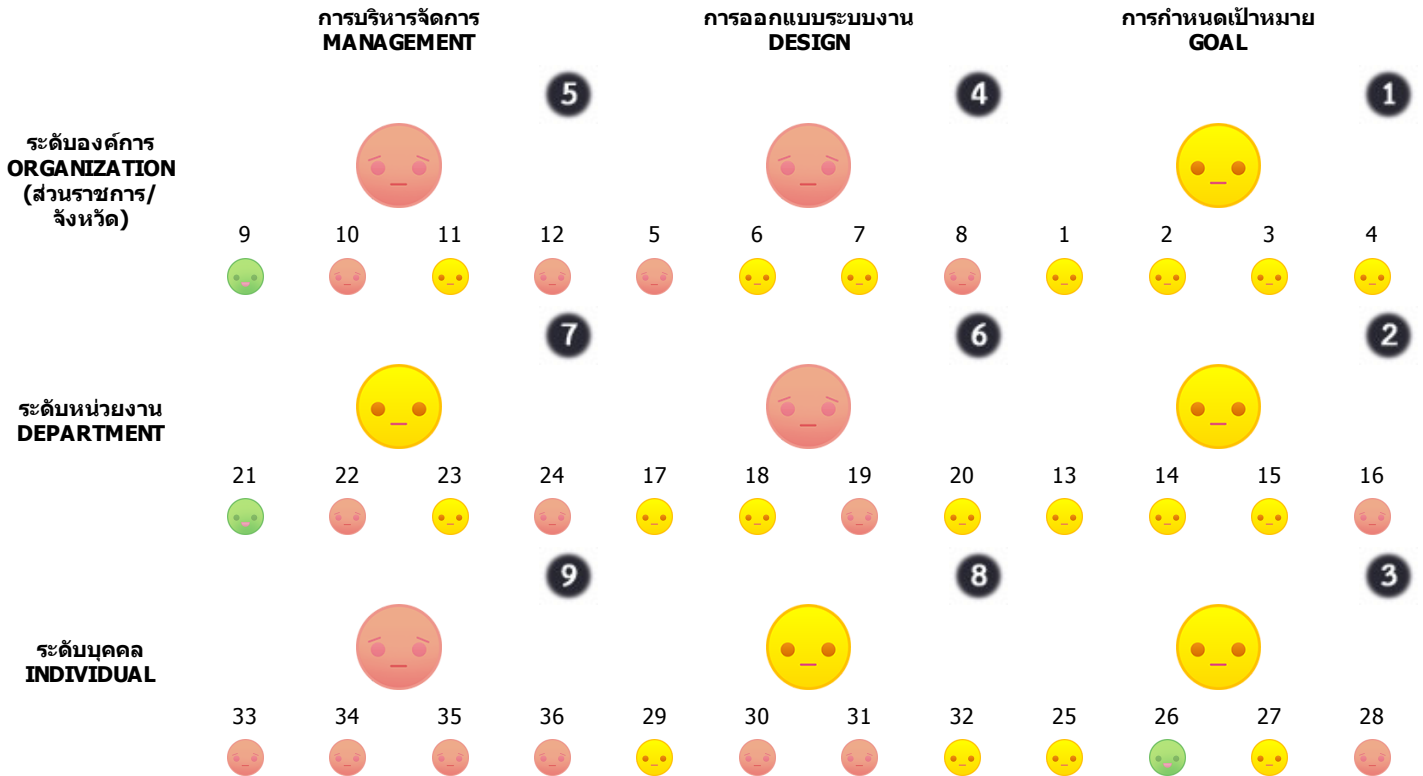


# ผลการตอบแบบสอบถาม กระทรวงมหาดไทย สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ภาพรวม





## สัญลักษณ์และความหมาย

-  ส่วนราชการดำเนินการเรื่องนั้นได้คืออยู่แล้ว ควรรักษาการดำเนินการนั้นไว้
-  ส่วนราชการควรปรับปรุงเรื่องนั้น
-  ส่วนราชการต้องแก้ไขเรื่องนั้นอย่างเร่งด่วน

## ภาพรวม



## การวิเคราะห์ผลการตอบแบบสอบถาม ส่วนราชการ ภาพรวม

- ในกรณีส่วนราชการยังมี Cell ที่ต้องปรับปรุง  (สีเหลือง) หรือ  (สีแดง) ท่านสามารถคลิกที่สัญลักษณ์ เพื่อคำอธิบายและข้อเสนอแนะของ Cell นั้นได้
- โดยลำดับความสำคัญของการพัฒนา ส่วนราชการควรเลือกตามลำดับหมายเลข Cell การกำหนดเป้าหมาย 1, 2, 3 จากนั้นจึงพิจารณาการออกแบบและการบริหารจัดการในแต่ละระดับควบคู่กันไป 4 หรือ 5, 6 หรือ 7, 8 หรือ 9
- ในกรณีที่ส่วนราชการของท่านมีผลการดำเนินการครอบคลุม ครบถ้วนทุกประเด็น  (สีเขียวทั้งหมด) ขอให้ส่วนราชการดำเนินการเพื่อรักษาความต่อเนื่อง และพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนต่อไป โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จะคัดเลือกส่วนราชการเพื่อขอเข้าตรวจเยี่ยม และศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่ดี สำหรับนำไปเผยแพร่ให้กับส่วนราชการอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ต่อไป
- สำหรับการดำเนินการตามตัวชี้วัดมิติภายในด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดการพัฒนาสมรรถนะองค์กร จะขอให้ส่วนราชการจัดส่งเอกสารที่สะท้อนความสำเร็จของการดำเนินการที่สำคัญ โดยจะปรากฏรายละเอียดตามคู่มือตัวชี้วัดต่อไป
- หากส่วนราชการของท่านต้องการพัฒนาประเด็นที่ท่านทำได้คืออยู่แล้ว  (สีเขียว) ให้ดียิ่งขึ้น ท่านสามารถพิจารณาแนวทางการพัฒนาตามการวิจัยองค์กรด้วยเครื่องมือ 9 Cells ได้ [ที่นี่](#)

## คำอธิบายผลการวินิจฉัยองค์การด้วยเครื่องมือ 9 Cells

<b>ชื่อ Cells</b>	<b>❶ การกำหนดเป้าหมายระดับส่วนราชการ (Organization Goal: OG) [ข้อความ 1-4]</b>
<b>วัตถุประสงค์</b>	เพื่อให้บุคลากรในส่วนราชการมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของส่วนราชการไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งวิสัยทัศน์ได้ถูกกำหนด/ทบทวนจากข้อมูลที่ครอบคลุมและมีตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์
<b>การแปลผล</b>	<p>😊 ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ และสื่อสารให้บุคลากรในส่วนราชการรับทราบ</p> <p>😐 ส่วนราชการยังไม่มี ความชัดเจนในการใช้ข้อมูลในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ และสื่อสารให้บุคลากรในส่วนราชการรับทราบ</p> <p>😞 ส่วนราชการยังขาดการใช้ข้อมูลในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ และสื่อสารให้บุคลากรในส่วนราชการรับทราบ</p>
<b>เครื่องมือการบริหารจัดการ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแปลงตัววัดวิสัยทัศน์เป็นตัววัด (Vision Clarification) เชิงคุณภาพระดับผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact)</li> <li>2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats-Analysis: SWOT Analysis) ด้วยการใช้ข้อมูลและพิจารณาเทียบกับสภาพอนาคตของส่วนราชการ</li> <li>3. การมุ่งเน้นเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว (Short and Long-Term Orientation) อย่างสมดุล</li> <li>4. การสื่อสาร 2 ทาง (Two-way communication)</li> </ol>
<b>ข้อแนะนำ แนวทางการ ดำเนินงาน</b>	<p>➤ <b>แนวทางการกำหนดวิสัยทัศน์</b></p> <p>เพื่อความชัดเจนของวิสัยทัศน์ ส่วนราชการควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่วนราชการต้องการเป็นอะไร ซึ่งการกำหนดตัววัดจะทำให้ส่วนราชการสามารถสื่อสารแก่บุคลากรในส่วนราชการได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น</li> <li>2. ส่วนราชการควรกำหนดพื้นที่ หรือขอบเขตความสำเร็จที่ชัดเจนเพื่อให้เห็นความสำเร็จในส่วนที่อาจเป็นส่วนสำคัญของพันธกิจหลักๆ (Mission) เท่านั้น</li> <li>3. ความสำเร็จที่เป็นตัวชี้วัดนี้ควรเป็นความสำเร็จระดับผลลัพธ์ (Outcome) หรือผลกระทบ (Impact) คือสามารถเห็นได้จากภายนอก มิใช่เป็นการกระทำภายในเท่านั้น</li> <li>4. มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน</li> </ol> <p><b>กิจกรรมที่ควรดำเนินการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดประชุมเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในกลุ่มบุคลากร</li> <li>2. การสื่อสารตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ในหลายช่องทาง เพื่อให้บุคลากรในส่วนราชการเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน</li> </ol>

