

อภิธานศัพท์ ตามคำถามลักษณะสำคัญขององค์การ

หมายเหตุ 1 ก	
(1)	“ผลผลิตและบริการ” ของส่วนราชการ อาจหมายถึง ผลผลิต โครงการ หรือ บริการต่างๆ ตามพันธกิจ และภาระหน้าที่ที่ประกาศไว้
	“กลไก/วิธีการการส่งมอบผลผลิตและบริการ” หมายถึง วิธีการนำผลผลิตและบริการไปถึงผู้รับบริการ เช่น การส่งมอบผลผลิตและบริการโดยผ่านกลุ่มผู้รับมอบอำนาจ ผ่านคู่ความร่วมมือ หรือผ่านช่องทางอื่นๆ
	“ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ” ของพันธกิจของส่วนราชการ หมายถึง พันธกิจหรือภาระหน้าที่ที่ระบุไว้ข้อใด ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของส่วนราชการในด้านใด ตัวอย่างเช่น กรมปศุสัตว์อาจระบุพันธกิจไว้ 6 เรื่อง และภาระหน้าที่ตามกฎหมายไว้ 8 เรื่อง แต่อาจระบุว่าพันธกิจของการวิจัยและพัฒนามีความสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและสมรรถนะหลักของกรม และในขณะเดียวกันพันธกิจของการบริหารจัดการวงจรการผลิตด้านปศุสัตว์มีความสำคัญในการเพิ่มมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าปศุสัตว์ เป็นต้น
(2)	สมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competencies) หมายถึง เรื่องที่ส่วนราชการมีความชำนาญที่สุดสมรรถนะหลักขององค์การเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้ ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ หรือทำให้เกิดความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติการของตน สมรรถนะหลักขององค์การมักเป็นสิ่งที่ท้าทายที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยากและมักช่วยคงสภาพความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับส่วนราชการ
	“วัฒนธรรมองค์การ” (Organization Culture) หมายถึง การกระทำ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ อุดมการณ์ของสมาชิกในองค์การ รวมถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตามและเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ ซึ่งทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างจากองค์การอื่นๆ
(3)	“บุคลากร” ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวกลุ่มและส่วนของบุคลากรหรือพนักงาน อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือความสัมพันธ์ในการรายงานตามสัญญาจ้าง ท่าเลที่ตั้ง ช่วงเวลาการเข้าทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานนโยบายสวัสดิการหรือปัจจัยอื่นๆ
	“ข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษา” หมายถึง คุณสมบัติด้านการศึกษาที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นในการเข้าสู่ตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งนักวิชาการการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ ต้องได้รับปริญญาตรี หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาการบัญชี สาขาวิชาบริหารธุรกิจ หรือสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น
(4)	“สินทรัพย์” หมายถึง ที่ดิน อาคารปฏิบัติการ เครื่องมืออุปกรณ์ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและระบบการทำงานที่ทันสมัย หรือองค์ความรู้ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

หมายเหตุ 1 ก (ต่อ)	
(5)	“กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ” หมายถึง กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ออกโดยหน่วยงาน หรือส่วนราชการอื่นที่เป็นการบังคับกับหน่วยงานทั่วไป หรือออกโดยส่วนราชการซึ่งเป็นข้อผูกพันที่สำคัญที่ส่วนราชการเองต้องปฏิบัติตาม เช่น กรมทางหลวงต้องดำเนินการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมก่อนดำเนินโครงการ โรงงานผลิตยาขององค์การเภสัชกรรม กระทรวงสาธารณสุขต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice – GMP) เป็นต้น

