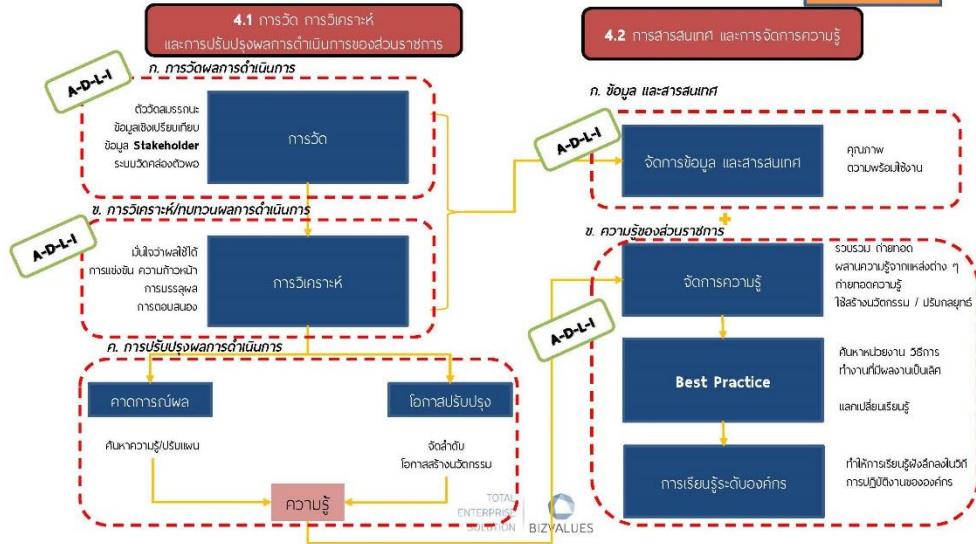
หมวด ๔ การวัดวิเคราะห์ การจัดการความรู้

๔.๑ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

๔.๒ การสารสนเทศ และการจัดการความรู้

หมวด 4: การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ประมาณ 15 หน้า



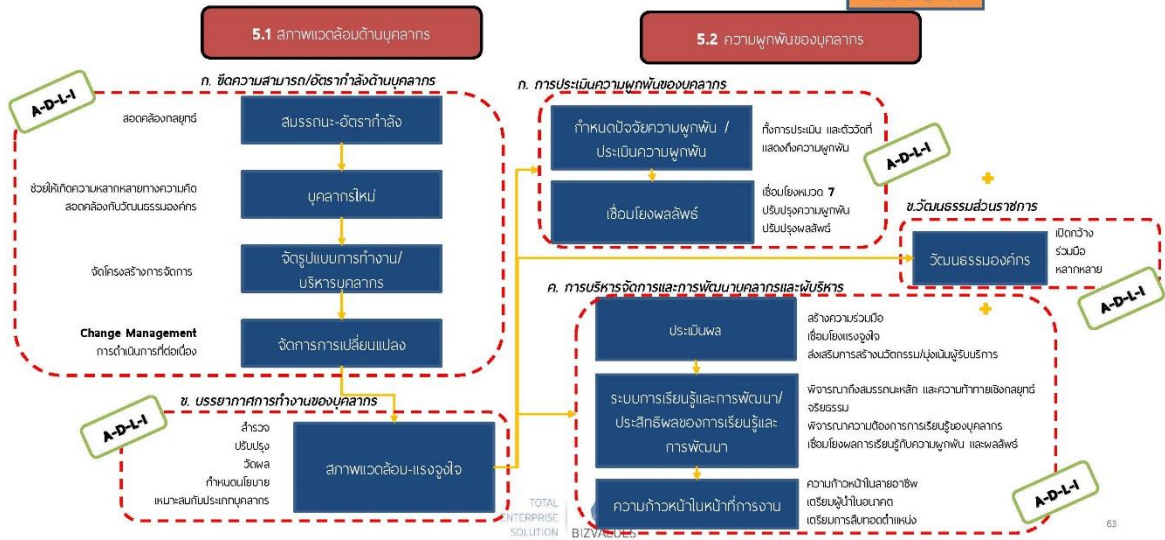
หมวด ๕ บุคลากร

๕.๑ สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

๕.๒ ความผูกพันของบุคลากร

หมวด 5: บุคลากร

ประมาณ 15 หน้า



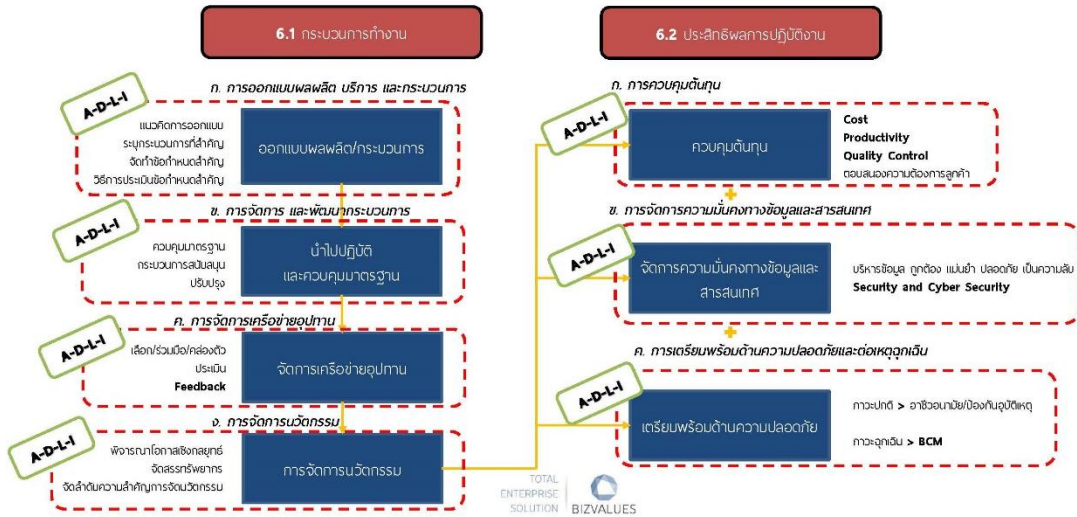
หมวด ๖ การปฏิบัติการ

๖.๑ กระบวนการทำงาน

๖.๒ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

หมวด 6: การปฏิบัติการ

ประมาณ 15 หน้า



ส่วนที่ ๓ ผลลัพธ์การดำเนินการ

ผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด ๗) สำคัญคือการเลือกตัวชี้วัดระดับองค์กรที่แสดงผลงานย้อนหลัง ๓ ปี ในภาพของกรมที่มีองค์ประกอบต่างๆ คือ

- ผลลัพธ์ในการปฏิบัติราชการ ควรจะวัดจากอะไร
- กลุ่มเป้าหมาย
- ผลิตภัณฑ์ , การบริการ มีทั้งหมดกี่กลุ่ม กี่ภารกิจ
- กระบวนการหลัก ทั้งหมดมีกี่กระบวนการ
- การจัดการคน สิ่งของ มีเรื่องใดบ้าง

๗.๑ ผลลัพธ์ประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ : ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลตามพันธกิจเป็นอย่างไร

- ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลส่วนราชการและแผนปฏิบัติการ
  ๑. ด้านผลิตผลและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ
  ๒. ด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

๗.๒ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร

- ก. ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  ๓. ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  ๔. การให้ความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๗.๓ ผลลัพธ์ด้านบุคลากร : ผลการดำเนินการด้านบุคลากรเป็นอย่างไร