ชื่อ Cells	① การกำหนดเป้าหมายระดับส่วนราชการ (Organization Goal: OG) [ข้อคำถาม 1-4]
<p>ข้อแนะนำ</p> <p>แนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)</p>	<p>➤ <b>การสื่อสารวิสัยทัศน์</b> ส่วนราชการควรมีกระบวนการและช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสื่อสาร/ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ทิศทางของส่วนราชการให้แก่บุคลากรรับทราบด้วยตนเองว่าส่วนราชการต้องการมุ่งเป้าหมายความสำเร็จไปในทิศทางใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย</li> <li>2. ใช้ช่องทางการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-way communication) ทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน คือ ให้สามารถมีการพูดคุยหรือถามตอบได้ โดยเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากร</li> <li>3. มีการวิเคราะห์ช่องทางและกำหนดจำนวนช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์</li> </ol> <p>➤ <b>การกำหนดยุทธศาสตร์</b> ส่วนราชการควรทำการวิเคราะห์ ข้อมูลทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทั้งด้านเสริมแรงและด้านแรงต้านทานต่อส่วนราชการที่จะบรรลุตามตัววัดวิสัยทัศน์</p> <p><u>หมายเหตุ:</u> การจัดทำ SWOT Analysis ควรเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจุบันกับข้อมูลที่ต้องการในอนาคต (วิสัยทัศน์ คือภาพอนาคตของส่วนราชการ) มิใช่การวิเคราะห์แต่ข้อมูลปัจจุบันเท่านั้น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน: การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของส่วนราชการด้วยหลัก 7 Ss (McKinsey) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ยุทธศาสตร์ (Strategy)</li> <li>▪ โครงสร้างส่วนราชการ (Structure)</li> <li>▪ ระบบงานในส่วนราชการ (System)</li> <li>▪ ทักษะบุคลากร (Skill)</li> <li>▪ คุณค่าร่วมในส่วนราชการ (Shared Values)</li> <li>▪ บุคลากร (Staff)</li> <li>▪ รูปแบบการนำส่วนราชการ (Style)</li> </ul> </li> <li>2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก: การวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคของส่วนราชการ ด้วย C-PEST <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer/Stakeholder)</li> <li>▪ สถานการณ์ทางการเมือง (Political)</li> <li>▪ สภาพทางเศรษฐกิจ/สภาพแวดล้อม (Economic/Environment)</li> <li>▪ สภาพสังคม (Social)</li> <li>▪ เทคโนโลยี (Technology)</li> </ul> </li> </ol> <p>➤ <b>การวางแผนยุทธศาสตร์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การดำเนินงานของส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีช่องทางการศึกษาความต้องการ ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>2. มีระบบการจัดเก็บข้อมูลข้างต้น เพื่อทำการวิเคราะห์ผล และสามารถติดตามผลเมื่อมีการปรับปรุงการทำงาน หรือ ระบบงานที่ได้จัดทำไป</li> </ol>

	3. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาศึกษา ทำให้สามารถเรียนรู้ถึงประสิทธิภาพของวิธีการปฏิบัติงาน (Output) ที่ได้ทำไปว่ามีผลต่อผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการหรือไม่
--	--

เกณฑ์การประเมินผล: ❶ การกำหนดเป้าหมายระดับส่วนราชการ (Organization Goal: OG)							
ระดับ 1	<p>ส่วนราชการมีการกำหนดตัวชี้วัด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่สำคัญ เป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว ของการบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์</p> <p><b>คำอธิบาย:</b> วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางส่วนราชการ โดยควรมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว เพื่อประเมินความสำเร็จของการบรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างชัดเจน</p> <p>เป้าหมายระยะสั้น หมายถึง เป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ภายใน 1 ปี</p> <p>เป้าหมายระยะยาว หมายถึง เป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ภายใน 3 – 5 ปี</p>						
ระดับ 2	<p>ส่วนราชการมีการสื่อสารตัวชี้วัดและเป้าหมายของส่วนราชการเพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ</p> <p><b>คำอธิบาย:</b> การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารที่ทำให้บุคลากรทั้งส่วนราชการมีความเข้าใจที่ตรงกันและมุ่งที่จะปฏิบัติให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยส่วนราชการควรออกแบบกระบวนการสื่อสารภายในส่วนราชการและกำหนดแผนการสื่อสารที่ชัดเจน โดยการสื่อสารที่ดี ควรมีองค์ประกอบดังนี้</p> <table border="0"> <tr> <td>1. หัวข้อและสาระในการสื่อสาร</td> <td>4. ความถี่ในการสื่อสาร</td> </tr> <tr> <td>2. กลุ่มเป้าหมายที่รับข่าวสาร</td> <td>5. ผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร</td> </tr> <tr> <td>3. วิธีการสื่อสาร</td> <td>6. การติดตามประเมินผล เพื่อวัดความสำเร็จของการสื่อสาร</td> </tr> </table>	1. หัวข้อและสาระในการสื่อสาร	4. ความถี่ในการสื่อสาร	2. กลุ่มเป้าหมายที่รับข่าวสาร	5. ผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร	3. วิธีการสื่อสาร	6. การติดตามประเมินผล เพื่อวัดความสำเร็จของการสื่อสาร
1. หัวข้อและสาระในการสื่อสาร	4. ความถี่ในการสื่อสาร						
2. กลุ่มเป้าหมายที่รับข่าวสาร	5. ผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร						
3. วิธีการสื่อสาร	6. การติดตามประเมินผล เพื่อวัดความสำเร็จของการสื่อสาร						
ระดับ 3	<p>ส่วนราชการมีการจัดทำแผนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์</p> <p><b>คำอธิบาย:</b> การกำหนดแผนงาน โครงการที่จะสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ</p> <p>โดยแผนงาน โครงการ ควรมีองค์ประกอบดังนี้</p> <table border="0"> <tr> <td>1. กิจกรรมการดำเนินการ</td> <td>3. ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน โครงการ</td> </tr> <tr> <td>2. ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม</td> <td>4. การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรด้านอื่นๆ</td> </tr> </table>	1. กิจกรรมการดำเนินการ	3. ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน โครงการ	2. ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม	4. การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรด้านอื่นๆ		
1. กิจกรรมการดำเนินการ	3. ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน โครงการ						
2. ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม	4. การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรด้านอื่นๆ						
ระดับ 4	<p>ส่วนราชการมีการดำเนินการตามแผนและมีระบบติดตามรายงานผลการดำเนินการ</p> <p><b>คำอธิบาย:</b> การกำหนดระบบในการติดตามผลการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ส่วนราชการ ซึ่งระบบในการติดตาม ควรมีองค์ประกอบดังนี้</p> <table border="0"> <tr> <td>1. กลไกการติดตามการดำเนินงาน</td> </tr> <tr> <td>2. แผนในการติดตามการดำเนินงานในปีต่อไป</td> </tr> </table>	1. กลไกการติดตามการดำเนินงาน	2. แผนในการติดตามการดำเนินงานในปีต่อไป				
1. กลไกการติดตามการดำเนินงาน							
2. แผนในการติดตามการดำเนินงานในปีต่อไป							

ระดับ 5	<p>ส่วนราชการมีการทบทวนผลการดำเนินการและมีข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินการ</p> <p><b>คำอธิบาย:</b> การทบทวน ติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของส่วนราชการ และประเมินความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค เพื่อนำมาจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินงาน</p>
<p><b>เอกสาร หลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ</li> <li>2. รายงานการประชุม</li> <li>3. บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานตามประเด็นที่กำหนด</li> </ol>	

**หมายเหตุ:**

1. ส่วนราชการ หมายถึง ส่วนราชการระดับกรม  
หน่วยงาน หมายถึง หน่วยย่อยภายใต้ส่วนราชการ เช่น กองสำนัก หรือเทียบเท่า
2. ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ ส่วนราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
3. แม้ว่าผลการวินิจฉัยพบว่าผลการประเมินรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ดำเนินการแล้ว (สีเขียว) มีเพียงบางประเด็นที่ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ (สีเหลือง) หรือยังขาดการดำเนินการ (สีแดง) ส่วนราชการจำเป็นต้องปรับปรุงทุกประเด็นที่อยู่ในเชลล์นั้น เนื่องจากการดำเนินการมีความเกี่ยวเนื่องกัน รวมทั้งเพื่อให้เกิดการทบทวนและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ของการปรับปรุงและพัฒนาที่ชัดเจน

.....

คำอธิบายผลการวินิจฉัยองค์การด้วยเครื่องมือ 9 Cells

ชื่อ Cells	<b>2</b> การกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงาน (Department Goal: DG) [ข้อคำถาม 13-16]
วัตถุประสงค์	เพื่อให้หน่วยงานมีเป้าหมายที่สอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ และมีเป้าหมายในการพัฒนางานอื่นๆ นอกเหนือจากงานเชิงยุทธศาสตร์
การแปลผล	😊 หน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ และมีกำหนดเป้าหมายในการพัฒนางานอื่นๆ นอกเหนือจากงานเชิงยุทธศาสตร์
	😐 หน่วยงานยังไม่มี ความชัดเจนในการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ และ การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนางานอื่นๆ นอกเหนือจากงานเชิงยุทธศาสตร์
	😞 หน่วยงานยังขาดการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ และการกำหนด เป้าหมายในการพัฒนางานอื่นๆ นอกเหนือจากงานเชิงยุทธศาสตร์
เครื่องมือการ บริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis ระดับหน่วยงาน</li> <li>2. การจัดทำตารางกำหนดผู้รับผิดชอบ (Owner) และผู้สนับสนุนตัวชี้วัด (Support) (Owner Supporter Matrix: OS Matrix)</li> <li>3. การจัดทำระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูล (IT System)</li> <li>4. การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ</li> <li>5. การบริหารโครงการ (Project Management)</li> <li>6. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)</li> </ol>
ข้อแนะนำ แนวทางการ ดำเนินงาน	<p>➤ ความสอดคล้องของเป้าหมายหน่วยงานกับเป้าหมายส่วนราชการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำความเข้าใจต่อแผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ระดับส่วนราชการ หรือพิจารณาตารางหน่วยงานผู้รับผิดชอบ (Owner Supporter Matrix: OS Matrix) แผนงาน/โครงการต่างๆ ว่าหน่วยงานใดเป็นหน่วยหลัก (Owner) หน่วยงานใดเป็นหน่วยงานสนับสนุน (Support)</li> <li>2. กำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน โดยทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่ดำเนินอยู่ว่ามี ส่วนผลักดันเป้าประสงค์ใด อย่างไร แล้วจึงกำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานในการบรรลุเป้าประสงค์นั้น</li> <li>3. จัดทำรหัสเพื่อเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับหน่วยงานกับตัวชี้วัดระดับส่วนราชการ</li> </ol> <p>➤ การกำหนดแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>2. รับฟังและเรียนรู้ความคาดหวังหลักๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกลุ่ม</li> <li>3. นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดในการปรับปรุงและพัฒนาบริการใหม่ๆ ของหน่วยงาน</li> </ol>

