

PMQA 2013

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
ประจำปี พ.ศ. 2556



รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2556

พิมพ์ครั้งที่ 1

ธันวาคม 2556

จำนวนพิมพ์

1,000 เล่ม

จัดพิมพ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0 2356 9999 โทรสาร 0 2281 8169

เว็บไซต์ www.opdc.go.th

ISBN : 978-616-7145-89-1

พิมพ์ที่

บริษัท ที.เค.เอส. สยามเพรส แมเนจเม้นท์ จำกัด

โทร. 0-2784-5888

แฟกซ์ 0-2784-5858

สงวนลิขสิทธิ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

PMQA 2013 รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2556. -- กรุงเทพฯ :

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556. 136 หน้า

1. การบริหาร-คุณภาพ. 1. ชื่อเรื่อง

658.4013

ISBN 978-616-7145-89-1

คำนำ

มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการต่างๆ นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานไปใช้เป็นการพัฒนาองค์กรตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 และเพื่อเป็นการยกระดับการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง จึงได้กำหนดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) แก่ส่วนราชการที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบ 6 หมวด และในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้สนับสนุนให้ส่วนราชการที่ปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องสมัครขอรับ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ”

ดังนั้น หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเป็นหน่วยงานที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาองค์การภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำหนังสือรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2556 ขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำไปศึกษาเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

สารบัญ

	หน้า
ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	1
แนวทางและหลักเกณฑ์รางวัล	2
ผลการพิจารณารางวัล	5
รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	
หมวด 1 ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม	
กรมปศุสัตว์	7
จังหวัดนครพนม	18
จังหวัดสุพรรณบุรี	27
หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	
กระทรวงพลังงาน	35
กรมสุขภาพจิต	44
กรมสรรพสามิต	51
กรมชลประทาน	54
หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
กรมธนารักษ์	62
หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้	
กระทรวงพลังงาน	71
กรมสรรพสามิต	81
กรมการพัฒนาชุมชน	90
กองบัญชาการกองทัพไทย	102
กรมศุลกากร	107
หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม	
กรมศุลกากร	115
จังหวัดอุบลราชธานี	123

ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



สัญลักษณ์

รูปยอดเขาสูง มีดวงดาวเจ็ดจรัสอยู่ด้านบน ฉากหลังเป็นผืนธงโบกสะบัด

องค์ประกอบ

ดวงดาวเปล่งประกายสุกใส	หมายถึง	ความสำเร็จ จุดหมาย จุดสูงสุด ความเป็นเลิศ
ยอดเขาสูง	หมายถึง	หนทางยาวไกล ต้องมานะบากบั่น ต้องก้าวเดินไปอย่างช้าๆ ด้วยความระมัดระวัง และ มั่นคง
ผืนธงโบกสะบัด	หมายถึง	ความยินดีในความสำเร็จที่มอบให้กับองค์กรที่ได้รับรางวัล

ความหมาย

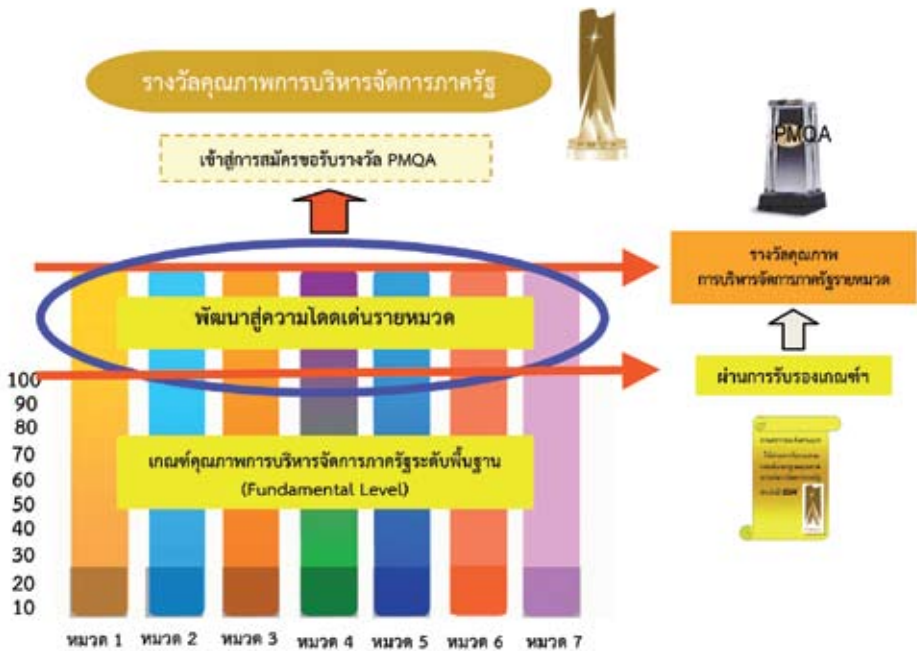
เป็นรางวัลสูงสุดที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ได้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ซึ่งได้มาด้วยความเพียรพยายาม ความอดทน หลอมรวมกับความตั้งใจจริงของทุกคนในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีผลดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น

