

ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย

นางสาวน้ำผึ้ง มั่นประสงค์



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2564

Achievement in Organization Development According to Public Sector  
Management Quality Criteria of Sukhothai Province

Miss Namphueng Munprasong



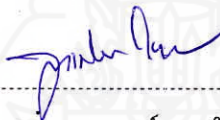
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2021

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย  
ชื่อและนามสกุล นางสาวน้ำผึ้ง มั่นประสงค์  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2565

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พิชยา ชวากร)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **ค้นคว้าอิสระ** ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ของจังหวัดสุโขทัย

ผู้ศึกษา นางสาวน้ำผึ้ง มั่นประสงค์ **รหัสนักศึกษา** 2633003716 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2564

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานการพัฒนาองค์การตาม  
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย และ (2) ปัญหาและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนา  
เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ คณะทำงาน  
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้  
ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการศึกษาเอกสาร การวิเคราะห์  
ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า

ผลการศึกษาพบว่า (1) ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร  
จัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย ทุกหมวดมีความเชื่อมโยงกัน เนื่องจากผู้บริหารของจังหวัดสุโขทัยได้ชี้แนะและ  
กำกับทิศทางขององค์การให้ไปสู่เป้าหมายตามแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติราชการประจำปี วิสัยทัศน์ พันธกิจ  
และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติระดับหน่วยงานและบุคลากรในจังหวัด  
พร้อมทั้งปลูกฝังให้ค่านึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีการค้นหาความต้องการของ  
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำข้อมูลมา วัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ พร้อมทั้งมีการปรับปรุงผลการ  
ดำเนินงานโดยใช้วงจรเดมมิงมาเป็นกรอบในการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของ  
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างตรงจุด และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่  
การบรรลุผลลัพธ์ในทุกๆด้าน และ (2) ปัญหาที่พบ คือ บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์  
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ส่วนราชการบางแห่งยังไม่ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้อย่างเป็นทางการ  
หรือบุคลากรยังมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ไม่มากนัก ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาที่สำคัญ คือ ควรกำหนดให้ส่วนราชการทุกส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพบริหาร  
จัดการภาครัฐมาใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน ควรมีการจัดทำแผนการอบรมเกี่ยวกับเกณฑ์และวิธีการดำเนินงาน  
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน และ  
เสริมสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากร/คณะทำงานที่ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐ

**คำสำคัญ** ผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาองค์การ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



**Independent Study title:** Achievement in Organization Development According to Public Sector Management Quality Criteria of Sukhothai Province

**Author:** Miss Namphueng Munprasong; **ID:** 2633003716; **Degree:** Master of Public Administration;

**Independent Study advisor:** Dr.Chamnian Rajphaetyakhom, Associate Professor;

**Academic year:** 2021

### Abstract

The objectives of this study were (1) to study the achievement in organization development according to public sector management quality criteria of Sukhothai Province; and (2) to study problems and recommendations for achieving excellence according to public sector management quality criteria of Sukhothai Province.

This study was a qualitative research. The data was collected from 9 key informants who had been working for the quality improvement working group of Sukhothai Province in the fiscal year of 2022. The research instrument was structured in-depth interview, participating observation and documents. For data analysis used content analysis techniques with data triangulation.

The research results revealed that (1) the achievement in organization development according to public sector management quality criteria of Sukhothai Province was found the all categories were aligned. Because the executives of Sukhothai province had administrated to achieve the goals through the provincial development plan and the set annual action plan, vision, mission and strategic objectives. Then they were transferred into action at the level of agencies and individual in the province. Moreover, the plans were mainly formulated according to the needs of clients and stakeholders. Then, they brought into the measurement, analysis and knowledge management as well as improved the performance by using the Deming Cycle as a working framework, solved the problems and responded the needs of recipients and stakeholders directly. There were monitoring and evaluation processes of the performance continuously in order to achieve results in every aspect; and (2) the problems were that most of the personnel still lack of knowledge and understanding of government management quality criteria. Some of government agencies had not adopted the quality criteria for public administration in a concrete manner. The number of personnel participated slightly in driving government management quality criteria. As for the major recommendations for future development were that there should be set for government agencies to apply the government management quality criteria as a framework for their implementation along with providing the training on government management quality criteria as well as formulate indicators clearly and encourage the motivation for personnel and the government management quality criteria working team.

**Keywords:** Achievement, Organization Development, Public Sector Management Quality Criteria

## กิตติกรรมประกาศ

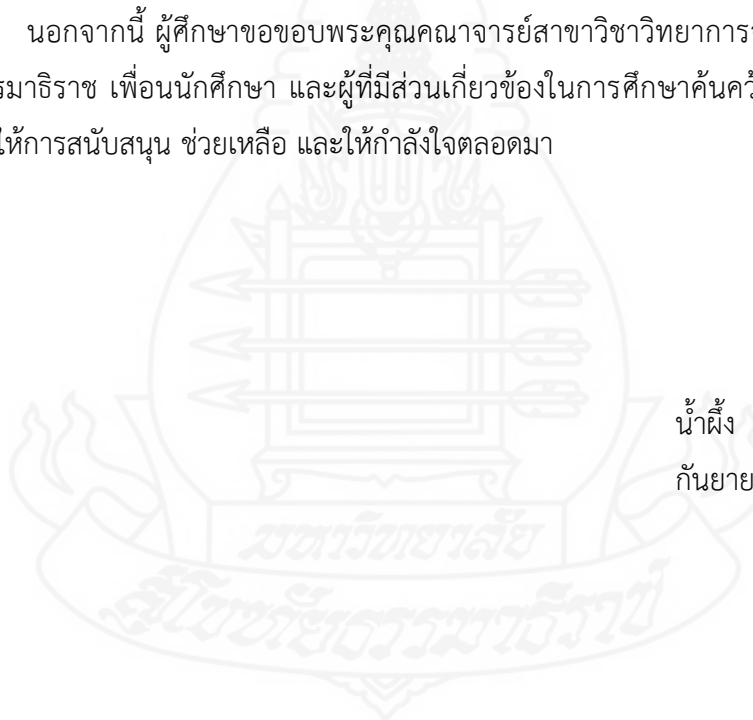
การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่ เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ และอาจารย์ ดร.พิชยา ชวากร สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่กรุณาให้คำแนะนำ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่าน อาจารย์เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ รองประธานคณะกรรมการ และคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

น้ำผึ้ง มั่นประสงค์

กันยายน 2565

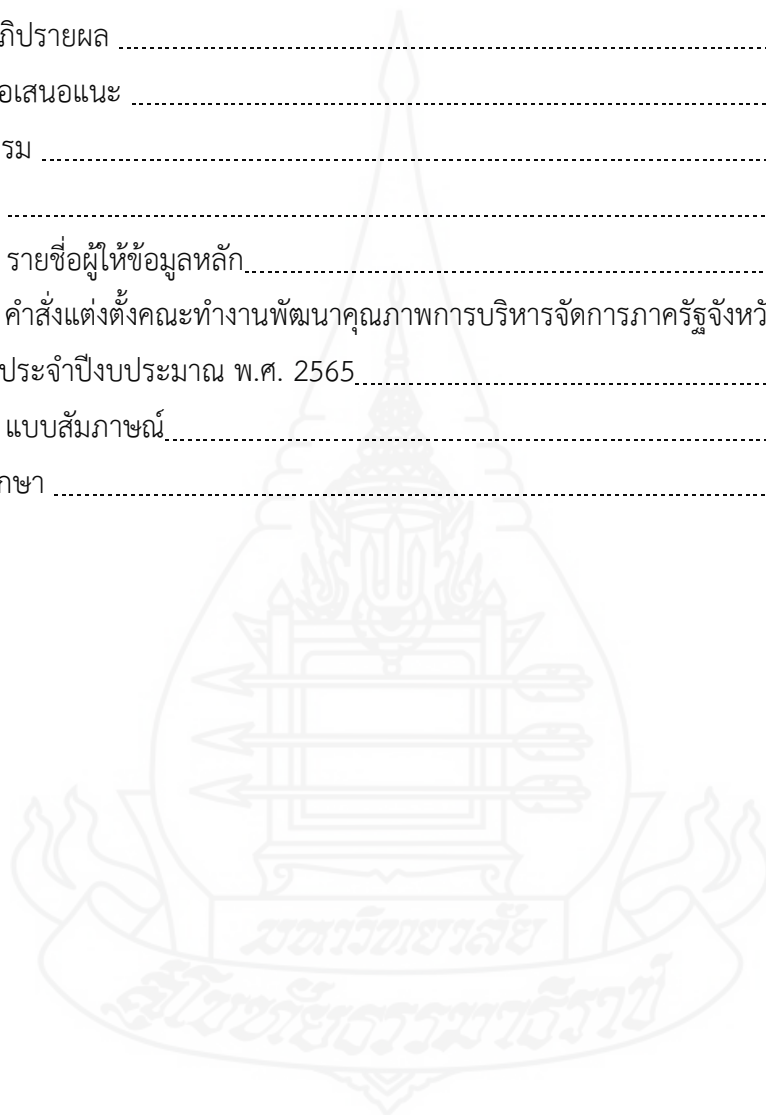


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
กรอบการวิเคราะห์ .....	3
ขอบเขตการศึกษา .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ .....	7
ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดสุโขทัย .....	20
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	34
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	41
ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	41
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	42
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	43
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	45
ผลการศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย .....	45
ผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ ของจังหวัดสุโขทัย .....	68

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	73
สรุปการศึกษา .....	73
อภิปรายผล .....	79
ข้อเสนอแนะ .....	89
บรรณานุกรม .....	90
ภาคผนวก .....	93
ก รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	94
ข คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 .....	96
ค แบบสัมภาษณ์.....	101
ประวัติผู้ศึกษา .....	123



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะหลักของ จังหวัดสุโขทัย ..... 22
ตารางที่ 2.2	ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในจังหวัดสุโขทัย ..... 23
ตารางที่ 2.3	คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบงาน บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติร่วมกัน ข้อกำหนดที่สำคัญ ในการปฏิบัติงาน และแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกัน ..... 26
ตารางที่ 2.4	ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ..... 28
ตารางที่ 2.5	การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน ..... 28
ตารางที่ 2.6	แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ..... 29
ตารางที่ 2.7	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ..... 30
ตารางที่ 4.1	ปัญหาและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของจังหวัดสุโขทัย ..... 69
ตารางที่ 4.2	ปัญหาและแนวทางการพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานดีขึ้น ..... 70



ญ

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 2.1	โครงสร้างองค์การจังหวัดสุโขทัย .....	หน้า 24
------------	--------------------------------------	------------



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในภาครัฐของประเทศไทยนั้น ได้เริ่มปรากฏอย่างเป็นทางการเมื่อได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) โดยกำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นที่ประจักษ์ชัดของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับได้ว่าเป็นความพยายามของประเทศไทยที่จะปรับเปลี่ยนระบบราชการให้สามารถปรับตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองในยุคโลกาภิวัตน์ และเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดัน ในการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการและกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) หรือเรียกชื่อย่อว่า “PMQA” คือกรอบการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมองภาพองค์รวมทั้ง 7 หมวด เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ซึ่ง PMQA ถือเป็นเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพ และปรับปรุงองค์การ โดยมีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) (วิษุตา ธนพูนไพศาล 2560, น. 2) ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้แก่หน่วยงานที่สามารถพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การไปสู่องค์การที่เป็นเลิศเทียบเท่ามาตรฐานสากล ทั้งนี้ องค์การที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ จะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยม

ชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากสามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวโดยส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การ เพื่อเป็นการยกระดับการพัฒนา องค์การอย่างต่อเนื่อง จึงได้กำหนดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) แก่ส่วนราชการที่ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบ 6 หมวด และเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ และเป็นแรงจูงใจให้แก่หน่วยงานที่มุ่งมั่นพัฒนาองค์การสู่มาตรฐานสากล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 2562, น. 4)

จังหวัดสุโขทัยมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 มาตรา 52/1 ดังต่อไปนี้ (1) นำภารกิจของรัฐและนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (2) ดูแลให้มีการปฏิบัติและบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและเป็นธรรมในสังคม (3) จัดให้มีการคุ้มครอง ป้องกัน ส่งเสริม และช่วยเหลือประชาชน และชุมชนที่ด้อยโอกาสเพื่อให้ได้รับความเป็นธรรมทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมในการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง (4) จัดให้มีการบริการภาครัฐเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างเสมอหน้า รวดเร็ว และมีคุณภาพ (5) จัดให้มีการส่งเสริม อดหนุน และสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้สามารถดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้มีขีดความสามารถพร้อมที่จะดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการถ่ายโอนจากกระทรวง ทบวง กรม (6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานอื่นของรัฐมอบหมาย หรือที่มีกฎหมายกำหนด ซึ่งจังหวัดสุโขทัยได้ให้ความสำคัญโดยการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาโดยตลอด ปรากฏว่าในหลายปีที่ผ่านมาผลคะแนนยังไม่ผ่านเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด อย่างไรก็ตาม จังหวัดสุโขทัยได้พัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาอย่างต่อเนื่อง จนส่งผลให้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จังหวัดสุโขทัยผ่านเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในการตรวจพิจารณาเอกสารการสมัครเบื้องต้นในขั้นตอนที่ 1 รายการหมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ตามประกาศสำนักงาน ก.พ.ร. ลงวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2565 และในขั้นตอนที่ 2 สำนักงาน ก.พ.ร. ให้นำหน่วยงานและจังหวัดที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในขั้นตอนที่ 1 ส่งรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ (Application Report) แต่ปรากฏว่าจังหวัดสุโขทัยไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินในขั้นตอนนี้ ทำให้ผู้ศึกษาในฐานะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดสุโขทัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนแนวทางการแก้ไข



เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง อันจะนำจังหวัดสุโขทัยไปสู่การยกระดับสู่ความเป็นเลิศเทียบเท่ามาตรฐานสากล และเกิดประโยชน์แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย

2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย

## 3. กรอบการวิเคราะห์

ใช้กรอบการวิเคราะห์ตามแนวทางของ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) (7 หมวด) ของสำนักงาน ก.พ.ร. ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 บุคลากร

หมวด 6 การปฏิบัติการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

## 4. ขอบเขตการศึกษา

ควรระบุรูปแบบการศึกษาเป็นแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งใดบ้าง วิธีการใดบ้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการอย่างไร

การศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของจังหวัดสุโขทัย เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตามแหล่งของข้อมูล ดังนี้

- 1) แหล่งปฐมภูมิ โดยวิธี 1.1) การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง 1.2) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม
- 2) แหล่งทุติยภูมิ เป็นการศึกษาจากเอกสาร หลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการที่

กำหนดเรียบร้อยแล้ว ก่อนทำการวิเคราะห์ ต้องตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูล โดยการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล และการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า ด้านวิธีรวบรวมข้อมูลแล้ว จากนั้นนำผลการศึกษามาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลักษณะของการเขียนรายงานการวิจัยเชิงพรรณนา สำหรับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะเป็นการดำเนินการใน 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนแรก เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล และส่วนที่ 2 เป็นการตีความข้อมูล

#### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์การ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของจังหวัดสุโขทัย โดยศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เท่านั้น

#### 4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาเฉพาะการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เท่านั้น

#### 4.3 ขอบเขตด้านประชากร

ผู้ให้ข้อมูลหลัก/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการศึกษาครั้งนี้ คือ คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ประกอบด้วย หัวหน้าคณะทำงาน หรือรองหัวหน้าคณะทำงาน จำนวน 1 คน และคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ รายหมวด จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 9 คน

#### 4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ เริ่มศึกษาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ - กันยายน 2565 รวมระยะเวลาในการศึกษา 7 เดือน

### 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์การ หมายถึง การดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของจังหวัดสุโขทัยที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

5.2 หมวด 1 การนำองค์การ หมายถึง การที่ผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย หัวหน้าส่วนราชการส่วนภูมิภาค และหัวหน้าส่วนราชการส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสุโขทัย สั่งการ หรือชี้แนะให้จังหวัดสุโขทัยมีความยั่งยืน รวมถึงวิธีการที่จังหวัดสุโขทัยใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความรับผิดชอบต่อหลักจริยธรรม รวมทั้งการสร้างคุณูปการต่อสังคม

**5.3 หมวด 2 ยุทธศาสตร์** หมายถึง วิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของจังหวัดสุโขทัย การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

**5.4 หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง การที่จังหวัดสุโขทัย ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของจังหวัดสุโขทัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวิธีการในการค้นหาของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวัง และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

**5.5 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** หมายถึง วิธีการในการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ รวมทั้งใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเรียนรู้ของจังหวัดสุโขทัย

**5.6 หมวด 5 บุคลากร** หมายถึง วิธีการในการประเมิน ความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

**5.7 หมวด 6 การปฏิบัติการ** หมายถึง วิธีการในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของจังหวัดสุโขทัย และทำให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืน

**5.8 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** หมายถึง วิธีการในการประเมินผลการดำเนินการ และการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของจังหวัดสุโขทัย ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน

## 6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 ได้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของจังหวัดสุโขทัย

6.2 สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา ข้อเสนอแนะ แนวทาง การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และมีความเป็นเลิศต่อไป

6.3 สามารถนำปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัยมาเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการยกระดับองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างยั่งยืน ต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์การ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากแหล่งข้อมูลสำคัญต่างๆ โดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องเสนอหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
2. ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดสุโขทัย
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

##### 1.1 ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2562, น. 2-78) อธิบายว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยน กระบวนการ และวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงาน ราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็น หลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็น รูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นไปเพื่อ

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกในการบริการ

7) ได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ในการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางที่สามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล และได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 ที่มาของเกณฑ์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2562, น. 2-78) อธิบายว่าการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลคุณภาพระดับสูงสุดในหลายประเทศ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

ในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์แนวทางและกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงที่ละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุง องค์กรอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และพัฒนาไปสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ต่อไปได้



### 1.3 วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2562, น. 2-78) อธิบายว่า

1.3.1 เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

1.3.2 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล

1.3.3 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

### 1.4 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2562, น. 2-78) อธิบายว่า เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินงาน ด้านอื่น ๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผนกระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยทำให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้ อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ ทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

#### 1.4.1 ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยข้อคำถามต่างๆ ที่มุ่งเน้นการประเมิน แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (Check List) โดยมีลักษณะสำคัญดังนี้

- 1) เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์
- 2) เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน
- 3) เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน

เดียวกัน

เมื่อใช้เกณฑ์นี้ ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการลงมือพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิผล (แนวทาง-Approach)
- 2) การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ-Deployment)

3) การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้ง การหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้-Learning)

4) การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการ ดำเนินการของส่วนราชการ การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ประสาน กลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดของ กระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ-Integration)

**1.4.2 ค่านิยมและหลักการ** เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้น โดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการดังนี้

- 1) มุมมองเชิงระบบ
- 2) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
- 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
- 4) การให้ความสำคัญกับคน
- 5) การเรียนรู้ขององค์การระดับบุคลากรและความสามารถในการปรับตัว
- 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ
- 7) การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- 9) คุณูปการต่อสังคม
- 10) จริยธรรมและความโปร่งใส
- 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

เกณฑ์ PMQA เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญของการบริหารและ ดำเนินงานของส่วนราชการ ใน 7 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการนำองค์การ
- 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 3) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 5) ด้านบุคลากร
- 6) ด้านการปฏิบัติการ
- 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

คำถามเหล่านี้ผู้เกี่ยวข้องกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่มีการบูรณาการ เป็นหนึ่งเดียว การตอบคำถามเหล่านี้จะช่วยให้ส่วนราชการจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาส ในการพัฒนาการปรับปรุงการสื่อสารการเพิ่มประสิทธิภาพและความมี



ประสิทธิผล รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ท้ายที่สุดแล้วส่วนราชการจะก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศโดย

1) ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2) ปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ

3) มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการ

4) บุคลากรทุกระดับในส่วนราชการมีการเรียนรู้และพัฒนา

หมวด 1 การนำองค์การ หมายถึง การตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือชี้แนะให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์การ วิธีการที่ส่วนราชการใช้ เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความรับผิดชอบต่อหลักจริยธรรม รวมทั้งการสร้างคุณภาพการต่อสังคม ประกอบด้วย

1. การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ: ผู้บริหารของส่วนราชการนำองค์การอย่างไร โดยให้อธิบายกิจกรรมที่ผู้บริหารทำด้วยตัวเองในการชี้แนะและทำให้ส่วนราชการยั่งยืนอธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการสร้างนวัตกรรมและมีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

1.1 วิสัยทัศน์ และค่านิยม

1) วิสัยทัศน์และค่านิยม

2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส

และความมีจริยธรรม

1.2 การสื่อสาร

3) การสื่อสาร

1.3 พันธกิจและประสิทธิภาพขององค์การ

4) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งความสำเร็จ

5) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

2. การกำกับดูแลองค์การและการสร้างคุณภาพการต่อสังคม: ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำกับ ดูแลของส่วนราชการ และสร้างคุณภาพการต่อสังคม โดยให้อธิบายแนวทางที่ส่วนราชการใช้กำกับดูแลและการปรับปรุงการนำองค์การให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างคุณภาพการต่อสังคมที่สำคัญ โดยให้ส่วนราชการ ตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

- 2.1 การกำกับดูแลองค์การ
  - 6) ระบบการกำกับดูแลองค์การ
  - 7) การประเมินผลการดำเนินการ
- 2.2 การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม
  - 8) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ
  - 9) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- 2.3 การสร้างคุณูปการต่อสังคม
  - 10) ความผาสุกของสังคม
  - 11) การสนับสนุนชุมชน

หมวด 2 ยุทธศาสตร์ หมายถึง การตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนวิธีการ วัดผลความก้าวหน้า ประกอบด้วย

1. การจัดทำยุทธศาสตร์: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคตให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการ ตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง โดยให้ส่วนราชการ ตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

- 1.1 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์
  - 1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
  - 2) นวัตกรรม
  - 3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์
  - 4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ
- 1.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
  - 5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
  - 6) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

2. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ: ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างไร โดยให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้ง คาดการณ์ ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ โดยให้ ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

## 2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

- 7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ
- 8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ
- 9) การจัดสรรทรัพยากร
- 10) แผนกลยุทธ์ด้านบุคคลกรที่ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นไปได้
- 11) ตัววัดผลการดำเนินการ
- 12) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

## 2.2 การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- 13) การปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติการ

หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การตรวจประเมินว่า ส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการอย่างต่อเนื่องอย่างไร รวมทั้งวิธีการในการค้นหาของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว ประกอบด้วย

1. ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและ ค้นหาสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการรับฟังความคิดเห็นและความต้องการ รวมทั้งค้นหาความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำข้อมูลมากำหนดผลผลิตและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

### 1.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน
- 2) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต

### 1.2 การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ผลผลิตและการบริการ

- 3) การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) ผลผลิตและการบริการ

2. การสร้างความผูกพัน: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจและความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงอธิบายวิธีการในการจัดการ และสร้างความสัมพันธ์กับ

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น โดยให้ส่วนราชการ ตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี

- 2.1 ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 5) การจัดการความสัมพันธ์
  - 6) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 7) การจัดการกับข้อร้องเรียนส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ
- 2.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 8) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน
  - 9) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น
- 2.3 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง
  - 10) การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง การตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการ ใดในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ รวมทั้ง ใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร และส่วนราชการมีการเรียนรู้ได้อย่างไร ประกอบด้วย

1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของส่วนราชการ รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง การคาดการณ์ในอนาคต และสนับสนุน การตัดสินใจของส่วนราชการ โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

- 1.1 การวัดผลการดำเนินการ
  - 1) ตัววัดผลการดำเนินการ
  - 2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
  - 3) ความคล่องตัวของการวัดผล

## 1.2 การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

### 4) การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

## 1.3 การปรับปรุงผลการดำเนินการ

### 5) ผลการดำเนินการในอนาคต

### 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

## 2. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร

ในการจัดการสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

### 2.1 ข้อมูล และสารสนเทศ

#### 7) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

#### 8) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

### 2.2 ความรู้ของส่วนราชการ

#### 9) การจัดการความรู้

#### 10) วิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม

#### 11) การเรียนรู้ระดับองค์กร

### หมวด 5 บุคลากร หมายถึง การตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร

ในการประเมิน ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนา บุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ของส่วนราชการ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานและมีประสิทธิผล โดยให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร เพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศ ในการทำงานที่เกื้อหนุน และมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน โดยให้ส่วนราชการ ตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

### 1.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

#### 1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

#### 2) บุคลากรใหม่

#### 3) การทำงานให้บรรลุผล – ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัด

โครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้

#### 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

## 1.2 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

- 5) สภาพแวดล้อมการทำงาน
- 6) นโยบายและสวัสดิการ

2. ความผูกพันของบุคลากร: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน และการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จในระดับส่วนราชการ และระดับบุคคล โดยให้อธิบายวิธีการอย่างไรที่ส่วนราชการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

### 2.1 การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- 7) องค์ประกอบของความผูกพัน
- 8) การประเมินความผูกพัน
- 9) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

### 2.2 วัฒนธรรมส่วนราชการ

- 10) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

### 2.3 การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

- 11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
- 13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา
- 14) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

หมวด 6 การปฏิบัติการ หมายถึง การตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน ประกอบด้วย

1. กระบวนการทำงาน: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการ และปรับปรุงผลผลิต การบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญโดยให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการออกแบบจัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ที่สำคัญเพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้



- 1.1 การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ
  - 1) ประสิทธิภาพของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน
  - 2) แนวคิดในการออกแบบ
  - 3) ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน
- 1.2 การจัดการและการพัฒนากระบวนการ
  - 4) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ
  - 5) กระบวนการสนับสนุน
  - 6) การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ
- 1.3 การจัดการเครือข่ายอุปทาน
  - 7) การจัดการเครือข่ายอุปทาน
- 1.4 การจัดการนวัตกรรม
  - 8) การจัดการนวัตกรรม

2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีการบริหารจัดการ จัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและเพื่ออนาคต โดยให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน เตรียมความพร้อมต่อความมั่นคงและ ความปลอดภัยของข้อมูล ระบบการทำงาน และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมไปถึงการดูแลความปลอดภัยของ สถานที่ทำงานเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการของส่วนราชการจะเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

- 2.1 การควบคุมต้นทุน
  - 9) การควบคุมต้นทุน
- 2.2 การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ
  - 10) การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ
- 2.3 การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน
  - 11) ความปลอดภัย
  - 12) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินส่วนราชการ มีวิธีการอย่างไร

เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะ ฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง การตรวจประเมินว่าส่วนราชการ มีวิธีการอย่างไรในการ ประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้าน ประสิทธิภาพและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการ เครือข่ายอุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจ ประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันให้ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและ แนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการ ด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ประกอบด้วย

1. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ: ผลการดำเนินการด้าน ประสิทธิภาพตามพันธกิจเป็นอย่างไร โดยให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจตาม แผนปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการ เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือส่วนราชการ อื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

#### 1.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลส่วนราชการและแผนปฏิบัติการ

- 1) ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ
- 2) ด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

2. ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ผลการดำเนินการ ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไรโดยให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการให้ความสำคัญ เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความพึงพอใจและการสร้างความสัมพันธ์ แสดง ผลลัพธ์จำแนกตามผลผลิตกลุ่มผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ส่วนราชการตอบคำถาม เกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

#### 2.1 ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร: ผลการดำเนินการด้านบุคลากรเป็นอย่างไร โดยให้ สรุปผลลัพธ์ด้านบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และการทำให้บุคลากรมี ความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายของแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับการ ดำเนินการต่อไปนี้



### 3.1 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- 5) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- 6) บรรยากาศการทำงาน
- 7) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล: ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ส่วนราชการเป็นอย่างไร โดยให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการและด้านการกำกับดูแล ส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามหน่วยงานของส่วนราชการ โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

4.1 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแลองค์การ และคุณูปการที่มีต่อสังคม

- 9) การนำองค์การ
- 10) การกำกับดูแลองค์การ
- 11) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ
- 12) การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม
- 13) สังคมและชุมชน

5. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต: ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต มีอะไรบ้าง โดยให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต แสดงผลลัพธ์ จำแนกตามพันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยให้ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