ชื่อ Cells	๒ การกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงาน (Department Goal: DG) [ข้อคำถาม 13-16]
<p>ข้อแนะนำ แนวทางการ ดำเนินงาน (ต่อ)</p>	<p>➤ <b>การบริหารจัดการแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงาน</b></p> <p>การบริหารโครงการ (Project Management) เป็นแนวทางในการวางปฏิบัติการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนที่กำหนดจะมีผู้รับผิดชอบ มีการสรรทรัพยากร มีการดำเนินงานภายในเวลาที่กำหนด รวมถึงประเมินความสำเร็จของแผนปฏิบัติงานนั้นว่าสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่</p> <p>➤ <b>การจัดการความเสี่ยง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบุความเสี่ยง/ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) ซึ่งอาจมีทั้งปัจจัยภายในและภายนอกส่วนราชการหรือหน่วยงาน</li> <li>2. วิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย การประเมินความเสี่ยง ซึ่งอาจประเมินจากโอกาสในการเกิดและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยความเสี่ยงที่ได้กำหนด แล้วจึงจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง</li> <li>3. กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาจใช้ยุทธศาสตร์ 4T's คือ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treat - การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)</li> <li>▪ Transfer - การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)</li> <li>▪ Terminate - การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)</li> <li>▪ Take - การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)</li> </ul> </li> </ol>

เกณฑ์การประเมินผล: ๒ การกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงาน (Department Goal: DG)	
ระดับ 1	<p>หน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงาน</p> <p><b>คำอธิบาย:</b> การกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน โดยการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม</p>
ระดับ 2	<p>หน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนราชการ และพันธกิจ โดยนำความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา</p> <p><b>คำอธิบาย:</b> การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับส่วนราชการลงสู่ระดับหน่วยงานเพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับส่วนราชการลงสู่ระดับหน่วยงานเพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้</li> <li>2. การสื่อสาร ทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งการมีภาระผูกพันต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของส่วนราชการและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง</li> <li>3. การจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม</li> </ol>
ระดับ 3	<p>หน่วยงานมีจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานเพื่อผลักดันการบรรลุตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงาน</p> <p><b>คำอธิบาย:</b> การจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับส่วนราชการ เพื่อให้มีกิจกรรมการดำเนินการต่างๆ ในระดับหน่วยงานที่มีความชัดเจนสามารถบรรลุตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงาน</p>
ระดับ 4	<p>หน่วยงานมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน</p> <p><b>คำอธิบาย:</b> การกำหนดระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตาม กำกับให้มีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมของส่วนราชการ</p>
ระดับ 5	<p>หน่วยงานมีข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินงานของหน่วยงาน</p> <p><b>คำอธิบาย:</b> การนำผลวิเคราะห์การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำมาจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินงานของหน่วยงาน</p>
<p><b>เอกสาร หลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ</li> <li>2. รายงานการประชุม</li> <li>3. บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานตามประเด็นที่กำหนด</li> </ol>	



**หมายเหตุ:**

1. ส่วนราชการ หมายถึง ส่วนราชการระดับกรม  
หน่วยงาน หมายถึง หน่วยย่อยภายใต้ส่วนราชการ เช่น กองสำนัก หรือเทียบเท่า
2. ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ ส่วนราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
3. แม้ว่าผลการวิจัยพบว่าผลการประเมินรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ดำเนินการแล้ว (สีเขียว) มีเพียงบางประเด็นที่ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ (สีเหลือง) หรือยังขาดการดำเนินการ (สีแดง) ส่วนราชการจำเป็นต้องปรับปรุงทุกประเด็นที่อยู่ในเซลล์นั้น เนื่องจากการดำเนินการมีความเกี่ยวเนื่องกัน รวมทั้งเพื่อให้เกิดการทบทวนและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ของการปรับปรุงและพัฒนาที่ชัดเจน

.....

## คำอธิบายผลการวินิจฉัยองค์การด้วยเครื่องมือ 9 Cells

ชื่อ Cells	<b>3</b> การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล (Individual Goal: IG) [ข้อความ 25-28]
วัตถุประสงค์	เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน สนับสนุนเป้าหมายระดับหน่วยงาน
การแปลผล	😊 ส่วนราชการมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลที่ชัดเจนและสนับสนุนเป้าหมายระดับหน่วยงาน
	😐 ส่วนราชการยังไม่มีมีความชัดเจนในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลที่ชัดเจนและสนับสนุนต่อเป้าหมายระดับหน่วยงาน
	😞 ส่วนราชการยังขาดการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลที่ชัดเจนและสนับสนุนเป้าหมายระดับหน่วยงาน
เครื่องมือการบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)</li> <li>2. การจัดทำข้อตกลง (Performance Agreement) หรือการกำหนดผลการปฏิบัติงานในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (Performance Appraisal)</li> <li>3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินสมรรถนะ (Competency Evaluation) และด้านการประเมินผลงาน (Performance Evaluation)</li> <li>4. การพัฒนาหัวหน้างานและผู้บริหารให้มีสมรรถนะในการมอบหมายงานหรือการดูแลบุคลากร (People Management)</li> </ol>
ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน	<p>➤ <b>การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลที่สอดคล้องกับหน่วยงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำความเข้าใจต่อแผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับส่วนราชการ และระดับหน่วยงาน</li> <li>2. ทบทวนรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) และความรับผิดชอบหลักๆ ของแต่ละบุคคลในหน่วยงานมาพิจารณา ว่าตอบสนองเป้าประสงค์ในระดับส่วนราชการและหน่วยงานใดบ้าง</li> <li>3. กำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของส่วนราชการหรือหน่วยงาน</li> <li>4. กำหนดเป้าประสงค์ในส่วนของงานประจำที่บุคคลต้องพัฒนา</li> <li>5. กำหนดเป้าประสงค์ในส่วนของงานพิเศษที่บุคคลได้รับมอบหมาย</li> <li>6. กำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลในแต่ละเป้าประสงค์</li> </ol> <p>➤ <b>ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำข้อตกลงในการทำงานอาจอยู่ในรูปแบบของการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) หรือการบริหารจัดการโดยมีวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) เป็นต้น</li> <li>2. ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน หรือร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระดับบุคคล</li> <li>3. สร้างตัวชี้วัดระดับบุคคล เช่น การลงนามในการตั้งเป้าหมายแบบประเมินผลงานร่วมกัน</li> </ol>

ชื่อ Cells	๓ การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล (Individual Goal: IG) [ข้อความ 25-28]
<p>ข้อแนะนำ แนวทางการ ดำเนินงาน (ต่อ)</p>	<p>➤ <b>การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมวดการประเมินสมรรถนะ (Competency Evaluation) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กำหนดสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ พฤติกรรมที่พึงประสงค์) เฉพาะตำแหน่งงาน</li> <li>▪ นำสมรรถนะมาเป็นส่วนหนึ่งของแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form)</li> <li>▪ พิจารณาผลการประเมินสมรรถนะจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาช่องว่างระหว่างระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Expected Competency Level) กับระดับสมรรถนะที่ได้รับการประเมิน (Evaluated Competency Level)</li> </ul> </li> <li>2. การพัฒนาหัวหน้างานและผู้บริหารให้มีสมรรถนะในการมอบหมายงานหรือการดูแลบุคลากร (People Management) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การกำหนดสมรรถนะหัวหน้างานและผู้บริหารในเรื่อง "การบริหารคน" (People Management)</li> <li>▪ การจัดวางหลักสูตรพัฒนาหัวหน้างาน หรือหลักสูตร HR for Non HR เพื่อให้หัวหน้างานและผู้บริหารเข้าใจหลักการในการบริหารคนโดยมีความสามารถในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน</li> </ul> </li> </ol> <p>➤ <b>การกำหนดเป้าหมายงานที่ท้าทาย</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมวดการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)</li> <li>2. กำหนดผลการปฏิบัติงานที่มาจากตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและระดับส่วนราชการ</li> <li>3. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มาจากงานประจำ (Job Description) ที่ต้องการพัฒนา</li> <li>4. นำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งของแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่มาจาก: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ ค่าคะแนนของผลงานในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อพิจารณาให้เป้าหมายที่ตั้งนั้นสูงกว่าเดิม (Base Line) หรือ</li> <li>→ ค่าคะแนนจากการเทียบกับเป้าหมายของหน่วยงานอื่นที่ลักษณะงานใกล้เคียงกัน (Benchmarking) หรือ</li> <li>→ ค่าคะแนนมาตรฐาน (Performance Standard)</li> </ul> </li> <li>5. การพัฒนาหัวหน้างานและผู้บริหารให้มีสมรรถนะในการกำหนดผลงานหรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การกำหนดสมรรถนะหัวหน้างานและผู้บริหารในเรื่อง "การบริหารผลการปฏิบัติงาน" (Performance Management)</li> </ul> </li> </ol>




เกณฑ์การประเมินผล: ๓ การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล (Individual Goal: IG)	
ระดับ 1	<p>ส่วนราชการมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับบุคคล</p> <p>คำอธิบาย: การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับบุคคลเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเป้าหมายการทำงานของตนเอง โดยการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม</p>
ระดับ 2	<p>ส่วนราชการมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและส่วนราชการ</p> <p>คำอธิบาย: การกำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับส่วนราชการลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้</p>
ระดับ 3	<p>ส่วนราชการมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับบุคคลที่มีความท้าทายมากขึ้นทุกรอบปี</p> <p>คำอธิบาย: การกำหนดตัวชี้วัดที่ท้าทาย อาจดำเนินการได้โดย การเพิ่มตัววัดให้มีมุมมองที่ครอบคลุมมากขึ้น การเพิ่มค่าเป้าหมายของการวัด การเพิ่มความเข้ม เป็นต้น พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตัวชี้วัดที่มีความท้าทาย เพื่อกระตุ้นบุคลากรให้พัฒนาศักยภาพตนเองและพัฒนางาน</p>
ระดับ 4	<p>ส่วนราชการมีการสื่อสารและการติดตามการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดระดับตัวบุคคลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>คำอธิบาย: การสื่อสารและติดตามการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดระดับตัวบุคคลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราวหรือไม่ทั่วถึง</p>
ระดับ 5	<p>ส่วนราชการมีระบบการสื่อสารและระบบการติดตามการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดระดับบุคคลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>คำอธิบาย: การกำหนดระบบการสื่อสารและระบบการติดตาม เพื่อทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งการมีภาระผูกพันต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของส่วนราชการและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง และจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม</p>
<p><b>เอกสาร หลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ</li> <li>2. รายงานการประชุม</li> <li>3. บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานตามประเด็นที่กำหนด</li> </ol>	