- ๕. ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- ๖. บรรยากาศการทำงาน
- ๗. การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน



๘. การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

**๗.๔ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการเป็นอย่างไร**

**ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแลองค์การ และคุณภาพการที่มีต่อสังคม**

๙. การนำองค์การ

๑๐. การกำกับดูแลองค์การ

๑๑. กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

๑๒. การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม

๑๓. สังคมและชุมชน

**๗.๕ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต :**

๑๔. ผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ และการเงิน

๑๕. การเติบโต

**๗.๖ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน(คุณภาพประสิทธิภาพต้นทุน) : ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลของกระบวนการและระบบปฏิบัติการ**

**ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติ**

๑๖. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ

๑๗. การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

**ข. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน**

๑๘. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

## ๒. การจัดทำรายงานผลการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ PMQA ๔.๐ (Application Report)

รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ (Application Report) เป็นเอกสารที่สะท้อนให้เห็นระบบบริหารจัดการและผลการดำเนินการขององค์การโดยรวม โดยใช้เกณฑ์ PMQA ๒๕๖๒ /เกณฑ์ PMQA ๔.๐ เป็นกรอบในการอธิบาย ซึ่งรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ (Application Report) ตามเกณฑ์ PMQA ๒๕๖๒ จะใช้แนวทางการประเมินใน ๔ ประเด็น ได้แก่