#### 5.1 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

- 14) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน

6. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน (คุณภาพ ประสิทธิภาพ ต้นทุน): ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลของกระบวนการและระบบปฏิบัติการ โดยให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งผลลัพธ์ของการควบคุมคุณภาพ ประสิทธิภาพ และต้นทุน ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการเตรียมพร้อม เพื่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการจัดการนวัตกรรม แสดงผลลัพธ์ จำแนกตามพันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ส่วนราชการตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปนี้

### 6.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ

16) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

17) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน - ทั่ววัดหรือตัวชีวิตที่สำคัญของประสิทธิผลของส่วนราชการในด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

### 6.2 ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

18) การจัดการเครือข่ายอุปทาน

## 2. ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดสุโขทัย

### 2.1 ลักษณะองค์การ

คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (2565, น. 1-10) อธิบายว่าจังหวัดสุโขทัย หมายถึง รุ่งอรุณแห่งความสุข เป็นที่ตั้งอาณาจักรแรกของชนชาติไทยเมื่อ 773 ปีที่ผ่านมา ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง เนื้อที่ประมาณ 6,596.092 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 4.122 ล้านไร่ พื้นที่ป่าไม้ 1.234 ล้านไร่ พื้นที่การเกษตร 1.825 ล้านไร่ และพื้นที่นอกการเกษตร 1.062 ล้านไร่ จังหวัดสุโขทัย ประกอบด้วย 9 อำเภอ 84 ตำบล 843 หมู่บ้าน องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลเมือง 3 แห่ง เทศบาลตำบล 18 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 69 แห่ง มีประชากร 585,352 คน เป็นชาย 283,429 คน และหญิง 301,923 คน (ข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2564) ประกอบด้วย 9 กลุ่มชาติพันธุ์ 2 เชื้อชาติ ได้แก่ ปกาเกอญอ (กะเหรี่ยง) ม้ง (แม้ว) เมี่ยน (เย้า) ลีซอ ไททรงดำ ไทยวน ไทพวน ไทล้านนา ลัวะ กลุ่มเชื้อชาติจีนและไทย มีผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ณ ราคาประจำปี 2562 รวม 51,293 ล้านบาท รายได้ต่อประชากรเท่ากับ 83,865 บาท/คน/ปี อาชีพหลักของประชากร คือ เกษตรกรรม สินค้าเกษตรที่สำคัญ ได้แก่ ข้าว อ้อยโรงงานและส้มแม่สิน และอาชีพรอง ได้แก่ การค้าและบริการ จังหวัดสุโขทัยห่างจากกรุงเทพฯ โดยทางรถยนต์ประมาณ 430 กิโลเมตร และโดยทางรถไฟประมาณ 448 กิโลเมตร ผ่านอำเภอศรีนครและอำเภอสวรรคโลก มีสนามบิน 1 แห่ง และสามารถใช้สนามบินจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งห่างจากจังหวัดสุโขทัยเพียง 60 กิโลเมตร

เป็นเมือง 3 อรุณ 3 สุขในธรรม เมือง 3 อรุณ เป็นจุดเริ่มต้น 3 ด้าน ได้แก่ (1) สุโขทัยเป็นราชธานีแห่งแรกของราชอาณาจักรไทย (2) กำเนิดลายสือไทย พ่อขุนรามคำแหงมหาราชทรงประดิษฐ์ลายสือไทยขึ้นเมื่อพุทธศักราช 1826 (3) ประเพณีลอยกระทงแห่งแรก เป็นประเพณีที่สะท้อนให้เห็นคุณค่าวิถีชีวิตและวัฒนธรรมประจำชาติแสดงถึงความกตัญญูกตเวทิต่อผู้มีพระคุณโดยเฉพาะการตระหนักถึงคุณค่าของสายน้ำที่เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการดำรงชีวิต เมือง 3 สุขในธรรม มุ่งเน้นการท่องเที่ยวของจังหวัดที่มีศักยภาพ 3 ด้าน ได้แก่ (1) เป็นเมืองธรรมะ มีพระพุทธรูปและปูชนียสถานที่

สำคัญ ได้แก่ พระอัญนะ พระอัฐารส หลวงพ่อศิลา วัดศรีชุม วัดมหาธาตุ วัดพระศรีรัตนมหาธาตุ ราชวรมหาวิหาร วัดราชธานี วัดพิพัฒน์มงคล อุทยานประวัติศาสตร์สุโขทัย อุทยานประวัติศาสตร์ศรีสัชนาลัย มีพระเกจิเป็นที่เคารพนับถือ ได้แก่ หลวงพ่อหอม หลวงปู่ทิม หลวงพ่อทุเรียน หลวงพ่อจง (2) เป็นเมืองธรรมชาติ มีอุทยานแห่งชาติรามคำแหง (เขาหลวง) อุทยานแห่งชาติศรีสัชนาลัย (ป่าคา) เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าถ้ำเจ้าราม วนอุทยานถ้ำลม - ถ้ำวัง น้ำตกสายรุ้ง น้ำตกตาดดาวตาดเดือน ผาแร่แลตะวันตก (3) เป็นเมืองวัฒนธรรม มีประเพณีลอยกระทง เผาเทียนเล่นไฟ ประเพณีการแห่ช้าง บวชนาคของชาวไทพวน ทอดกฐินทางน้ำ ประเพณีสงกรานต์โยยทาน ศิลปินแห่งชาติ และมีลีกะ 18 คณะ

โดยจังหวัดสุโขทัยได้มีการขับเคลื่อนการเป็นเมือง 3 อรรถ 3 สุขในธรรม ไปสู่การรับรองจากยูเนสโกใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การขึ้นทะเบียนเป็นมรดกโลกทางวัฒนธรรม ได้แก่ อุทยานประวัติศาสตร์สุโขทัย อุทยานประวัติศาสตร์ศรีสัชนาลัย 2) รางวัลบันทึกความทรงจำของโลก (Memory of the World Project) จากศิลาจารึกหลักที่ 1 ของพ่อขุนรามคำแหง และ 3) เป็นสมาชิกเครือข่ายเมืองสร้างสรรค์ สาขาหัตถกรรมและศิลปะพื้นบ้าน (Crafts and Folk Art) และเป็นเมืองที่มีกิจกรรมทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย

### 2.1.1 สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน จังหวัดมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาส่วนราชการประจำรวม 95 หน่วยงาน ประกอบด้วย ส่วนราชการสังกัดภูมิภาค จำนวน 34 หน่วยงาน และหน่วยงานสังกัดส่วนกลาง จำนวน 61 หน่วยงาน มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน เพื่อกำหนดและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดให้บรรลุวิสัยทัศน์จังหวัด พันธกิจของจังหวัดสุโขทัย ดังนี้

- (1) เพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง โลจิสติกส์ และเชื่อมโยงระหว่างจังหวัดและภูมิภาค
- (2) ยกระดับเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่สากล โดยมุ่งเน้นการท่องเที่ยว มรดกโลกทางวัฒนธรรม
- (3) เพิ่มขีดความสามารถด้านการค้า การลงทุน การแข่งขันด้านการเกษตร โดยใช้นวัตกรรมเพื่อแปรรูปในการสร้างมูลค่าเพิ่ม เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นฐานเศรษฐกิจสร้างสรรค์

(4) อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อสนับสนุน  
การพัฒนาอย่างยั่งยืน

(5) พัฒนาคุณภาพชีวิตของทุกช่วงวัยให้ดีขึ้น

2) วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยม และวัฒนธรรมของจังหวัดสุโขทัย

ตารางที่ 2.1 วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะหลักของจังหวัด  
สุโขทัย

รายการ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	เมืองมรดกโลกเลิศล้ำ เมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์และนวัตกรรม เมืองแห่งอารยธรรม และความสุขอย่างยั่งยืน
เป้าประสงค์หลัก	1. จำนวนคนจะลดลงและมีภาระกระจายรายได้ที่เหมาะสม 2. พัฒนาคุณภาพชีวิตของทุกช่วงวัย 3. ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้คืนความอุดมสมบูรณ์สร้างความสมดุลแก่ ระบบนิเวศเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 4. ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน 5. พัฒนาระบบการบริหารการบริการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพทันสมัยโปร่งใสตรวจสอบ ได้
ค่านิยม	มุ่งเน้นผลงาน บริการด้วยใจ โปร่งใสให้ตรวจสอบ ตอบสนองยุทธศาสตร์จังหวัด มุ่งเน้นผลงาน: ทำงานด้วยความมุ่งมั่น เพื่อความสำเร็จของงาน บริการด้วยใจ: ให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจ รวดเร็วและเป็นธรรม โปร่งใสให้ตรวจสอบ: เปิดเผยข้อมูล และพร้อมให้ทุกภาคส่วนตรวจสอบได้ ตอบสนองยุทธศาสตร์จังหวัด: ยึดแผนพัฒนาจังหวัดเป็นหลักในการพัฒนา
วัฒนธรรม องค์การ	สุจริต โปร่งใส สุโขทัยใสสะอาด
สมรรถนะหลัก	1. รางวัลจากยูเนสโก 3 ด้าน ได้แก่ เมืองมรดกโลก, บันทึกลงความทรงจำของโลก และเมืองสร้างสรรค์ 2. ทรัพยากรธรรมชาติ อุทยานแห่งชาติรามคำแหง (เขาหลวง), อุทยานแห่งชาติ ศรีสัชชนาลัย (ป่าคา) 3. เมือง 3 อรุณ (ราชธานีแห่งแรก กำเนิดลายสือไทยและลอยกระทง) 3 สุขในธรรม (ธรรมะ ธรรมชาติและวัฒนธรรม) 4. การบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม 5. เมืองเกษตรปลอดภัย เกษตรแปรรูป (เกษตรแปลงใหญ่ได้รับรางวัลระดับประเทศ) เกษตรอุตสาหกรรม/อุตสาหกรรม

## 3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในจังหวัดสุโขทัย

ตารางที่ 2.2 ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในจังหวัดสุโขทัย

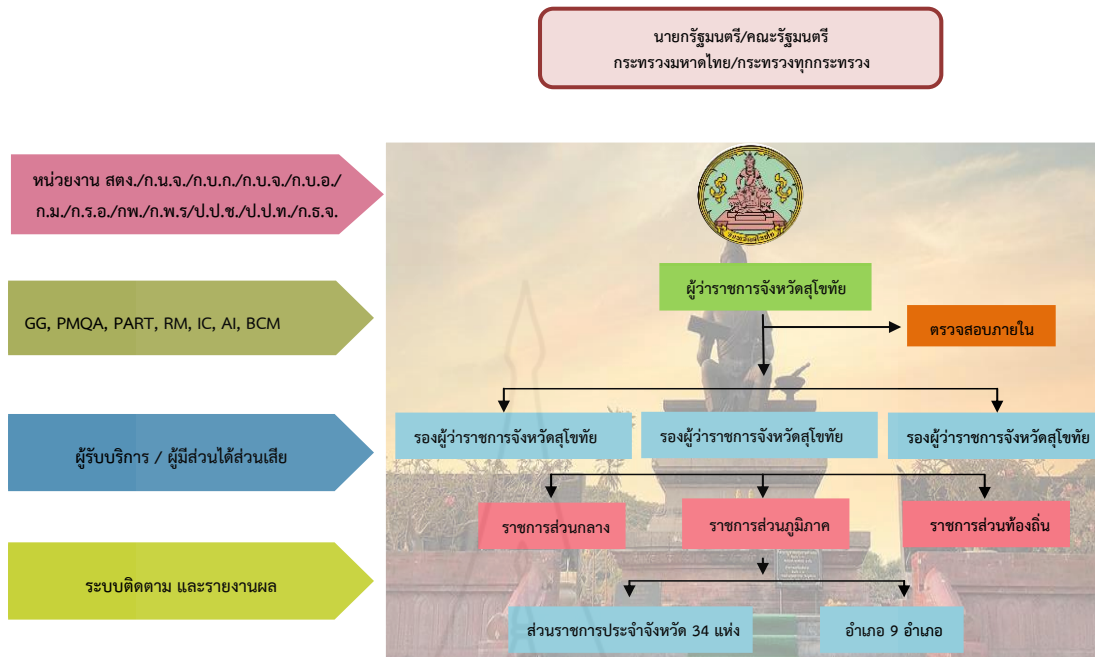
ประเภท	ระดับการศึกษา (คน)				เพศ (คน)			อายุเฉลี่ย (ปี)	อายุราชการ เฉลี่ย (ปี)
	ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก	ชาย	หญิง	รวม		
ข้าราชการ	169	1,952	400	95	675	1,943	2,61	41.51	14.12
ลูกจ้างประจำ	144	17	1	0	59	103	162	53.74	20.77
พนักงานราชการ	81	265	11	0	98	256	354	34.65	6.45
ลูกจ้างชั่วคราว	12	45	2	0	10	49	59	34.27	7.55
ลูกจ้างทั่วไป/เหมา	949	295	8	0	449	804	1,25	39.19	5.12
รวม	1,355	2,574	422	95	1,29	3,155	4,44	40.67	10.8

สรุปจำนวนบุคลากร 4,446 คน

## 2.1.2 ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

## 1) โครงสร้างองค์การ

ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้นำสูงสุด โดยมีรองผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ช่วยเหลือภารกิจ ภายใต้การบริหารงานของจังหวัด มีส่วนราชการประจำรวม 95 หน่วยงาน ประกอบด้วย ส่วนราชการสังกัดภูมิภาค จำนวน 34 หน่วยงานและหน่วยงานสังกัดส่วนกลาง จำนวน 61 หน่วยงาน มีคณะกรรมการชุดต่างๆ ในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญ ประกอบด้วย คณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.น.จ), คณะกรรมการบูรณาการนโยบายพัฒนาภาค (ก.บ.ภ.), คณะกรรมการบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.ภ.), คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.), คณะอนุกรรมการบริหารงานระดับอำเภอแบบบูรณาการ (ก.บ.อ), คณะกรรมการหมู่บ้าน (ก.ม), คณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ (กรอ.), คณะกรรมการตรวจสอบภายในจังหวัด, คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, คณะอนุกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติและคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด มีโครงสร้างองค์การดังนี้



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์การจังหวัดสุโขทัย

วิธีจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี จังหวัดได้ดำเนินการดังนี้

(1) การควบคุมการบริหารงบประมาณและการบริหารพัสดุ จังหวัดมีหน่วยตรวจสอบภายในที่ขึ้นตรงกับผู้ว่าราชการจังหวัดทำหน้าที่ให้คำปรึกษาการกลั่นกรองตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ คำสั่งและมติคณะรัฐมนตรีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ การบริหารพัสดุและทรัพย์สินของทางราชการ

(2) แต่ละส่วนราชการมีระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

(3) จัดให้มีระบบความพร้อมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เช่น มีการทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน



(4) มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร แผนงาน และงบประมาณตามพระราชบัญญัติ ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

(5) มีการบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานโครงการตามแผนพัฒนา จังหวัด/กลุ่มจังหวัด/ภาค

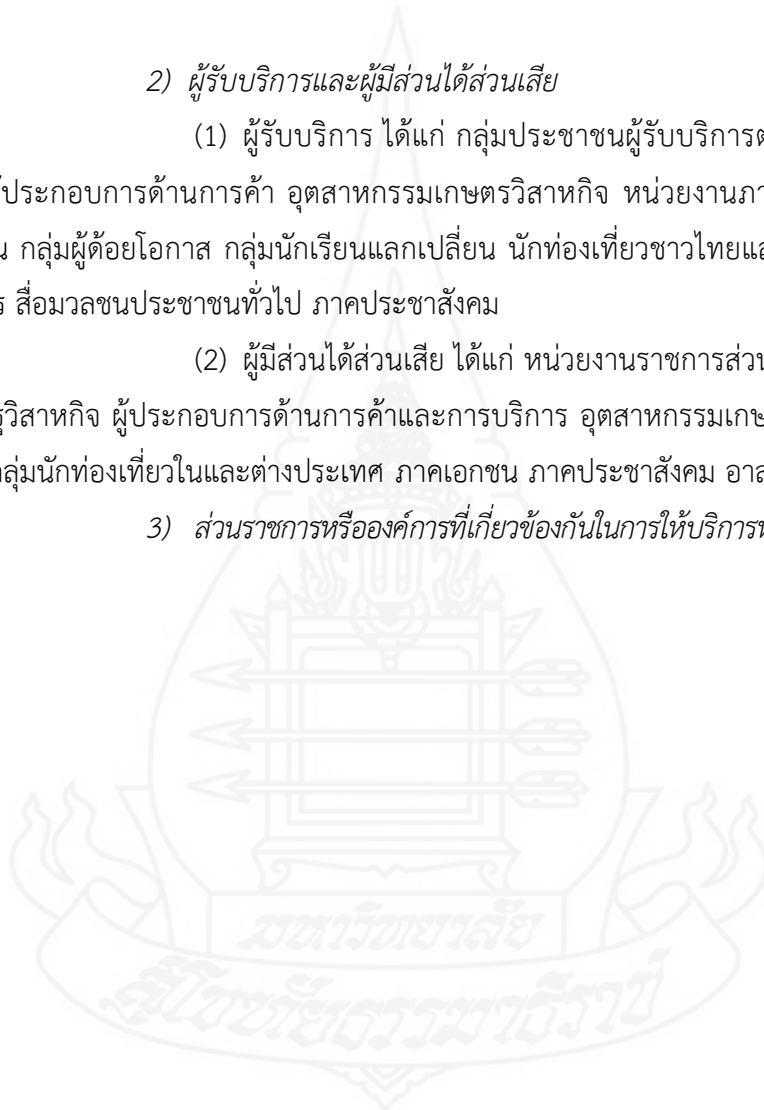
(6) การบริหารความเสี่ยงการป้องกันการทุจริตโครงการตามแผนพัฒนา จังหวัด

2) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) ผู้รับบริการ ได้แก่ กลุ่มประชาชนผู้รับบริการตามพันธกิจของส่วนราชการ ผู้ประกอบการด้านการค้า อุตสาหกรรมเกษตรวิสาหกิจ หน่วยงานภาครัฐ/อ.ป.ท องค์กร ภาคเอกชน กลุ่มผู้ด้อยโอกาส กลุ่มนักเรียนแลกเปลี่ยน นักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างประเทศ กลุ่มอาสาสมัคร สื่อมวลชนประชาชนทั่วไป ภาคประชาสังคม

(2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานราชการส่วนกลาง/ส่วนภูมิภาค/ท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ ผู้ประกอบการด้านการค้าและบริการ อุตสาหกรรมเกษตร วิสาหกิจชุมชน/เกษตรกรกลุ่มนักท่องเที่ยวในและต่างประเทศ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม อาสาสมัคร สื่อมวลชน

3) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน



ตารางที่ 2.3 คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบงาน บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติร่วมกัน ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงาน และแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกัน

คู่ความร่วมมือ/ ผู้ส่งมอบงาน	บทบาทหน้าที่ ในการ ปฏิบัติร่วมกัน	ข้อกำหนดที่สำคัญ ในการปฏิบัติงาน	แนวทางและวิธีการสื่อสาร ระหว่างกัน
คู่ความร่วมมือ			
1. หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ องค์กรเอกชน ในกลุ่ม จังหวัดภาคเหนือ ตอนล่าง 1	- การปฏิบัติงาน ตามแผนงาน / โครงการ	- เพื่อบรรลุเป้าหมายของ กิจกรรม /โครงการ ร่วมกัน - สร้างรายได้ ลดรายจ่าย และ เพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขัน	1. หนังสือราชการ 2. การประชุม/สัมมนา/เวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. โทรศัพท์/โทรสาร 4. Website/จดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ 5. การปฏิสัมพันธ์แบบ Face to face
2. คณะรัฐมนตรี/ สำนักงานประมาณ	- สนับสนุน งบประมาณกลุ่ม จังหวัด/ภาค และ ประเทศ	- การปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายสำคัญ ของรัฐบาล	6. บอร์ดประชาสัมพันธ์ 7. ระบบ Video Conference/Zoom/Google Meet/MS TEAM
3. สื่อมวลชน	- ประชาสัมพันธ์ การทำงานของ จังหวัด - เผยแพร่ความรู้/ นโยบายสำคัญของ จังหวัด	- เข้าถึงกลุ่มประชาชน ในจังหวัด อย่างถูกต้อง รวดเร็ว	8. ตู้ Interactive touch screen 9. เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เช่น ระบบ Lands Fax เพื่อขอหนังสือ รับรองราคาประเมิน
4. ภาคประชาชน/ ภาคประชาสังคม	- ช่วยเหลือ ผู้ด้อยโอกาส	- จัดหาปัจจัย 4 ได้ อย่างเพียงพอ	ที่ดิน, ระบบ Agri-map /GIS/ MIS/ SALIDO/ Google form/QR code/ ฐานข้อมูล ทางการเกษตร (Big Data) เป็นต้น



ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

คู่ความร่วมมือ/ ผู้ส่งมอบงาน	บทบาทหน้าที่ ในการ ปฏิบัติร่วมกัน	ข้อกำหนดที่สำคัญ ในการปฏิบัติงาน	แนวทางและวิธีการสื่อสาร ระหว่างกัน
ผู้ส่งมอบงาน			
1. สถาบันการศึกษา	- จัดทำงานวิจัย/ แผนพัฒนาจังหวัด - ให้ความรู้ - ประเมินผล - ล่ามภาษา	- ถูกต้องตามหลักวิชาการ - สามารถใช้งานได้จริง - คุ่มค่า/ทันเวลา/ทันกำหนด - เข้าใจง่าย - การสื่อสารไม่คลาดเคลื่อน	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์/โทรสาร 3. การประชุม 4. บอร์ดประชาสัมพันธ์ 5. ระบบ Video Conference
2. หน่วยงานดูแลด้าน IT	ดูแลด้าน IT รวดเร็ว ได้รับข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง	- คุ่มค่าราคา - ส่งมอบตรงตามเวลา	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์/โทรสาร 3. การประชุม 4. เทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ระบบ Video Conference
3. หน่วยงานด้านการ ดูแลความสะอาด	ดูแลความสะอาด ภายในอาคาร สำนักงานและ บริเวณของ สำนักงาน	- คุ่มค่าราคา - ส่งมอบตรงตามเวลา	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์/โทรสาร
4. หน่วยงาน ด้านจัดงาน/ภูมิทัศน์	ดูแลด้านการจัดสวน/ ภูมิทัศน์บริเวณ สำนักงาน	- ภูมิทัศน์โดยรอบ มีความ เป็นระเบียบ และสวยงาม	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์/โทรสาร
5. หน่วยงานที่ดูแลเรื่อง โครงสร้างพื้นฐานด้าน สาธารณูปโภคและขนส่ง	ดูแลเรื่องโครงสร้าง พื้นฐานด้าน สาธารณูปโภค และขนส่ง	- คุ่มค่าราคา - ส่งมอบตรงตามเวลา	1. สื่อ Social Network 2. โทรศัพท์/โทรสาร
6. หน่วยงานดูแลรักษา ความปลอดภัย	ดูแลรักษาความ ปลอดภัยภายใน อาคารและบริเวณ รอบสำนักงาน	- คุ่มค่าราคา - ส่งมอบตรงตามเวลา	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์/โทรสาร

## 2.2 สภาพการณ์ขององค์การ

### 2.2.1 สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

#### 1) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

เป็นการแข่งขันภายในประเทศของจังหวัดที่มีลักษณะภูมิประเทศคล้ายคลึงกัน และอยู่ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1 โดยการเปรียบเทียบจากมูลค่าผลผลิตการเกษตร (มะม่วงโชคอนันต์) รายได้จากผู้เยี่ยมเยือนชาวต่างชาติ ปี 2564 และสัดส่วนประชากรที่เข้าถึงสิทธิสวัสดิการประกันสุขภาพของประเทศ ปี 2564

ตารางที่ 2.4 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ			ผลการดำเนินงานในปัจจุบัน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง			
ประเภท การแข่งขัน	ประเด็น การแข่งขัน	หน่วย นับ	สุโขทัย	อุตรดิตถ์	ตาก	ที่มา
การแข่งขัน ภายใน ประเทศ	มูลค่าผลผลิตการเกษตร (มะม่วงโชคอนันต์) รายได้จากผู้เยี่ยมเยือน ชาวต่างชาติ ปี 2564	ล้านบาท	313.66	8.77	3.75	กรมส่งเสริม การเกษตร
	สัดส่วนประชากรที่เข้าถึงสิทธิ สวัสดิการประกันสุขภาพของ ประเทศ ปี 2564	ร้อยละ	60.99	92.98	61.92	กระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา ระบบฐานข้อมูล กระทรวง มหาดไทย

#### 2) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน

ตารางที่ 2.5 การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน

ปัจจัยแต่ละด้าน	สิ่งที่เปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพการแข่งขัน
1. ปัจจัยภายใน	1. มีกระบวนการทำงาน ที่เน้นความเป็นธรรม โปร่งใส สะดวกและรวดเร็ว 2. มีสถานพยาบาลที่ผ่านการรับรองมาตรฐานสากล 3. จำนวนแหล่งท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น 4. จำนวนผลิตภัณฑ์โอท็อป 5 ดาวที่เพิ่มขึ้น 5. เครือข่ายเมืองสร้างสรรค์ สาขาหัตถกรรมและศิลปะพื้นบ้าน (Crafts and Folk Art) 6. จำนวนพื้นที่เกษตรปลอดภัยที่เพิ่มขึ้น 7. การบริหารจัดการน้ำที่ดีขึ้น

## ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ปัจจัยแต่ละด้าน	สิ่งที่เปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพการแข่งขัน
2. ปัจจัยภายนอก	<ol style="list-style-type: none"> <li>ระเบียบ/ข้อกำหนดที่ไม่เอื้อต่อการลงทุน</li> <li>นโยบายของรัฐบาล/กรม ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจและการเมือง</li> <li>การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายต่างๆ</li> <li>สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม</li> <li>สภาพแวดล้อมการแข่งขันภายในประเทศเปรียบเทียบกับจังหวัดในภูมิภาคเดียวกัน</li> <li>ภัยธรรมชาติ การเกิดมลพิษจากสิ่งแวดล้อม โรคอุบัติใหม่</li> </ol>
3. ปัจจัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น งานลดยุทธศาสตร์ได้จัดทำระบบลงทะเบียนล่วงหน้าเพื่อรับตั๋วอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket) ระบบคัดกรองผู้เข้าชมงานด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบประมวลผลความหนาแน่นของผู้เข้าชมงาน
4. ปัจจัยทางสังคม	<ol style="list-style-type: none"> <li>การรวมตัวเป็นชุมชนที่เข้มแข็งทางด้านการค้า การท่องเที่ยว และการเกษตร ส่งผลให้สภาพความเป็นอยู่ดีขึ้น</li> <li>ความหลากหลายทางประเพณี และวัฒนธรรมมี 9 ชาติพันธุ์ 2 เชื้อชาติ ที่สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขส่งผลโดยตรงต่อการท่องเที่ยว</li> </ol>

## 3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

## ตารางที่ 2.6 แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ประเภทการแข่งขัน	คู่แข่ง	แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขัน	ข้อจำกัดการได้มาซึ่งข้อมูล
- มูลค่าผลผลิตการเกษตร (มะม่วงโชคอนันต์)	จังหวัดอุดรธานี	- กรมส่งเสริมการเกษตร (มูลค่าผลผลิตการเกษตร)	ข้อมูลล่าช้า เนื่องจากต้องประสานกับ
- รายได้จากผู้เยี่ยมเยือนชาวต่างชาติปี 2564	และตาก	- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (รายได้จากผู้เยี่ยมเยือนชาวต่างชาติ ปี 2564)	หน่วยงาน เจ้าของข้อมูล และต้องเป็น
- สัดส่วนประชากรที่เข้าถึงสิทธิสวัสดิการ ประกันสุขภาพของประเทศปี 2564		- ระบบฐานข้อมูลกระทรวงมหาดไทย (สัดส่วนประชากรที่เข้าถึงสิทธิสวัสดิการประกันสุขภาพของประเทศ ปี 2564)	ข้อมูลที่ผ่านการรับรอง

### 2.1.2 บริบทเชิงยุทธศาสตร์

#### 1) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

มีความสามารถด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการเกษตรมาใช้ได้อย่างเหมาะสม เชื่อมโยงการค้า ทั้งภายในและต่างประเทศ อย่างเป็นระบบ และได้มาตรฐาน พัฒนาการท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงการท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน กับการเกษตรและวัฒนธรรม (ตารางที่ 2.7) มีความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ในการขับเคลื่อนการเป็นเมือง 3 อรุณ 3 สุขในธรรม พัฒนาศักยภาพของเกษตรกร ยกระดับกระบวนการผลิตและแปรรูปโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย ส่งเสริมตลาดสินค้าที่มีคุณภาพ