**หมายเหตุ:**

1. ส่วนราชการ หมายถึง ส่วนราชการระดับกรม  
หน่วยงาน หมายถึง หน่วยย่อยภายใต้ส่วนราชการ เช่น กองสำนัก หรือเทียบเท่า
2. ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ ส่วนราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
3. แม้ว่าผลการวิจัยพบว่าผลการประเมินรายชื่อส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ดำเนินการแล้ว (สีเขียว) มีเพียงบางประเด็นที่ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ (สีเหลือง) หรือยังขาดการดำเนินการ (สีแดง) ส่วนราชการจำเป็นต้องปรับปรุงทุกประเด็นที่อยู่ในเชลล์นั้น เนื่องจาก การดำเนินการมีความเกี่ยวเนื่องกัน รวมทั้งเพื่อให้เกิดการทบทวนและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ของการปรับปรุงและพัฒนาที่ชัดเจน

.....

## คำอธิบายผลการวินิจฉัยองค์การด้วยเครื่องมือ 9 Cells

<b>ชื่อ Cells</b>	<b>4</b> การออกแบบระบบงานระดับส่วนราชการ (Organization Design: OD) [ข้อคำถาม 5-8]
<b>วัตถุประสงค์</b>	เพื่อให้ระบบงาน/ของส่วนราชการ สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ
<b>การแปลผล</b>	<p> ส่วนราชการมีระบบงานที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ</p> <p> ส่วนราชการยัง<u>ไม่มีความชัดเจนเรื่อง</u>ระบบงานที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ</p> <p> ส่วนราชการยัง<u>ขาด</u>ระบบงานที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ</p>
<b>เครื่องมือการบริหารจัดการ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทบทวนและการปรับระบบงาน/โครงสร้างส่วนราชการ (Organization Restructuring)</li> <li>2. การใช้ข้อมูลความต้องการ ความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ออกแบบระบบงาน/โครงสร้างของส่วนราชการ การส่งมอบหรือประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน</li> <li>3. การกำหนดแผนผังความสัมพันธ์ (Relationship Map) ระหว่างหน่วยงาน</li> <li>4. การจัดทำระบบงาน/โครงสร้างของส่วนราชการที่มีแผนงานตามลูกค้า ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Depart mentation by Customer/Stakeholder)</li> <li>5. การทบทวนกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน</li> </ol>
<b>ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน</b>	<p>➤ <b>การวางแผนยุทธศาสตร์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การดำเนินงานของส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีช่องทางการศึกษาความต้องการ ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>2. มีระบบการจัดเก็บข้อมูลข้างต้น เพื่อทำการวิเคราะห์ผล และสามารถติดตามผลเมื่อมีการปรับปรุงการทำงาน หรือ ระบบงานที่ได้จัดทำไป</li> <li>3. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาศึกษา ทำให้สามารถเรียนรู้ถึงประสิทธิภาพของวิธีการปฏิบัติงาน (Output) ที่ได้ทำไปว่ามีผลต่อผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการหรือไม่</li> </ol> <p>➤ <b>ความสอดคล้องของระบบงาน/โครงสร้างต่อวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน</li> <li>2. วิเคราะห์ระบบงาน/โครงสร้างของส่วนราชการในปัจจุบัน ว่ามีความสอดคล้องสนับสนุนให้หน้าที่ความรับผิดชอบ และหน่วยงานภายใต้ระบบงาน/โครงสร้างของส่วนราชการมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการให้ภาระงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่</li> <li>3. ศึกษารูปแบบระบบงาน/โครงสร้างส่วนราชการที่สามารถทำให้ส่วนราชการมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งแต่ละรูปแบบอาจมีทั้งข้อดีและข้อเสียในการดำเนินการ</li> <li>4. ออกแบบระบบงาน/โครงสร้างของส่วนราชการใหม่เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ</li> </ol>

ชื่อ Cells	<b>4</b> การออกแบบระบบงานระดับส่วนราชการ (Organization Design: OD) [ข้อคำถาม 5-8]
<p>ข้อแนะนำ แนวทางการ ดำเนินงาน (ต่อ)</p>	<p>➤ <b>การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ประเด็นที่เกิดขึ้นในส่วนราชการเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน เช่น มีงานที่ไม่มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนจนถูกละเลยไม่ได้ปฏิบัติ มีงานที่ทำซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงานทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน เป็นต้น</li> <li>วิเคราะห์แนวทางการกำหนดหน่วยงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน โดยอาจแบ่งเป็นกระบวนการหลัก (Core Process) และกระบวนการสนับสนุน (Support Process) ที่จำเป็นและเพียงพอต่อการดำเนินงาน</li> <li>รวมกิจกรรมที่ต้องทำงานประสานงานกันอย่างใกล้ชิดให้เข้ามาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เป็นหน่วยงานหรือการแบ่งกลุ่มงาน หลักเกณฑ์พื้นฐานที่จะใช้สำหรับการจัดแผนก <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การจัดแบ่งกลุ่มงานตามหน้าที่ (Departmentation by Function)</li> <li>▪ การจัดแบ่งกลุ่มงานตามประเภทการให้บริการ (Departmentation by Service)</li> <li>▪ การจัดแบ่งกลุ่มงานตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Departmentation by Territory)</li> <li>▪ การจัดแบ่งกลุ่มงานตามกระบวนการให้บริการ (Departmentation by Process)</li> <li>▪ การจัดแบ่งกลุ่มงานตามผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Departmentation by Customer/Stakeholder)</li> </ul> </li> </ol> <p>➤ <b>การกำหนดระบบงาน/โครงสร้างที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ใช้ข้อมูลความต้องการ ความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ ออกแบบระบบงาน/โครงสร้างของส่วนราชการ การส่งมอบหรือประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน</li> <li>กำหนดแผนผังความสัมพันธ์ (Relationship Map) ระหว่างหน่วยงานซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของผังงาน (Flow Chart) เพื่อแสดงให้เห็นการไหลของงานที่เชื่อมต่อกันในแต่ละหน่วยงาน เพื่อส่งมอบงานหรือบริการไปยังผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>จัดทำระบบงาน/โครงสร้างของส่วนราชการที่มีการแบ่งกลุ่มงานตามผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Departmentation by Customer/Stakeholder)</li> </ol> <p>➤ <b>การปรับปรุงกฎระเบียบให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>พิจารณาแนวทางการปรับปรุงระบบงาน/โครงสร้างหรือกระบวนการในส่วนราชการว่าดำเนินการไม่ได้เนื่องจากติดกฎระเบียบในปัจจุบัน</li> <li>ศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับปรุงกฎระเบียบดังกล่าว โดยเปรียบเทียบประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>ดำเนินการแก้ไข ออกกฎระเบียบหรือประกาศที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>

เกณฑ์การประเมินผล: ๔ การออกแบบระบบงานระดับส่วนราชการ (Organization Design: OD)	
ระดับ 1	ส่วนราชการมีการทบทวนระบบงาน / กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ / การทำงานประสานกัน / ประสิทธิภาพของส่วนราชการ คำอธิบาย: การวิเคราะห์ระบบงาน/โครงสร้าง กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ การทำงานประสานกันของหน่วยงาน และประสิทธิภาพของส่วนราชการ
ระดับ 3	ส่วนราชการมีการจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาวในการปรับปรุงระบบงาน / กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ / การทำงานประสานกัน / ประสิทธิภาพของส่วนราชการ คำอธิบาย: การดำเนินการจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยกำหนดเป้าหมายของการปรับปรุงที่ชัดเจน เช่น การลดต้นทุน การลดขั้นตอนปฏิบัติงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานประสานกัน เป็นต้น
ระดับ 5	ส่วนราชการมีผลการดำเนินการปรับปรุงตามแผนระยะสั้น คำอธิบาย: การดำเนินการปรับปรุงและสรุปผลการปรับปรุงตามแผนระยะสั้น เพื่อนำไปสู่การดำเนินการตามแผนระยะยาวต่อไป
<b>เอกสาร หลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ</li> <li>2. รายงานการประชุม</li> <li>3. บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานตามประเด็นที่กำหนด</li> </ol>	




**หมายเหตุ:**

1. ส่วนราชการ หมายถึง ส่วนราชการระดับกรม  
หน่วยงาน หมายถึง หน่วยย่อยภายใต้ส่วนราชการ เช่น กองสำนัก หรือเทียบเท่า
2. ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ ส่วนราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
3. แม้ว่าผลการวินิจฉัยพบว่าผลการประเมินรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ดำเนินการแล้ว (สีเขียว) มีเพียงบางประเด็นที่ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ (สีเหลือง) หรือยังขาดการดำเนินการ (สีแดง) ส่วนราชการจำเป็นต้องปรับปรุงทุกประเด็นที่อยู่ในเซลล์นั้น เนื่องจากการดำเนินการมีความเกี่ยวเนื่องกัน รวมทั้งเพื่อให้เกิดการทบทวนและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ของการปรับปรุงและพัฒนาที่ชัดเจน

.....