**๑) แนวทาง (Approach-A)** หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล ซึ่งแนวทางนั้นต้องสามารถนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

**๒) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment-D)** หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปปฏิบัติในทุกส่วนราชการที่ควรนำไปใช้

**๓) การเรียนรู้ (Learning-L)** หมายถึง การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการภายในส่วนราชการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

**๔) การบูรณาการ (Integration-I)** หมายถึง ความสอดคล้องทั้งการใช้แนวทาง ตัวชี้วัด สารสนเทศ การวิเคราะห์ ระบบการปรับปรุงที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์การ และช่วยเสริมกระบวนการทั่วทั้งองค์การ

ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การนั้น ส่วนราชการต้องสามารถอธิบายระบบบริหารจัดการขององค์การให้ผู้อ่านเข้าใจได้รวมทั้งแสดงให้เห็นความโดดเด่นในการดำเนินการที่ชัดเจน โดยควรมีการอธิบายแนวคิดของการดำเนินการ ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องจนบังเกิดผล รวมทั้งเชื่อมโยงให้เห็นผลสำเร็จของการดำเนินการที่ชัดเจนและควรยกตัวอย่างประกอบการอธิบาย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการ

สื่อสารระหว่างองค์การและผู้ตรวจประเมินตลอดจนองค์การอื่น ๆ ที่สนใจนำแนวทางที่ดีขององค์การไปประยุกต์ใช้ อีกทั้งยังต้องมีความถูกต้องและสะท้อนระบบจริงขององค์การ ต้องเป็นหลักฐานของความมุ่งมั่นและความเป็นเจ้าของร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ

สำหรับการรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ (Application Report) ตามเกณฑ์ PMQA ๔.๐ ควรอธิบายให้ครบทุกประเด็นตามที่ได้ประเมินตนเองตามเกณฑ์ PMQA ๔.๐ ในรอบที่ ๑ และอธิบายให้ครอบคลุมทั้ง ๓ มิติ ของการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย)

โดยควรอธิบายว่าหน่วยงานมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างไร พร้อมทั้ง เชื่อมโยงให้เห็นผลสำเร็จของการดำเนินการที่ชัดเจน และควร “ยกตัวอย่างประกอบ” การอธิบายด้วย

#### ระดับการพัฒนา แบ่งออกเป็น ๓ ระดับ

๑. ระดับพื้นฐาน(Basic)	๓๐๐ คะแนน
๒. ระดับก้าวหน้า(Advance)	๔๐๐ คะแนน
๓. ระดับพัฒนาจนเกิดผล(Significance)	๕๐๐ คะแนน

#### แนวทางการจัดทำรายงาน ผลลัพธ์หมวด ๗ ในลักษณะ LeTCL

Le : Level	ระดับของผลการดำเนินการ
T : Trend	แนวโน้มเพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลง
C : Compare	เปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่เหมาะสม
I : Integration	ตัววัดผลการดำเนินงานสะท้อนสมรรถนะที่สำคัญขององค์กรครบถ้วน

#### แนวทางการจัดทำรายงาน หมวดที่ ๑ - ๖ ในลักษณะ A-D-R

A : Approach	วิธีการที่ใช้เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งความมีประสิทธิภาพของวิธีการนั้น
D : Deployment	การนำ approach ที่วางไว้สู่การปฏิบัติในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างคงเส้นคงวา
R : Result	ผลลัพธ์พัฒนาของส่วนราชการที่สอดคล้องกับคุณลักษณะระบบราชการ ๔.๐

- ระดับ Basic : ตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ มีแนวคิดริเริ่มไปสู่ระบบราชการ ๔.๐

- ระดับ Advance : ผลเชื่อมโยงกับความต้องการและบรรลุเป้าหมายของประเทศ มีแนวทางการพัฒนาชัดเจนตามแนวทางระบบราชการ ๔.๐

- ระดับ Significance : มีการบูรณาการทุกภาคส่วน จนเกิดการพัฒนาตามแนวทางระบบราชการ ๔.๐ จนเกิดผล

#### เอกสารการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA ๔.๐)

##### รอบที่ ๑ ประกอบด้วย

๑. แบบฟอร์มที่ ๑ เอกสารการสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
๒. แบบฟอร์มที่ ๒ ลักษณะสำคัญขององค์การ (OP ๑-๓ หน้ากระดาษ) ซึ่งจะไม่มีผลคะแนน แต่เป็นตัวที่สำคัญ บริบทขององค์กรเป็นตัวตั้ง
๓. แบบฟอร์มที่ ๓ แบบประเมินสถานการณ์เป็นระบบราชการ ๔.๐ ด้วยตนเอง
๔. แบบฟอร์มที่ ๔ ตัวชี้วัดหมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ ย้อนหลัง ๓ ปี