ตารางที่ 2.7 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ประเด็น	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
ด้านพันธกิจ	ยกระดับเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวสู่สากล โดยมุ่งเน้นการท่องเที่ยวระดับโลก ทางวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น ความสามารถด้านการค้า การลงทุน การแข่งขันด้านการเกษตรโดยใช้นวัตกรรมเพื่อแปรรูปในการสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นฐานเศรษฐกิจสร้างสรรค์ พัฒนาคุณภาพชีวิตของทุกช่วงวัยให้ดีขึ้น	มีความโดดเด่นทางด้านแหล่งท่องเที่ยว มรดกโลกทางวัฒนธรรม มีธรรมะ ธรรมชาติ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีปัจจัยที่เอื้อต่อการทำการเกษตร อุตสาหกรรมเกษตร การค้าและการบริการ และการท่องเที่ยว
ด้านปฏิบัติการ	การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการทำงานเป็นทีม บูรณาการความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาให้ยุติโดยเร็ว	การมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์การ
ด้านบุคลากร	เป็นบุคลากรมืออาชีพ จำนวนประชาชนที่เพิ่มขึ้น จำนวนเกษตรกรรุ่นใหม่เพิ่มขึ้น	บุคลากรทุกภาคส่วนทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความรู้ดั้งเดิม เช่นการทำทอโบราณ เครื่องเงินโบราณ สังกโลก
ด้านสังคม	การสร้างสังคมให้เข้มแข็งและยั่งยืน เป็นเมืองแห่งความสุข	เป็นสังคมที่อยู่อย่างพอเพียง เป็นเมืองที่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

### 2.1.3 ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

#### 1) ระบบปรับปรุงผลการดำเนินงาน :

(1) การประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

(2) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานรายเดือนและรายไตรมาส

(3) การปรับปรุงด้านประสิทธิภาพของการทำงานให้มีความสะดวกรวดเร็ว ทันสมัยมากยิ่งขึ้น โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและเพิ่มช่องทางการบริการ ให้กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

(4) ประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นที่ต้องการให้ปรับปรุงพัฒนา

(5) มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรโดยการอบรม สัมมนาให้ความรู้แก่บุคลากร และ KM

(6) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการให้บริการแก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการ

จังหวัดสุโขทัยได้มีคำสั่ง ที่ 3398/2564 ลงวันที่ 24 ธันวาคม 2564 แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ประกอบด้วย

- |                                |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| 1. นายดำรง มโนรถ               | หัวหน้าคณะทำงาน    |
| หัวหน้าสำนักงานจังหวัดสุโขทัย  |                    |
| สำนักงานจังหวัดสุโขทัย         |                    |
| 2. นายไชยพจน์ กัณหา            | รองหัวหน้าคณะทำงาน |
| สสจ.จังหวัดสุโขทัย             |                    |
| สำนักงานสสจ.จังหวัดสุโขทัย     |                    |
| 3. นางทัศนีย์ พงษ์ภู           | คณะทำงาน           |
| นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ  |                    |
| สำนักงานจัดหางานจังหวัดสุโขทัย |                    |
| 4. นางนาคยา ช้อนมณี            | คณะทำงาน           |
| นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ      |                    |
| สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสุโขทัย  |                    |

5. นางสาวญาณิกา จำเริญจรสุข คณะทำงาน  
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ  
สำนักงานเกษตรจังหวัดสุโขทัย
6. นางสาวบัวอรุณ จุ้ยเพชร คณะทำงาน  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ  
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดสุโขทัย
7. นางสาวศิริวารรณ สุริยะลังกา คณะทำงาน  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ  
สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสุโขทัย
8. นางสาวนิชาภา สมพันธ์ คณะทำงาน  
นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ  
สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสุโขทัย
9. นายเกตูกาล ทิพย์ทิมพ่วงศ์ คณะทำงาน  
นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ  
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุโขทัย
10. นางญาณวรรณ เปรมกมล คณะทำงาน  
นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ  
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุโขทัย
11. นางสาวพรไพลิน พุทรวงศ์ คณะทำงาน  
นักวิชาการสถิติชำนาญการ  
สำนักงานสถิติจังหวัดสุโขทัย
12. นายอธิพงษ์ แสนละมุล คณะทำงาน  
นักพัฒนาสังคมปฏิบัติการ  
สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์  
จังหวัดสุโขทัย
13. นางสาวพัชรกร นิมีไต้ คณะทำงาน  
นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ  
สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสุโขทัย
14. นางสาวคณิตา ชะอุ่ม คณะทำงาน  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ  
สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดสุโขทัย

- |  |          |
|--|----------|
| 15. นางจรินทร์พร อินทร์ยา                        | คณะทำงาน |
| เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน                        |          |
| สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสุโขทัย |          |
| 16. นายพรชัย เกิดจุกทัย                          | คณะทำงาน |
| เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน                        |          |
| สำนักงานประกันสังคมจังหวัดสุโขทัย                |          |
| 17. นางสาวพรพิมล แก้ววิเศษ                       | คณะทำงาน |
| นักวิชาการคลัง                                   |          |
| สำนักงานคลังจังหวัดสุโขทัย                       |          |
| 18. นางสาวอรุณวดี หล้าริ้ว                       | คณะทำงาน |
| เจ้าพนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นปฏิบัติงาน   |          |
| สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสุโขทัย  |          |
| 19. นางรัตนาภรณ์ จันทา                           | คณะทำงาน |
| นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ                    |          |
| และเลขานุการ                                     |          |
| 20. นางสาวน้ำผึ้ง มั่นประสงค์                    | คณะทำงาน |
| นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ                       |          |
| และผู้ช่วยเลขานุการ                              |          |

จังหวัดสุโขทัยได้มีคำสั่ง ที่ 087/2565 ลงวันที่ 14 มกราคม 2565 แต่งตั้ง คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (เพิ่มเติม) ประกอบด้วย

- |                                      |          |
|--------------------------------------|----------|
| 1. นายวุฒิชัย ศรีทัน                 | คณะทำงาน |
| เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน            |          |
| สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสุโขทัย |          |
| 2. นายธนากร วงศ์วิเศษ                | คณะทำงาน |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ   |          |
| สำนักงานจังหวัดสุโขทัย               |          |

โดยให้คณะทำงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จังหวัดสุโขทัย เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ตามกรอบ แนวทางการประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่กำหนด



2. ประชุมหารือ เพื่อระดมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และประสานงาน เก็บรวบรวมข้อมูลจากทุกส่วนราชการ เพื่อจัดทำตัวชี้วัดการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ ๔.0 (PMQA ๔.๐) และการขอรับรางวัลรายหมวด และดีเด่น
3. จัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (Application Report) รายหมวด และ PMQA ๔.๐ การเตรียมข้อมูลตรวจประเมิน Site Visit
4. รายงานผลการดำเนินงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ
5. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการกำกับดูแลและติดตามการ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย มอบหมาย

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จตุพร เสถียรคง (2557) ได้วิจัยเรื่องกลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐ ของไทย การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ได้รับ รางวัลการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ.2555 และ พ.ศ.2556 2) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และ 3) แนวทางการพัฒนาการ บริหารจัดการเพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศครบทุกด้าน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด ประจำปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ.2556 ทั้ง 10 หน่วยงานมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน โดยเริ่มจา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับกำหนดเป้าประสงค์และ กลยุทธ์การดำเนินการ การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติมีการสื่อสารและปรับทัศนคติของบุคลากรให้เปิดใจรับ ความเปลี่ยนแปลง การให้ทุกฝ่ายทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ โดยเน้นการ ตรวจสอบ ประเมินหาข้อบกพร่องและนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐรายหมวด พบว่าปัจจัยหลักที่ส่งผล ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำและปัจจัยการบริหาร กล่าวคือ ผู้นำ หน่วยงานทุกระดับให้การยอมรับและเล็งเห็นความสำคัญของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อมให้การ ส่งเสริมสนับสนุน ผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพงาน โดยมีการส่งเสริมให้มีการนำหลักการจัดการ ภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน โดยเน้นจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management: TQM) โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม เน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า มีการปรับปรุงแก้ไขตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA) เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ เน้นการมีธรรมาภิบาล (Good governance) การทำงานเป็นทีม การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management: RBM) การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบสมดุล (Balanced

scorecard) การสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานเพื่อนำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) และสร้างนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างสม่ำเสมอหลักและวิธีการบริหารดังกล่าวจึงถือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศครบทุกด้าน

เยาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์ (2558) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข 2) ศึกษา ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4 ตัวแปรคือ 1) ความพร้อมของระบบงาน 2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ผลของการวิจัยเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึก มีข้อเสนอแนะ สำหรับผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในการตัดสินใจในทิศทางขององค์กร นำกระบวนการพัฒนาองค์กร มีการสื่อสารถึงผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือ และลดการต่อต้านจากบุคลากร รวมทั้ง ให้ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรของหน่วยงานในสังกัด ในการประเมินความดีความชอบ แก่ผู้บริหารหน่วยงานในสังกัด สำหรับระบบงาน ควรผลักดันให้การพัฒนาองค์กร สอดแทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำลดจำนวน ตัวชี้วัด ลดการรายงานผลที่ไม่จำเป็นเพื่อลดภาระงาน สำหรับการให้ความรู้ ความเข้าใจ ควรบรรจุ หัวข้อ ความรู้/หลักคิด/แนวทางในการพัฒนาองค์กร ในหลักสูตรอบรมบุคลากรใหม่ของกรมสุขภาพจิต ทบทวนความรู้ หรือเพิ่มความเข้มข้นของความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มต่างๆ เป็นระยะรวมทั้งนิเทศ ติดตามผล และ Coaching อย่างสม่ำเสมอ สำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารกรมสุขภาพจิต มีข้อเสนอแนะสำคัญ 3 ประเด็น คือ 1) ให้ทบทวนสถานการณ์ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค รวมทั้งความต้องการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารทุกครั้ง 2) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ต้องเป็นผู้เอื้ออำนวยในการพัฒนาองค์กร โดยรู้จักในแนวคิด และตระหนักในคุณค่าค้ำค้ำสรรคณการทำงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สื่อสารทำความเข้าใจ ให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยภาษาที่เข้าใจง่ายและเป็นมิตร เอื้ออาทรต่อกัน 3) ควรประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล และเข้าใจง่าย โดยการใช้อีเมล Electronic นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะใน

การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีลักษณะปฏิบัติงานคล้ายๆ กัน และควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ระชี ดิษฐจร และสุภัทรา เอื้อวงศ์ (2559) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกลาโหม และวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 2) ศึกษาปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกลาโหม และวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล โดยภาพรวมของการดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะวิทยาลัยพยาบาลเป็นหน่วยราชการ ซึ่งมีข้อกำหนดให้ต้องมีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพตาม PMQA (ตามประกาศพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ 113 วารสารพยาบาลตำรวจ ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2559 วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐาน การทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล จึงทำให้ทุกสถาบันมีการนำเอาระบบการบริหารจัดการคุณภาพมาใช้ในองค์กรเช่นเดียวกับองค์กรภาครัฐอื่นๆ อาทิ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเด็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงาน อาจเป็นเพราะว่าวิทยาลัยพยาบาลทั้ง 4 แห่งอยู่ในสังกัดกระทรวงกลาโหมและกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจในด้านผลิตพยาบาลสำหรับ ให้บริการสุขภาพแก่ข้าราชการและครอบครัว ตลอดจนประชาชนโดยวิทยาลัยพยาบาล ถือเป็นหน่วยงานสายสนับสนุน เมื่อเทียบกับหน่วยงานหลักของต้นสังกัดอาจทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความก้าวหน้าไม่เท่าเทียมกับบุคลากร ในสายงานหลักของหน่วยงานต้นสังกัดซึ่งทำให้ค่าเฉลี่ยในด้านการสร้างแรงจูงใจมีระดับน้อยสุด 2) ปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งการมีปัญหายุ่งยากในระดับปานกลางน่าจะเป็นระดับที่ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญทั้งนี้ปัญหาดังกล่าวอาจเกิดจากแต่ละสถาบันมีการดำเนินการเรื่องการจัดการคุณภาพ หรือการประกันคุณภาพในหลายระบบทั้งประเมินคุณภาพภายใน โดย สกอ. และการประเมินคุณภาพภายนอก โดย สมศ. ซึ่งอาจส่งผลการ ดำเนินการด้วยระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร อีกทั้งระบบนี้ถูกนำมาใช้โดยมิได้มีการเตรียมการทำความเข้าใจให้กับบุคลากรที่ดีพอ เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า หมวดที่มีปัญหามากที่สุด คือ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีประเด็นที่เป็นปัญหา คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงาน การสร้างแนวทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากรและ

การมี ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ เนื่องจากในการบริหารงานบุคคล จำเป็นอย่างยิ่งที่ควรสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรในการทำงาน มีการพัฒนาบุคลากรสนับสนุนให้มีการลาอบรมศึกษาต่อซึ่งหน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรเพียงพอกับภาระงาน จึงต้องมีการคำนึงถึงความต้องการที่ จำเป็นก่อนหลัง ทำให้ไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร อีกทั้งหาโอกาสให้ความก้าวหน้าแก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่งที่สูงขึ้นต้องใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณา ฉะนั้นการประเมินผลที่ดี และชัดเจนควรมีระบบการประเมินถูกต้องโปร่งใส เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม โดยแจ้งผลการประเมิน ให้บุคลากรทราบและเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

สรวิชญ์ เปรมชื่น (2559) ได้วิจัยเรื่องคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบราชการไทย การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษากระบวนการ และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบราชการไทย 2) เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหน่วยงาน ระดับกรม และจังหวัดในระบบราชการไทย 3) เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรวมผลการศึกษาพบว่า กรมบริการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมงานบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนใหญ่นำการตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกรมบริการที่มีประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานภายนอกจะมีขีดความสามารถในการเพิ่มการบริการงานที่มีนวัตกรรมได้ (Innovation services) ในส่วนกรมนโยบาย เน้นให้ความสำคัญต่อการมุ่งรักษามาตรฐานระบบงานและเน้นการจัดทำนโยบาย แผนงานในระดับกระทรวงร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ไปสู่การปฏิบัติได้ผลดีขึ้น แต่ยังคงขาดรูปแบบการให้บริการครบวงจรสู่ประชาชน ส่วนจังหวัดที่มีคุณภาพการบริหารจัดการในระดับดินนั้น ล้วนรักษามาตรฐานความนิยมด้วยกิจกรรมเข้าถึงภาคประชาชน เน้นการออกพบปะ เยี่ยมเยียน และจัดกิจกรรมที่บุคลากรท้องถิ่นดำเนินการเองได้และมีกระบวนการรับฟังข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาต่างๆ จากประชาชนในพื้นที่ แต่ที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุด ในจังหวัด คือ การยกระดับสมรรถนะของบุคลากรที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อรองรับต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ที่ยังไม่อาจดำเนินการได้ผลดี เหตุเพราะมีการสับเปลี่ยนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่อยู่ตลอดเวลา

นลินีวรรณ ประพันธ์, ปิยากร หวังมหาพร (2561) ได้วิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์การบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา



ห้องเที่ยวและกีฬา 3) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 4) ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขให้เป็นไปตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่าระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านการประเมินประสิทธิภาพ ด้านการประเมินคุณภาพ ด้านการพัฒนาสถาบัน และด้านการประเมินประสิทธิผล โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา อย่างมีนัยสำคัญ มีจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยการมุ่งเน้นบุคลากร ปัจจัยการนำองค์การ ปัจจัยการวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ ปัจจัยการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และปัจจัยผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์การบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษา พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา สถานภาพ และรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถสรุปปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐได้ว่าประกอบด้วยปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขด้านการศึกษา ด้านการกีฬา ด้านการบริหารจัดการ และด้านการวิจัย

กุลประภัสสร รำพึงจิตต์ และภัทรภร จำเริญ (2563) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา และ 3) ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่าระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ มีจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยการมุ่งเน้นบุคลากร ปัจจัยการนำองค์การ ปัจจัยการวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ ปัจจัยการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และปัจจัย ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นแนวทางสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาการบริการจัดการองค์การของหน่วยงานภาครัฐอย่าง ทั้งนี้เป็นเพราะบทบาทในด้านการนำองค์การเป็นเรื่องของผู้บริหารที่ควบคุมงานเป็นหลัก และเป็นงานที่ต้องดำเนินการตามแผนที่กำหนดอันจะนำไปสู่การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันการพลศึกษาซึ่งเป็นการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางของสถาบันการพลศึกษา ในขณะที่ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักของการ

ขับเคลื่อนการดำเนินงานในทุกๆองค์การและเป็นองค์ประกอบและเงื่อนไขสำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะสำเร็จได้โดยการนำเครื่องมือการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามประเมินผลความคิดเห็นของประชาชนผู้รับบริการทุกโครงการ เพื่อรายงานต่อองค์กร และองค์กรจะสามารถนำข้อมูลในการติดตามประเมินผลโครงการและความพึงพอใจในการให้บริการมาใช้เป็นฐานคิดในการแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการบริการความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการต่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานบริการของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นองค์ประกอบสำคัญในการชี้วัดคุณภาพการให้บริการหรือผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา ดังนั้น ปัจจัยทั้ง 6 ตัวแปร จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษาจังหวัด สมุทรสาคร กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยรวม ส่วนปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสามารถสรุปได้ว่า ประกอบด้วย ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ปัญหาด้านการศึกษา ด้านการกีฬา ด้านบริหาร จัดการ และด้านการวิจัย

วาสนา ตรีเนตร (2563) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของบุคลากรสาธารณสุขในเขตสุขภาพที่ 6 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของบุคลากรสาธารณสุขในเขตสุขภาพที่ 6 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความรู้ ทักษะและสภาพแวดล้อม องค์กรกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของบุคลากรสาธารณสุขในเขตสุขภาพที่ 6 3) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่เหมาะสมในการพัฒนาการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของบุคลากรสาธารณสุข ในเขตสุขภาพที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งนักวิชาการ ปฏิบัติงาน ที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการเฉลี่ย 23.87 ปี เป็นคณะกรรมการ/คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กร (PMQA) (ร้อยละ 67.39) และเคยเข้าร่วมการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีความรู้ ทักษะดีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยเพศ การดำรงตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน หน่วยงานที่ปฏิบัติ การเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน การเข้าร่วมการ อบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับ PMQA ความรู้ ทักษะดี และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัญหา อุปสรรค พบว่า บุคลากร

ขาดความรู้ความเข้าใจ ประโยชน์ที่ได้รับ และทักษะในการพัฒนาคุณภาพ PMQA ไม่มีการประกาศ PMQA เป็นภารกิจหลักขององค์กร นโยบาย ทิศทางและการนำไปปฏิบัติยังไม่ชัดเจน ข้อเสนอแนะทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่อง PMQA ให้แก่บุคลากรทุกระดับ ประกาศ PMQA ให้เป็นภารกิจหลักขององค์กร ชี้แจงนโยบาย ทิศทางและการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน มอบหมายภารกิจเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้บริหารควรสื่อสารทำความเข้าใจและสนับสนุนการดำเนินการเชิงลึก เป็นผู้นำการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้น





## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์การ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมคั่นคว้าเอกสาร รวมถึงวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาจาก

**1.1 ประชากร** คือ คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 22 คน

**1.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก** โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง เลือกจากหัวหน้าคณะทำงาน หรือรองหัวหน้าคณะทำงาน จำนวน 1 คน และคณะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบรายหมวด จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 9 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยการศึกษาแนวทางการสร้างเครื่องมือจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดรูปแบบของเครื่องมือ เพื่อสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้อย่างครบถ้วน รวมถึงอุปกรณ์บันทึก อาทิ สมุดบันทึก โทรศัพท์มือถือ สมาร์ทโฟนใช้ในการถ่ายภาพ เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบมีโครงสร้าง การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทุติยภูมิ เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของจังหวัดสุโขทัย โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

- 2.1 ศึกษาวัตถุประสงค์ของการศึกษา
- 2.2 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 2.3 นิยามศัพท์เพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์
- 2.4 สร้างแบบสัมภาษณ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ทั้งด้านโครงสร้างเนื้อหาและภาษาที่ใช้
- 2.5 นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์
- 2.6 นำแบบสัมภาษณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตามวัน เวลา ที่นัดหมาย โดยมีการกำหนดกรอบและประเด็นหลักๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 การดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 1 – หมวดที่ 7 ของจังหวัดสุโขทัยที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด/เกิดผลสัมฤทธิ์

ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาจังหวัดสุโขทัยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน โดยแบ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแหล่งของข้อมูล ดังนี้

#### 3.1 แหล่งปฐมภูมิ จะเก็บข้อมูลโดยวิธี

3.1.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง โดยผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักตามประเด็นคำถามที่กำหนด

3.1.2 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยผู้ศึกษาจะศึกษา บรรยากาศ/สภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วม พฤติกรรม/บุคลิกภาพ/ท่าทางที่แสดงออก ผู้ศึกษาจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือการประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

**3.2 แหล่งทุติยภูมิ** เป็นการศึกษาจากเอกสาร โดยผู้ศึกษาจะรวบรวมข้อมูลจากคู่มือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แผนพัฒนาจังหวัดสุโขทัย (พ.ศ. 2561 - 2565) ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ (Application Report) จังหวัดสุโขทัย ประจำปี พ.ศ. 2565 ศึกษาจากตำราวิชาการ งานวิจัย งานวิทยานิพนธ์ บทความวารสาร เอกสารของทางราชการ เว็บไซต์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการที่กำหนดเรียบร้อยแล้ว ก่อนทำการวิเคราะห์ ต้องตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูล โดยการตรวจสอบดังนี้

**4.1 ตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล** โดยการนำข้อมูลที่ได้จากภาคสนาม และข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ ระหว่างบุคคลและเนื้อหาที่แตกต่างกันว่า ถ้าหากบุคคลเปลี่ยนไป ข้อมูลที่ได้เหมือนกันหรือไม่ หากได้ข้อมูลเหมือนกันแสดงว่าเป็นข้อมูลที่นำเชื่อถือได้

**4.2 ตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล** โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีการและข้อมูลด้านต่างๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน โดยในการศึกษาจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสังเกต พร้อมทั้งการศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วยหากข้อมูลที่ได้มีความแตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ผู้ศึกษาจะเข้าไปทำการเก็บรวบรวมข้อมูลอีกครั้งและหากข้อมูลที่ได้ทำการตรวจสอบแล้ว ปรากฏว่าเป็นข้อมูลที่เหมือนกันก็นำเชื่อถือว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ แล้วจากนั้นนำผลการศึกษามาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลักษณะของการเขียนรายงานการวิจัยเชิงพรรณนา สำหรับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะเป็นการดำเนินการใน 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ข้อมูล และส่วนที่ 2 เป็นการตีความข้อมูล กล่าวคือ

**4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการนำข้อมูลมาจัดการให้เป็นระเบียบ โดยวิธีจำแนกตามองค์ประกอบ แล้วนำมารวมกันเข้าเป็นหมวดหมู่โดยวิธีการนำข้อมูลรูปแบบเดียวกันและที่มีความสัมพันธ์กันจัดไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นการนำข้อมูลในลักษณะเดียวกันรวมเข้าไว้ด้วยกัน แล้วจัดเป็นหน่วยย่อยๆ ตามความหมายเฉพาะของแต่ละหน่วยเพื่อทำให้ข้อมูลชัดเจนมากยิ่งขึ้น

**4.2.2 การตีความข้อมูล** เป็นการให้ความหมายของข้อมูล และการหาความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องระหว่างมิติต่างๆ และให้คำอธิบายในรูปแบบของการบรรยาย การอธิบาย และนำไปใช้ตอบคำถามสำหรับปัญหาวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้

### 4.3 การนำเสนอผลการศึกษา

การนำเสนอผลการศึกษา จะเสนอในลักษณะเชิงพรรณนาโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ได้แก่

4.3.1 ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของจังหวัดสุโขทัย

4.3.2 ปัญหาและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของจังหวัดสุโขทัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1. ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย

2. ปัญหาและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย

โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ประกอบด้วย หัวหน้าคณะทำงาน หรือรองหัวหน้าคณะทำงาน จำนวน 1 คน และคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบรายหมวด จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 คน การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทุติยภูมิ แล้วนำข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูล จากนั้นนำผลการศึกษามาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลักษณะของการเขียนรายงานการวิจัยเชิงพรรณนา ดังนี้

#### 1. ผลการศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย

จากการสัมภาษณ์คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของจังหวัดสุโขทัยเป็นทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วย หมวดที่ 1 การนำองค์การ หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดที่ 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 บุคลากร หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทุติยภูมิ สามารถสรุปผลตามรายหมวดได้ ดังนี้

## 1.1 หมวด 1 การนำองค์การ

### ข้อ (1) วิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย หัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดสุโขทัย ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนได้บูรณาการกันในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยผ่านกระบวนการทบทวนแผนพัฒนาจังหวัด โดยนำความต้องการของประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับสถานการณ์ด้านต่างๆ มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นวิสัยทัศน์จังหวัดสุโขทัย “เมืองมรดกโลกเลิศล้ำ เมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์และนวัตกรรมเมืองแห่งอารยธรรม และความสุขอย่างยั่งยืน” ทั้งนี้ผู้บริหารได้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้บุคลากรได้รับรู้และนำไปปฏิบัติ รวมถึงการปฏิบัติตนของผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย หัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดสุโขทัย แสดงให้เห็นถึงค่านิยมดังนี้ “มุ่งเน้นผลงาน บริการด้วยใจ โปร่งใสให้ตรวจสอบ ตอบสนองยุทธศาสตร์จังหวัด”

ข้อ (2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม

ผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม โดยได้สื่อสารไปยังทุกภาคส่วน ให้ถือปฏิบัติ มีการจัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ มีนโยบายเพื่อส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมด้านการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใสในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ยึดหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และขอความร่วมมือหน่วยงานภาคตรวจสอบ ให้ชี้แจงทำความเข้าใจในการปฏิบัติแก่หน่วยงานของจังหวัด อีกทั้งได้กำหนดให้มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเพื่อยกระดับการดำเนินงานตามมาตรฐาน ITA นอกจากนี้จังหวัดได้จัดกิจกรรมรณรงค์ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน จัดนิทรรศการ “คนไทยไม่โกง” เพื่อสร้างและเพิ่มเครือข่ายในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต จัดงานสมัชชาคุณธรรมภาคเหนือเพื่อกระตุ้นให้ทุกภาคส่วนเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรคุณธรรม รวมถึงได้ร่วมกับทุกภาคส่วนในการกำหนดค่านิยม “มุ่งเน้นผลงาน บริการด้วยใจ โปร่งใสให้ตรวจสอบ ตอบสนองยุทธศาสตร์จังหวัด” และวัฒนธรรมองค์การ: “สุจริต โปร่งใส สุโขทัยใสสะอาด” โดยประกาศเจตจำนงสุจริต ความโปร่งใส ให้หน่วยงานถือปฏิบัติ กำหนดนโยบาย No Gift Policy ด้วย

### ข้อ (3) การสื่อสาร

ผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย หัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดสุโขทัย ได้สื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร พันธมิตร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการจัดประชุมในกรณีที่ต้องการจะสื่อสารข้อมูลสำคัญกับบุคลากร การออกเยี่ยม พบปะบุคลากร และมอบนโยบายต่างๆ นอกจากนั้นยังสื่อสารผ่านไลน์กลุ่มหัวหน้าส่วนราชการ การประชุมผ่านระบบ



อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ การลงพื้นที่ติดตามงาน เป็นต้น และยังจูงใจบุคลากรโดยการ เช่น ประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบเกียรติบัตรข้าราชการพลเรือนดีเด่น เป็นต้น