## คำอธิบายผลการวินิจฉัยองค์การด้วยเครื่องมือ 9 Cells

<b>ชื่อ Cells</b>	<b>5 การบริหารจัดการระดับส่วนราชการ (Organization Management: OM) [ข้อคำถาม 9-12]</b>
<b>วัตถุประสงค์</b>	เพื่อให้การบริหารจัดการระดับส่วนราชการ สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ
<b>การแปลผล</b>	<p> ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ</p> <p> ส่วนราชการยังไม่มี ความชัดเจนเรื่องการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ</p> <p> ส่วนราชการยังขาดการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ</p>
<b>เครื่องมือการบริหารจัดการ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการ(PA: Performance Agreement) ระดับส่วนราชการ</li> <li>2. การจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (SPMS: Strategic Performance Management System)</li> <li>3. การบริหารโครงการ (Project Management)</li> <li>4. การวางแผนการสื่อสาร (Communication Plan)</li> </ol>
<b>ข้อแนะนำแนวทางการดำเนินงาน</b>	<p>➤ <b>แนวทางการออกแบบระบบติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับส่วนราชการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เลือกข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของส่วนราชการ เช่น เป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Indicator: KPI) ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)</li> <li>2. พิจารณาผู้ใช้ประโยชน์ตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ผู้นำ หน่วยงานหลักของส่วนราชการ หน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น</li> <li>3. กำหนดเจ้าภาพผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดที่สำคัญ อาจเป็นคนเดียวกับผู้ใช้ประโยชน์หรือไม่ก็ได้</li> <li>4. พิจารณาแหล่งเก็บข้อมูลว่าเก็บจากภายในหรือภายนอกส่วนราชการ จากระบบ IT หรือมีกระบวนการในการเก็บข้อมูล ค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูล</li> <li>5. พิจารณาความถี่ในการเก็บข้อมูล เช่น Real Time รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี เป็นต้น</li> <li>6. การวิเคราะห์และรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยควรมีรูปแบบที่สื่อสารให้สามารถเข้าใจได้ง่าย</li> </ol>

ชื่อ Cells	๕ การบริหารจัดการระดับส่วนราชการ (Organization Management: OM) [ข้อความ 9-12]
<p>ข้อแนะนำ แนวทางการ ดำเนินงาน (ต่อ)</p>	<p>➤ <b>การจัดการทรัพยากรและงบประมาณ</b> นำแนวทางการบริหารโครงการ (Project Management) มาใช้ในการจัดการทรัพยากร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการทรัพยากรนั้นมีส่วนช่วยในการบรรลุวิสัยทัศน์ส่วนราชการ โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดแผนงาน/โครงการต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน แผนงาน/โครงการต้องตอบสนองตัวชี้วัดในระดับส่วนราชการ</li> <li>2. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและจัดทำข้อเสนอโครงการ ประกอบด้วย ที่มา/ความสำคัญของโครงการ วัตถุประสงค์ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ขั้นตอนการดำเนินโครงการ การประเมินผลโครงการ ทรัพยากรที่ต้องใช้</li> <li>3. ดำเนินการคัดเลือกโครงการเพื่อจัดลำดับความสำคัญ โดยอาจการถ่วงน้ำหนักโดยกำหนดเกณฑ์ เช่น ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ผลกระทบที่เกิดขึ้น งบประมาณ เป็นต้น เพื่อจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม</li> <li>4. การดำเนินงานตามโครงการและการติดตามโครงการ</li> <li>5. การประเมินผลโครงการ</li> </ol> <p>➤ <b>การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน</b> การวางแผนการสื่อสาร (Communication Plan) มีขั้นตอนดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำความเข้าใจในพันธกิจ การดำเนินงาน วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายส่วนราชการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการโยกกับเรื่องที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. จัดทำรูปแบบหรือเนื้อเรื่องให้สื่อสารเกิดความเข้าใจได้ง่าย เนื้อหาที่ทำการสื่อสารจะต้องปรับใช้ให้เหมาะสมในแต่ละช่องทางการสื่อสาร</li> <li>3. กำหนดช่องทางการสื่อสาร ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยให้เกิดการสื่อสาร เช่น หนังสือเวียน ป้ายหรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย การประชุม จัดกิจกรรม เผยแพร่ วารสารภายใน intranet อีเมล E-Learning หรือจัดหนังสือ ซีดี เป็นต้น</li> <li>4. กำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่สื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญมาก ผู้รับผิดชอบต้องมีความสามารถทั้ง 3 เรื่องตามข้างต้น ต้องมีเวลาในการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่สื่อสารเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง</li> <li>5. กำหนดระยะเวลา หรือการกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการสื่อสารแต่ละช่องทาง</li> <li>6. จัดทำงบประมาณรองรับ ซึ่งบางช่องทางการสื่อสารอาจไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณ เพราะส่วนราชการบางแห่งมีงบประมาณน้อยหรือไม่มีงบประมาณเลย ส่วนราชการนั้นสามารถเลือกช่องทางการสื่อสารในรูปแบบอื่นๆ ได้ตามความเหมาะสม</li> </ol>

ชื่อ Cells	๕ การบริหารจัดการระดับส่วนราชการ (Organization Management: OM) [ข้อคำถาม 9-12]
<p>ข้อแนะนำ แนวทางการ ดำเนินงาน (ต่อ)</p>	<p>➤ ความโปร่งใสในการบริหารจัดการระดับส่วนราชการ</p> <p>"ความโปร่งใส เป็นองค์ประกอบสำคัญของหลักธรรมาภิบาลซึ่งหมายถึง ระบบการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารของหน่วยงาน รวมถึงข้อมูลในการตัดสินใจ การกำหนดกติกา หลักเกณฑ์ และกระบวนการทำงานที่ต้องจัดให้มีการเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ นอกจากนี้ส่วนราชการจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการที่สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งหมายถึง ความสามารถและความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบใน 5 ด้าน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านหน่วยงาน กล่าวคือ เป็นการตรวจสอบได้ตามกลไกการบริหารภายในหน่วยงาน เช่น ระเบียบปฏิบัติและระบบสายการบังคับบัญชา</li> <li>2. ด้านกฎหมาย กล่าวคือ เป็นการตรวจสอบได้โดยกลไกด้านกฎหมายตามที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่น ๆ ซึ่งรวมไปถึงภาระหน้าที่ของหน่วยงานตามที่ได้ระบุไว้ในกฎหมาย</li> <li>3. ด้านวิชาชีพ กล่าวคือ เป็นการตรวจสอบได้ในฐานะที่เป็นการปฏิบัติการทางวิชาชีพที่ต้องการความชำนาญเฉพาะด้านและจรรยาบรรณด้านวิชาชีพ</li> <li>4. ด้านการเมือง กล่าวคือ เป็นการตรวจสอบได้ในระบบประชาธิปไตยที่ต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน</li> <li>5. ด้านจริยธรรม คุณธรรม กล่าวคือ เป็นการตรวจสอบได้ ที่ให้ความสำคัญกับคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงาน</li> </ol>

เกณฑ์การประเมินผล: ๕ การบริหารจัดการระดับส่วนราชการ (Organization Management: OM)	
ระดับ 1	<p>ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมาใช้เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง เหมาะสมกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของส่วนราชการ</p> <p><b>คำอธิบาย:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การจัดสรรทรัพยากร ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากร</li> <li>▪ การวางแผนการใช้ทรัพยากรที่ดีจะทำให้การทำงานของส่วนราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดเวลาการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายในระยะยาว ลดการซ้ำซ้อนของข้อมูล ซึ่งการวางแผนการใช้ทรัพยากรควรมีการเชื่อมโยงระบบการทำงานต่างๆ เข้าด้วยกัน และมีการจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ</li> <li>▪ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการจัดสรรทรัพยากร เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ความสำเร็จเทียบกับเป้าหมาย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ความท้าทายของส่วนราชการ ปัจจัยความสำเร็จของคู่เทียบ</li> </ul>
ระดับ 2	<p>ส่วนราชการมีการกำหนดแผนการสื่อสารติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน</p> <p><b>คำอธิบาย:</b> การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารที่ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกันและมุ่งที่จะปฏิบัติให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยหน่วยงานควรออกแบบกระบวนการสื่อสารภายในหน่วยงานและกำหนดแผนการสื่อสารที่ชัดเจน โดยการสื่อสารที่ดี ควรมีองค์ประกอบดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หัวข้อและสาระในการสื่อสาร</li> <li>2. กลุ่มเป้าหมายที่รับข่าวสาร</li> <li>3. วิธีการสื่อสาร</li> <li>4. ความถี่ในการสื่อสาร</li> <li>5. ผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร</li> <li>6. การติดตามประเมินผล เพื่อวัดความสำเร็จของการสื่อสาร</li> </ol>
ระดับ 3	<p>ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นที่น่าเชื่อถือของบุคลากรในส่วนราชการ</p> <p><b>คำอธิบาย:</b> การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการทำงานส่วนราชการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลจากผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบุปัจจัยเสี่ยง และวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสียหาย ความล้มเหลว หรือ อาจลดการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติราชการ</li> <li>2. กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง</li> <li>3. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ซึ่งจำแนกปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/และไม่สามารถควบคุมได้ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้</li> <li>4. จัดทำแผนบริการความเสี่ยง</li> <li>5. ระบุผู้รับผิดชอบในกาตราเงินการตามแผนในแต่ละขั้นตอน และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการ</li> <li>6. จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม และดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง</li> </ol>

เกณฑ์การประเมินผล: ๕ การบริหารจัดการระดับส่วนราชการ (Organization Management: OM)	
ระดับ 4	<p>ส่วนราชการมีการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ และรายงานผลงาน เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้</p> <p>คำอธิบาย: การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ และรายงานผลงานเป็นครั้งคราวหรือไม่ทั่วถึง</p>
ระดับ 5	<p>ส่วนราชการมีระบบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการและรายงานผลงาน เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้</p> <p>คำอธิบาย: การกำหนดระบบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและรายงานผลการติดตาม เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลการดำเนินการ และจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินงานต่อไป</p>
<p><b>เอกสาร หลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ</li> <li>2. รายงานการประชุม</li> <li>3. บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานตามประเด็นที่กำหนด</li> </ol>	

**หมายเหตุ:**

1. ส่วนราชการ หมายถึง ส่วนราชการระดับกรม  
หน่วยงาน หมายถึง หน่วยย่อยภายใต้ส่วนราชการ เช่น กองสำนัก หรือเทียบเท่า
2. ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ ส่วนราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
3. แม้ว่าผลการวินิจฉัยพบว่าผลการประเมินรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ดำเนินการแล้ว (สีเขียว) มีเพียงบางประเด็นที่ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ (สีเหลือง) หรือยังขาดการดำเนินการ (สีแดง) ส่วนราชการจำเป็นต้องปรับปรุงทุกประเด็นที่อยู่ในเซลล์นั้น เนื่องจากการดำเนินการมีความเกี่ยวเนื่องกัน รวมทั้งเพื่อให้เกิดการทบทวนและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ของการปรับปรุงและพัฒนาที่ชัดเจน

.....