**รอบที่ ๒ (ไม่เกิน ๖๒ หน้า) ประกอบด้วย**

**๑. แบบฟอร์มที่ ๕ บทสรุปผู้บริหาร ความยาว ๕ – ๘ หน้ากระดาษ**

- ๑) วิสัยทัศน์
- ๒) กรอบแนวคิด/Concept/Roadmap ของการก้าวสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ (ไม่เกินครึ่งหน้า)
  - ๓) ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องสู่ระบบราชการ ๔.๐
    - มิติระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน
    - มิติระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
    - มิติระบบราชการที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย
  - ๔) ผลงานที่โดดเด่น จำนวน ๓ – ๕ ผลงาน (ผลงานละ ๑ หน้ากระดาษ) ลักษณะการเขียนต้องสอดคล้องกับมิติระบบราชการ ๔.๐ จะสอดคล้องกับมิติใดก็ได้ หรือ ทั้ง ๓ มิติ
๒. แบบฟอร์มที่ ๖ รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ (Application Report) ประกอบด้วย
  - ๑) ส่วนที่ ๑.๑ ลักษณะสำคัญขององค์การ ไม่เกิน ๓ หน้ากระดาษ ไม่มีผลคะแนน
  - ๒) ส่วนที่ ๑.๒ แผนงานการปรับปรุงเพื่อยกระดับการพัฒนาสู่ระบบราชการ ๔.๐ (ไม่เกิน ๔ หน้ากระดาษ)
    - ๓) ส่วนที่ ๒ การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ ๔.๐ รวม ๖ หมวด (ไม่เกิน ๕๐ หน้า) ทั้งนี้ต้องสอดคล้องครบทุกประเด็นตามที่ได้ประเมินตนเองตามเกณฑ์ PMQA ๔.๐ ในรอบที่ ๑ และอธิบายให้ครอบคลุม ๓ มิติของการเป็นระบบราชการ ๔.๐
      - ๔) ส่วนที่ ๓ ผลลัพธ์การดำเนิน(ไม่เกิน ๕ หน้า)

**แนวทางจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ ตามเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (Application Report)**

รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ (Application Report) เป็นเอกสารที่สะท้อนให้เห็นระบบบริหารจัดการและผลการดำเนินการขององค์การโดยรวม โดยใช้เกณฑ์การประเมิน สถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ เป็นกรอบในการอธิบาย รวมทั้งเป็นเอกสาร ที่ผู้ตรวจประเมินใช้ในการพิจารณา ซึ่งนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะในขั้นแรกของการตรวจประเมิน ผู้ตรวจ จะรู้จักองค์การผ่านแบบประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ ๔.๐ ด้วยตนเองเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้ หน่วยงานสามารถอธิบายผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ฯ ได้โดยละเอียด จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้อง อธิบายการดำเนินงานขององค์การผ่านรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ เพื่อประกอบการพิจารณา โดยรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ ที่ดี ควรมีลักษณะ ดังนี้

- สามารถอธิบายระบบบริหารจัดการขององค์การให้ผู้อ่านเข้าใจได้ เนื่องจากเป็นเอกสารที่ใช้สื่อสารระหว่างองค์การและผู้ตรวจประเมิน ตลอดจนองค์การอื่น ๆ ที่สนใจ ๖ แนวทางที่ดีขององค์การไปประยุกต์ใช้
- มีรูปแบบของการนำเสนอที่ดี สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น ไม่ใช่คำฟุ่มเฟือยภายในจำนวนหน้ากระดาษที่กำหนดไว้โดยอาจใช้การบรรยาย ตาราง รูปประกอบ ตามความเหมาะสมของข้อมูล
- ที่สำคัญที่สุด การเขียนรายงานฯ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้หน่วยงานได้รับทราบสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นจริงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การ ไม่ใช่มุ่งเน้นการได้รางวัล ดังนั้นรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การฯ ต้องถูกต้องตามความเป็นจริง สามารถสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่ระบุไว้ในหมวด ๗ ได้
- ต้องเป็นหลักฐานของความมุ่งมั่น ความเป็นเจ้าของร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ

## แบบฟอร์ม ๕ บทสรุปผู้บริหาร

ในหัวข้อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ ๔.๐ ที่หน่วยงานเห็นว่า มีความโดดเด่น ให้อธิบายการดำเนินงานตามที่ประเมินตนเองในรอบที่ ๑ โดยอธิบายให้เห็นว่าหน่วยงาน “ทำอะไร” พร้อมทั้ง “แสดงตัวอย่างประกอบ” ที่แสดงถึงความโดดเด่นของการดำเนินการในแต่ละมิติ โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์ PMQA ๔.๐ ดังนี้

### มิติที่ ๑ ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government)

- หมวด ๑ การนำองค์การ ผู้บริหารของส่วนราชการมีวิสัยทัศน์ นโยบายในการมุ่งเน้นการทำงานที่เชื่อมโยง กัน เปิดเผยข้อมูลร่วมกัน มีการแสดงถึงความโปร่งใสในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน

- หมวด ๒ การวางแผนยุทธศาสตร์ส่วนราชการมีแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) โดยกำหนด เป้าประสงค์ ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภาระหน้าที่และบริบทของส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังต้องบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ มีการแก้ปัญหาในเชิงรุก ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

- หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการข้อมูล เป็นเรื่องของการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การ แบ่งปันข้อมูลระหว่างส่วนราชการ เอื้อให้สาธารณะเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบสนองในเชิงรุก และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน (Proactive and Customize)

- หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ คือการท าให้ทุกกระบวนการมีความเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการออกแบบการทำงานจากต้นน้ำถึงปลายน้ำเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดต้นทุน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของกระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกัน

หมวด ๑ ข้อ ๑.๑, ๑.๒, ๑.๓ ,๑.๔ หมวด ๒ ข้อ ๒.๑, ๒.๒, ๒.๓ หมวด ๔ ข้อ ๔.๑, ๔.๔ หมวด ๖ ข้อ ๖.๑

### มิติที่ ๒ ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)

- หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงความต้องการ (Demand Driven) ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว มีความหลากหลายตามพื้นที่ ตามยุคสมัย และสภาพแวดล้อม การให้บริการบางเรื่องต้องคิดก่อนล่วงหน้า (Proactive) อาจเป็นการคิดร่วมกันระหว่างประชาชน และรัฐในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนสร้างนวัตกรรมการให้บริการ (Service Innovation) เช่น การใช้รูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) การใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เป็นต้น

- หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ การออกแบบนโยบายที่คำนึงถึงประชาชน หรือระบบการ ให้บริการที่ทำให้ประชาชนเข้าถึงการบริการได้สะดวก ( Citizen-centric Design Concept) โดยกระบวนการทำงานต้องคำนึงถึงการบูรณาการ เชื่อมโยงการให้บริการ หรือการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ร่วมกับหลายๆ หน่วยงาน (Integrated Service, Horizontal Approach) หรือมุ่งเน้นความ ต้องการของผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง มีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Digitalized Service Process) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชนและภาคสังคมด้วยต้นทุนที่ลดลงและคุ้มค่า