ข้อ (4) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งความสำเร็จ

ผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จโดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้คำนึงถึงผู้รับบริการ เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างคงเส้นคงวา โดยการมอบอำนาจให้รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัยที่กำกับดูแลอำเภอติดตามการขับเคลื่อนการดำเนินงานของจังหวัดสุโขทัยให้เป็นไปตามพันธกิจของจังหวัด โดยการสื่อสารถ่ายทอดทิศทางขององค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนพัฒนาจังหวัด กระบวนการที่สำคัญ และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การไปยังทุกภาคส่วน เพื่อสร้างการรับรู้ เข้าใจ

ข้อ (5) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัยได้มอบอำนาจให้รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย กำกับติดตามการดำเนินงานในพื้นที่ ทำให้ทราบถึงวิธีการและนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และได้ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน สร้างความสมดุลแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล สำหรับการดำเนินการขององค์การ โดยมอบหมายภารกิจ กำหนดหน้าที่แก่บุคลากรที่ดำเนินการตามแผนพัฒนาจังหวัด และงานนโยบายในนามที่มงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงถ่ายทอดและกำกับในการประชุมคณะกรรมการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการการประชุม กบจ., กรอ. โดยให้นำแผนงาน/นโยบายไปปฏิบัติอย่างจริงจังให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ค่านิยมจังหวัด และมีการประเมินผลงานให้ความดีความชอบเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ข้อ (6) ระบบการกำกับดูแลองค์การ

จังหวัดสุโขทัยสร้างความเชื่อมั่นในระบบกำกับดูแลองค์การที่สำคัญ โดยผู้ว่าราชการจังหวัดมีความพร้อมต่อการนำองค์การด้วยการร่วมกับทุกภาคส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์และกำหนดแนวทางปฏิบัติ พร้อมทั้งกำกับดูแลการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายในการพัฒนาจังหวัด รายได้จังหวัด (GPP) เพิ่มขึ้นและความกินดีอยู่ดีของประชาชน และให้ความสำคัญในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัดทุกชั้นตอน โดยความร่วมมือของทุกภาคส่วน นำส่วนราชการหน่วยงานขับเคลื่อนการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายของการพัฒนาจังหวัดโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) วงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) และการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามการปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้กำหนดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ได้แก่ การใช้ค่าเป้าหมายหลัก



ของแผนการปฏิบัติราชการจังหวัดเป็นเครื่องมือในการกำกับเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี หากล่าช้ากว่าแผน ต้องหาสาเหตุและรีบแก้ไขโดยเร็ว ดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบความรับผิดชอบด้านการเงิน มีการติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย และความรับผิดชอบด้านการป้องกันทุจริตและประพฤติมิชอบ มีหน่วยงานกำกับติดตาม ตรวจสอบ ได้แก่ ป.ป.ท./ป.ช./ก.ธ.จ. เป็นกลไกสำคัญด้านการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และ ค.ต.ป. ทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับจังหวัดผ่านกลไกของ ก.ธ.จ. ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดและอำเภอ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียนการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

#### ข้อ (7) การประเมินผลการดำเนินการ

จังหวัดสุโขทัยได้ดำเนินการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารส่วนราชการ รวมทั้งระบบกำกับดูแลองค์การ ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน กพร. และกระทรวงมหาดไทย โดยผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัยได้มอบหมายให้รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย กำกับ ติดตามหน่วยงาน และรายงานผลการดำเนินงานเพื่อใช้เปรียบเทียบกับเป้าหมายการพัฒนาจังหวัด และสำหรับการดำเนินงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จก็นำมากำหนดแนวทางการแก้ไขในการจัดทำและทบทวนแผนพัฒนาจังหวัดต่อไป เพื่อเป็นการปรับปรุงประสิทธิผลในการนำองค์การของ ผู้ว่าราชการจังหวัด และนำผลการประเมินมากำหนดวิธีการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้ดีขึ้น โดยการนำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาขยายผลการดำเนินงานและพัฒนาเป็นนวัตกรรม

#### ข้อ (8) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

จังหวัดสุโขทัยมีการเตรียมการเชิงรุก โดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบเชิงลบ การประชุมชี้แจงให้ประชาชนและกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบให้มีความรู้ในเรื่องที่จะส่งผลกระทบนั้นๆ รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งนี้ส่วนราชการมีกระบวนการ ตักเตือนที่สำคัญ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ ที่กำหนดหรือดีกว่า เช่น การแต่งตั้ง กรอ. ผลกระทบด้านการท่องเที่ยว และการจัดพื้นที่ จำหน่ายสินค้าของตลาดประชารัฐ ศูนย์ดำรงธรรม อ.พ.ก. กำหนดมาตรการติดตามผลการดำเนินงาน ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านการเกษตร ปัญหาราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ และจังหวัดสุโขทัยได้มอบหมายให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบโดยตรงหาวิธีการแก้ไขปัญหาการบริการ และการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม โดยช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบและวางแผน กำหนดวิธีการปรับปรุงแก้ไข มีมาตรการป้องกันแก้ไขผลกระทบเชิงลบต่อสังคม ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงานและติดตามผลการดำเนินงาน

### ข้อ (9) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

จังหวัดสุโขทัยได้ประกาศเจตนารมณ์และวัฒนธรรมองค์การ: “สุจริต โปร่งใส สุโขทัยใสสะอาด” “No Gift Policy” และมีช่องทางให้ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แจ้งปัญหา การปฏิบัติงานภาครัฐกรณีที่เกิดการขัดต่อหลักจริยธรรม โดยคณะกรรมการจริยธรรมประจำ จังหวัด แจ้งให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ และประชาสัมพันธ์ให้ทุกภาคส่วน รับทราบ ผู้ว่าราชการ จังหวัดได้แจ้งหัวหน้าส่วนราชการสอดส่องดูแลพฤติกรรมของบุคลากรในสังกัดด้านการรับเงิน การเรียกรับผลประโยชน์การประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมคุณธรรมในการทำงานรวมถึงส่งเสริมและ สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติทุกด้านของส่วนราชการ มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม โดยกำหนดค่านิยม ใช้หลักการยึดมั่นคุณธรรม เป็นหลักในการดำเนินงาน

### ข้อ (10) ความผาสุกของสังคม

จังหวัดสุโขทัยคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคม โดยมีนโยบายให้ ทุกหน่วยงานสร้างความผาสุกให้กับชุมชนและสังคม 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสิ่งแวดล้อม มีการเตรียม ความพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินจากภัยพิบัติ มีโครงการเพิ่มพื้นที่ป่า 2) ด้านสังคม การส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีที่อยู่อาศัยที่สะอาดปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ มีความ ปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน 3) ด้านเศรษฐกิจ การส่งเสริมและสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนให้มีความ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการยกระดับ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนให้มีความโดดเด่น จังหวัดสุโขทัยมีสินค้า GI จำนวน 2 รายการ ได้แก่ ส้มแม่สินและสังคโลกสุโขทัย

### ข้อ (11) การสนับสนุนชุมชน

จังหวัดสุโขทัยได้มอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนชุมชนให้มีความ เข้มแข็ง โดยเริ่มตั้งแต่การเลือกสนับสนุนชุมชนที่มีความสำคัญต่อลักษณะสำคัญขององค์การ เช่น ชุมชนหมู่บ้านสีขาว/ด้านยาเสพติด ชุมชนที่ขับเคลื่อนนโยบายหรือโครงการสำคัญให้ประสบ ผลสำเร็จได้ โดยผู้บริหารเน้นมอบหมายส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกำกับติดตาม รวมถึงลงพื้นที่ไปให้ ความช่วยเหลือ

## 1.2 หมวด 2 ยุทธศาสตร์

### ข้อ (1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

จังหวัดสุโขทัยได้ในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดโดยได้นำวงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA มาใช้ประยุกต์ในทุกขั้นตอน ซึ่งวงจรเดมมิงไม่ได้ให้ความสำคัญเพียง การวางแผน แต่ยังเน้นให้เป็นไปอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการ จัดทำยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาจังหวัด ตามนโยบายและหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการนโยบายการ บริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัด (ก.น.จ.) กำหนด โดยนำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล รวมถึงข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ระยะ 20 ปี (แผนระยะยาว) แผนพัฒนาจังหวัดระยะ 5 ปี (แผนระยะกลาง) แผนปฏิบัติราชการประจำปี (แผนระยะสั้น) ซึ่งกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาจังหวัด เริ่มต้นจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน การวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อม ศักยภาพ ปัญหาและความต้องการของพื้นที่ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้แผนพัฒนาจังหวัดมีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับแผนชุมชน แผนพัฒนาท้องถิ่น และแผนพัฒนาอำเภอ ซึ่งประกอบด้วยการกำหนด ตำแหน่งการพัฒนาของจังหวัด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ การประชุม วิชาการแผนพัฒนาจังหวัด นำไปสู่การปรับปรุงแผนพัฒนาจังหวัดให้ครบถ้วนสมบูรณ์ นอกจากนี้ ยังมีการติดตามประเมินผลในแต่ละด้าน เพื่อนำมาใช้ในการทบทวนปรับปรุงกระบวนการและพัฒนาร่างแผนยุทธศาสตร์ในปีถัดไป มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อม ศักยภาพและความต้องการของพื้นที่

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดทิศทางของจังหวัด จังหวัดสุโขทัย ได้ดำเนินการในการกำหนดยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด

ขั้นตอนที่ 6 การควบคุมยุทธศาสตร์ การติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์

ข้อ (2) นวัตกรรม

ผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดสุโขทัยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมโดยผ่านกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยกระตุ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน เช่น เวทีการจัดทำแผนในระดับต่างๆ โดยจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) กลุ่มย่อยตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และขยายผลไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันภายในส่วนราชการ ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศให้เกิดการพัฒนาวัตกรรม โดยให้ทุกส่วนราชการคัดเลือกกระบวนการทำงาน การแก้ไขปัญหา การให้บริการที่สำคัญ นำเสนอต่อที่ประชุมเพื่อต่อยอดพัฒนาวัตกรรมที่สามารถส่งมอบบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารจัดการสถานการณ์น้ำในสถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อบรรเทาปัญหาอุทกภัยและภัยแล้ง โดยใช้สิ่งก่อสร้าง เช่น

ประจวบฯ ระบายน้ำ แก้มลิง นำผลงานที่ประสบผลสำเร็จเกินค่าเป้าหมายนำมาเป็นตัวอย่างการดำเนินงานที่ดี (Best Practices) และกรณีที่ผลงานไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมายให้นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อหาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานในปีถัดไป เช่น การจัดงานประเพณีลอยกระทง เฝ้าเทียนเล่นไฟ วิธีใหม่ ประจำปี พ.ศ. 2564 โดยใช้ระบบการจองก่อนเข้างานเพื่อจำกัดจำนวนให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของ ศบค. การใช้เครื่องมือนับจำนวนคนเข้า-ออก แบบ real-time ส่งผลให้ไม่เกิดการติดเชื้อแบบกลุ่มก้อน (cluster) จากการจัดงานลอยกระทงที่ผ่านมา

#### ข้อ (3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการรวบรวมสารสนเทศต่างๆ จากหน่วยงาน/ส่วนราชการต่างๆ มาวิเคราะห์ข้อมูลตามปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทิศทางและโครงสร้างของจังหวัด 2) นโยบาย/แผนงาน/ยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 3) กฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง 4) ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ความเสี่ยงในการดำเนินงาน 6) บุคลากรของจังหวัด 7) ลักษณะเฉพาะที่เป็นจุดเด่นของจังหวัด 8) ผลการดำเนินงานของจังหวัด 9) นวัตกรรมรวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและด้านอื่นๆ

#### ข้อ (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ

จังหวัดสุโขทัยใช้สมรรถนะหลัก ทั้ง 5 ข้อ ทั้งการเป็นเมือง 3 อรรถ การได้รับรางวัลจากยูเนสโก การมีทรัพยากรธรรมชาติที่เป็นอุทยานแห่งชาติ 2 แห่ง การบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การเป็นเมืองเกษตรปลอดภัย เกษตรแปรรูป และเกษตรอุตสาหกรรม มาจัดระบบงานที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์องค์การประเด็นยุทธศาสตร์ โดยใช้โครงสร้างส่วนราชการภายในจังหวัด การแบ่งกลุ่มภารกิจงาน เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงานเป็นแนวทางตัดสินใจระบบงานที่สำคัญ โดยสร้างความเข้าใจ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์สมรรถนะหลักให้ทุกส่วนราชการรับทราบ เพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมในการพัฒนาสมรรถนะหลักองค์การของทุกหน่วยงานในเรื่องระบบงาน การให้บริการประชาชนมีความทันสมัย สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย โดยยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานราชการจังหวัดสุโขทัยเป็นระบบราชการที่เปิดกว้างเชื่อมโยงกับทุกภาคส่วน ทั้งนี้ ในอนาคตจังหวัดได้กำหนดสมรรถนะหลักมุ่งเน้นที่จะเป็น Hub แห่งการท่องเที่ยวระดับโลก เมืองเกษตรมูลค่าสูง Hub เทคโนโลยีดิจิทัลภาคเหนือตอนล่าง โดยมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยให้บริการประชาชน

#### ข้อ (5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

จังหวัดสุโขทัยได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) พัฒนาระบบเศรษฐกิจของจังหวัดให้มีความสมดุลและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาระบบเศรษฐกิจของจังหวัดให้มีความสมดุลและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง 3) ประชาชนในจังหวัดมีคุณภาพชีวิตที่ดีและสุโขทัยเป็นเมืองสังคมน่าอยู่และมีความสุขอย่างยั่งยืน 4) ทรัพยากรธรรมชาติ

และสิ่งแวดล้อมมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและยั่งยืน 5) ประชาชนมีความมั่นคงปลอดภัย มีความพร้อมรับภัยพิบัติและสถาปนาความสัมพันธ์กับเมืองประเทศที่มีศักยภาพ 6) พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ทันสมัย/จังหวัด 4.0 และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละมิติที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล ที่มีความสัมพันธ์กันตั้งแต่เป้าหมายการพัฒนาของจังหวัด ประเด็นการพัฒนา และวัตถุประสงค์ในแต่ละประเด็นการพัฒนาจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายของความสำเร็จในแต่ละประเด็นการพัฒนา และมีตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละวัตถุประสงค์พร้อมค่าเป้าหมายระยะ 1 ปีและ 5 ปี

#### ข้อ (6) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของจังหวัดสุโขทัยสามารถตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติ ด้านบุคลากร และด้านสังคม และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงตั้งแต่ประเด็นการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แนวทางการพัฒนาและโครงการสำคัญที่ขับเคลื่อน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาจังหวัด พร้อมทั้งโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น มีการลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร

#### ข้อ (7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการประจำปี โดยรวบรวมปัญหาความต้องการของพื้นที่ แต่งตั้งคณะทำงานกลั่นกรองแผนงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ กลั่นกรองปัญหาความต้องการ แผนงานโครงการและเสนอความเห็นให้คณะอนุกรรมการ กลั่นกรองแผนงานและงบประมาณในการจัดทำแผนงาน/โครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถที่จะดำเนินงานได้บรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ตลอดจนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของจังหวัดในด้านต่างๆ

#### ข้อ (8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

จังหวัดสุโขทัยมีการถ่ายทอดแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติการราชการประจำปีสู่ระดับหน่วยงาน โดยผู้บริหารจังหวัดได้ถ่ายทอดนโยบายและแนวทางให้หัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัดและสู่ระดับผู้ปฏิบัติงานจากบนลงล่างผ่านช่องทางต่างๆ เช่น หนังสือราชการ การประชุมชี้แจงยุทธศาสตร์จังหวัด การประชุมหัวหน้าส่วนราชการ Website การพบประชาชนในกิจกรรมออกหน่วยบริการบำบัดทุกข์บำรุงสุข การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในพื้นที่ระดับอำเภอ โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัดและอำเภอร่วมรับฟังปัญหาและความต้องการ



เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ร่วมกัน นอกจากนั้นก็มีกระบวนการกำกับติดตามผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการและงบประมาณ เช่น การประชุมติดตามงานเร่งด่วนและนโยบายสำคัญของจังหวัดสุโขทัย เพื่อติดตาม ช่วยเหลือ และสนับสนุนการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปี เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็มีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ระบบ eMENSOCR เป็นต้น

#### ข้อ (9) การจัดสรรทรัพยากร

จังหวัดสุโขทัยจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานโครงการเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ในการพัฒนาจังหวัดเป็นลำดับแรก โดยจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณตามประเด็นยุทธศาสตร์และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนเป็นสำคัญ โดยมีการกำกับดูแลควบคุมการบริหารงบประมาณและการบริหารพัสดุ มีหน่วยตรวจสอบภายในที่ขึ้นตรงกับผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย รวมทั้งมีการสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถร่วมบูรณาการขับเคลื่อนแผนงานโครงการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ คำสั่งและมติคณะรัฐมนตรีในส่วนที่เกี่ยวข้อง และแต่ละส่วนราชการ มีระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ทั้งนี้ ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากแหล่งต่างๆ ได้แก่ (1) งบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด (2) งบประมาณรายจ่ายประจำปี งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในจังหวัด และ (3) งบประมาณรายจ่ายประจำปี งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นในอำนาจของรองนายกรัฐมนตรีให้แก่จังหวัดต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาจำเป็นเร่งด่วน (4) งบประมาณและเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก (5) งบประมาณของส่วนราชการ/หน่วยงานในพื้นที่ (Function) (6) งบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### ข้อ (10) แผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นไปได้

จังหวัดสุโขทัยได้จัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำให้ยุทธศาสตร์เป็นไปได้ และสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด และแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของจังหวัด เพื่อให้ได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติภารกิจในแต่ละด้านให้เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และภารกิจของจังหวัด สามารถปฏิบัติงานสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของจังหวัด มีกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีของบุคลากร ผ่านกระบวนการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในจังหวัดสุโขทัย

ข้อ (11) ตัววัดผลการดำเนินการ

ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ของจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) 2) ความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับตราสัญลักษณ์ SUKHOTHAI (City of Crafts and Folk Art) 3) ร้อยละของหมู่บ้าน/ชุมชนที่ไม่พบปัญหาเสพติด 4) จำนวนการพัฒนาพื้นที่ ส.ป.ก. ให้เป็นเกษตรอินทรีย์วิถีสุโขทัยเพิ่มขึ้น 5) การให้บริการประชาชนด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) 6) การประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ประกอบกับผลการประเมินโดยองค์กรภายในและภายนอกประเทศ มีระบบรายงาน eMENSQR มีการติดตามผลการดำเนินโครงการตามแผนพัฒนาจังหวัด โดยการติดตามในที่ประชุมประจำเดือนของหัวหน้าส่วนราชการ และการประชุมเร่งรัดติดตามการใช้จ่ายงบประมาณเป็นประจำทุกวันที่ 1 และวันที่ 15 ของเดือน โดยสำนักงานจังหวัดและสำนักงานคลังจังหวัดเป็นผู้รวบรวมผลการเบิกจ่ายงบประมาณของส่วนราชการรายโครงการเสนอต่อผู้บริหารทราบทุกสัปดาห์และทุกเดือน และให้ส่วนราชการที่เป็นเจ้าภาพผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดที่สำคัญของจังหวัดรายงานผลการปฏิบัติราชการให้จังหวัดทราบ ทุกไตรมาส เพื่อให้จังหวัดสรุปเป็นภาพรวมเพื่อรายงานผลให้สำนักงาน ก.พ.ร. และกระทรวงมหาดไทยทราบ ซึ่งได้มีการถ่ายทอดแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติราชการประจำปีสู่ระดับหน่วยงานให้นำแนวทางไปปฏิบัติ โดยจัดทำระบบถ่ายทอดเป้าหมายระดับจังหวัดสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

ข้อ (12) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

จังหวัดสุโขทัยมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการ โดยการกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตามแผนพัฒนาจังหวัดทั้งในระยะสั้น 1 ปี และระยะยาว 5 ปี จังหวัดสุโขทัยจะใช้ฐานข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 - 5 ปี บางตัวชี้วัดใช้ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา บางตัวชี้วัดใช้ค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี มากำหนดเป็นค่าเป้าหมาย ซึ่งเป็นการกำหนดค่าเป้าหมายที่จังหวัดสุโขทัยคาดการณ์ว่าจะสามารถดำเนินการได้ และจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาของจังหวัด ดังนี้ 1) รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) 2) ความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับตราสัญลักษณ์ SUKHOTHAI (City of Crafts and Folk Art) 3) ร้อยละของหมู่บ้าน/ชุมชนที่ไม่พบปัญหาเสพติด 4) จำนวนการพัฒนาพื้นที่ ส.ป.ก. ให้เป็นเกษตรอินทรีย์วิถีสุโขทัยเพิ่มขึ้น 5) การให้บริการประชาชนด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) 6) การประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ทั้งนี้ จากการประเมินผลการดำเนินการที่ผ่านมาส่วนใหญ่สามารถดำเนินการได้เป็นไปตามค่าเป้าหมายหรือสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม บางตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าผลการดำเนินการของคู่แข่ง/คู่เทียบ ซึ่งถือเป็นความท้าทายของจังหวัดสุโขทัยในการทบทวน



แผนพัฒนาจังหวัด และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ทั้งการกำหนด มาตรการ/แนวทาง แผนงาน/โครงการ และการบูรณาการแผนงาน แผนเงิน และแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อแก้ไข ปัญหาดังกล่าวให้บรรลุเป้าหมาย

### ข้อ (13) การปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติการ

เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย หากมีปัญหาในการปรับแผนให้ สอดคล้อง รวมถึงจะได้แก้ไขได้ทันเวลาที่และในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญส่งผลต่อการดำเนินการ จังหวัดจึงมีการติดตามรวบรวมและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดว่ามีการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ตามกระบวนการ PDCA โดยผู้รับผิดชอบโครงการจะรายงานความก้าวหน้า ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลต่อการบรรลุของแผนงาน/โครงการและสิ่งที่จะต้องดำเนินการ เปรียบเทียบกับแผน ที่วางไว้ เมื่อที่พิจารณาผลการดำเนินงาน ความเสี่ยง ปัญหา อุปสรรค แล้ว จะมีการปรับเปลี่ยนแผนการ ดำเนินการให้มีความเหมาะสม เพื่อให้โครงการสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ และมีการ กำกับติดตามผลความก้าวหน้า จังหวัดได้นำการบริหารความเสี่ยง มาใช้ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตามผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจ ได้ว่าสามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และป้องกันความเสี่ยงได้

### 1.3 หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อ (1) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน ข้อ (2) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในอนาคต

ข้อ (1) (2)จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการให้บริการจัดทำแผน และช่องทางการรับข้อมูล ข่าวสารจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในความรับผิดชอบแต่ละกลุ่มตามความเหมาะสม พร้อม มีปฏิสัมพันธ์และสังเกตผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายรูปแบบ ซึ่งดำเนินการในเชิงรุก และเชิงรับ โดยสำรวจความคิดเห็น/ความพึงพอใจผ่านช่องทางต่างๆ เช่น สำรวจความคิดเห็นของ นักท่องเที่ยวในงานประเพณีลอยกระทง เผาเทียน เล่นไฟ วิถีใหม่ ประจำปี 2564 โดยใช้ Application Line ในการสำรวจ และจัดให้มีการลงทะเบียนผ่าน Google form “SAVE สุโขทัย” เพื่อควบคุม การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 โดยให้ เจ้าหน้าที่สาธารณสุข อสม. และผู้นำชุมชนในพื้นที่ เข้าไปดูแลสังเกตอาการและคัดกรองเบื้องต้น สำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต จังหวัดใช้วิธีการรับฟังผ่านช่องทางเอกสาร (จดหมาย หนังสือ แบบสำรวจ) และสื่อออนไลน์ โดยเอื้อ ให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง และจากการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ประกอบกับจังหวัดให้ความสำคัญ กับการท่องเที่ยว (มุ่งเน้นมรดกโลก ธรรมะ ธรรมชาติและวัฒนธรรม) และการเกษตร (เกษตรปลอดภัย เกษตรมูลค่าสูง) จึงมีการวางแผนนโยบายเชิงรุกเพื่อตอบสนองความต้องการ เช่น เสริมสร้างสมรรถนะ บุคลากรด้านการท่องเที่ยว พัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ส่งเสริมการตลาดโดยใช้สื่อดิจิทัล ยกกระดับ อุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า พัฒนาจังหวัดสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิตและธุรกิจด้าน

อาหารระดับภาค นอกจากนี้มีการดำเนินโครงการจังหวัดเคลื่อนที่ตามอำเภอต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริการประชาชนในพื้นที่ห่างไกลเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางติดต่อราชการ ติดตั้งตู้รับฟังความคิดเห็นตามสถานที่ราชการ รับเรื่องร้องเรียนผ่านศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดและอำเภอ

#### ข้อ (3) การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการแยกตามกลุ่มประเภทผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจุบันและอนาคต โดยเน้นที่กลุ่มเป้าหมายที่สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ประสบผลสำเร็จ และกลุ่มเป้าหมายที่มีปัญหา/ต้องการความช่วยเหลือ ดังนี้

กลุ่มผู้รับบริการ ได้แก่ กลุ่มประชาชนผู้รับบริการตามพันธกิจของส่วนราชการ ผู้ประกอบการด้านการค้า อุตสาหกรรม เกษตรวิสาหกิจ หน่วยงานภาครัฐ/อ.ป.ท องค์กร ภาคเอกชน กลุ่มผู้ด้อยโอกาส กลุ่มนักเรียนแลกเปลี่ยน นักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างประเทศ กลุ่มอาสาสมัคร สื่อมวลชนประชาชนทั่วไป ภาคประชาสังคม

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานราชการส่วนกลาง/ส่วนภูมิภาค/ท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ ผู้ประกอบการด้านการค้าและบริการ อุตสาหกรรมเกษตร วิสาหกิจชุมชน/เกษตรกร กลุ่มนักท่องเที่ยวในและต่างประเทศ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม อาสาสมัคร สื่อมวลชน

กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต ได้แก่ กลุ่มนักลงทุนต่างชาติ กลุ่มผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์/เกษตรปลอดภัย กลุ่มผู้สูงอายุ ผู้ประกอบธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ผู้ประกอบกิจการขนส่งโลจิสติกส์

#### ข้อ (4) ผลผลิตและการบริการ

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการกำหนดความต้องการผลผลิตและการบริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค้นหาและปรับปรุงผลผลิตและการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปรับปรุงผลผลิตและการบริการเพื่อเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ในการดึงดูดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ รวมทั้งสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน โดยมีแบบสอบถามความต้องการ/แบบสอบถามความพึงพอใจในการขอรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ข้อ (5) การจัดการความสัมพันธ์

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของส่วนราชการ รักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ หน่วยคลินิกเกษตร การอบรม ศึกษาดูงาน จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อบริการประชาชนในพื้นที่ เป็นต้น

ข้อ (6) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงสารสนเทศและการสนับสนุนจากส่วนราชการโดยการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร เสียงตามสาย หนังสือราชการ การประชุม การออกหน่วยบริการเคลื่อนที่และถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกคนโดยการจัดประชุมหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าส่วนราชการไปถ่ายทอดให้บุคลากรได้รับทราบและปฏิบัติ

ข้อ (7) การจัดการกับข้อร้องเรียนส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ

จังหวัดสุโขทัยมีศูนย์ดำรงธรรมในการจัดการกับเรื่องร้องเรียนของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการรับเรื่องร้องเรียนและนำข้อร้องเรียนจากประชาชนด้านต่างๆ มาแก้ไขได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล ทำให้ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พึงพอใจและป้องกันข้อร้องเรียนซ้ำในอนาคตได้

ข้อ (8) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการแจกแบบสอบถามความพึงพอใจ และให้ตอบความพึงพอใจผ่านระบบออนไลน์ google form ซึ่งสามารถประมวลผลและนำไปปรับปรุงงานบริการให้ดียิ่งขึ้น เหนือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อ (9) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับหน่วยงาน

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจ โดยสำรวจความพึงพอใจ รวบรวมผลการสำรวจ ประมวลผลซึ่งสามารถประมวลผลและนำไปปรับปรุงงานบริการให้ดียิ่งขึ้น เหนือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำผลไปเปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่น