คำอธิบายผลการวินิจฉัยองค์การด้วยเครื่องมือ 9 Cells

ชื่อ Cells	<b>๖</b> การออกแบบระบบงานระดับหน่วยงาน (Department Design: DD) [ข้อคำถาม 17-20]
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ระบบงานของหน่วยงาน สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
การแปลผล	😊 หน่วยงานมีระบบงานที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามเป้าหมายของหน่วยงาน
	😐 หน่วยงานยังไม่มี ความชัดเจนเรื่องระบบงานที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามเป้าหมายของหน่วยงาน
	😞 หน่วยงานยังขาดระบบงานที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
เครื่องมือการบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์กระบวนการ ด้วย SIPOC Model</li> <li>2. การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ</li> <li>3. การจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน</li> <li>4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)</li> </ol>
ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน	<p>➤ <b>การกำหนดภาระหน้าที่ระหว่างทีมงาน</b></p> <p>การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ด้วย SIPOC Model ซึ่งเป็นหลักการที่อธิบายสายโซ่ความสัมพันธ์ของกระบวนการดำเนินงานส่วนราชการ ที่ต้องอาศัยปัจจัยต้นน้ำส่งมอบคุณค่าไปยังปลายน้ำอย่างเป็นระบบ อันได้แก่ ผู้ส่งมอบ/นำส่ง (Suppliers) ปัจจัยนำเข้าต่างๆ (Input) ที่จำเป็นต่อการดำเนินการหรือกระบวนการ (Process) เพื่อผลิตให้ได้ผลผลิต (Output) หรือสินค้า บริการ แล้วส่งมอบให้กับลูกค้า ผู้รับบริการ (Customers) โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suppliers (ผู้ส่งมอบ) หมายถึง บุคคลหรือส่วนราชการที่ส่งปัจจัยนำเข้าให้หน่วยงานในการทำงาน</li> <li>2. Input (ปัจจัยนำเข้า) หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการ เช่น เงิน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูล นโยบาย กฎหมาย ระเบียบต่างๆ</li> <li>3. Process (กระบวนการ) หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ</li> <li>4. Output (ผลผลิต) หมายถึง สินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>5. Customers (ผู้รับบริการ) หมายถึง ลูกค้าหรือผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ รวมทั้งผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย</li> </ol> <p>➤ <b>การปรับปรุงกระบวนการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>2. รับฟังและเรียนรู้ความคาดหวังหลักๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกลุ่ม</li> <li>3. นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ขั้นตอน กระบวนการในการทำงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาบริการใหม่ๆ ของหน่วยงาน</li> </ol>

ชื่อ Cells	<b>๖</b> การออกแบบระบบงานระดับหน่วยงาน (Department Design: DD) [ข้อคำถาม 17-20]
<p>ข้อแนะนำ แนวทางการ ดำเนินงาน (ต่อ)</p>	<p>➤ <b>การจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อการปรับปรุงงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำช่องทางในการได้รับข้อมูล ข้อร้องเรียนอันเป็นเสียงสะท้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน</li> <li>2. ประชุมหารือร่วมกันระหว่างหัวหน้า/ตัวแทนทีมงาน ถึงประเด็นปัญหาหรือประเด็นพัฒนางาน โดยอาจพิจารณาจากเป้าประสงค์ของหน่วยงาน เสียงสะท้อนของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>3. กำหนดแนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนางานร่วมกัน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบหลักและผู้สนับสนุนในแต่ละแนวทาง</li> <li>4. ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด</li> <li>5. ทบทวนผลการปรับปรุงหรือพัฒนางานว่าสามารถตอบสนองเป้าประสงค์ของหน่วยงาน หรือความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่</li> </ol> <p>➤ <b>การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระดับหน่วยงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พิจารณาแนวทางและวางแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการพัฒนางานหรือสร้างนวัตกรรมในการให้บริการงาน</li> <li>2. กำหนดกลุ่มผู้ใช้งานสารสนเทศ (Users) ว่าประกอบด้วยใครบ้าง มีความต้องการ ความคาดหวังอะไร</li> <li>3. กำหนดข้อมูล/สารสนเทศที่ผู้ใช้งานต้องการแยกตามกลุ่มผู้ใช้งาน</li> <li>4. กำหนดช่องทางระดับการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศของกลุ่มผู้ใช้งาน</li> <li>5. วางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>6. กำหนดผู้ดูแลรับผิดชอบในการจัดเตรียม ปรับปรุง ข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ</li> </ol>

เกณฑ์การประเมินผล: ๖ การออกแบบระบบงานระดับหน่วยงาน (Department Design: DD)	
ระดับ 1	<p>หน่วยงานมีการทบทวนกระบวนการของหน่วยงานที่ต้องปรับปรุง โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / กฎหมาย / ประสิทธิภาพ / ความคุ้มค่าคุ้มต้นทุน</p> <p>คำอธิบาย: การวิเคราะห์กระบวนการเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ความต้องการของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กฎหมาย และประสิทธิภาพ/ความคุ้มค่าคุ้มต้นทุน และนำมาจัดทำเป็นข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดสำหรับใช้ในการติดตามความสำเร็จและควบคุมกระบวนการ</p>
ระดับ 3	<p>หน่วยงานมีการจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการ โดยคำนึงถึงองค์ความรู้ และเทคโนโลยี / ขั้นตอนการปฏิบัติงาน / การควบคุมค่าใช้จ่าย / ปัจจัยประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการ โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้</p> <p>คำอธิบาย: การกำหนดเป้าหมายและดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ โดยนำแนวทางต่างๆ มาประยุกต์ใช้ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแลกเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งส่วนราชการเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม</li> <li>2. การวิเคราะห์กระบวนการ เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด เป็นต้น</li> <li>3. การวิจัยและพัฒนาในด้านกระบวนการ</li> <li>4. การจัดระดับเทียบเคียงมาตรฐานของกระบวนการกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking) หรือหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best practice)</li> <li>5. การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่นมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการ</li> <li>6. การใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ</li> </ol>
ระดับ 5	<p>หน่วยงานมีการดำเนินการและติดตามผลการปรับปรุงกระบวนการ และมีข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการ (อย่างน้อย 3 กระบวนการ)</p> <p>คำอธิบาย:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ดำเนินการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการอย่างน้อย 3 กระบวนการ</li> <li>▪ กำหนดระบบในการติดตามและประเมินผลการปรับปรุงกระบวนการ</li> <li>▪ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการ</li> </ul>
<p><b>เอกสาร หลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ</li> <li>2. รายงานการประชุม</li> <li>3. บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานตามประเด็นที่กำหนด</li> <li>5. หลักฐานการทบทวนกระบวนการ เช่น การประชุมคณะทำงาน รายงานผลการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทบทวนกระบวนการ</li> </ol>	






**หมายเหตุ:**

1. ส่วนราชการ หมายถึง ส่วนราชการระดับกรม  
หน่วยงาน หมายถึง หน่วยย่อยภายใต้ส่วนราชการ เช่น กองสำนัก หรือเทียบเท่า
2. ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ ส่วนราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
3. แม้ว่าผลการวิจัยพบว่าผลการประเมินรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ดำเนินการแล้ว (สีเขียว) มีเพียงบางประเด็นที่ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ (สีเหลือง) หรือยังขาดการดำเนินการ (สีแดง) ส่วนราชการจำเป็นต้องปรับปรุงทุกประเด็นที่อยู่ในเชลล์นั้น เนื่องจากการดำเนินการมีความเกี่ยวเนื่องกัน รวมทั้งเพื่อให้เกิดการทบทวนและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ของการปรับปรุงและพัฒนาที่ชัดเจน

.....