หมวด ๓ ข้อ ๓.๑, ๓.๒, ๓.๓ ,๓.๔ หมวด ๖ ข้อ ๖.๒

### มิติที่ ๓ ระบบราชการที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

- หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ส่วนราชการจะต้องมีมุมมองในการปรับรูปแบบการทำงาน และการนำ เทคโนโลยีมาใช้ เชื่อมโยงให้เกิดนวัตกรรมโดยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Strategic Collaboration) และการเปิดโอกาสให้ ภาคเอกชนและภาคท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม ผ่านการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย (Actionable Policy Solution)
  - หมวด ๔ การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต้องมีความเหมาะสม ทันสมัย ใช้งานได้ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Digitalization & Administration) ในรูปแบบที่เหมาะสม และสร้างขีดความสามารถในการรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) เพื่อนำไปสู่ การแก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning)
  - หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกับทิศทาง การปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย มีกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ที่หลากหลายสาขาเข้ามาทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาและโจทย์ที่มีความซับซ้อนร่วมกัน (transdisciplinary) มีแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ สามารถนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (Knowledge worker) ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความพร้อมในการเรียนรู้และควมมีคุณธรรม จริยธรรมที่พัฒนาไปควบคู่กัน (Educability & Ethic Ability)
  - หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ การออกแบบกระบวนการทำงานต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากร ร่วมกันเพื่อลดต้นทุน (Shared service) และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน รวมถึงมีการ นวัตกรรมมาใช้ในทุกกระบวนการ มีการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมเพื่อให้องค์กร มีขีดสมรรถนะสูงและมีความเป็นเลิศในระบบปฏิบัติงาน (Operational Excellence)
  - การที่จะทำให้้องค์กรมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยนั้น ต้องอาศัย หมวด ๑ การนำองค์การ คือ ผู้นำ ต้องเชื่อมโยงทิศทางการดำเนินการและสร้างบรรยากาศ (Alignment and Empowerment) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการ การสร้างนวัตกรรม และบูรณาการไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กรทุกด้านในหมวด ๗ และส่งผลให้บรรลุยุทธศาสตร์ชาติ พัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณสุข
- หมวด ๒ ข้อ ๒.๔ หมวด ๔ ข้อ ๔.๒, ๔.๓ หมวด ๕ ข้อ ๕.๑, ๕.๒, ๕.๓, ๕.๔ หมวด ๖ ข้อ ๖.๓, ๖.๔

## แบบฟอร์ม ๖

### ส่วนที่ ๑.๑ การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการตรวจสอบประเมินองค์กรด้วยตนเอง และช่วยในการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไป และ มุ่งเน้นที่ความต้องการด้านผลการดำเนินการ รวมทั้งผลลัพธ์ด้วย สำหรับทีมงานและบุคลากรในองค์กร ลักษณะสำคัญขององค์กรจะท าให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึง ทิศทางการดำเนินงาน และปัจจัยแห่งความสำคัญในการดำเนินการขององค์กร ทุกคำถามในลักษณะสำคัญขององค์กรจะเชื่อมโยงกับกระบวนการ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์หมวดต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรจึงต้องชัดเจนในทุกประเด็น คำถามในลักษณะสำคัญขององค์กรเป็นคำถาม “อะไร” ซึ่งต้องการเพียงข้อมูล องค์กรไม่ต้องเขียน อธิบายถึงกระบวนการในขั้นตอนนี้ วิธีการอธิบายลักษณะสำคัญขององค์กร อาจใช้รูปแบบของการพรรณนาหรืออาจน าเสนอโดยใช้ แผนภาพประกอบ หรือใช้ตาราง ตามความเหมาะสมในแต่ละค าถาม ลักษณะสำคัญขององค์กรตามเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ มีความแตกต่างจากลักษณะสำคัญขององค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เล็กน้อย โดยส่วนที่เพิ่มขึ้นมาจะมีการขีดเส้นใต้และทำ

**ตัวอักษรเอน** เพื่อแสดงถึงความแตกต่าง หากส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า “ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้”

### ส่วนที่ ๑.๒ แผนงานการปรับปรุงเพื่อยกระดับการพัฒนาสู่ระบบราชการ ๔.๐

ในรอบ ๑ ปีที่ผ่านมา หน่วยงานได้มีการปรับปรุงอะไรบ้างหรือมีแผนการปรับปรุงอย่างไรบ้างที่เป็นการพัฒนาสู่ระบบราชการ ๔.๐ เพื่อแสดงถึงแผนการพัฒนางานองค์กร (เช่น มีการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง/บริหารจัดการด้านกระบวนการดำเนินงาน (ทั้งภายในและภายนอก) นโยบาย การให้บริการ/อำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างกลไก/ความร่วมมือกับเครือข่าย การสร้างนวัตกรรม การนำเทคโนโลยีมาใช้ เป็นต้น) โดยให้ระบุถึง

- ชื่อแผนงาน/โครงการ ของการปรับปรุงเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ ๔.๐ โดยอาจเป็นแผนงานที่เสร็จสิ้นไปแล้ว (ไม่เกิน ๓ ปี) แต่ยังคงมีผลหรือมีการต่อยอดและส่งผลในทางที่ดีขึ้นจนถึงปัจจุบัน หรือเป็นแผนงานที่กำลังจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในอนาคตอันใกล้ (ไม่เกิน ๑ ปี)

- ปีที่ดำเนินการ โดยระบุเป็นช่วงปีที่ดำเนินการ

- ผลที่คาดว่าจะได้รับ ให้อธิบายถึงสิ่งที่มีการปรับปรุงหรือมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และผลจากการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม ของแผนงานดังกล่าว