ข้อ (10) การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

จังหวัดสุโขทัยมีการใช้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยนำข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ระดับความพึงพอใจมาปรับปรุงงานบริการให้ดีขึ้น นำมาส่งต่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบอื่น นำมาแก้ไขความเดือดร้อนของประชาชน ปลุกจิตสำนึกที่ดีเรื่องงานบริการ นำผลมาวิเคราะห์วางแผนพัฒนาให้ดีขึ้น

#### 1.4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

##### ข้อ (1) ตัววัดผลการดำเนินการ

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการติดตามข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมโดยมอบหมายให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบและแจ้งให้รายงานผล ความก้าวหน้า เช่น รายงานประจำทุกวัน ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน ทุกไตรมาส ทุก 6 เดือน ทุก 1 ปี เป็นต้น

##### ข้อ (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

จังหวัดสุโขทัย มีวิธีการเลือกข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่ตรงกับลักษณะสำคัญขององค์การ สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ของจังหวัด เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

##### ข้อ (3) ความคล่องตัวของการวัดผล

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว/การเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึงทั้งภายในและภายนอก และสามารถเตรียมข้อมูลได้อย่างทันกาล จังหวัดสุโขทัยได้คัดเลือกตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับ ทิศทางของจังหวัด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กระบวนการสำคัญ มอบหมายให้หน่วยงาน รับผิดชอบตัวชี้วัดโดยกำหนดให้รายงานให้จังหวัดทราบทุก 6 เดือน ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดจะกำกับ ติดตามการดำเนินงาน หากไม่สามารถดำเนินการได้ให้รายงานให้จังหวัดทราบโดยด่วน

##### ข้อ (4) การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

จังหวัดสุโขทัยได้ดำเนินการตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ จุดยืนของจังหวัด และรวบรวม ข้อมูล นโยบาย ข้อสั่งการที่จะปฏิบัติ โดยนำมาวางแผนพิจารณาร่วมกันทุกภาคส่วนผ่านการวิเคราะห์ SWOT Analysis ทำให้ได้แผนพัฒนาจังหวัดและขับเคลื่อนให้เป็นไปตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน สอดคล้องกับสถานการณ์ มุ่งสู่ความสำเร็จ โดยส่งเสริมการทำงานภายใต้ค่านิยมของจังหวัด ถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติลงไปสู่ระดับหน่วยงาน บุคลากร ผ่านการประชุมอบรม กลุ่มไลน์ หัวหน้าส่วน ราชการ ทั้งนี้ ผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัยเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรโดยให้ความสำคัญและคำนึงถึง ผู้รับบริการ ให้ผู้ปฏิบัติงานถือปฏิบัติตามในการให้บริการที่ดี และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งเสริมให้จังหวัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้รวบรวมองค์ความรู้จากทุกภาคส่วนในการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัดและจัดระบบการเผยแพร่ และนำไปใช้ประโยชน์สู่การสร้างนวัตกรรม ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ช่วยเสริมสร้างให้การดำเนินการมีความคล่องตัว ลดความเสี่ยง ในการดำเนินงาน และคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการมีวิธีทบทวนผลการดำเนินการและ ความก้าวหน้าโยการจัดประชุมติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

ข้อ (5) ผลการดำเนินการในอนาคต

เมื่อจังหวัดสุโขทัยทบทวนผลการดำเนินการแล้วนำผลการดำเนินงานมาเทียบกับค่าเป้าหมายว่าสามารถไปถึงค่าเป้าหมายขั้นสูงได้หรือไม่ ขาดอีกเท่าไรจะไปถึงค่าเป้าหมายหรือเมื่อเทียบกับคู่เทียบ โดยหาวิธีไปถึงค่าเป้าหมายขั้นสูง

ข้อ (6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

เมื่อทบทวนผลการดำเนินการแล้ว จังหวัดสุโขทัยก็นำผลดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยผ่านการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงส่วนราชการ โดยผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย ได้ถ่ายทอดให้หน่วยงานรับผิดชอบเพื่อนำไปถ่ายทอดให้คณะทำงาน/ผู้รับผิดชอบได้นำไปปฏิบัติทั้งส่วนราชการ และเน้นการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนในจังหวัด เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ผลสำเร็จ

ข้อ (7) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

จังหวัดสุโขทัย มีวิธีการในการตรวจสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีคุณภาพ ถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้โดยให้หน่วยงานเจ้าของข้อมูลดำเนินการทบทวน ปรับปรุง ตรวจสอบข้อมูล และรับรองความถูกต้องของข้อมูล ก่อนนำเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลของจังหวัด มีการกำหนดความถี่ในการปรับปรุงข้อมูลให้มีความชัดเจนและทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงบริการข้อมูลข่าวสารของจังหวัดทางออนไลน์ได้ตลอด 24 ชั่วโมง

ข้อ (8) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

จังหวัดได้กำหนดมาตรการโดยการติดตามและมอบหมายให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบโดยตรง หาวิธีการแก้ไขปัญหา การบริการและการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมโดยช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบและวางแผนกำหนด วิธีการปรับปรุงแก้ไข มีมาตรการป้องกันแก้ไขผลกระทบเชิงลบต่อสังคม ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยจังหวัดมีการเตรียมการเชิงรุก โดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบเชิงลบ การประชุมชี้แจงให้ประชาชนและกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบให้มีความรู้ในเรื่องที่จะส่งผลกระทบและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งนี้ส่วนราชการมีกระบวนการตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ ที่กำหนดหรือดีกว่า เช่น การแต่งตั้ง กรอ. ผลกระทบด้านการท่องเที่ยว และการจัดพื้นที่ จำหน่ายสินค้าของตลาดประชารัฐ ศูนย์ดำรงธรรม อ.พ.ก. กำหนดมาตรการติดตามผลการดำเนินงาน ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านการเกษตร ปัญหาราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ



### ข้อ (9) การจัดการความรู้

จังหวัดสุโขทัยส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัด เพื่อถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของจังหวัด จัดกิจกรรมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) และมีวิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม ในเรื่องแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ สร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตภาคการเกษตร โดยส่งเสริมการพัฒนาให้เกษตรกรมีความรู้ในการทำเกษตร ปลอดภัยผ่านโครงการพัฒนาศักยภาพการผลิตสินค้าเกษตรเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันภายใต้การ ส่งเสริมตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์วิถีสุโขทัย และจัดให้มีการอบรมให้กับเกษตรกรประกอบด้วย หลักสูตร “เกษตรอินทรีย์วิถีไทย บันได 9 ขั้น” สู่ความพอเพียงตามศาสตร์พระราชา หลักสูตร “ขยาย ผลเกษตรกรโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่สู่การผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์วิถีสุโขทัย” หลักสูตร “มาตรฐานการผลิตสินค้าปศุสัตว์อินทรีย์วิถีสุโขทัย” หลักสูตรการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพด้าน การผลิตตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์วิถีสุโขทัยด้านพืช และหลักสูตรส่งเสริมการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์วิถีสุโขทัย

### ข้อ (10) วิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยมในองค์การ โดยได้แจ้งให้ หน่วยงานส่งผลงานการดำเนินการที่ดีทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมาที่จังหวัดสุโขทัยเพื่อ คัดเลือกส่งเข้าประกวดรางวัลเลิศรัฐ โดยให้หน่วยงานได้นำเสนอผลงานในที่ประชุมเพื่อนำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

### ข้อ (11) การเรียนรู้ระดับองค์กร

ได้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน สอนงาน ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน สำหรับผู้ที่จะเกษียณอายุราชการ

## 1.5 หมวด 5 บุคลากร

### ข้อ (1) ชีตความสามารถและอัตรากำลัง

ชิตความสามารถและกรอบอัตรากำลังจะถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง (ระดับกรม/ กระทรวง) สำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัดนอกจากการใช้บุคลากรของส่วนราชการแล้วหาก อัตรากำลังไม่เพียงพอจะใช้วิธีเพิ่มศักยภาพของบุคลากร การแต่งตั้งคณะทำงาน และการสร้างทีมงาน จากภาคีเครือข่ายทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ปราชญ์ชาวบ้าน และสถาบันการศึกษา เช่น เครือข่าย/องค์กรชุมชน ชมรม STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต ชมรมอาสาสมัครสาธารณสุข หมู่บ้าน (อสม.) ซึ่งจังหวัดสุโขทัยจัดทำแบบสำรวจข้อมูลอัตรากำลังและความต้องการของบุคลากร มอบหมายส่วนราชการตอบแบบสำรวจดังกล่าวเพื่อนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร บุคคลตามมาตรฐานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนา



สมรรถนะองค์การ โดยการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรคณะทำงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนวิสัยทัศน์จังหวัดสุโขทัย บุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ต้องมีความรู้ความสามารถด้านกฎหมาย ด้านการท่องเที่ยว การเกษตรมูลค่าสูง การบริหารจัดการขยะ การค้าการลงทุน การวางแผน การบริหารโดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และการต่างประเทศ

#### ข้อ (2) บุคลากรใหม่

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการสรรหาข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และ ลูกจ้างชั่วคราว โดยการประกาศรับสมัคร รับสมัคร การประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะด้วยการสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการเลือกสรรฯ การว่าจ้าง และการบรรจุ ให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง และพิจารณาความพร้อมของบุคลากรใหม่ โดยการสัมภาษณ์ก่อนรับเข้าทำงาน และพิจารณาสำรวจความพร้อมในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น

จังหวัดสุโขทัยมั่นใจได้ว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนความหลากหลายทางมุมมอง วัฒนธรรมและความคิด และมั่นใจได้ว่าบุคลากรใหม่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ เนื่องจากจังหวัดได้มีขั้นตอน กระบวนการการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของผู้สมัครด้วยการสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ ก่อนรับเข้าทำงานทำให้ทราบถึงมุมมอง วัฒนธรรมและความคิดของผู้สมัคร ทำให้สามารถคัดกรองบุคลากรได้ตรงกับความต้องการ คัดกรองคนที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การมากที่สุด และหลังจากที่รับเข้ามาทำงานแล้วจะจัดให้มีการปฐมนิเทศ อบรม และพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เพื่อให้มีมุมมอง วัฒนธรรมและความคิดของผู้สมัครที่หลากหลายมากขึ้น

#### ข้อ (3) การทำงานให้บรรลุผล

เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ข้าราชการทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ใช้ค่านิยมของจังหวัดสุโขทัย “มุ่งเน้นผลงาน บริการด้วยใจ โปร่งใสให้ตรวจสอบ ตอบสนองยุทธศาสตร์” เป็นแนวทางปฏิบัติ และเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติราชการผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัยมีการมอบอำนาจให้รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดสุโขทัย นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูงอีกด้วย

#### ข้อ (4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

จังหวัดสุโขทัยได้มีการจัดการอบรมบุคลากร มีการสอนงาน ถ่ายทอดงานสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องราชการ ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาจังหวัดและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการจัดทำ KM เพื่อเป็นองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของจังหวัดให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

เดิม สำหรับกรณีบุคลากรไม่ครบตามกรอบอัตรากำลัง ก็จะสามารถนำบุคลากรที่ผ่านการอบรมมาเสริมการทำงานดังกล่าวได้ การวางแผนก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและให้นำระบบราชการ 4.0 มาใช้เพื่อพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง

#### ข้อ (5) สภาพแวดล้อมการทำงาน

จังหวัดสุโขทัยมีระบบการรักษาความปลอดภัย เช่น มีเวรรักษาการณ์ประจำศาลากลาง มีอาสาสมัครรักษาดินแดน (อส.) ประจำสถานที่ราชการ มีการกำหนดเวลาเข้าออกหลังเวลาราชการ มีการคัดกรองบุคลากรก่อนเข้าสถานที่ราชการในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีลิฟท์ไว้บริการ มีกิจกรรม 5 ส. มีการตรวจสุขภาพประจำปี และผู้ว่าราชการจังหวัดได้มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการหลักเพื่อให้เกิดความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร โดยนำความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรในจังหวัดสุโขทัยตามแบบสำรวจ มาจัดทำแผนพัฒนา/ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วย

#### ข้อ (6) นโยบายและสวัสดิการ

จังหวัดสุโขทัยได้มีการจัดกิจกรรมการมอบรางวัล การยกย่องชมเชย และการจัดสรรโควตาพิเศษตามผลการปฏิบัติงาน มีการดูแลรักษาผลประโยชน์ และให้ความสำคัญกับการบริการตามสิทธิขั้นพื้นฐาน เช่น การเบิกค่ารักษาพยาบาล การบริการตรวจสุขภาพประจำปี การจัดพื้นที่สีเขียว การสนทนา การตรวจสภาพการใช้งานของลิฟต์ในศูนย์ราชการ พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนา และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับองค์กร

ข้อ (7) องค์ประกอบของความผูกพัน ข้อ (8) การประเมินความผูกพัน ข้อ (9) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

ข้อ (7) (8) (9) จังหวัดสุโขทัยมีการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ความสัมพันธ์ วิเคราะห์และกำหนดปัจจัย ความผูกพัน องค์ประกอบของความผูกพัน เช่น ผู้บริหารเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานและการยกย่องชมเชย เป็นสิ่งสำคัญในการ สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแตกต่างกันตามความต้องการที่จะส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลัง ความสามารถโดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามบุคลากรซึ่งดำเนินการโดยจังหวัดเองผ่านระบบ google form โดยใช้แบบสำรวจความพึงพอใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีความพึงพอใจมากถึงมากที่สุดร้อยละ 96.52 ความผาสุกมีความพึงพอใจมากถึงมากที่สุดร้อยละ 96.19 ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรมากถึงมากที่สุดร้อยละ 96.13 ความภาคภูมิใจของบุคลากรต่อองค์กรมากถึงมากที่สุดร้อยละ 96.19 และนำผลสำเร็จมาปรับปรุงเป็นด้านที่ได้ค่าแบบความพึงพอใจ ต่ำสุดร้อยละ 77.68 ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม ความปลอดภัยสิ่งอำนวยความสะดวก สวัสดิภาพ สุขภาพ ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดได้มอบนโยบายในการปรับปรุงทั้งในระยะเร่งด่วนและระยะยาว เพิ่มความพึงพอใจต่อไป

ข้อ (10) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

จังหวัดสุโขทัยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้การยอมรับและสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สามารถสำเร็จได้ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การ “สุจริต โปร่งใส สุโขทัยใสสะอาด” โดยให้บุคลากรทุกคนถือปฏิบัติ

ข้อ (11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จังหวัดสุโขทัยมีการตั้งคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์ระดับจังหวัด และส่วนราชการ เพื่อความเป็นธรรมและโปร่งใส มีระบบการประเมินการปฏิบัติราชการของบุคลากร โดยจังหวัดสุโขทัย ได้ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงานร้อยละ 70 และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ร้อยละ 30 โดยประเมินปีละ 2 รอบ โดยทำการบันทึกข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดเพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลในแต่ละรอบ

ข้อ (12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

จังหวัดสุโขทัยได้สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงสมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของจังหวัด ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ดำเนินการจากส่วนกลางและที่ดำเนินการโดยจังหวัด และนอกจากนั้นแล้วยังมีการสอนงาน การถ่ายโอนความรู้จากผู้เกษียณ การฝึกงาน การเรียนรู้จากระบบออนไลน์ โดยกำหนดตัวชี้วัดให้บุคลากรทุกคนเข้ารับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อ e-Learning ของสำนักงาน ก.พ. ในหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเกี่ยวกับดิจิทัล ปีงบประมาณละ 2 ครั้ง

ข้อ (13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยกำหนดตัวชี้วัดให้ข้าราชการทุกคนต้องเข้ารับการเรียนรู้ผ่านระบบ e-Learning ของสำนักงาน ก.พ. ปีงบประมาณละ 2 ครั้ง(ตามรอบการประเมินเลื่อนเงินเดือน) และครั้งละ 2 หลักสูตรในหลักสูตรวิชาความรู้ทั่วไป และหลักสูตรความรู้เกี่ยวกับดิจิทัล ซึ่งผลลัพธ์ของการเรียนรู้ดังกล่าวทำให้บุคลากรมีความรู้ และนำไปใช้ในการการทำงานได้ส่งผลให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของจังหวัดด้วย

ข้อ (14) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จังหวัดสุโขทัยสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรในการย้ายสับเปลี่ยนภายในจังหวัดซึ่งอยู่ในอำนาจผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อให้ข้าราชการมรสบการณในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และการอนุญาตให้บุคลากรลาศึกษาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้

## 1.6 หมวด 6 การปฏิบัติการ

ข้อ (1) ประสิทธิภาพของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการวัดและประเมินผลข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการและกระบวนการทำงานโดยกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดของส่วนราชการ ประชุมกำกับติดตามและให้หน่วยงานที่รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน รายไตรมาส ราย 6 เดือน และรายปี เป็นต้น

ข้อ (2) แนวคิดในการออกแบบ

จังหวัดสุโขทัยใช้แนวคิดในการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ โดยพิจารณากำหนดเป้าหมายจากผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการจากกระบวนการ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำมาวิเคราะห์ร่วมกับ 1. ปัจจัยนำเข้า 2. เครื่องมือหรืออุปกรณ์ 3. ผู้ปฏิบัติ และ 4. วิธีการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและไม่ให้เกิดความสูญเปล่า ภายใต้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับประเด็นการพัฒนาของจังหวัดโดยใช้ “ห่วงโซ่คุณค่า” (Value Chain) เช่น ในประเด็นการพัฒนาที่ 2 พัฒนาเพิ่มมูลค่ายกระดับเกษตรปลอดภัย เกษตรอัจฉริยะ เกษตรแปรรูป และอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ พืชเศรษฐกิจใหม่ และสัตว์น้ำเศรษฐกิจใหม่ พืชตัวอย่าง คือ มะม่วงโชคอนันต์

ข้อ (3) ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน

จังหวัดสุโขทัยได้สำรวจจากปัญหาความต้องการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัดตามนโยบายผู้บริหารของจังหวัดที่ให้กำหนดจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน และเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวกรวดเร็ว และลดขั้นตอนของผู้ใช้บริการ เช่น การยกเลิกใช้สำเนาบัตรประชาชนในการติดต่อราชการ หรือการลงทะเบียนเพื่อเข้าใช้บริการหน่วยงานล่วงหน้า (ต่ออายุใบขับขี่ เข้างานลอยกระทง) เป็นต้น

ข้อ (4) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

จังหวัดสุโขทัย มีตัวชี้วัดที่สำคัญ ตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) 2) ความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับตราสัญลักษณ์ SUKHOTHAI (City Of Crafts And Folk Art) 3) ร้อยละของหมู่บ้าน/ชุมชนที่ไม่พบปัญหาเสพติด 4) จำนวนการพัฒนาพื้นที่ ส.ป.ก. ให้เป็นเกษตรอินทรีย์วิถีสุโขทัยเพิ่มขึ้น 5) การให้บริการประชาชนด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) 6) การประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ และทำให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานประจำวันของตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นไปตาม

ข้อกำหนด เนื่องจากได้นำแนวคิดวงจรถมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA มาใช้เป็นกรอบในการดำเนินการรวมถึงมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ หากมีปัญหา/อุปสรรคให้รายงานให้ทราบโดยด่วน

#### ข้อ (5) กระบวนการสนับสนุน

จังหวัดสุโขทัยมีคัดเลือกกระบวนการสนับสนุนจากผลที่กระทบกับผู้รับบริการ และหน่วยงานผู้ให้บริการ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เช่น งานด้านการเงินบัญชี และงบประมาณ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป การป้องกันและการควบคุมโรคระบาด การบริหารความเสี่ยง การบริหารสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบบสารสนเทศจังหวัด และมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญเนื่องจากนำแนวคิดวงจรถมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA มาใช้เป็นกรอบในการดำเนินการ

#### ข้อ (6) การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

ผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัยได้นำ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิตการบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงาน และความสูญเสีย ของกระบวนการ นอกจากนี้ยังนำแนวคิดวงจรถมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA รวมถึงมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน มาใช้เป็นกรอบในการดำเนินการด้วย

#### ข้อ (7) การจัดการเครือข่ายอุปทาน

จังหวัดสุโขทัยรวบรวมงานบริการ กำหนดผู้ส่งมอบ ซึ่งเป็นอุปทานของแต่ละงานบริการ จัดเก็บไว้โดยจัดเป็นกลุ่มเครือข่ายอุปทานในแต่ละประเภทงานบริการ เพื่อการเชื่อมโยงและใช้ประโยชน์ในการเลือกผู้ส่งมอบ สำหรับการวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานลักษณะงานที่ต้องการในการประเมินผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หากมีข้อบกพร่องหรือปัญหา จะได้อำนาจการแก้ไข

#### ข้อ (8) การจัดการนวัตกรรม

จังหวัดสุโขทัย มีการจัดการนวัตกรรมในการพิจารณาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสในการสร้างนวัตกรรม มีการติดตามผลของโครงการ และพิจารณาปรับในเวลาที่เหมาะสม เพื่อลดความเสียหายและนำทรัพยากรไปสนับสนุนโครงการอื่นที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่าโดยการนำข้อมูลที่ได้จากรายงานสรุปผลการให้บริการของกระบวนการ ซึ่งอ้างอิงจากตัวชี้วัดของกระบวนการ และผลการสำรวจความพึงพอใจ การรับฟังความคิดเห็น ของผู้มีส่วนได้



ส่วนเสียมาวิเคราะห์และจัดการประชุมหรือเพื่อทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาหากมีข้อบกพร่อง จะเสนอความเห็นในการร่วมแก้ปัญหา และมีการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบไปดำเนินการ และยังมีการปรับปรุงด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานผ่านกระบวนการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จากการทำงานภายในสำนักงาน นอกจากนั้นยังมีการจัดเก็บรวบรวมความรู้ และเผยแพร่ข้อมูลในเครือข่ายสังคมออนไลน์ด้วย

#### ข้อ (9) การควบคุมต้นทุน

จังหวัดสุโขทัยได้ให้ความสำคัญกับการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมีแนวคิดคือ จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เหมาะสมกับกิจกรรม วิเคราะห์งบประมาณใช้จ่ายในแต่ละปีเทียบผลผลิตกับเป้าหมายเพื่อวางแผนในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและจัดทำงบประมาณสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีรวมทั้งงานที่สำคัญและจำเป็น ที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ลดหรือปรับปรุงขั้นตอนกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดมูลค่า เช่น ทบทวนการลดค่าใช้จ่าย ติดตามปริมาณการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ลดการใช้ทรัพยากร กำหนดนโยบายและมาตรการเพื่อสนับสนุนการประหยัดทรัพยากร เช่น ปิดไฟเมื่อไม่ใช้งาน ลดการใช้กระดาษโดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็ว Group mail/E-mail/ Facebook/Line และระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (Smart Office) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนรู้ (KM) เพื่อสื่อสาร/ถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงาน ความสำเร็จของงาน และนาระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อความคล่องตัว เช่น แอปพลิเคชัน Zoom เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง นอกจากนั้นมีการลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานโดยจัดทำคู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง เช่น แนวปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้าง คู่มือการบริหาร และการจัดการโครงการ

#### ข้อ (10) การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ

จังหวัดสุโขทัยมีการจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ โดยมีการเตรียมบุคลากรในการปฏิบัติงานตามแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องสำหรับการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP) การดูแลความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ การทำแผนบริหารความเสี่ยง ด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ มีการสำรอง/เรียกคืนระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ตรวจสอบระบบเครือข่าย/ระบบการสื่อสาร ป้องกันปัญหา/แก้ไขปัญหาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร จากสถานการณ์เสี่ยงจากปัจจัยภายใน เช่น ไวรัส Hacker ปัจจัยภายนอก เช่น ภัยธรรมชาติ ไข้หวัดใหญ่ ระบาดกำหนดสิทธิ์ เข้าถึง Server ระบบฐานข้อมูล มีการแก้ไขปัญหาความมั่นคงและความปลอดภัยของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศฯ



### ข้อ (11) ความปลอดภัย

จังหวัดสุโขทัยให้ทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการมีความปลอดภัย คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบการวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม โดยการทำให้การทำงานและดำรงชีวิตให้มีความปลอดภัยเพื่อช่วยลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เช่น การอยู่เวรบริการ ผู้มาติดต่อราชการ ณ สถานที่ราชการ จัดอาสาสมัครรักษาดินแดน (อส.) อยู่เวรประจำศาลากลางจังหวัด ในเวลากลางวันและกลางคืน มีการฝึกซ้อมแผนป้องกันและระงับอัคคีภัย มีการคัดกรองตรวจวัดอุณหภูมิก่อนเข้าศาลากลางจังหวัดช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การรณรงค์ขับขี่ปลอดภัยโดยสวมหมวกนิรภัย การเฝ้าระวังโรคพิษสุนัขบ้าหรือโรคระบาดในด้านปศุสัตว์ เป็นต้น

### ข้อ (12) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

จังหวัดสุโขทัยมีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องในภาวะวิกฤต เพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น (BCP) มีการจัดตั้งศูนย์บัญชาการเหตุการณ์ป้องกันและแก้ไขปัญหาสาธารณภัย ทบทวนปรับปรุงแผนเผชิญเหตุต่างๆ มีศูนย์ติดตามและแก้ไขปัญหาภัยพิบัติด้านการเกษตร ในการจัดทำแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยด้านการเกษตร ทบทวนและปรับแผนตามสถานการณ์การเกิดภัย มีการฝึกซ้อมการปฏิบัติการเตรียมความพร้อมด้านอาหารตามแผนฝึกกำลังและทรัพยากรเพื่อการป้องกันประเทศ มีการประเมินผลกระทบและแจ้งเตือนภัยก่อนเกิดภัยตลอดจนให้ความช่วยเหลือกรณีเกิดภัย รวมถึงการเยียวยาและฟื้นฟูหลังเกิดภัย และจัดทำฐานข้อมูลทรัพยากรด้านรวมถึงประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมเครื่องจักรกล ยานพาหนะต่างๆ ให้มีความพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

## 1.7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลจากการขับเคลื่อนแผนงานโครงการตามยุทธศาสตร์จังหวัด ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ ด้านการเกษตร ด้านสังคม ด้านอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีแนวโน้มดีขึ้น ด้านการค้าการลงทุน รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) ที่เพิ่มขึ้น แต่การส่งเสริมให้เกิดมูลค่าทางการค้า มูลค่าผลผลิตทางการเกษตร (มะม่วงโชคอนันต์) ลดลงเนื่องจากได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงทำให้ไม่สามารถส่งออกได้ ประกอบกับเกิดอุทกภัยและภัยแล้ง ส่งผลให้ผลผลิตลดลง นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อด้านการท่องเที่ยว ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากท่องเที่ยวลดลง สำหรับด้านการคมนาคมขนส่งโลจิสติกส์ มีแนวโน้มลดลง

7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแนวโน้มผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสูงกว่าค่าเป้าหมาย

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและยุทธศาสตร์จังหวัด สุโขทัยจึงให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนากำลังคน ส่งผลให้ตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร ตัวชี้วัดด้านบรรยากาศการทำงาน ตัวชี้วัดด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน และตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ มีแนวโน้มผลลัพธ์ที่ดีขึ้น สูงกว่าค่าเป้าหมาย

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีภาวะการณ่นำอย่างมีวิสัยทัศน์ ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ด้านการ นำองค์การ ด้านการกำกับดูแลองค์กร ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ ด้านการประพฤติ ปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น ทำให้บรรลุค่าเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ แต่ตัวชี้วัด ด้านสังคมและชุมชน แม้ตัวชี้วัดในด้านนี้ไม่สามารถบรรลุค่าเป้าหมายได้ ผู้บริหารได้มีการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาสังคมและชุมชนต่อไป

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต จังหวัดสุโขทัยมีการประชุม ติดตามและเร่งรัดผลการเบิกจ่ายของส่วนราชการต่างๆ ทำให้การใช้งบประมาณรายจ่ายในภาพรวม และงบประมาณรายจ่ายลงทุนในเป็นไปตามแผนงานที่ ด้านการเติบโตทางเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุน มีการเจริญเติบโตมากขึ้น

7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน จังหวัดสุโขทัย มีการส่งเสริมและผลักดันกระบวนการทำงานจนก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล ของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน ดังนี้ ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของ กระบวนการ ด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