คำอธิบายผลการวินิจฉัยองค์การด้วยเครื่องมือ 9 Cells

ชื่อ Cells	<b>๗</b> การบริหารจัดการระดับหน่วยงาน (Department Management: DM) [ข้อคำถาม 21-24]
วัตถุประสงค์	เพื่อให้การบริหารจัดการระดับหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
การแปลผล	 หน่วยงานมีการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
	 หน่วยงานยังไม่มี ความชัดเจนเรื่องการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
	 หน่วยงานยังขาดการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
เครื่องมือการบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การติดตามโครงการ (Project Monitoring)</li> <li>2. การบริหารโครงการ (Project Management)</li> <li>3. การประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ</li> </ol>
ข้อเสนอแนะแนวทางดำเนินงาน	<p>➤ <b>การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานระดับหน่วยงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดข้อมูลที่ใช้ในการติดตามโครงการ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า วัตถุประสงค์ กระบวนการและผลของโครงการ</li> <li>2. กำหนดผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลการติดตามโครงการ</li> <li>3. กำหนดช่วงเวลาในการติดตามโครงการ ขึ้นอยู่กับความสำคัญของข้อมูล เช่น ทุกวัน ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน เป็นต้น</li> <li>4. ดำเนินการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้ ได้แก่ ความคืบหน้าของโครงการเทียบกับแผนที่วางไว้ ผลงานโครงการเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ เป็นต้น</li> <li>5. นำเสนอข้อมูลต่อหัวหน้าโครงการและผู้บริหาร เพื่อแก้ปัญหาหรือให้การสนับสนุนให้โครงการประสบความสำเร็จ</li> </ol> <p>➤ <b>การจัดสรรทรัพยากรระดับหน่วยงาน</b></p> <p>ใช้การบริหารโครงการ (Project Management) เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดสรรทรัพยากรนั้นมีส่วนช่วยในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดแผนงาน/โครงการต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน</li> <li>2. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและจัดทำข้อเสนอโครงการ ประกอบด้วย ที่มา/ความสำคัญของโครงการ วัตถุประสงค์ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ขั้นตอนการดำเนินโครงการ การประเมินผลโครงการ ทรัพยากรที่ต้องใช้</li> <li>3. ดำเนินการคัดเลือกโครงการ โดยอาจการถ่วงน้ำหนักโดยกำหนดเกณฑ์ เช่น ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ผลกระทบที่เกิดขึ้น งบประมาณ เป็นต้น</li> <li>4. การดำเนินงานตามโครงการและการติดตามโครงการ</li> <li>5. การประเมินผลโครงการ</li> </ol>

ชื่อ Cells	๗ การบริหารจัดการระดับหน่วยงาน (Department Management: DM) [ข้อคำถาม 21-24]
<p>ข้อแนะนำ แนวทางการ ดำเนินงาน (ต่อ)</p>	<p>➤ การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พิจารณาว่าควรจัดประชุมหรือไม่ การประชุมมีความจำเป็นเมื่อต้องตัดสินใจร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม</li> <li>2. ควรเชิญผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีอำนาจในการตัดสินใจเข้าร่วมประชุม</li> <li>3. ชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนของการประชุม ส่งกำหนดการประชุม เอกสารประกอบการประชุมให้ผู้เข้าร่วมประชุมล่วงหน้า</li> <li>4. ผู้นำการประชุมต้องให้ความสำคัญในการกำกับหัวข้อในการประชุมและระยะเวลาในการประชุม</li> <li>5. ผู้เข้าร่วมประชุมต้องให้ความสำคัญกับการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพในการอภิปรายและหัวข้อในการอภิปราย</li> </ol> <p>➤ การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานระดับหน่วยงาน</p> <p>หน่วยงานสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้สำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารได้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์สาเหตุความเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่กำหนดไว้และตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน</li> <li>2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการส่งมอบบริการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการหรือหน่วยงานถัดไป</li> <li>3. การประเมินเปรียบเทียบการปรับปรุงกระบวนการให้บริการ ก่อน-หลังการปรับปรุง</li> <li>4. การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบทางการเงิน ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ เป็นต้น</li> </ol>

เกณฑ์การประเมินผล: ๗ การบริหารจัดการระดับหน่วยงาน (Department Management: DM)							
ระดับ 1	<p>หน่วยงานมีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมาใช้ในการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง เหมาะสมกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน / ส่วนราชการ</p> <p><b>คำอธิบาย:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ การจัดสรรทรัพยากร ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากร</li> <li>■ การวางแผนการใช้ทรัพยากรที่ดีจะทำให้การทำงานของส่วนราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดเวลาการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายในระยะยาว ลดการซ้ำซ้อนของข้อมูล ซึ่งการวางแผนการใช้ทรัพยากรควรมีการเชื่อมโยงระบบการทำงานต่างๆ เข้าด้วยกัน และมีการจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ</li> <li>■ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการจัดสรรทรัพยากร เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ความสำเร็จเทียบกับเป้าหมาย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ความท้าทายของส่วนราชการ ปัจจัยความสำเร็จของคู่เทียบ</li> </ul>						
ระดับ 3	<p>หน่วยงานมีการกำหนดรูปแบบการสื่อสารติดต่อประสานงานระหว่างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ใช้เวลาอย่างเหมาะสม และสามารถทำให้เกิดการรับรู้ และมีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงาน</p> <p><b>คำอธิบาย:</b> การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารที่ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกันและมุ่งที่จะปฏิบัติให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยหน่วยงานควรออกแบบกระบวนการสื่อสารภายในหน่วยงานและกำหนดแผนการสื่อสารที่ชัดเจน โดยการสื่อสารที่ดี ควรมีองค์ประกอบดังนี้</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>1. หัวข้อและสาระในการสื่อสาร</td> <td>4. ความถี่ในการสื่อสาร</td> </tr> <tr> <td>2. กลุ่มเป้าหมายที่รับข่าวสาร</td> <td>5. ผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร</td> </tr> <tr> <td>3. วิธีการสื่อสาร</td> <td>6. การติดตามประเมินผล เพื่อวัดความสำเร็จของการสื่อสาร</td> </tr> </table>	1. หัวข้อและสาระในการสื่อสาร	4. ความถี่ในการสื่อสาร	2. กลุ่มเป้าหมายที่รับข่าวสาร	5. ผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร	3. วิธีการสื่อสาร	6. การติดตามประเมินผล เพื่อวัดความสำเร็จของการสื่อสาร
1. หัวข้อและสาระในการสื่อสาร	4. ความถี่ในการสื่อสาร						
2. กลุ่มเป้าหมายที่รับข่าวสาร	5. ผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร						
3. วิธีการสื่อสาร	6. การติดตามประเมินผล เพื่อวัดความสำเร็จของการสื่อสาร						
ระดับ 5	<p>หน่วยงานมีระบบการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานของทีมงาน เพื่อให้แผนการปฏิบัติการถูกนำไปปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้</p> <p><b>คำอธิบาย:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ กำหนดระบบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของทีมงานและรายงานผลการติดตาม</li> <li>■ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการและจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินงานต่อไป</li> </ul>						
<p><b>เอกสาร หลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ</li> <li>2. รายงานการประชุม</li> <li>3. บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานตามประเด็นที่กำหนด</li> </ol>							

**หมายเหตุ:**

1. ส่วนราชการ หมายถึง ส่วนราชการระดับกรม  
หน่วยงาน หมายถึง หน่วยย่อยภายใต้ส่วนราชการ เช่น กองสำนัก หรือเทียบเท่า
2. ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ ส่วนราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
3. แม้ว่าผลการวิจัยพบว่าผลการประเมินรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ดำเนินการแล้ว (สีเขียว) มีเพียงบางประเด็นที่ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ (สีเหลือง) หรือยังขาดการดำเนินการ (สีแดง) ส่วนราชการจำเป็นต้องปรับปรุงทุกประเด็นที่อยู่ในเชลล์นั้น เนื่องจากการดำเนินการมีความเกี่ยวเนื่องกัน รวมทั้งเพื่อให้เกิดการทบทวนและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ของการปรับปรุงและพัฒนาที่ชัดเจน

.....

## คำอธิบายผลการวินิจฉัยองค์การด้วยเครื่องมือ 9 Cells

ชื่อ Cells	<b>8</b> การออกแบบการทำงานระดับบุคคล (Individual Design: ID) [ข้อคำถาม 29-32]
วัตถุประสงค์	เพื่อให้การออกแบบการทำงานระดับบุคคลสนับสนุนเป้าหมายการทำงานระดับบุคคลให้ประสบความสำเร็จ
การแปลผล	😊 ส่วนราชการมีการออกแบบการทำงานที่สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายระดับบุคคล
	😐 ส่วนราชการยัง <u>ไม่มีความชัดเจน</u> ในการออกแบบการทำงานที่สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายระดับบุคคล
	😞 ส่วนราชการยังขาดการออกแบบการทำงานที่สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายระดับบุคคล
เครื่องมือการบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow)</li> <li>2. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)</li> <li>3. การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อพัฒนาระบบงานและกระบวนการภายใน (IT System)</li> <li>4. การใช้แบบสำรวจเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาความพึงพอใจหรือความผูกพันของบุคลากร</li> <li>5. การจัดทำ Focus Group เพื่อค้นหาประเด็นปัญหาที่กลุ่มบุคลากรต้องการการออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น</li> <li>6. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)</li> <li>7. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-skill Training)</li> </ol>
ข้อแนะนำ แนวทางการดำเนินงาน	<p>➤ <b>ความชัดเจนในการประสานงานระดับบุคคล</b></p> <p>การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจะช่วยให้เกิดความชัดเจนในการประสานงาน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์งานแล้วจึงเริ่มเขียน Work flow จากนั้นจึงจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน</p> <p>➤ <b>การออกแบบงานระดับบุคคล</b></p> <p>ขั้นตอนการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow analysis) เพื่อออกแบบและปรับปรุงการทำงานให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ของการทำงานในกระบวนการต่าง ๆ มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาและทบทวนออกแบบกระบวนการทำงาน โดยใช้การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบงานใหม่</li> <li>2. จัดทำแผนผังกระบวนการทำงาน (Workflow diagram) ตั้งแต่เริ่มจนจบ (end to end analysis) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสัมพันธ์ของการทำงานทั้งกระบวนการ</li> <li>3. ค้นหากระบวนการที่ระบบสารสนเทศที่สามารถทดแทนการทำงานบางขั้นตอน</li> <li>4. ศึกษาความคุ้มค่าของระบบสารสนเทศที่สามารถทดแทนเวลา และ/หรือจำนวนบุคลากร</li> </ol>