### ส่วนที่ ๒ การจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ หมวดกระบวนการ (หมวด ๑-๖)

การเขียนรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กรเป็นการแสดงถึงระบบการบริหารจัดการขององค์กร ภายในเนื้อที่ที่จำกัด ดังนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงมีดังนี้

๑. ให้คำนึงถึงผลการประเมินตนเองตามเกณฑ์ PMQA ๔.๐ ในรอบที่ ๑ และรายงานป้อนกลับ

๒. อธิบายให้ครอบคลุมทุกประเด็นในแต่ละหมวด ให้ครบทั้ง ๖ หมวด

๓. อธิบายให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA ๔.๐ กับ ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง ในหมวด ๗

๔. แสดงให้ผู้อ่านเข้าใจอย่างชัดเจน โดยอธิบายให้เห็นว่าหน่วยงาน “ทำอะไร” พร้อมทั้ง “แสดง ตัวอย่างประกอบ” ตามความเหมาะสมของคำถาม และการจัดสรรเนื้อที่จำนวนหน้า

#### แนวทางการเขียนอธิบาย

- การอธิบายผลการดำเนินการ : ให้อธิบายในสิ่งที่หน่วยงานประเมินตนเองมาในรอบที่ ๑ โดยต้องอธิบายว่า หน่วยงานมีการดำเนินการ “อย่างไร” มีความโดดเด่นของการดำเนินการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมอะไรบ้าง โดย “ยกตัวอย่างประกอบ” ซึ่งอาจมีรูปภาพ/ กราฟ/ตาราง/อื่นๆ ประกอบการอธิบาย

- ให้อธิบายถึงความโดดเด่นที่เป็น Best Practice ของการเป็นระบบราชการ ๔.๐ : ที่หน่วยงานได้ ดำเนินการในแต่ละหมวด

- ระบุตัวชี้วัดผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (หมวด ๗) ที่เชื่อมโยงการดำเนินงาน : ให้ระบุตัวชี้วัดการดำเนินงาน ตามที่หน่วยงานได้อธิบายไว้ในหมวดที่ ๗ โดยตัวชี้วัดดังกล่าวจะต้องสะท้อนถึงสิ่งที่หน่วยงานดำเนินการ มาตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ รวมถึงสรุปรายละเอียดที่ได้ดำเนินงานในแต่ละเรื่องว่าจะนำไปสู่เป้าหมาย ที่ต้องการบรรลุในเรื่องอะไร ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์หรือพันธกิจหรือไม่ เป็นงานที่สร้างคุณค่า มี Outcome และ Impact ต่อส่วนรวมอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนการดำเนินงานหรือแนวทางต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้มากขึ้นในปีต่อไป

- แม้ว่าคำตอบในแต่ละหัวข้อ แต่ละหมวดควรสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม คำตอบของหัวข้อที่มีความสัมพันธ์กัน ควรส่งเสริมซึ่งกันและกันหรือเป็นไปในทางเดียวกัน โดยอาจใส่เนื้อหาที่ต้องการจะมุ่งเน้น ไว้ในหัวข้อหลักที่สอดคล้องกับเกณฑ์นั้น ๆ โดยตรง และสามารถอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่น ๆ ตามความเหมาะสม

- ใช้รูปแบบที่กระชับเนื่องจากมีการจำกัดจำนวนหน้าจึงควรใช้หน้ากระดาษให้ได้ประโยชน์มากที่สุด และ นำเสนอสารสนเทศให้ตรงประเด็น กระชับ และไม่ใช้คำฟุ่มเฟือย

- หน่วยงานสามารถเลือกใช้รูปแบบต่าง ๆ ในการจัดทำ รายงานได้โดยไม่มีข้อจำกัดใด ๆ ทั้งในรูปแบบ พรรณนา ตาราง และรูปภาพ โดยมีข้อแนะนำกว้าง ๆ ถึงรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

- การตอบแบบพรรณนา เหมาะสำหรับคำถามที่ต้องการให้รายละเอียดที่ครบถ้วน วิธีการทำงาน ข้อดีของ การตอบแบบพรรณนา คือ ใช้เนื้อที่บรรยายมาก และผู้เขียนต้องมีทักษะในการเขียนบรรยาย

- การตอบโดยใช้ตาราง นิยมใช้กับคำถามที่ต้องการคำตอบในรูปแบบของตัวเลข หรือต้องการอธิบายเหตุผล ในแต่ละช่องต่อเนื่องกันแต่การตอบในรูปแบบนี้อาจไม่เหมาะสมกับคำถามประเภทที่มีรายละเอียดมาก หรือต้องการเห็นข้อมูลในภาพรวม