## 2. ผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัด สุโขทัย

ปัญหาและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย สรุปดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ปัญหาและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มี  
ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ/แนวทางการพัฒนา
บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ	ควรจัดให้มีการอบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ
ส่วนราชการบางส่วนราชการยังไม่ได้นำเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม	ผู้บริหารควรกำหนดให้ส่วนราชการทุกส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน
ผู้บริหาร (รวมถึงหัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงาน) ยังให้ความสำคัญหรือยังมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐไม่มากนัก	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ เช่น เป็นประธานการประชุมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐเป็นประจำทุกเดือน เพื่อกระตุ้นและติดตามผลการดำเนินงาน
บุคลากรส่วนใหญ่ยังเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐไม่มากนัก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการปรับทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้มีความสนใจต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ</li> <li>- ผู้บริหารควรกำหนดให้การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ</li> <li>- ผู้บริหารควรมีรางวัลจูงใจสำหรับบุคลากร/คณะทำงานที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแล้วได้รับรางวัลเป็นต้น</li> </ul>

ปัญหาที่พบและแนวทางการพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานดีขึ้นตามหมวด สรุปรดัง  
ตารางที่ 4.2

## ตารางที่ 4.2 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานดีขึ้น

ปัญหาที่พบ	แนวทางการพัฒนา
<p>หมวดที่ 1 การนำองค์การ</p> <p>ข้อ (3) การสื่อสาร</p> <p>จากการศึกษาพบว่าช่องทางในการสื่อสารที่ผู้บริหารนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ยังไม่หลากหลาย และยังไม่ครอบคลุม</p>	<p>ในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก ซึ่งการนำองค์การของผู้บริหารในยุคนี้ การสื่อสารมีส่วนสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ในการสื่อสารให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้รับทราบ ดังนั้น ผู้บริหารของจังหวัดสุโขทัยจึงควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารให้หลากหลายมากขึ้น เช่น เว็บไซต์ของจังหวัด และหน่วยงานต่างๆ facebook Line instagram twitter youtube tiktok รวมถึงการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ มาใช้ในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของจังหวัดและหน่วยงานต่างๆ ทั้งยังเป็นช่องทางในการประชุม การเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้รับทราบได้สะดวก รวดเร็ว ครอบคลุมทุกช่องทางมากขึ้น และยังช่วยประหยัดทรัพยากร เช่น กระดาษ ได้มากขึ้นอีกด้วย</p>
<p>หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>ข้อ (2) นวัตกรรม</p> <p>จากการศึกษาพบว่าส่วนราชการยังนำนวัตกรรมมาใช้ไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ขาดแรงจูงใจในการนำนวัตกรรมมาใช้</p>	<p>ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ทุกส่วนราชการคิดค้นนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มากขึ้น โดยอาจกำหนดให้ส่วนราชการ/หน่วยงานส่งผลงานนวัตกรรมเข้าประกวด โดยกำหนดให้มีรางวัลจูงใจ หรือมีการยกย่องชมเชย และให้ส่วนราชการ/หน่วยงานที่ได้รับรางวัลได้ถ่ายทอดนวัตกรรมให้หน่วยงานอื่นได้รับทราบและนำไปปรับใช้ในการทำงาน ต่อไป</p>

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาที่พบ	แนวทางพัฒนา
<p>หมวดที่ 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>ข้อ (8) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน</p> <p>การจากศึกษาพบว่า มีการประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจและความผูกพันยังไม่ครบถ้วนทุกหน่วยงาน คือ มีการประเมินเพียงบางหน่วยงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักๆในการให้บริการเท่านั้น</p>	<p>ในการประเมินความพึงพอใจของหน่วยงานไม่ควรประเมินเพียงแต่หน่วยงานที่ให้บริการหลักเท่านั้น แต่ผู้บริหารควรกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ เพื่อจะได้ทราบว่าหน่วยงานได้ตอบสนองความต้องการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตรงตามที่คาดหวังหรือไม่ อย่างไร และจะได้นำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากการประเมินมาปรับปรุงการให้บริการที่ดียิ่งขึ้นและสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้รับ บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อไป</p>
<p>หมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</p> <p>ข้อ (6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม</p> <p>จากการศึกษาพบว่า ยังไม่มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมากนัก</p>	<p>ควรมีการค้นหาหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติที่ดี โดยการให้ส่วนราชการส่งข้อมูลผลงานที่เคยได้รับรางวัล และมีการจัดเวทีสำหรับให้ส่วนราชการนั้นๆ ได้เผยแพร่และถ่ายทอดผลงาน รวมถึงวิธีการที่ได้มาซึ่งผลงานเพื่อเป็นการจัดการความรู้ ให้คงอยู่โดยไม่สูญหายไป แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายบุคลากร ซึ่งควรนำความรู้เหล่านั้นมาประมวลและจัดการอย่างเป็นระบบต่อไป</p>

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาที่พบ	แนวทางพัฒนา
<p>หมวดที่ 5 บุคลากร</p> <p>ข้อ (13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา</p> <p>จากการศึกษาพบว่า กรณีจังหวัดหรือส่วนราชการมอบหมายให้บุคลากรเข้าร่วมเรียนรู้และการพัฒนา ยังขาดการประเมินประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม</p>	<p>กรณีจังหวัดหรือส่วนราชการมอบหมายให้บุคลากรเข้าร่วมเรียนรู้และการพัฒนา เช่น เข้าร่วมการอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเรียนหลักสูตรต่างๆ เป็นต้น ควรมีการประเมินประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา และให้บุคลากรที่เข้ารับการเรียนรู้และพัฒนานั้นสรุปผลที่ได้เรียนรู้มาและต้องมีการนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรมอย่างน้อย 1 เรื่อง โดยให้จัดทำรายงานเสนอหัวหน้าส่วนราชการทุกครั้งเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพของการเรียนรู้ต่อไป</p>
<p>หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ</p> <p>ข้อ (10) การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ</p> <p>จากการศึกษาพบว่า ยังไม่มีการประเมินความเสี่ยงเกิดเหตุการณ์ความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ</p>	<p>ควรมีการซ่อมแผนการจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศภายใต้เหตุการณ์จำลอง เช่น เมื่อมีการ Hack ข้อมูล หรือเกิดไฟฟ้าดับกะทันหัน เป็นต้น</p>
<p>หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ</p> <p>ข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและการบรรลุพันธกิจ</p> <p>จากการศึกษาพบว่า ขาดการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน</p>	<p>ควรมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หรืออาจทำให้เห็นถึงความได้เปรียบและความท้าทายที่จำเป็น ต้องสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น</p>



## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย” ผู้ศึกษาได้ศึกษาวิเคราะห์เพื่อสามารถค้นพบข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย 2) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ประกอบด้วย หัวหน้าคณะทำงาน หรือรองหัวหน้าคณะทำงาน จำนวน 1 คน และคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบรายหมวด จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 คน ประกอบกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ซึ่งสามารถสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย” ผู้ศึกษาได้นำมาสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

##### 1.1 การศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย

ผลการศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย ทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วย หมวดที่ 1 การนำองค์การ หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดที่ 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 บุคลากร หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ สามารถสรุปผลตามรายหมวด ได้ดังนี้

### 1.1.1 หมวด 1 การนำองค์การ

ผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย หัวหน้าส่วนราชการ ในจังหวัดสุโขทัย ได้บูรณาการกับภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนในการชี้แจงให้จังหวัดสุโขทัยมีความยั่งยืนโดยการกำหนดวิสัยทัศน์จังหวัดสุโขทัย “เมืองมรดกโลกเลิศล้ำ เมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์และนวัตกรรมเมืองแห่งอารยธรรม และความสุขอย่างยั่งยืน” และค่านิยม “มุ่งเน้นผลงาน บริการด้วยใจ โปร่งใสให้ตรวจสอบ ตอบสนองยุทธศาสตร์จังหวัด” และถ่ายทอดให้บุคลากรได้รับรู้และนำไปปฏิบัติและได้ปฏิบัติตนที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์ดังกล่าว มุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักนิติธรรมความโปร่งใส และความมีจริยธรรมเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จโดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้คำนึงถึงผู้รับบริการ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ นอกจากนี้ยังส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติการทุกด้านของจังหวัดสุโขทัยมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมโดยการประกาศเจตนารมณ์และวัฒนธรรมองค์การ: “สุจริต โปร่งใส สุโขทัยใสสะอาด” “No Gift Policy” และมีช่องทางให้ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แจ้งปัญหาการปฏิบัติงานภาครัฐกรณีที่ดำเนินการขัดต่อหลักจริยธรรม โดยคณะกรรมการจริยธรรมประจำจังหวัด นอกจากนี้ยังได้คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมโดยมีนโยบายให้ทุกหน่วยงานสร้างความผาสุก ให้กับชุมชนและสังคม ในด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ

### 1.1.2 หมวด 2 ยุทธศาสตร์

จังหวัดสุโขทัยได้มีกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาจังหวัด เริ่มต้นจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน การวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อม ศักยภาพ ปัญหาและความต้องการของพื้นที่ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้แผนพัฒนาจังหวัด มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนชุมชน แผนพัฒนาท้องถิ่น และแผนพัฒนาอำเภอ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดตำแหน่งการพัฒนาของจังหวัด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ การประชุมวิพากษ์แผนพัฒนาจังหวัด นำไปสู่การปรับปรุงแผนพัฒนาจังหวัดให้ครบถ้วนสมบูรณ์ นอกจากนี้ ยังมีการติดตามประเมินผลในแต่ละด้าน เพื่อนำมาใช้ในการทบทวนปรับปรุงกระบวนการ และพัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์ในปีถัดไป ซึ่งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของจังหวัดสุโขทัย มีดังนี้

- 1) พัฒนาระบบเศรษฐกิจของจังหวัดให้มีความสมดุลและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง
- 2) พัฒนาระบบเศรษฐกิจของจังหวัดให้มีความสมดุลและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง
- 3) ประชาชนในจังหวัดมีคุณภาพชีวิตที่ดีและสุโขทัยเป็นเมืองสังคมน่าอยู่และมีความสุขอย่างยั่งยืน
- 4) ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและยั่งยืน
- 5) ประชาชนมีความมั่นคงปลอดภัยมีความพร้อมรับภัยพิบัติและสถาปนาความสัมพันธ์กับเมืองประเทศที่มีศักยภาพ
- 6) พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่ทันสมัย/จังหวัด 4.0 และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยรวบรวมปัญหาความต้องการของพื้นที่ แต่งตั้งคณะทำงานกลั่นกรองแผนงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ กลั่นกรองปัญหาความต้องการ แผนงานโครงการและเสนอความเห็นให้คณะอนุกรรมการกลั่นกรองแผนงานและงบประมาณในการจัดทำแผนงาน/โครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถที่จะดำเนินงานได้บรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ตลอดจนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของจังหวัดในด้านต่างๆ และจังหวัดสุโขทัยมีการถ่ายทอดแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติราชการประจำปีสู่ระดับหน่วยงาน โดยผู้บริหารจังหวัดได้ถ่ายทอดนโยบายและแนวทางให้หัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัดและสู่ระดับปฏิบัติงานจากบนลงล่างผ่านช่องทางต่างๆ เช่น หนังสือราชการ การประชุมชี้แจงยุทธศาสตร์จังหวัด การประชุมหัวหน้าส่วนราชการWebsite การพบประชาชนในกิจกรรมออกหน่วยบริการบำบัดทุกข์บำรุงสุข การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในพื้นที่ระดับอำเภอ จังหวัดสุโขทัยมีการติดตามรวบรวมและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดว่ามีการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดตามกระบวนการ PDCA โดยผู้รับผิดชอบโครงการจะรายงานความก้าวหน้า ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลต่อการบรรลุของแผนงาน/โครงการและสิ่งที่จะต้องดำเนินการ เปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน ความเสี่ยง ปัญหา อุปสรรค และจะมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินการให้มีความเหมาะสม เพื่อให้โครงการสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ รวมถึงมีการกำกับติดตามผลความก้าวหน้าด้วย

### 1.1.3 หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการให้บริการจัดทำแผนและช่องทางการรับข้อมูลข่าวสารจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในความรับผิดชอบแต่ละกลุ่มตามความเหมาะสม พร้อมมีปฏิสัมพันธ์และสังเกตผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายรูปแบบ ซึ่งดำเนินการในเชิงรุกและเชิงรับ ซึ่งมีวิธีค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจ โดยการสำรวจความคิดเห็น/ความต้องการ/ความพึงพอใจ รวบรวมผลการสำรวจ ประมวลผลซึ่งสามารถประมวลผล ในการขอรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมากำหนดความต้องการผลิตและการบริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค้นหาและปรับปรุงผลิตและการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการให้ดียิ่งขึ้นและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปรับปรุงผลิตและการบริการเพื่อเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ในการดึงดูดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น โครงการจังหวัดเคลื่อนที่ตามอำเภอต่างๆ ติดตั้งตู้รับฟังความคิดเห็นตามสถานที่ราชการ รับเรื่อง

ร้องเรียนผ่านศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดและอำเภอ รวมทั้งสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน นอกจากนั้นแล้ว จังหวัดสุโขทัยมีการใช้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยนำข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ระดับความพึงพอใจมาปรับปรุงงานบริการให้ดีขึ้น นำมาส่งต่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบอื่น นำมาแก้ไขความเดือดร้อนของประชาชน ปลุกจิตสำนึกที่ดีเรื่องงานบริการ นำผลมาวิเคราะห์วางแผนพัฒนาให้ดีขึ้น

#### 1.1.4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

จังหวัดสุโขทัย มีวิธีการเลือกข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่ตรงกับลักษณะสำคัญขององค์กร สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ของจังหวัด เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และมีการดำเนินการที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว/การเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึงทั้งภายในและภายนอก และสามารถเตรียมข้อมูลได้อย่างทันกาล จังหวัดสุโขทัย ได้ดำเนินการตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ จุดยืนของจังหวัด และรวบรวมข้อมูล นโยบาย ข้อเสนอแนะที่จะปฏิบัติ โดยนำมาวางแผนพิจารณาร่วมกันทุกภาคส่วน ผ่านการวิเคราะห์ SWOT Analysis ทำให้ได้แผนพัฒนาจังหวัดและขับเคลื่อนให้เป็นไปตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน สอดคล้องกับสถานการณ์ และมุ่งสู่ความสำเร็จ โดยให้รวบรวมองค์ความรู้จากทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัดและจัดระบบการเผยแพร่ และนำไปใช้ประโยชน์สู่การสร้างนวัตกรรม ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ช่วยเสริมสร้างให้การดำเนินการมีความคล่องตัว ลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน และคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการมีวิธีทบทวนผลการดำเนินการและความก้าวหน้าโดยใช้เกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ วงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA ในการทบทวนผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดประชุมติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อจังหวัดสุโขทัยทบทวนผลการดำเนินการแล้วนำผลการดำเนินงานมาเทียบกับค่าเป้าหมายว่าสามารถไปถึงค่าเป้าหมายได้หรือไม่ เปรียบเทียบกับคู่แข่ง และหาวิธีไปถึงค่าเป้าหมาย เป็นต้น

#### 1.1.5 หมวด 5 บุคลากร

จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการในการประเมิน ความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังด้านบุคลากรโดยจัดทำแบบสำรวจข้อมูลอัตรากำลังและความต้องการของบุคลากร มอบหมายส่วนราชการตอบแบบสำรวจดังกล่าวเพื่อนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาสมรรถนะองค์กร โดยการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรคณะทำงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ “เมืองมรดกโลกล้ำเลิศ เมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เมืองแห่งอารยธรรมและความสุขอย่างยั่งยืน” และผู้ว่าราชการจังหวัดได้มุ่งเน้น

ตอบสนองความต้องการหลักเพื่อให้เกิดความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร โดยนำความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรในจังหวัดสุโขทัยตามแบบสำรวจ มาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ความสัมพันธ์ วิเคราะห์และกำหนดปัจจัยความผูกพัน องค์ประกอบของความผูกพัน เช่น ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานและการยกย่องชมเชย เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแตกต่างกันตามความต้องการที่จะส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลัง ความสามารถ และนำมาจัดทำแผนพัฒนา/ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วย

### 1.1.6 หมวด 6 การปฏิบัติการ

จังหวัดสุโขทัยใช้แนวคิดในการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ โดยพิจารณากำหนดเป้าหมายจากผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการจากกระบวนการ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำมาวิเคราะห์ร่วมกับ ปัจจัยนำเข้า เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ ผู้ปฏิบัติ และวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและไม่ให้เกิดความสูญเปล่า ภายใต้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับประเด็นการพัฒนาของจังหวัด โดยใช้ “ห่วงโซ่คุณค่า” (Value Chain) เช่น ในประเด็นการพัฒนาที่ 2 พัฒนาเพิ่มมูลค่ายกระดับเกษตรปลอดภัย เกษตรอัจฉริยะ เกษตรแปรรูป และอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ พืชเศรษฐกิจใหม่ และสัตว์น้ำเศรษฐกิจใหม่ พืชตัวอย่าง คือ มะม่วงโชคอนันต์ นอกจากนั้นจังหวัดสุโขทัยยังได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิตการบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาดจากการทำงาน และความสูญเสียของกระบวนการ นอกจากนั้นยังนำแนวคิดวงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA รวมถึงมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน มาใช้เป็นกรอบในการดำเนินการด้วย

### 1.1.7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลจากการขับเคลื่อนแผนงานโครงการตามยุทธศาสตร์จังหวัด ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ ด้านการเกษตร ด้านสังคม ด้านอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีแนวโน้มดีขึ้น ด้านการคลังการลงทุน รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) ที่เพิ่มขึ้น แต่การส่งเสริมให้เกิดมูลค่าทางการค้ามูลค่าผลผลิตทางการเกษตร (มะม่วงโชคอนันต์) ลดลงเนื่องจากได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงทำให้ไม่สามารถส่งออกได้ ประกอบกับเกิดอุทกภัยและภัยแล้ง ส่งผลให้ผลผลิตลดลง นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อด้านการท่องเที่ยว ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากท่องเที่ยวลดลง สำหรับด้านการคมนาคมขนส่งโลจิสติกส์ มีแนวโน้มลดลง



2) ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแนวโน้มผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสูงกว่าค่าเป้าหมาย

3) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและยุทธศาสตร์ จังหวัดสุโขทัยจึงให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนากำลังคน ส่งผลให้ตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ตัวชี้วัดด้านบรรยากาศการทำงาน ตัวชี้วัดด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน และตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ มีแนวโน้มผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสูงกว่าค่าเป้าหมาย

4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีภาวะการณ้อย่างมีวิสัยทัศน์ ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลด้านการนำองค์การ ด้านการกำกับดูแลองค์กร ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ ด้านการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น ทำให้บรรลุค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ตัวชี้วัดด้านสังคมและชุมชน แม้ตัวชี้วัดในด้านนี้ไม่สามารถบรรลุค่าเป้าหมายได้ ผู้บริหารได้มีการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาสังคมและชุมชนต่อไป

5) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต จังหวัดสุโขทัยมีการประชุมติดตามและเร่งรัดผลการเบิกจ่ายของส่วนราชการต่าง ๆ ทำให้การใช้งบประมาณรายจ่ายในภาพรวม และงบประมาณรายจ่ายลงทุนในปีเป็นไปตามแผนงานที่ ด้านการเติบโตทางเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุน มีการเจริญเติบโตมากขึ้น

6) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน จังหวัดสุโขทัยมีการส่งเสริมและผลักดันกระบวนการทำงานจนก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน ดังนี้ ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

## 1.2 การศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย

ผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย พบปัญหาดังนี้ บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ส่วนราชการบางส่วนราชการยังไม่ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้อย่างเป็นทางการ (รวมถึงหัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงาน) ยังไม่ให้ความสำคัญหรือยังมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไม่มากนัก บุคลากรส่วนใหญ่



ยังเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐไม่มากนัก จึงมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้ ผู้บริหารควรกำหนดให้ส่วนราชการทุกส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ เช่น เป็นประธานการประชุมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐเป็นประจำทุกเดือน เพื่อกระตุ้นและติดตามผลการดำเนินงาน ควรมีการปรับทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้มีความสนใจต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ผู้บริหารควรกำหนดให้การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผู้บริหารควรมีรางวัลสูงใจสำหรับบุคลากร/คณะทำงานที่ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแล้วได้รับรางวัล เป็นต้น

ผลการศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานดีขึ้นตามรายละเอียดพบปัญหาดังนี้ ช่องทางในการสื่อสารที่ผู้บริหารนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ยังไม่หลากหลาย และยังไม่ครอบคลุม ส่วนราชการยังนำนวัตกรรมมาใช้ไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ขาดแรงจูงใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ มีการประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจและความผูกพันยังไม่ครบถ้วนทุกหน่วยงาน ยังไม่มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมากนัก ยังขาดการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนาและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม ยังไม่มีการซ่อมแผนการจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ ขาดการเปรียบเทียบ ผลการดำเนินการกับส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน จึงมีแนวทางการพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานดีขึ้น ดังนี้ ผู้บริหารของจังหวัดสุโขทัยจึงควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารให้หลากหลายมากขึ้น ควรส่งเสริมให้ทุกส่วนราชการคิดค้นนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มากขึ้น ควรกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ควรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมากขึ้น ควรมีการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา และการมีนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม ควรมีการซ่อมแผนการจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ และควรมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

## 2. อภิปรายผล

### 2.1 การศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย

ผลการศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

### 2.1.1 หมวด 1 การนำองค์การ

จากการศึกษาในหมวดนี้พบว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย หัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดสุโขทัย ได้ชี้แจงให้จังหวัดสุโขทัยมีความยั่งยืนโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยม แล้วถ่ายทอดให้บุคลากรได้รับรู้และนำไปปฏิบัติ รวมถึงปฏิบัติตนที่แสดงให้เห็น ถึงความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์ดังกล่าว มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีความรับผิดชอบต่อหลักจริยธรรม รวมทั้งการสร้างคุณูปการต่อสังคม ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการศึกษานี้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์การ ของสำนักงาน ก.พ.ร. (2562, น. 32) ที่กำหนดว่าการนำองค์การหมายถึง การตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือชี้แจงให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์การ วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความรับผิดชอบต่อหลักจริยธรรม รวมทั้งการสร้างคุณูปการต่อสังคม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจตุพร เสถียรคง (2557) ได้วิจัยเรื่องกลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐของไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด พบว่าปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำและปัจจัยการบริหาร กล่าวคือ ผู้นำหน่วยงานทุกระดับให้การยอมรับและเล็งเห็นความสำคัญของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อมให้การส่งเสริมสนับสนุน ผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพงาน

สามารถอภิปรายผลได้ว่า ผู้บริหารของจังหวัดสุโขทัยมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์การและขับเคลื่อนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อในทุกๆ ด้าน และการประพฤติและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้วย

### 2.1.2 หมวด 2 ยุทธศาสตร์

จากการศึกษาในหมวดนี้พบว่า จังหวัดสุโขทัยมีกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาจังหวัด มีการกำหนดตำแหน่งการพัฒนาของจังหวัด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมถึงมีการถ่ายทอดแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติราชการประจำปีสู่ระดับหน่วยงาน โดยผู้บริหารจังหวัดได้ถ่ายทอดให้หัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัดและสู่ระดับผู้ปฏิบัติงานจากบนลงล่างผ่านช่องทางต่างๆ และมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินการให้มีความเหมาะสม ปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ และมีการกำกับติดตามผลความก้าวหน้าด้วย ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการศึกษานี้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 ยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ.ร. (2562, น. 40) ที่กำหนดว่ายุทธศาสตร์ หมายถึง การตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อ

สถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลประภัสสร รำพึงจิตต์,ภัทรภร จำเริญ (2563) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตาม เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการ พลศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ มีจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยการ มุ่งเน้นบุคลากร ปัจจัยการนำองค์การ ปัจจัยการวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ ปัจจัย การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และปัจจัยผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นแนวทางสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การของหน่วยงานภาครัฐอย่าง ทั้งนี้เป็น เพราะเป็นงานที่ต้องดำเนินการตามแผนที่กำหนดอันจะนำไปสู่การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน การพลศึกษาซึ่งเป็นการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางของสถาบันการพลศึกษา

สามารถอภิปรายผลได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญเนื่องจาก เป็นแนวทางให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีทิศทาง ซึ่งจังหวัดสุโขทัยมีกระบวนการ จัดทำยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนอย่างเป็นระบบครบถ้วน โดยกำหนดมีการวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และมีการนำแผนไปปฏิบัติ รวมถึง มีการปรับแผนและมีการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าตามกรอบของวงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA

### 2.1.3 หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการศึกษาในหมวดนี้พบว่า จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และ สังเกตผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการจัดทำแผนและช่องทางการรับข้อมูลข่าวสารจาก ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจ ค้นหาและปรับปรุงผลผลิต และการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการให้ดียิ่งขึ้นและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังโดยการสำรวจ ความคิดเห็น/ความต้องการ/ความพึงพอใจ และใช้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมาสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปลูกจิตสำนึกที่ดีเรื่องงานบริการ นำผลมาวิเคราะห์วางแผนพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสำนักงาน ก.พ.ร. (2562, น. 46) ที่กำหนดว่าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การตรวจประเมินว่า ส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการ อย่างต่อเนื่องอย่างไร รวมทั้งวิธีการในการ ค้นหาของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวัง และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สรวินัญ เปรมชื่น (2559) ได้วิจัยเรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบราชการไทย ผลการวิจัยพบว่า กรมบริการให้ความสำคัญต่อ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมงานบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนใหญ่เน้นการตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนจังหวัดที่มีคุณภาพการบริหารจัดการในระดับดีนั้น ล้วนรักษามาตรฐานความนิยมด้วยกิจกรรมเข้าถึงภาคประชาชน เน้นการออกพบปะ เยี่ยมเยียน และจัดกิจกรรมที่บุคลากรท้องถิ่นดำเนินการเองได้และมีกระบวนการรับฟังข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาต่างๆ จากประชาชนในพื้นที่ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลประภัสสร รำพึงจิตต์, ภัทรภร จำเริญ (2563) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบและเงื่อนไขสำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางโดยการนำเครื่องมือการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามประเมินผลความคิดเห็นของประชาชนผู้รับบริการทุกโครงการ เพื่อรายงานต่อองค์กร และองค์กรจะสามารถนำข้อมูลในการติดตามประเมินผลโครงการและความพึงพอใจในการให้บริการมาใช้เป็นฐานคติในการแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการบริการความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการต่างมี ความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานบริการของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นองค์ประกอบ สำคัญในการชี้วัดคุณภาพการให้บริการ หรือผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา สามารถอภิปรายผลได้ว่า การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรให้ความใส่ใจแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด รวมถึงควรมีการวัดประเมินความพึงพอใจและนำผลมาปรับปรุงผลผลิตและบริการให้เหนือกว่าความคาดหวัง ทั้งนี้จังหวัดสุโขทัยได้ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการตอบสนองความต้องการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและทำให้เหนือกว่าคาดหวังโดยได้ค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางต่างๆ และนำผลมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

#### 2.1.4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

จากการศึกษาในหมวดนี้พบว่า จังหวัดสุโขทัย มีวิธีการเลือกข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่ตรงกับลักษณะสำคัญขององค์การ สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ของจังหวัด เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และมีวิธีทบทวนผลการดำเนินการและความก้าวหน้าโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ วงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA ในการทบทวนผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการศึกษานี้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ของสำนักงาน ก.พ.ร. (2562, น. 52) ที่กำหนดว่าการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง การตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ



และสินทรัพย์ทางความรู้ รวมทั้งใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร และส่วนราชการมีการเรียนรู้อย่างไร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุพร เสถียรคง (2557) ได้วิจัยเรื่องกลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐของไทย ผลการวิจัยพบว่าการส่งเสริมให้มีการนำหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน โดยเน้นจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management: TQM) โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า มีการปรับปรุงแก้ไขตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สรวิชัย เปรมชื่น (2559) ได้วิจัยเรื่องคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบราชการไทย ผลการวิจัยพบว่ากรมบริการที่มีประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานภายนอกจะมีขีดความสามารถในการเพิ่มการบริการงานที่มีนวัตกรรมได้ (Innovation services) ในส่วนกรมนโยบาย เน้นให้ความสำคัญต่อการมุ่งรักษามาตรฐานระบบงานและเน้นการจัดทำนโยบาย แผนงานในระดับกระทรวง ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ไปสู่การปฏิบัติได้ผลดีขึ้น รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลประภัสสร รำพึงจิตต์, ภัทรภร จำยเพ็ง (2563) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบและเงื่อนไขสำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางโดยการนำเครื่องมือการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามประเมินผลความคิดเห็นของประชาชนผู้รับบริการทุกโครงการ