หมายเหตุ 1 ข	
(6)	ระบบการกำกับดูแลองค์กร (Organization Governance) หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่างๆ ที่ใช้ในส่วนราชการรวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของหัวหน้าส่วนงานคณะกรรมการบริหาร และของผู้บริหารของส่วนราชการ การรายงานผล อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป หรือแหล่งทุนสำคัญ เช่น หน่วยงานระดับกระทรวง หรือสำนักงบประมาณ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น ในส่วนราชการบางแห่งอาจมี โครงสร้างที่ประกอบด้วยคณะกรรมการกำกับดูแล เช่น สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น ควรอธิบายระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแล และผู้บริหารส่วนราชการ ต่อส่วนราชการที่กำกับด้วย
(7)	“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ใช้และผู้ที่ใช้ผลผลิตและการบริการของส่วนราชการ ผู้รับบริการอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการผู้ป่วย นักเรียน นักศึกษา ลูกความ และผู้ได้รับประโยชน์โดยตรง
	“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่งเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้อย่างชัดเจนในหมวด 3 (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
	กลุ่มผู้รับบริการ อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่เหมือนกัน และในแต่ละกลุ่มยังอาจจำแนกย่อยลงไปอีกตามความแตกต่างและความเหมือนภายในกลุ่ม ส่วนราชการอาจพิจารณาการแบ่งกลุ่มผู้รับบริการตามลักษณะของผลผลิตหรือการบริการ ช่องทางการให้บริการ/จัดจำหน่าย ปริมาณผู้รับบริการ มูลค่าทางเศรษฐกิจ พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่นๆ ที่ส่วนราชการใช้ในการจำแนก
	ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ อาจรวมถึงการบริการที่รวดเร็ว การส่งมอบที่ตรงเวลา ความปลอดภัย การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น ความสมบูรณ์ถูกต้องของเอกสาร การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การแก้ไขข้อร้องเรียน และการบริการในหลายภาษา ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน การลดต้นทุนในการบริหารจัดการ และความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน

หมายเหตุ 1 ข (ต่อ)	
	“ความต้องการ” หมายถึง สิ่งที่ถูกค่าจำเป็นต้องได้รับการให้บริการของส่วนราชการถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่ถูกค่าจะได้รับเมื่อมาใช้บริการ
	“ความคาดหวัง” หมายถึง สิ่งที่อยู่ในใจลูกค้า ลูกค้าต้องการได้รับความประทับใจเมื่อมาใช้บริการ
	ความต้องการและความคาดหวัง อาจได้มาด้วยวิธีการสอบถามโดยตรงจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรืออาศัยกระบวนการเชิงลึก เช่น การสัมภาษณ์เพื่อทำความเข้าใจ การสังเกตพฤติกรรมและเส้นทาง (Journey) ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น
	“คู่เทียบ/คู่แข่งชั้น” คือ องค์กรที่เป็นเลิศหรือมีผลการดำเนินการที่ดีในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งในและนอกอุตสาหกรรมเดียวกัน ในกรณีของส่วนราชการอาจพิจารณาหน่วยงานที่มีลักษณะหรือรูปแบบการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน หรือพิจารณาจากกระบวนการงานที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจจะ เป็นหน่วยงานภายในประเทศหรือต่างประเทศ
	“ระดับเทียบเคียง” (Benchmarks) หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ภายในหรือภายนอกส่วนราชการ ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ บางครั้งอาจเป็นการรวบรวมโดยบุคคลที่สาม ส่วนราชการอาจเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด
(8)	“ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ” หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันในการให้บริการ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงสิ่งแวดล้อมต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงงาน
	“ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการส่งมอบงานต่อกัน” หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องรับผลการดำเนินการหรือข้อมูลจากส่วนราชการอื่น จึงจะสามารถดำเนินการตามภารกิจได้สำเร็จ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติต้องได้รับข้อมูลด้านเศรษฐกิจจากกระทรวงอื่นๆ เพื่อให้สามารถรายงานผลการเติบโตทางเศรษฐกิจได้ เป็นต้น
	“ข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน” หมายถึง เงื่อนไขการทำงานที่สำคัญที่ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันได้กำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้องค่าใช้จ่าย เป็นต้น
	กลไกการสื่อสารต่างๆ ควรเป็นลักษณะ 2 ทิศทาง ซึ่งอาจเป็นการติดต่อโดยบุคคล หรือทางอิเล็กทรอนิกส์ทางโทรศัพท์ และ/หรือทางเอกสาร ส่วนราชการอาจมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางและวิธีการเหล่านี้ ตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ 2 ก	
	แม้ส่วนราชการไม่ได้อยู่ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่รุนแรง เฉกเช่นภาคเอกชนทั่วไป แต่อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการก็มีสภาพแวดล้อมการแข่งขันสูง ทั้งการแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานเอกชนอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณและทุนสนับสนุน บุคลากรที่ดีและมีความสามารถ การเป็นที่ยอมรับในชุมชนอย่างเหมาะสม และการได้รับความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ
(9)	การแข่งขัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ และ 2) การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โดยเทียบเคียงกับองค์กรที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกัน “การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดีเยี่ยมในส่วนราชการ ด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีหน้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด “การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด” หมายถึง การค้นหาส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มี ผู้รับบริการใน กลุ่มเดียวกัน ที่เป็นคู่แข่ง ทั้งนี้ เพื่อรักษาสถานกลุ่มผู้รับบริการไว้กับส่วนราชการ “สภาพการแข่งขันภายในประเทศของส่วนราชการ” อาจแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (กรม หรือจังหวัด) ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นองค์กรที่เป็นเลิศในด้านนั้นๆ (สามารถเปรียบเทียบทั้งในภาพรวม และในระดับกิจกรรม) 2) การแข่งขันกับองค์กรเอกชน เพื่อความอยู่รอดของส่วนราชการ เมื่อมีการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาแข่งขัน เช่น การเปิดโอกาส ให้โรงพยาบาลเอกชนที่มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่าหรือคุณภาพดีกว่า มาให้บริการ เป็นต้น “สภาพการแข่งขันภายนอกประเทศ” อาจแบ่งเป็น 1) การแข่งขันกับองค์กรภาครัฐในต่างประเทศที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสากล เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. กับ Public Service Division (PSD) ประเทศสิงคโปร์ และประเทศอื่น เป็นต้น 2) การแข่งขันในฐานะตัวแทนของประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ เช่น กรมส่งเสริมการค้าส่งออก ต้องเพิ่ม ส่วนแบ่งตลาดสำหรับสินค้าไทยในตลาดโลก เป็นต้น