ชื่อ Cells	๘ การออกแบบการทำงานระดับบุคคล (Individual Design: ID) [ข้อคำถาม 29-32]
<p>ชื่ อ แ น ะ นั ำ</p> <p>แ น ว ท า ง ก า ร</p> <p>ด ำ เ นื น ก ร ร ม</p> <p>(ต ่อ)</p>	<p>➤ การออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำแบบสำรวจเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานในประเด็นต่างๆ เช่น สถานที่ทำงาน อุปกรณ์ในการทำงาน เป็นต้น</li> <li>2. จัดทำ Focus Group โดยแบ่งเป็นกลุ่มที่มีลักษณะงานเดียวกันเข้าร่วมกลุ่มเพื่อค้นหาปัญหาในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> </ol> <p>➤ การออกแบบงานเพื่อทำงานทดแทนกันได้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดนโยบายเรื่องของการเติบโตตามสายอาชีพ หรือ Career path</li> <li>2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการโอนย้าย หมุนเวียนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรรับทราบวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่ได้รับจากการหมุนเวียนการปฏิบัติงานนั้น</li> <li>3. ชี้แจงถึงการหมุนเวียนการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่กว้างขึ้น เพื่อพร้อมที่จะเติบโตไปในระดับที่สูงขึ้น</li> </ol>

เกณฑ์การประเมินผล: 8 การออกแบบการทำงานระดับบุคคล (Individual Design: ID)	
ระดับ 1	<p>ส่วนราชการมีการทบทวน วิเคราะห์ และกำหนดปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของระดับบุคคล โดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน เช่น สภาพแวดล้อม และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น</p> <p>คำอธิบาย:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การทบทวน วิเคราะห์ และกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการทำงานของระดับบุคคล เช่น สภาพแวดล้อม ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>▪ สภาพแวดล้อม เช่น การออกแบบ-จัดวางโต๊ะทำงาน การมีพื้นที่หรือช่องทางในการปรึกษาหารือ การเข้าถึงข้อมูลที่เป็นในการทำงาน เป็นต้น</li> <li>▪ ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น</li> </ul>
ระดับ 3	<p>ส่วนราชการมีการออกแบบกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่ทำให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสีย ลดปัญหาข้อร้องเรียน ความไม่พึงพอใจหรือเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้</p> <p>คำอธิบาย:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การนำปัจจัยที่สำคัญที่ได้จากระดับที่ 1 มาใช้ในการออกแบบกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน โดยคำนึงถึงลักษณะการทำงานให้สามารถดำเนินงานแทนกันได้</li> <li>▪ การวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้สำหรับงานที่สามารถดำเนินงานแทนกันได้ นำมาจัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะที่จำเป็น</li> </ul>
ระดับ 5	<p>ส่วนราชการมีการดำเนินการติดตามผลการปรับปรุงกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานและมีข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานของบุคลากร</p> <p>คำอธิบาย:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การกำหนดระบบในการติดตามและประเมินผลการปรับปรุงระบบงานและรายงานผลการติดตาม</li> <li>▪ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการและจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินงานต่อไป</li> </ul>
<p><b>เอกสาร หลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ</li> <li>2. รายงานการประชุม</li> <li>3. บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานตามประเด็นที่กำหนด</li> </ol>	



**หมายเหตุ:**

1. ส่วนราชการ หมายถึง ส่วนราชการระดับกรม  
หน่วยงาน หมายถึง หน่วยย่อยภายใต้ส่วนราชการ เช่น กองสำนัก หรือเทียบเท่า
2. ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ ส่วนราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
3. แม้ว่าผลการวิจัยพบว่าผลการประเมินรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ดำเนินการแล้ว (สีเขียว) มีเพียงบางประเด็นที่ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ (สีเหลือง) หรือยังขาดการดำเนินการ (สีแดง) ส่วนราชการจำเป็นต้องปรับปรุงทุกประเด็นที่อยู่ในเชลล์นั้น เนื่องจากการดำเนินการมีความเกี่ยวเนื่องกัน รวมทั้งเพื่อให้เกิดการทบทวนและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ของการปรับปรุงและพัฒนาที่ชัดเจน

.....

## คำอธิบายผลการวินิจฉัยองค์การด้วยเครื่องมือ 9 Cells

ชื่อ Cells	<b>๑ การบริหารจัดการระดับบุคคล (Individual Management: IM) [ข้อความ 33-36]</b>
วัตถุประสงค์	เพื่อให้การบริหารจัดการระดับบุคคลสนับสนุนเป้าหมายการทำงานระดับบุคคลให้ประสบความสำเร็จ
การแปลผล	😊 ส่วนราชการมีการบริหารจัดการระดับบุคคลที่สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายการทำงานระดับบุคคล
	😐 ส่วนราชการยังไม่มี ความชัดเจนในการบริหารจัดการระดับบุคคลที่สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายการทำงานระดับบุคคล
	😞 ส่วนราชการยังขาดการบริหารจัดการระดับบุคคลที่สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายการทำงานระดับบุคคล
เครื่องมือการบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แบบสำรวจความต้องการเครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน</li> <li>2. การจัดทำ Focus Group เพื่อสอบถามความต้องการเครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน</li> <li>3. การฝึกอบรมและพัฒนาตามหลักสมรรถนะ (Competency based training and development)</li> <li>4. การบริหารสายอาชีพ (Career Management)</li> <li>5. การสำรวจความพอใจและความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement Survey)</li> </ol>
ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน	<p>➤ <b>การจัดสรรงบประมาณและอุปกรณ์การทำงานระดับบุคคล</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำช่องทางในการได้รับข้อเสนอแนะจากบุคลากรเรื่องเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงาน ซึ่งอาจใช้การจัดทำแบบสำรวจ การจัด Focus Group หรือการจัดทำกล่องรับข้อเสนอแนะของบุคลากร</li> <li>2. จัดประชุมเพื่อสรุปผลข้อมูลที่ได้รับจากบุคลากรเพื่อจัดทำลำดับความสำคัญของการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์</li> <li>3. สื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบถึงแผนดำเนินการจัดหา เครื่องมือ อุปกรณ์การทำงาน</li> <li>4. แจ้งบุคลากรถึงผลการจัดซื้อ จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์เป็นระยะ</li> </ol> <p>➤ <b>การฝึกอบรมพัฒนา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดความต้องการสมรรถนะที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ (Strategic Competencies) โดยพิจารณาจากเป้าประสงค์ของส่วนราชการ และหน่วยงาน</li> <li>2. กำหนดความต้องการสมรรถนะที่ตอบสนองการปฏิบัติงาน (Operation Competencies) โดยการวิเคราะห์งาน</li> <li>3. วิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current State Analysis)</li> <li>4. กำหนดความต้องการในการพัฒนา จากความต้องการสมรรถนะในอนาคต เมื่อเทียบกับสถานะในปัจจุบัน</li> <li>5. กำหนดแผนพัฒนาบุคลากร</li> <li>6. พัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเรียนในห้องเรียน การเรียนทางไกล การเรียนด้วยคอมพิวเตอร์ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การโค้ช เป็นต้น</li> <li>7. ประเมินผลลัพธ์ของการพัฒนาที่เกิดขึ้น โดยอาจใช้การประเมินสมรรถนะบุคลากรหลังการพัฒนา</li> </ol>

ชื่อ Cells	๑ การบริหารจัดการระดับบุคคล (Individual Management: IM) [ข้อความ 33-36]
<p>ข้อแนะนำ แนวทางการ ดำเนินงาน (ต่อ)</p>	<p>➤ การเลื่อนระดับตำแหน่ง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดเส้นทางสายความก้าวหน้าในอาชีพของทุกสายงานและให้โอกาสมีความก้าวหน้าข้ามสายงานได้</li> <li>2. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิ์ได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน</li> <li>3. ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับกับตำแหน่งงานที่ต้องรับผิดชอบในอนาคต</li> <li>4. ดำเนินการปรับตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดและประกาศไว้ โดยมีหลักฐานหรือข้อมูลประกอบ เพื่อให้เกิดการยอมรับในส่วนราชการ</li> </ol> <p>➤ ความผูกพันของบุคลากร</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่มในเบื้องต้น</li> <li>2. สสำรวจความคิดเห็น/ความรู้สึกของบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม</li> <li>3. กำหนดแผนพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร</li> <li>4. ดำเนินการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรตามแผนที่กำหนด</li> <li>5. ทบทวน วิเคราะห์ผลการพัฒนาปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร</li> </ol>

เกณฑ์การประเมินผล: ๑ การบริหารจัดการระดับบุคคล (Individual Management: IM)	
ระดับ 1	<p>ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ปัจจัยในการสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ</p> <p>คำอธิบาย:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การกำหนดปัจจัยในการสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ ได้แก่ ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง การได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น</li> <li>▪ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร</li> <li>▪ การจัดทำแผนการสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร</li> </ul>
ระดับ 3	<p>ส่วนราชการมีการดำเนินการตามแผนการสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ</p> <p>คำอธิบาย: การดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร</p>
ระดับ 5	<p>ส่วนราชการมีการติดตามผลการดำเนินการตามแผนการสร้างความผูกพันของบุคลากร และมีข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาให้บุคลากรเกิดความทุ่มเทในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ</p> <p>คำอธิบาย:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การกำหนดระบบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและรายงานผลการติดตาม</li> <li>▪ การวิเคราะห์ผลการสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร และจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาแผนสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร</li> </ul>
<p><b>เอกสาร หลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ</li> <li>2. รายงานการประชุม</li> <li>3. บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานตามประเด็นที่กำหนด</li> </ol>	

**หมายเหตุ:**

1. หน่วยงาน หมายถึง หน่วยย่อยภายใต้ส่วนราชการ เช่น สำนักงานส่วนราชการ สำนักงานพาณิชย์ส่วนราชการ เป็นต้น
2. ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ ส่วนราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
3. แม้ว่าผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ดำเนินการแล้ว (สีเขียว) มีเพียงบางประเด็นที่ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ (สีเหลือง) หรือยังขาดการดำเนินการ (สีแดง) ส่วนราชการจำเป็นต้องปรับปรุงทุกประเด็นที่อยู่ใน Cell นั้น เนื่องจากการดำเนินการมีความเกี่ยวเนื่องกัน รวมทั้งเพื่อให้เกิดการทบทวน และการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ของการปรับปรุงและพัฒนาที่ชัดเจน