สามารถอภิปรายผลได้ว่า การวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้มีส่วนสำคัญให้องค์การประสบความสำเร็จเนื่องจากการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ได้สอดแทรกหรือเชื่อมโยงอยู่ทุกหมวดเนื่องจากองค์การที่มีการวัดผล นำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงการบริการและนำองค์ความรู้มาเผยแพร่ในองค์การ ย่อมนำไปให้องค์การประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้จังหวัดสุโขทัยมีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยการกำหนดความรู้ที่สอดคล้องกับทิศทางของจังหวัดสุโขทัย เสาะแสวงหาความรู้ ประยุกต์ใช้ และจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ รวมถึงมีการทบทวนผลการดำเนินการและความก้าวหน้าอยู่เสมอ

### 2.1.5 หมวด 5 บุคลากร

จากการศึกษาในหมวดนี้พบว่า จังหวัดสุโขทัยมีวิธีการในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังด้านบุคลากรโดยจัดทำแบบสำรวจข้อมูลอัตรากำลังและความต้องการของบุคลากร ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัยได้มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการหลักเพื่อให้เกิดความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร โดยนำความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร มาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ความสัมพันธ์ วิเคราะห์และกำหนดปัจจัยความผูกพัน องค์ประกอบของความผูกพัน เช่น ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม และบรรยากาศใน

การทำงาน และนำมาจัดทำแผนพัฒนา/ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการศึกษานี้สอดคล้องกับเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 บุคลากร ของสำนักงาน ก.พ.ร. (2562, น. 58) ที่กำหนดว่า บุคลากร หมายถึง การตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมิน ความต้องการด้าน ชีตความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ที่ก่อให้เกิด ผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนา บุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติ การ ของส่วนราชการ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลประภัสสร รำพึงจิตต์, ภัทรภร จำยเพ็ง (2563) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักของการขับเคลื่อนการดำเนินงานในทุกๆ องค์การและเป็น องค์ประกอบและเงื่อนไขสำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สามารถอภิปรายผลได้ว่าบุคลากรมีส่วนสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อน องค์การให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้จังหวัดสุโขทัยมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการ ของบุคลากรเพื่อให้เกิดความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร โดยการมีการสำรวจนำ ความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร มาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ความสัมพันธ์ วิเคราะห์และกำหนดปัจจัยความผูกพัน เช่น ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม และบรรยากาศ ในการทำงาน และนำมาจัดทำแผนพัฒนา ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เกิดความสะดวกในการ ปฏิบัติงาน เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วย ต่อเนื่อง และจัดทำแบบสำรวจข้อมูล อัตรากำลังและความต้องการของบุคลากร และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

### 2.1.6 หมวด 6 การปฏิบัติการ

จากการศึกษาในหมวดนี้พบว่า จังหวัดสุโขทัยใช้แนวคิดในการออกแบบ ผลผลิต การบริการ และกระบวนการ กำหนดเป้าหมายจากผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ เพื่อให้ เป็นไปตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิตการบริการ และ ผลการดำเนินการ นอกจากนั้นยังนำแนวคิดวงจรมะมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA รวมถึงมาตรการ ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน มาใช้เป็นกรอบในการดำเนินการด้วย ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การปฏิบัติการของ สำนักงาน ก.พ.ร. (2562, น. 65) ที่กำหนดว่าการปฏิบัติการ หมายถึง การตรวจประเมินว่าส่วน ราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการ ทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มี



ส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของจตุพร เสถียรคง (2557) ได้วิจัยเรื่องกลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐของไทย ผลการวิจัยพบว่าการส่งเสริมให้มีการนำหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน โดยเน้นจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total quality management: TQM) โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า มีการปรับปรุงแก้ไขตามวงจรเดมมิง (PDCA)

สามารถอภิปรายผลได้ว่า การออกแบบ จัดการและปรับปรุงกระบวนการมีส่วนสำคัญในการทำให้ส่งมอบผลผลิตและบริการที่ดีแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ จังหวัดสุโขทัยได้ให้ความสำคัญกับวิธีการในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน กำหนดเป้าหมายจากผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิตการบริการ และทำให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 2.1.7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

- 1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่ดีขึ้น บางส่วนมีแนวโน้มลดลง
- 2) ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแนวโน้มผลลัพธ์ที่ดีขึ้น สูงกว่าค่าเป้าหมาย
- 3) ผลลัพธ์ด้านบุคลากรมีแนวโน้มผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสูงกว่าค่าเป้าหมาย
- 5) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น บางส่วนมีแนวโน้มลดลง
- 6) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต ในภาพรวมเป็นไปตามแผนที่กำหนด ด้านการเติบโตทางเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุนมีการเจริญเติบโตมากขึ้น
- 7) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน มีการส่งเสริมและผลักดันกระบวนการทำงานจนก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน

เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการศึกษานี้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ของสำนักงาน ก.พ.ร. (2562, น. 72) ที่กำหนดว่า ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง การตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

สามารถอภิปรายผลได้ว่า การดำเนินการที่ดีในทุกหมวดส่งผลให้หมวด 7 เกิดผลลัพธ์ที่ดีตามไปด้วย ซึ่งจังหวัดสุโขทัยมีการส่งเสริมและผลักดันกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในทุกด้าน โดยการดำเนินการตามส่วนใหญ่มีแนวโน้มผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสูงกว่าค่าเป้าหมาย แต่ผลลัพธ์บางตัวได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อุทกภัยและภัยแล้ง เป็นต้น ส่งผลให้ต่ำกว่าเป้าหมายบ้าง อย่างไรก็ตามผู้บริหารได้มีการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสูงกว่าค่าเป้าหมายต่อไป

จากการอภิปรายผลข้างต้นจะเห็นได้ว่าการดำเนินงานการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัยทุกหมวดเกิดผลสัมฤทธิ์ และทุกหมวดมีความเชื่อมโยงกัน เนื่องจากผู้บริหารของจังหวัดสุโขทัยได้ชี้แนะและกำกับทิศทางขององค์การให้ไปสู่เป้าหมายตามแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติราชการประจำปี วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติระดับหน่วยงานและบุคลากรในจังหวัด เนื่องจากบุคลากรมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ พร้อมทั้งปลูกฝังให้คำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ โดยมีการค้นหาความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำข้อมูลมาวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ พร้อมทั้งมีการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA มาเป็นกรอบในการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้อย่างตรงจุด และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ในทุกๆ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ โดยลูกศรแนวนอน กึ่งกลางแสดงการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่าง “กลุ่มการนำองค์การ” (หมวด 1, 2 และ 3) และ “กลุ่มผลลัพธ์” (หมวด 5, 6 และ 7) และลูกศรแนวตั้งตรงกลางชี้ไปที่ลักษณะสำคัญขององค์การและพื้นฐานของระบบซึ่งให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่อกระบวนการที่สำคัญและสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งความเป็นเลิศขององค์การ ต้องการการนำองค์การที่เข้มแข็งและการแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่โดดเด่น และการบูรณาการตรงศูนย์กลาง แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้งหมดของระบบมีความสัมพันธ์กัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 2562) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลประภัสสร รำพึงจิตต์, ภัทรภร จำเริญ (2563) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ มีจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยการมุ่งเน้นบุคลากร ปัจจัยการนำองค์การ ปัจจัยการวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ ปัจจัยการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และปัจจัย

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นแนวทางสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาการบริการจัดการองค์การของหน่วยงานภาครัฐอย่าง ทั้งนี้เป็นเพราะบทบาทในด้านการนำองค์การเป็นเรื่องของผู้บริหารที่ควบคุมงานเป็นหลัก และเป็นงานที่ต้องดำเนินการตามแผนที่กำหนดอันจะนำไปสู่การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันการพลศึกษาซึ่งเป็นการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางของสถาบันการพลศึกษา ในขณะที่ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักของการขับเคลื่อนการดำเนินงานในทุกๆ องค์การและเป็นองค์ประกอบและเงื่อนไขสำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะสำเร็จได้โดยการนำเครื่องมือการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามประเมินผลความคิดเห็นของประชาชนผู้รับบริการทุกโครงการ เพื่อรายงานต่อองค์กร และองค์กรจะสามารถนำข้อมูลในการติดตามประเมินผลโครงการและความพึงพอใจในการให้บริการมาใช้เป็นฐานคติในการแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการบริการความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการต่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานบริการของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นองค์ประกอบ สำคัญในการชี้วัดคุณภาพการให้บริการหรือผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา

## 2.2 การศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย

จากผลการวิเคราะห์และพบปัญหาสำคัญ ดังนี้ บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ส่วนราชการบางส่วนราชการยังไม่ได้นำเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหาร (รวมถึงหัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงาน) ยังไม่ให้ความสำคัญหรือยังมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐไม่มากนัก บุคลากรส่วนใหญ่ยังเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐไม่มากนัก จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

2.2.1 ควรมีการเชิญวิทยากรผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์มาให้ความรู้และแนะแนวทางในการตอบให้ตรงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับสรวิชัย เปรมชื่น (2559) จากวารสารสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน เรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบอบราชการไทย กล่าวว่าการจะพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้เกิดผลกว้างขวางปฏิบัติได้อย่างถาวรทั่ว ควรจะมีผู้เชี่ยวชาญหรือมีที่เลี้ยงให้ความรู้ความเข้าใจการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในระบอบราชการในทุกส่วนราชการ

2.2.2 ผู้บริหารต้องกำหนดให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้เป็นการรอบในการดำเนินงานในทุกส่วนราชการ ทุกระดับ และทุกตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับสรวิชัย เปรมชื่น (2559) จากวารสารสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน เรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบ

ราชการไทย กล่าวว่าควรผสมผสานระบบคุณภาพให้เข้าเป็นเนื้อหาในราชการปกติดังเช่นภาคเอกชนมีกิจกรรมที่บุคลากรในกลุ่ม/ฝ่ายงาน ที่จัดตั้งขึ้นมาด้วยความสมัครใจมาร่วมกันดำเนินการเพื่อปรับปรุงวิธีการหรือกระบวนการทำงานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น (QCC) และสำหรับภาครัฐควรนำเทคนิคการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ที่เน้นความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้า เพื่อให้ได้มาซึ่งงานหรือบริการที่มีคุณภาพที่ดีกว่า มาปรับปรุงพัฒนากระบวนการหลักและกระบวนการรองขององค์การอย่างต่อเนื่อง ก็จะเป็นผลให้ระบบคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานปกติ

2.2.3 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เช่น เป็นประธานการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นประจำทุกเดือน เพื่อกระตุ้น และติดตามผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินการ PMQA ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การสื่อสารสร้างความเข้าใจ และให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 2552)

2.2.4 ควรมีการปรับทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้มีความสนใจต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2.2.5 ผู้บริหารควรกำหนดให้การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดประเมินผลการปฏิบัติราชการ

2.2.6 ผู้บริหารควรมีรางวัลจูงใจสำหรับบุคลากร/คณะทำงานที่ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแล้วได้รับรางวัล เป็นต้น

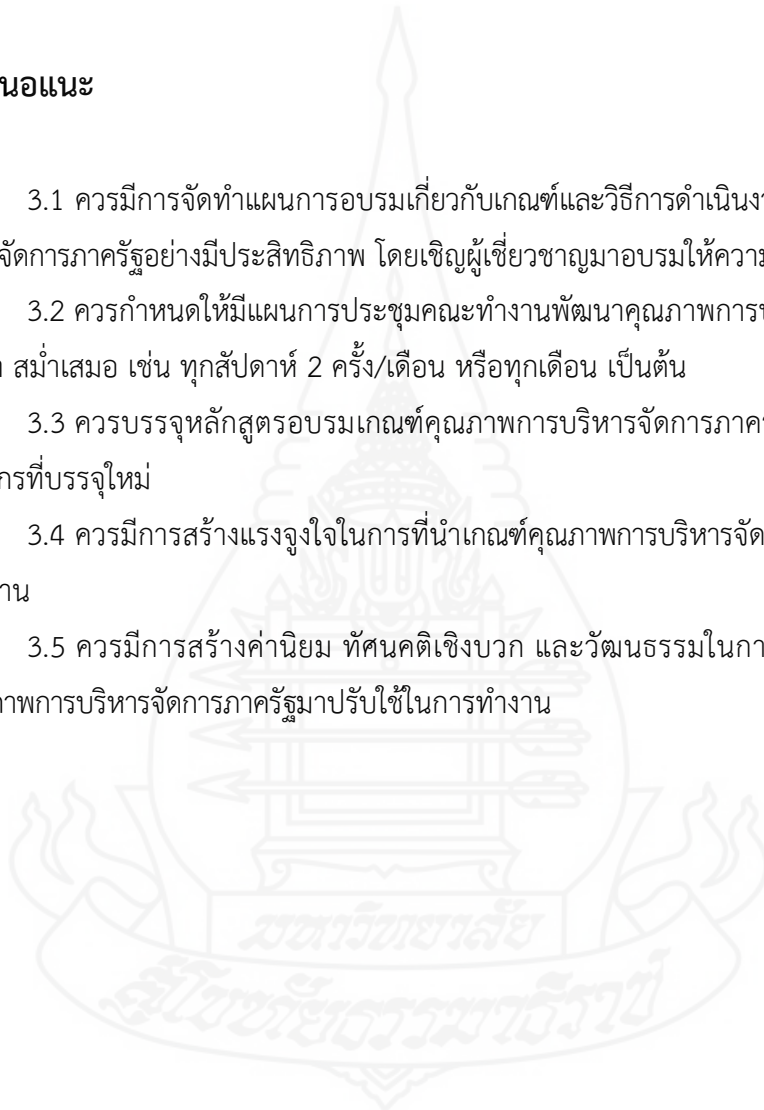
จากผลการวิเคราะห์และพบปัญหาสำคัญตามรายละเอียด ดังนี้ ช่องทางในการสื่อสารที่ผู้บริหารนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ยังไม่หลากหลาย และยังไม่ครอบคลุม ส่วนราชการยังนำนวัตกรรมมาใช้ไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ขาดแรงจูงใจในการนำนวัตกรรมมาใช้ มีการประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจและความผูกพันยังไม่ครบถ้วนทุกหน่วยงาน ยังไม่มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมากนัก ยังขาดการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนาและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม ยังไม่มีการซ่อมแผนการจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ ขาดการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน จึงมีแนวทางการพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานดีขึ้น ดังนี้

- 1) ผู้บริหารของจังหวัดสุโขทัยจึงควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารให้หลากหลายมากขึ้น
- 2) ควรส่งเสริมให้ทุกส่วนราชการคิดค้นนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มากขึ้น
- 3) ควรกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ

- 4) ควรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมากขึ้น
- 5) ควรมีการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา และการมีนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม
- 6) ควรมีการซ่อมแผนการจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ
- 7) ควรมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

### 3. ข้อเสนอแนะ

- 3.1 ควรมีการจัดทำแผนการอบรมเกี่ยวกับเกณฑ์และวิธีการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมาอบรมให้ความรู้กับบุคลากร
- 3.2 ควรกำหนดให้มีแผนการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นประจำ สม่ำเสมอ เช่น ทุกสัปดาห์ 2 ครั้ง/เดือน หรือทุกเดือน เป็นต้น
- 3.3 ควรบรรจุหลักสูตรอบรมเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้กับข้าราชการหรือบุคลากรที่บรรจุใหม่
- 3.4 ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้ในการทำงาน
- 3.5 ควรมีการสร้างค่านิยม ทัศนคติเชิงบวก และวัฒนธรรมในการทำงานในการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้ในการทำงาน





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



## บรรณานุกรม

- กุลประภัสสร รำพึงจิตต์ และภัทรภร จำเริญ. (2563). การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตาม  
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. *วารสารการเมืองการปกครอง*, 10(1),  
155-169.
- คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565.  
(2565). *รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (APPLICATION REPORT) จังหวัด  
สุโขทัย หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์*. สุโขทัย: สำนักงานจังหวัดสุโขทัย.
- จตุพร เสถียรคง. (2557). *กลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐของไทย*. (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ซัจจันันต์ ธรรมจินดา. (2552). TQM กับ PMQA. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 9(33), 1-11.
- ธีรพงศ์ แก่นอินทร์. (2558). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. สืบค้นเมื่อ 29 พฤษภาคม  
2565 จาก <http://qa.pn.psu.ac.th>:[http:// qa.pn.psu.ac.th/PMQA160353.doc](http://qa.pn.psu.ac.th/PMQA160353.doc).
- นลินีวรรณ ประพันธ์ และปิยากร หวังมหาพร. (2561). ผลสัมฤทธิ์การบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการ  
บริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. *วารสาร  
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 9(2), 155-168.
- เยาวเรศว์ นุตเดชานันท์. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์  
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข*. กลุ่มพัฒนา  
ระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, กรุงเทพมหานคร
- ระวี ดิษฐจร และสุภัทรา เอื้อวงศ์. (2559). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของ  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์  
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. *วารสารพยาบาลตำรวจ*, 8(1), 107-115.
- วาสนา ตรีเนตร. (2563). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร  
จัดการภาครัฐ (PMQA) ของบุคลากรสาธารณสุขในเขตสุขภาพที่ 6*. สืบค้นจาก  
<http://do6.new.hss.moph.go.th> > fileupload\_doc
- วิษุตา ธนพูนไพศาล. (2560). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0:  
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง\**. บทความ  
*การค้นคว้าอิสระ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง*, หน้า 2.

สรวิชัย เปรมชื่น. (2559). คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบราชการไทย. *บทความวิจัยและวิชาการ สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน*, 9(1), 39-57.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2552). *การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2562). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562*. ใน *สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).

อิสระ สุวรรณบล. (2562). การพัฒนาระบบบริหารภาครัฐ ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* (หน่วยที่ 1-5, น. 4). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.



ภาคผนวก



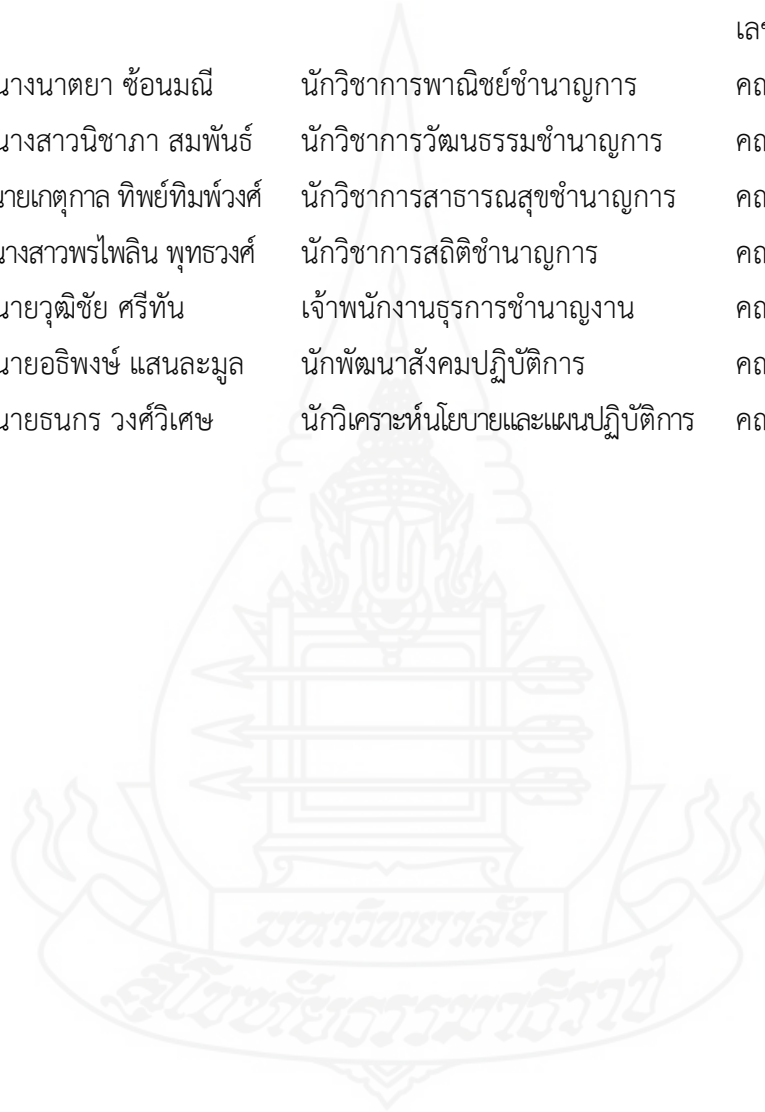


ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก

## รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. นายไชยพจน์ กัณหา	สถิติจังหวัดสุโขทัย	รองหัวหน้าคณะทำงาน
2. นางรัตนาภรณ์ จันทา	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ	คณะทำงานและ เลขานุการ
3. นางนาตยา ซ้อนมณี	นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ	คณะทำงาน
4. นางสาวนิชาภา สมพันธ์	นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ	คณะทำงาน
5. นายเกตุดกล ทิพย์ทิมพ่วงศ์	นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ	คณะทำงาน
6. นางสาวพรไพลิน พุทธวงศ์	นักวิชาการสถิติชำนาญการ	คณะทำงาน
7. นายวุฒิชัย ศรีทัน	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	คณะทำงาน
8. นายอธิพงษ์ แสนละมุล	นักพัฒนาสังคมปฏิบัติการ	คณะทำงาน
9. นายธนกร วงศ์วิเศษ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ	คณะทำงาน



**ภาคผนวก ข**

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565







คำสั่งจังหวัดสุโขทัย  
ที่ ๓๓๙๙ / ๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

ตามที่จังหวัดสุโขทัย ได้มีคำสั่ง ที่ ๓๔๒๐/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลและติดตามการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย นั้น

ดังนั้น เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ให้เป็นไปตามกรอบแนวทางและทิศทางตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคล่องตัวในการประสานงาน อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๕๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม จังหวัดสุโขทัยจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย เพื่อรับผิดชอบและดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- |   |                    |
|---|--------------------|
| ๑. นายดำรง มโนรถ<br>หัวหน้าสำนักงานจังหวัดสุโขทัย<br>สำนักงานจังหวัดสุโขทัย                                 | หัวหน้าคณะทำงาน    |
| ๒. นายไชยพจน์ กัณหา<br>สภิติจังหวัดสุโขทัย<br>สำนักงานสภิติจังหวัดสุโขทัย                                   | รองหัวหน้าคณะทำงาน |
| ๓. นางทัศนีย์ พงษ์ภู<br>นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานจัดหางานจังหวัดสุโขทัย                     | คณะทำงาน           |
| ๔. นางนาตยา ช้อนมณี<br>นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ<br>สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสุโขทัย                           | คณะทำงาน           |
| ๕. นางสาวณัฏฐิภา จำเริญจรสุช<br>นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ<br>สำนักงานเกษตรจังหวัดสุโขทัย           | คณะทำงาน           |
| ๖. นางสาวบัวอรุณ จุ้ยเพชร<br>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ<br>สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดสุโขทัย | คณะทำงาน           |
| ๗. นางสาวศิริวารม สุริยะลังกา<br>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ<br>สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสุโขทัย   | คณะทำงาน           |
| ๘. นางสาวนิชาภา สมพันธ์<br>นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ<br>สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสุโขทัย                     | คณะทำงาน           |

/๘. นายเกตุกล...

-๒-

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| ๙. นายเกตุกมล ทิพย์ทิมพวงศ์<br>นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ<br>สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุโขทัย                                  | คณะทำงาน                        |
| ๑๐. นางญาณวรรณ เปรมกมล<br>นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ<br>สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุโขทัย  | คณะทำงาน                        |
| ๑๑. นางสาวพรไพลิน พุทรวงศ์<br>นักวิชาการสถิติชำนาญการ<br>สำนักงานสถิติจังหวัดสุโขทัย   | คณะทำงาน                        |
| ๑๒. นายอธิพงษ์ แสนละมุล<br>นักพัฒนาสังคมปฏิบัติการ<br>สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์<br>จังหวัดสุโขทัย               | คณะทำงาน                        |
| ๑๓. นางสาวพัชรกร ฉิมได้<br>นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ<br>สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสุโขทัย                                    | คณะทำงาน                        |
| ๑๔. นางสาวคณิตา ชะอุ่ม<br>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ<br>สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดสุโขทัย           | คณะทำงาน                        |
| ๑๕. นางจรินทร์พร อินทร์ยา<br>เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน<br>สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสุโขทัย                     | คณะทำงาน                        |
| ๑๖. นายพรชัย เกิดจุกทัย<br>เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน<br>สำนักงานประกันสังคมจังหวัดสุโขทัย                                      | คณะทำงาน                        |
| ๑๗. นางสาวพรพิมล แก้ววิเศษ<br>นักวิชาการคลัง<br>สำนักงานคลังจังหวัดสุโขทัย   | คณะทำงาน                        |
| ๑๘. นางสาวอรุณวดี หล้าวีว<br>เจ้าพนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นปฏิบัติงาน<br>สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสุโขทัย | คณะทำงาน                        |
| ๑๙. นางรัตนาภรณ์ จันทา<br>นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ  | คณะทำงานและ<br>เลขานุการ        |
| ๒๐. นางสาวน้ำผึ้ง มั่นประสงค์<br>นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ  | คณะทำงานและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |

/ให้คณะทำงาน...

**ให้คณะทำงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้**

๑. จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ตามกรอบแนวทางการประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่กำหนด

๒. ประชุมหารือ เพื่อระดมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และประสานงานเก็บรวบรวมข้อมูล จากทุกส่วนราชการ เพื่อจัดทำตัวชี้วัดการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA ๔.๐) และการขอรับรางวัลรายนวด และดีเด่น

๓. จัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (Application Report) รายนวด และ PMQA ๔.๐ การเตรียมข้อมูลตรวจประเมิน Site Visit

๔. รายงานผลการดำเนินงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ

๕. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการกำกับดูแลและติดตามการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัยมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



(นายวิรุฬ พรรณเทวี)  
ผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย





คำสั่งจังหวัดสุโขทัย  
ที่ ๐๘๗/๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ (เพิ่มเติม)

ตามที่ จังหวัดสุโขทัยได้มีคำสั่ง ที่ ๓๓๙๘/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้ง  
คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ นั้น

ดังนั้น เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จังหวัดสุโขทัย เป็นไปด้วยความ  
เรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งคณะทำงานดังกล่าวเพิ่มเติม อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๕๗  
แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

- |                                      |          |
|--------------------------------------|----------|
| ๑. นายวุฒิชัย ศรีทัน                 | คณะทำงาน |
| เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน            |          |
| สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสุโขทัย |          |
| ๒. นายธนกร วงศ์วิเศษ                 | คณะทำงาน |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ   |          |
| สำนักงานจังหวัดสุโขทัย               |          |

ให้คณะทำงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย เพื่อขับเคลื่อนการ  
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัย ตามกรอบแนวทางการประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร.  
ที่กำหนด
  ๒. ประชุมหารือ เพื่อระดมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และประสานงานเก็บรวบรวมข้อมูล  
จากทุกส่วนราชการ เพื่อจัดทำตัวชี้วัดการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐  
(PMQA ๔.๐) และการขอรับรางวัลรายนวด และดีเด่น
  ๓. จัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (Application Report) รายนวด และ PMQA ๔.๐  
การเตรียมข้อมูลตรวจประเมิน Site Visit
  ๔. รายงานผลการดำเนินงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ
  ๕. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการกำกับดูแลและติดตามการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสุโขทัยมอบหมาย
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๔ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕

  
(นายวิรุฬ พรรณเทวี)  
ผู้ว่าราชการจังหวัดสุโขทัย



ภาคผนวก ค  
แบบสัมภาษณ์

## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

### การศึกษา เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย

ผู้สัมภาษณ์ .....

ผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่ง .....

สถานที่ .....