หมายเหตุ 2 ก (ต่อ)	
(10)	แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขัน รวมถึงข้อมูลจากระบบการจัดระดับเทียบเคียงกับองค์การที่เป็นเลิศ (Benchmarking) และการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน (Comparisons) แหล่งข้อมูลจากฐานข้อมูลต่างๆ ภายในและภายนอกประเทศ เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. Institution for Management Development (IMD), World Economic Forum (WEF) และ Doing Business (World Bank) เป็นต้น

หมายเหตุ 2 ข	
(11)	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ผลผลิตและการบริการ การเงิน การปฏิบัติการ ความสามารถของส่วนราชการที่กำกับ ผู้รับบริการและตลาดธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการ โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ห่วงโซ่คุณค่า และผู้ที่เกี่ยวข้อง
	“ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์” อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้ส่วนราชการมีความโดดเด่น เช่น การให้บริการแบบ “one-stop service” ทำเลที่ตั้งความสะดวกในการเข้าถึง อำนาจตัดสินใจ อัตราส่วนต้นทุนการบริหารจัดการ และรูปแบบของการบริการ
	“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ต้องจัดการต้องเอาชนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ตัวอย่างความท้าทายตามพันธกิจ เช่น สถาบันการศึกษามีพันธกิจเกี่ยวกับการผลิตกำลังคนให้ออกไปรับใช้สังคม ความท้าทายตามพันธกิจ อาจได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของสังคมของประเทศ ความท้าทายด้านปฏิบัติการ เช่น การให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การรักษาขีดความสามารถในการทำงานตามพันธกิจในขณะที่ต้องเผชิญกับการปรับลดอัตรากำลัง
	แนวทางที่ใช้ในการดำเนินการของส่วนราชการควรสัมพันธ์กับความจำเป็นและรูปแบบในการบริหารราชการอาจนำเอาเทคนิคหรือเครื่องมือในการปรับปรุงจากภาคเอกชนมาใช้ เช่น วิธีการ Plan-Do-Check-Act การลดขั้นตอนมาตรฐาน ISO แนวทาง Six Sigma เป็นต้น