- การตอบโดยใช้แผนภาพหรือแผนผัง (Flow หรือ Model) นิยมใช้กับคำถามที่ต้องการอธิบายภาพรวม ความเชื่อมโยงของแต่ละขั้นตอน ข้อดีของการตอบคำถามในรูปแบบนี้ คือ ผู้อ่านไม่เข้าใจแผนภาพหรือ แผนผังที่แสดง จึงต้องอธิบายแผนภาพประกอบด้วย การใช้รูปแบบใด ๆ หรือใช้หลายรูปแบบผสมผสานกัน ขึ้นกับความเหมาะสมของแต่ละคำถาม และความถนัดของผู้จัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ ผู้เขียนต้องมั่นใจว่ารูปแบบการตอบคำถามใด ๆ ที่ใช้สามารถให้ข้อมูลที่ตอบสนองต่อคำถามหรือข้อกำหนดของเกณฑ์ และเป็นสิ่งที่ผู้อื่นสามารถอ่านและทำความเข้าใจได้ง่าย

### ส่วนที่ ๓ การจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ หมวดผลลัพธ์ (หมวด ๗)

หมวด ๗ ให้อธิบายถึงสารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” เพื่อประเมินและปรับปรุงกระบวนการผลิตและบริการโดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการโดยรวม โดยเขียนอธิบายไม่เกิน ๕ หน้า

#### แนวทางการตอบคำถามหมวดผลลัพธ์สิ่งที่ต้องคำนึงถึงมีดังนี้

- แสดงข้อมูลจากตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในหมวดที่เป็นกระบวนการ (หมวด ๑ - ๖) และสอดคล้องกับการประเมินตนเองในรอบที่ ๑

- ตัวชี้วัดบางตัวที่เป็นชื่อเฉพาะหรือระบบหรือคำเฉพาะของหน่วยงาน ควรมีคำอธิบายโดยสรุปสั้นๆ ให้สามารถเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการวัดผลลัพธ์นั้น

- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับหน่วยงานในประเทศ/ต่างประเทศที่มีพันธกิจคล้ายกัน หรือ หน่วยงานอื่นๆ (ถ้ามี)

- อธิบายเนื้อหาของผลลัพธ์ด้วย (นอกเหนือจากตาราง ควรมีคำอธิบายของผลลัพธ์นั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญทั้งในด้านบวกหรือด้านลบ ควรมีคำชี้แจงประกอบ)

- การตอบคำถามในหมวด ๗ เป็นการแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานได้กำหนดตัววัดที่สำคัญซึ่งสอดคล้อง การปฏิบัติการในหมวดกระบวนการทั้ง ๖ หมวด สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการ การแก้ไขปัญหาและการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับ กระบวนการเพื่อค้นหาหนทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับองค์การ ที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาสบรรลุเป้าหมายดีขึ้น

- ให้อธิบายผลลัพธ์และตัวชี้วัดผลลัพธ์ของทุกหมวด โดยแบ่งเป็น

๗.๑ การบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ตามแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับพันธกิจหลัก และ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ รวมทั้งผลลัพธ์ที่ดำเนินการตามนโยบายและแผนของรัฐบาลที่กำหนดไว้ประจำปี และผลลัพธ์จากตัววัดร่วม ตัววัดด้านการดำเนินการตามกฎหมาย และการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

๗.๒ การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการและประชาชน เป็นการวัดผลด้านการให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนจากการบริการส่วนราชการในด้านต่างๆ ได้แก่ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน การเติบโตของโครงการที่มุ่งเน้นประโยชน์แก่กลุ่มผู้รับบริการ การสร้างสัมพันธ์และความร่วมมือ

๗.๓ การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการด้านการบริหารบุคคล การพัฒนาและการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรของส่วนราชการเพื่อให้มีสมรรถนะสูง

๗.๔ การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการในด้านต่างๆ ที่นอกจากจะบรรลุเป้าหมายของการดำเนินการแล้วยังส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ของพื้นที่และประเทศ

๗.๕ การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่นอกจากจะบรรลุเป้าหมายของการดำเนินการแล้วยังส่งผลกระทบต่อพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ของพื้นที่ และประเทศ

๗.๖ การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการบริหารจัดการ เพื่อการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