วันที่ .....

**คำชี้แจง** การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของจังหวัดสุโขทัย 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัยโดยอาศัยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น ซึ่งมีประเด็นข้อคำถาม ดังนี้

หมายเหตุ: ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ ศึกษา/อ่านรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ (APPLICATION REPORT) หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ของจังหวัดสุโขทัย ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์

#### หมวด 1 การนำองค์การ

**ประเด็นการสัมภาษณ์ที่ 1.1 :** ท่านคิดว่าการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 1 การนำองค์การ ของจังหวัดสุโขทัยเป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด/เกิดผลสัมฤทธิ์แล้ว หรือไม่ อย่างไร ตามเกณฑ์ในแต่ละข้อต่อไปนี้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 1 การนำองค์การ	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ: ผู้บริหารของส่วนราชการนำองค์การอย่างไร ก. วิสัยทัศน์ และค่านิยม (1) วิสัยทัศน์และค่านิยม - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของส่วนราชการอย่างไร			



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 1 การนำองค์การ	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
<p>(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักนิติธรรมความโปร่งใส และความมีจริยธรรมอย่างไร</li> <li>- ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างสภาพแวดล้อมในองค์การเพื่อสิ่งเหล่านี้หรือไม่</li> </ul>			
<p><b>ข. การสื่อสาร</b></p> <p>(3) การสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์การ พันธมิตรและกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ</li> <li>- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางรวมทั้งการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ</li> <li>- ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการจูงใจบุคลากร ซึ่งหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัล และยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดีและให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>			
<p><b>ค. พันธกิจและประสิทธิภาพขององค์การ</b></p> <p>(4) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งความสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้ส่วนราชการมุ่งสู่ความสำเร็จทั้งในปัจจุบัน และอนาคต</li> <li>- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้หรือไม่ <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการและการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล</li> <li>• สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้คำนึงถึงผู้รับบริการ เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และส่งเสริมการมาใช้บริการของผู้รับบริการ</li> <li>• สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรม การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ความคล่องตัวขององค์การ และโอกาสคุ้มครอง</li> <li>• มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดการเรียนรู้ระดับองค์การ และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของส่วนราชการ</li> </ul> </li> </ul>			
<p>(5) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการ ส่งเสริมวัฒนธรรมและนวัตกรรม และบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ</li> <li>- ในการกำหนดความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้บริหารของส่วนราชการพิจารณาถึงการสร้างความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างไร</li> <li>- ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคลสำหรับการดำเนินการขององค์การ</li> </ul>			

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 1 การนำองค์การ	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
<p>1.2 การกำกับดูแลองค์การและการสร้างคุณภาพการต่อสังคม : ส่วนราชการดำเนินการ อย่างไรในการกำกับ ดูแลของส่วนราชการ และสร้างคุณภาพการต่อสังคม</p> <p>ก. การกำกับดูแลองค์การ</p> <p>(6) ระบบการกำกับดูแลองค์การ</p> <p>- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความเชื่อมั่นในระบบกำกับดูแล องค์การที่สำคัญต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ</li> <li>• ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ</li> <li>• การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• ความรับผิดชอบต่อการนำองค์การของผู้บริหาร</li> <li>• ความรับผิดชอบต่อการวางแผนยุทธศาสตร์</li> </ul>			
<p>(7) การประเมินผลการดำเนินการ</p> <p>- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของ ผู้บริหารส่วนราชการรวมทั้งระบบกำกับดูแลองค์การ</p> <p>- ผู้บริหารส่วนราชการและระบบกำกับดูแลองค์การใช้ผลการทบทวนผลการ ดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการนำองค์การ อย่างไร</p>			
<p>ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม</p> <p>(8) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ</p> <p>- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในกรณี ที่การบริการและการปฏิบัติงานมี ผลกระทบต่อสังคมส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของ สาธารณะที่มีต่อการบริการและ การปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร</p> <p>- ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกอย่างไรถึงความกังวลและผลกระทบ เหล่านี้ รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ที่มีประสิทธิผล</p> <p>- ส่วนราชการมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การ ดำเนินการเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่า</p> <p>- ส่วนราชการได้มีการกำหนดกระบวนการ ตัววัดและเป้าประสงค์ที่สำคัญ เพื่อดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการ และการปฏิบัติงานของตน อย่างไร</p>			
<p>(9) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม</p> <p>- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการ ปฏิบัติการทุกด้านของส่วนราชการมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม</p> <p>- ส่วนราชการมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไร ในการ ส่งเสริมและกำกับดูแล ให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการ กำกับดูแลทั้งองค์การ รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</p> <p>- องค์การมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่มีการ กระทำที่ขัดต่อหลักจริยธรรม</p>			
<p>ค. การสร้างคุณภาพการต่อสังคม</p> <p>(10) ความผาสุกของสังคม</p> <p>- ส่วนราชการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่ง ในยุทธศาสตร์และการปฏิบัติประจำวันอย่างไร รวมถึงได้มีส่วนในการสร้างความ สมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจอย่างไร</p>			

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 1 การนำองค์กร	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
(11) การสนับสนุนชุมชน - ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนชุมชนให้มีความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการ - ชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนดังกล่าวรวมถึงวิธีการ กำหนดกิจกรรมที่ส่วนราชการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์ของสมรรถนะหลักของส่วนราชการ - ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าวอย่างไร			

**ประเด็นการสัมภาษณ์ที่ 1.2** จากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐข้างต้น ขอให้ท่านเสนอแนะแนวทางการพัฒนาจังหวัดสุโขทัยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

.....

.....

.....

.....

.....

## หมวด 2 ยุทธศาสตร์

**ประเด็นการสัมภาษณ์ที่ 2.1:** ท่านคิดว่าควรดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ **หมวดที่ 2 ยุทธศาสตร์** ของจังหวัดสุโขทัยเป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด/เกิดผลสัมฤทธิ์แล้ว หรือไม่ อย่างไร ตามเกณฑ์ในแต่ละข้อ ต่อไปนี้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 2 ยุทธศาสตร์	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์ ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ (1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง - กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว - กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้คำนึงถึงความต้องการของส่วนราชการในด้านความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ รวมทั้งสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง และการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นในการริเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างไร			

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 2 ยุทธศาสตร์	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
(2) นวัตกรรม - กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการมีการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และมีการบูรณาการกับนวัตกรรมอย่างไร - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ - โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการคืออะไร (*)			
(3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนา สารสนเทศที่เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ • ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ • ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนราชการ • จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และใน สารสนเทศ • ความสามารถของส่วนราชการในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ • การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการกำกับดูแล และ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกขององค์กร			
(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน ระบบงานที่ สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะ ดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ พันธมิตร และเครือข่ายความร่วมมือ การตัดสินใจเหล่านี้ได้ คำนึงถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มี ศักยภาพอย่างไร - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตของ ส่วนราชการ			
<b>ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</b> (5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ให้ระบุ กรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์เหล่านั้น มีอะไรบ้าง - การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลผลิตและบริการ ผู้รับบริการ และ กลุ่มเป้าหมายผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง			
(6) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสามารถตอบประเด็นต่อไปนี้ อย่างไร • ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความ ได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ • ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในผลผลิตและบริการ • ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และโอกาสในการสร้าง สมรรถนะใหม่ • สร้างสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว • สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด			

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 2 ยุทธศาสตร์	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
<p>2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ : ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างไร</p> <p>ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ</p> <p>(7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการมีอะไรบ้าง และแผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอะไรบ้าง</p>			
<p>(8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบ พันธมิตร และเครือข่ายความร่วมมือที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้</p>			
<p>(9) การจัดสรรทรัพยากร</p> <p>- ส่วนราชการทำอย่างไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านงบประมาณและด้านอื่น ๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบันส่วนราชการมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ</p> <p>- ส่วนราชการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความสำเร็จของส่วนราชการ</p>			
<p>(10) แผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นไปได้</p> <p>แผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นไปได้ที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึง ผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความต้องการด้าน ทักษะความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร</p>			
<p>(11) ตัววัดผลการดำเนินการ</p> <p>- ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน</p>			
<p>(12) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ</p> <p>- การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของส่วนราชการตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 ก (11) มีอะไรบ้าง</p> <p>- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับ ผลที่คาดการณ์ของคู่แข่ง/คู่เทียบหรือของส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ</p> <p>- ส่วนราชการจะอย่างไรหากพบว่ามีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ หรือกับส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้</p>			
<p>ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ</p> <p>(13) การปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติการ</p> <p>- ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยน ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติได้โดยอย่างรวดเร็ว</p>			

**ประเด็นการสัมภาษณ์ที่ 2.2** จากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐข้างต้น ขอให้ท่านเสนอแนะแนวทางการพัฒนาจังหวัดสุโขทัยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ประเด็นการสัมภาษณ์ที่ 3.1:** ท่านคิดว่ากรดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ **หมวดที่ 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ของจังหวัดสุโขทัยเป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด/เกิดผลสัมฤทธิ์แล้ว หรือไม่ อย่างไร ตามเกณฑ์ในแต่ละข้อ ต่อไปนี้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
<p>3.1 ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและ ค้นหาสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>ก. สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>(1) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกต ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้</p> <p>- วิธีการดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรระหว่างผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้รับบริการ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มเป้าหมายอื่น และวิธีการดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับ/ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันท่วงที และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผลผลิต บริการและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>			
<p>(2) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต อนาคต และของคู่แข่ง/คู่เทียบ ในเรื่องผลผลิต การบริการและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ (*)</p>			



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
<p>ข. การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ผลผลิตและการบริการ</p> <p>(3) การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในเรื่องดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>• การใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนผลผลิตและการบริการ เพื่อจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและในอนาคต</li> <li>• การกำหนดว่ากลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มเป้าหมายใดควรได้รับความสำคัญและมุ่งเน้นให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นโดยรวม</li> </ul> </li> </ul>			
<p>(4) ผลผลิตและการบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในเรื่องดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนดความต้องการผลผลิตและการบริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• การค้นหาและปรับปรุงผลผลิตและการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• ค้นหาและปรับปรุงผลผลิตและการบริการเพื่อเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ในการดึงดูดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ รวมทั้งสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน (*)</li> </ul> </li> </ul>			
<p>3.2 การสร้างความผูกพัน : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจและ ความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>(5) การจัดการความสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อ <ul style="list-style-type: none"> <li>• ใ้ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่</li> <li>• จัดการและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของส่วนราชการ</li> <li>• รักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul> </li> </ul>			
<p>(6) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงสารสนเทศ การบริการ และการสนับสนุนจากส่วนราชการ</li> <li>- รูปแบบและกลไกการสื่อสารที่สำคัญในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอะไรบ้าง รูปแบบและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความต้องการแตกต่างกัน (*)</li> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในเรื่องดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• ถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากรทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul> </li> </ul>			
<p>(7) การจัดการกับข้อร้องเรียนส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันทั่วและมีประสิทธิภาพ</li> <li>- การจัดการข้อร้องเรียนของส่วนราชการสามารถเรียกความเชื่อมั่นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้กลับคืนมาได้อย่างไร และสามารถสร้างความพึงพอใจ ความผูกพันและหลีกเลี่ยงการ เกิดข้อร้องเรียนซ้ำในอนาคตได้อย่างไร</li> </ul>			

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
<p><b>ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b></p> <p>(8) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)</li> <li>- วิธีการดังกล่าวสามารถเก็บสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตอบสนองให้เหนือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>			
<p>(9) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย <ul style="list-style-type: none"> <li>•เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคุณ/คู่แข่ง/ผู้เทียบ</li> <li>•เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานอื่นที่มี ผลผลิตหรือการบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของลักษณะงานประเภทอื่น (*)</li> </ul> </li> </ul>			
<p><b>ค. การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง</b></p> <p>(10) การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงข้อมูลและสารสนเทศอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างไร</li> </ul>			

**ประเด็นการสัมภาษณ์ที่ 3.2** จากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐข้างต้น ขอให้ท่านเสนอแนะแนวทางการพัฒนาจังหวัดสุโขทัยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

**ประเด็นการสัมภาษณ์ที่ 4.1:** ท่านคิดว่า การดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ **หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** ของจังหวัดสุโขทัยเป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด/เกิดผลสัมฤทธิ์แล้ว หรือไม่ อย่างไร ตามเกณฑ์ในแต่ละข้อ ต่อไปนี้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
<p>4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ</p> <p><b>ก. การวัดผลการดำเนินการ</b></p> <p>(1) ตัววัดผลการดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับผลการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ</li> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในเรื่องดังนี้               <ul style="list-style-type: none"> <li>• เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการ ข้อมูลและสารสนเทศในการติดตามผลการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ</li> <li>• ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ</li> </ul> </li> <li>- ส่วนราชการมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด</li> </ul>			
<p>(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการในการเลือกและสร้างความมั่นใจอย่างไรได้ข้อมูลและสารสนเทศ เชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจระดับปฏิบัติการและระดับองค์การ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานข้อมูลจริง</li> </ul>			
<p>(3) ความคล่องตัวของการวัดผล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดถึงทั้งภายในหรือ ภายนอกส่วนราชการ และสามารถจัดเตรียมข้อมูลได้อย่างทันกาล</li> </ul>			
<p><b>ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ</b></p> <p>(4) การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ</li> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร</li> <li>- ส่วนราชการมีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการและมั่นใจได้อย่างไรว่าผลสรุปนั้นใช้ได้</li> <li>- ส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในเรื่องดังนี้               <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ขีดความสามารถในการแข่งขัน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ</li> <li>• ประเมินความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของส่วนราชการและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่ส่วนราชการดำเนินงานอยู่</li> </ul> </li> <li>- คณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการและความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (*)</li> </ul>			

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
<p><b>ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ</b></p> <p>(5) ผลการดำเนินการในอนาคต</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต</p>			
<p>(6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุในหัวข้อ 4.1ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญเพื่อนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คณะทำงานหรือกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ</li> <li>• ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนราชการ (*)</li> </ul>			
<p><b>4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ</b></p> <p><b>ก. ข้อมูล และสารสนเทศ</b></p> <p>(7) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ</p> <p>ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตรวจสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของ ส่วนราชการมีคุณภาพ</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ ข้อมูลและสารสนเทศอื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลเหล่านั้นมีความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และแพร่หลาย</p>			
<p>(8) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ</p> <p>ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมี ความพร้อมใช้งาน</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือรวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของส่วนราชการนำเชื่อถือและใช้งานง่าย</p>			
<p><b>ข. ความรู้ของส่วนราชการ</b></p> <p>(9) การจัดการความรู้</p> <p>ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ของส่วนราชการ</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากร</li> <li>• ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่</li> <li>• ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์การและลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ</li> <li>• ระดมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง และนำไปใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</li> </ul>			
<p>(10) วิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม</p> <p>ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยมในองค์การ</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกหรือหน่วยปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี</p> <p>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยมดังกล่าวมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในทุกๆ หน่วยงานทั่วทั้งองค์การ (*)</p>			

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
(11) การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝัง ลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ			

**ประเด็นการสัมภาษณ์ที่ 4.2** จากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐข้างต้น ขอให้ท่านเสนอแนะแนวทางการพัฒนาจังหวัดสุโขทัยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### หมวด 5 บุคลากร

**ประเด็นการสัมภาษณ์ที่ 5.1:** ท่านคิดว่าการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 5 บุคลากร ของจังหวัดสุโขทัยเป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด/เกิดผลสัมฤทธิ์แล้ว หรือไม่ อย่างไร ตามเกณฑ์ในแต่ละข้อ ต่อไปนี้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 5 บุคลากร	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานและมีประสิทธิผล ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร (1) ชีตความสามารถและอัตรากำลัง - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ คุณวุฒิ และกำลังคนที่ส่วนราชการจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ			
(2) บุคลากรใหม่ - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และพิจารณาความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง วัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรที่ส่วนราชการจ้างและของชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*) - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ			

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 5 บุคลากร	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
<p>(3) การทำงานให้บรรลุผล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้ <ul style="list-style-type: none"> <li>•งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ</li> <li>•ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ</li> </ul> </li> </ul> <p>ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง</li> </ul>			
<p>(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างที่กำลังจะเกิดขึ้น ความต้องการเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลง อย่างไร ในช่วงเวลาที่ผ่านมา</li> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการในเรื่อง <ul style="list-style-type: none"> <li>• การบริหารอัตราค่าจ้าง ความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นของส่วนราชการเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>• การบริหารจัดการ และเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการเติบโตของบุคลากรในทุกช่วงเวลา</li> <li>• การเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการทั้งเรื่องของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ และระบบงาน ในกรณีจำเป็น</li> </ul> </li> </ul>			
<p><b>ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร</b></p> <p>(5) สภาพแวดล้อมการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรรวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้น</li> <li>- มีการกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของ บุคลากร และเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวแต่ละเรื่อง มีความแตกต่างที่สำคัญหรือไม่สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน</li> </ul>			
<p>(6) นโยบายและสวัสดิการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากร ส่วนราชการได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรตามประเภท และส่วนงานอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่ ส่วนราชการจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง</li> </ul>			
<p>5.2 ความผูกพันของบุคลากร: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน และการพัฒนา ขีดสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จในระดับส่วนราชการ และระดับบุคคล</p> <p><b>ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร</b></p> <p>(7) องค์ประกอบของความผูกพัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันวิธีการ กำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามประเภทและส่วนงานของบุคลากร</li> </ul>			
<p>(8) การประเมินความผูกพัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการ และตัววัดเหล่านี้ มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละประเภทและส่วนงานของบุคลากร</li> <li>- ส่วนราชการใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับส่วนราชการ การขาดงาน</li> <li>- การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร</li> </ul>			



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 5 บุคลากร	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
(9) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญของส่วนราชการตามที่รายงานไว้ในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้ง ความผูกพันของบุคลากร และผลลัพธ์ของส่วนราชการ			
<b>ข. วัฒนธรรมส่วนราชการ</b> (10) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และความร่วมมือของบุคลากร - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และมุมมองของบุคลากร			
<b>ค. การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร</b> (11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้การดำเนินการที่ดีและสร้างความร่วมมือของบุคลากรอย่างไร - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทนการให้รางวัลการยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร			
(12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา -ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเองของบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหารอย่างไร - ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของส่วนราชการดำเนินการเรื่องต่อไปนี้ • พิจารณาถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว • สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการและการสร้างนวัตกรรม • สนับสนุนให้เกิดจริยธรรม และการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม • ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • ทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังจะลาออกหรือเกษียณอายุ • ทำให้มั่นใจว่าการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน			
(13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา - ส่วนราชการมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร ผลลัพธ์ของการเรียนรู้และพัฒนาที่มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยความผูกพันของบุคลากร และความสำเร็จ ของส่วนราชการอย่างไร และนำความเชื่อมโยงดังกล่าวมาสู่การกำหนดโอกาสการพัฒนาทั้งด้านความผูกพันของบุคลากร และระบบการเรียนรู้และการพัฒนา			
(14) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร ทั้งทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร หัวหน้างาน และตำแหน่งสำคัญอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ			

**ประเด็นการสัมภาษณ์ที่ 5.2** จากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขอให้ท่านเสนอแนะแนวทางการพัฒนาจังหวัดสุโขทัยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## หมวด 6 การปฏิบัติการ

**ประเด็นการสัมภาษณ์ที่ 6.1:** ท่านคิดว่ากรดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ ของจังหวัดสุโขทัยเป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด/เกิดผลสัมฤทธิ์แล้ว หรือไม่ อย่างไร ตามเกณฑ์ในแต่ละข้อต่อไปนี้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
6.1 กระบวนการทำงาน: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการ และปรับปรุงผลผลิต การบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ ก. การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ (1) ประสิทธิภาพของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัดและประเมินผลข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน			
(2) แนวคิดในการออกแบบ - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ของส่วนราชการ ความเป็นเลิศด้านผลผลิตและการบริการ คุณค่าในสายตาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ความเสี่ยง และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นมาพิจารณาในผลผลิต การบริการและกระบวนการเหล่านี้			
(3) ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิตและการบริการ - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน - กระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ให้ระบุข้อกำหนดที่สำคัญของ กระบวนการเหล่านี้			

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
<p><b>ข. การจัดการและการพัฒนากระบวนการ</b></p> <p>(4) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ</li> <li>- มีตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานอะไรบ้าง</li> <li>- ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบอย่างไร</li> </ul>			
<p>(5) กระบวนการสนับสนุน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ</li> <li>กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง</li> <li>- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติการของส่วนราชการ</li> </ul>			
<p>(6) การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิตการบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงาน และความเสี่ยงของกระบวนการ</li> </ul>			
<p><b>ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน</b></p> <p>(7) การจัดการเครือข่ายอุปทาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน</li> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่ส่วนราชการเลือกมีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการและการบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริม และสนับสนุนการประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างเครือข่ายอุปทาน</li> <li>- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการขององค์กร</li> <li>- ส่วนราชการมีการวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบ เพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร รวมไปถึงมีการดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี</li> </ul>			
<p><b>ง. การจัดการนวัตกรรม</b></p> <p>(8) การจัดการนวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการนวัตกรรม</li> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการวางแผนยุทธศาสตร์</li> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสในการสร้างนวัตกรรม</li> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามผลของโครงการ และพิจารณาปรับในเวลาที่เหมาะสม เพื่อลดความเสียหายและนำทรัพยากรไปสนับสนุนโครงการอื่นที่มีลำดับ ความสำคัญเหนือกว่า</li> </ul>			

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
<p><b>6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและเพื่ออนาคต</b></p> <p><b>ก. การควบคุมต้นทุน</b></p> <p>(9) การควบคุมต้นทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ ส่วนราชการนำเรื่องขอรวบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในการควบคุมต้นทุนกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างไม่</li> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุน การประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้น้อยที่สุด (*)</li> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบการทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (*)</li> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>			
<p><b>ข. การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ</b></p> <p>(10) การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ สิทธิทรัพย์สินสำคัญ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการอย่างไร ทั้งด้านความถูกต้อง แม่นยำ ปลอดภัยและเป็นความลับ รวมไปถึงการกำหนดการเข้าถึงข้อมูลทั้งทางกายภาพและทางอิเล็กทรอนิกส์</li> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการเรื่องความปลอดภัยและความมั่นคงทางข้อมูล และสารสนเทศ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>• การกระตุ้นให้ตระหนักถึงภัยคุกคาม และไม่มั่นคงด้านข้อมูล และสิทธิทรัพย์สินที่สำคัญรวมไปถึงภัยโจมตีทางไซเบอร์</li> <li>• ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ผู้รับบริการ พันธมิตร และผู้ส่งมอบเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบต่อความมั่นคงและปลอดภัยของข้อมูล และสิทธิทรัพย์สินที่สำคัญ รวมไปถึงภัยโจมตีทางไซเบอร์</li> <li>• การกำหนด และลำดับความสำคัญในการป้องกัน ระวังภัยต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการ</li> <li>• การป้องกันระบบดังกล่าวจากเหตุการณ์โจมตีทางไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้น เหตุการณ์โจมตีทางไซเบอร์ที่ตรวจพบ รวมไปถึงการตอบสนองและกู้คืนจากเหตุการณ์โจมตีทางไซเบอร์</li> </ul> </li> </ul>			
<p><b>ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน</b></p> <p>(11) ความปลอดภัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการมีความปลอดภัย</li> <li>- ระบบความปลอดภัยของส่วนราชการได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบการวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร</li> </ul>			
<p>(12) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะ ฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร</p>			

ประเด็นการสัมภาษณ์ที่ 6.2 จากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐข้างต้น ขอให้ท่าน  
เสนอแนะแนวทางการพัฒนาจังหวัดสุโขทัยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตาม  
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ประเด็นการสัมภาษณ์ที่ 7.1: ท่านคิดว่าการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร  
จัดการภาครัฐ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ของจังหวัดสุโขทัยเป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร.  
กำหนด/เกิดผลสัมฤทธิ์แล้ว หรือไม่ อย่างไร ตามเกณฑ์ในแต่ละข้อ ต่อไปนี้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
<p>7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ: ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลตามพันธกิจเป็นอย่างไร</p> <p>ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจตามแผนปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผล การดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการ เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน</p> <p>ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลส่วนราชการและแผนปฏิบัติการ</p> <p>(1) ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ</p> <p>- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการให้เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และ/หรือส่วนราชการอื่น ๆ ที่มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน (*)</p> <p>- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน (*)</p>			
<p>(2) ด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ</p> <p>- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ของส่วนราชการ</p> <p>- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักของส่วนราชการ (*)</p>			

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
<p><b>7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร</b></p> <p>ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความพึงพอใจและการสร้างความสัมพันธ์ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลผลิตกลุ่มผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p><b>ก. ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b></p> <p>(3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ดังกล่าวกับระดับความพึงพอใจของคู่แข่งและส่วนราชการอื่นที่มีบริการที่คล้ายคลึงกัน (*)</li> </ul>			
<p>(4) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการให้ความสำคัญและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>			
<p><b>7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร: ผลการดำเนินการด้านบุคลากรเป็นอย่างไร</b></p> <p>ให้สรุปผลลัพธ์ด้านบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และการทำให้ บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายของแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม</p> <p><b>ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร</b></p> <p>(5) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงกำลังคนของส่วนราชการ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร</li> </ul>			
<p>(6) บรรยากาศการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพการบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร</li> </ul>			
<p>(7) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับส่วนราชการและทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ</li> <li>- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากร</li> </ul>			
<p>(8) การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร</li> <li>- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ</li> </ul>			
<p><b>7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล: ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ส่วนราชการเป็นอย่างไร</b></p> <p>ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการและด้านการกำกับดูแล ส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมี จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามหน่วยงาน ของส่วนราชการ (*)</p> <p><b>ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแลองค์การ และคุณูปการที่มีต่อสังคม</b></p> <p>(9) การนำองค์การ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการสื่อสารของผู้บริหารของส่วนราชการและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม สู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง</li> </ul>			



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	เป็นไปตามเกณฑ์/ เกิดผลสัมฤทธิ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์/ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์	หมายเหตุ
(10) การกำกับดูแลองค์การ - ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลส่วนราชการและความรับผิดชอบต่อ ด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก			
(11) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ - ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนด ด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย			
(12) การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และมีจริยธรรม - ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความ โปร่งใส และมีจริยธรรม - ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ ผู้บริหารของส่วนราชการและต่อระบบการกำกับดูแลส่วนราชการ - ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่าง มีจริยธรรม			
(13) สังคมและชุมชน - ตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมของส่วนราชการแล้ว ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม การสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับชุมชน			
<p><b>7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต: ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต มีอะไรบ้างให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต แสดงผลลัพธ์ จำแนกตามพันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)</b></p> <p><b>ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต</b></p> <p>(14) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน - ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านการบริหารงบประมาณ - ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลตอบแทนจากโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ และผล การดำเนินการด้านกองทุน (*)</p>			
(15) การเติบโต - ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเติบโตของส่วน ราชการและการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน			
<p><b>7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน (คุณภาพ ประสิทธิภาพ ต้นทุน): ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลของกระบวนการและ ระบบปฏิบัติการ</b></p> <p>ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของ กระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งผลลัพธ์ของการควบคุมคุณภาพ ประสิทธิภาพ และต้นทุน ตัววัด หรือตัวชี้วัดของการเตรียมพร้อม เพื่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน และการจัดการห่วงโซ่ อุปทาน และการจัดการนวัตกรรม แสดงผลลัพธ์ จำแนกตาม พันธกิจ การบริการ หรือกลุ่ม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)</p> <p><b>ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ</b></p> <p>(16) ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ - ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของ กระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งคุณภาพ รอบเวลา การ ปรับปรุง การลดต้นทุนและตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และ นวัตกรรมของกระบวนการ</p>			
(17) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน - ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลของส่วนราชการในด้านความ ปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน			



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวน้ำผึ้ง มั่นประสงค์
วัน เดือน ปีเกิด	4 ตุลาคม 2527
สถานที่เกิด	อำเภอศรีสำโรง จังหวัดสุโขทัย
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2549
สถานที่ทำงาน	สำนักงานจังหวัดสุโขทัย จังหวัดสุโขทัย
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