การดำเนินการที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ปีละ 2 หมวด จนครบทั้ง 6 หมวด ในปี พ.ศ. 2554 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปและยั่งยืน



ดังนั้น เพื่อสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อมุ่งเข้าสู่องค์กรที่เป็นเลิศ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำมีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น พร้อมกับกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด “**การปรับปรุงทีละขั้น**” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง จนมีความโดดเด่น จะสามารถขอรับ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ต่อไปได้



การสมัครขอรับรางวัล

- ส่วนราชการระดับกระทรวง เสนอขอรับรางวัลในภาพรวมของกระทรวง ซึ่งเป็นการประเมินรวมทุกหน่วยงานภายในกระทรวง
- ส่วนราชการระดับกรม เสนอขอรับรางวัลในภาพรวมของกรม ซึ่งเป็นการประเมินรวมทุกหน่วยงานภายในกรม
- ส่วนราชการระดับจังหวัด เสนอขอรับรางวัลในภาพรวมของจังหวัด ซึ่งเป็นการประเมินรวมทุกส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค
- สถาบันอุดมศึกษา เสนอขอรับรางวัลในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษา
- หน่วยงานของรัฐประเภทอื่น เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ เป็นต้น

ประเภทของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 1	ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม
หมวด 2	ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
หมวด 3	ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หมวด 4	ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้
หมวด 5	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
หมวด 6	ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

เกณฑ์การให้คะแนนรางวัลฯ รายหมวด

- ทุกหมวดต้องได้คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 25 ของคู่มือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี พ.ศ. 2550
- สำหรับหมวดที่ขอรับรางวัลต้องได้คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50 ของคะแนนประจำหมวด
- คะแนนของหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7) ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหมวดที่ขอรับรางวัลต้องได้คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 30 ส่วนมิติอื่นๆ ต้องได้คะแนนรายมิติมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 25

หมวด	เกณฑ์การให้คะแนน	รางวัลหมวด 1	รางวัลหมวด 2	รางวัลหมวด 3	รางวัลหมวด 4	รางวัลหมวด 5	รางวัลหมวด 6
1	120	≥60	≥30	≥30	≥30	≥30	≥30
2	80	≥20	≥40	≥20	≥20	≥20	≥20
3	110	≥27.5	≥27.5	≥55	≥27.5	≥27.5	≥27.5
4	80	≥20	≥20	≥20	≥40	≥20	≥20
5	100	≥25	≥25	≥25	≥25	≥50	≥25
6	110	≥27.5	≥27.5	≥27.5	≥27.5	≥27.5	≥55
7.1	100	≥30	≥30	≥25	≥25	≥25	≥25
7.2	100	≥25	≥25	≥30	≥25	≥25	≥25
7.3	100	≥25	≥25	≥25	≥25	≥25	≥30
7.4	100	≥25	≥25	≥25	≥30	≥30	≥25

4 รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2556

ขั้นตอนการสมัคร และการพิจารณาการให้รางวัล

1. ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2. ส่วนราชการต้องได้รับการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL)

3. ส่วนราชการประเมินตนเองด้วยเกณฑ์รางวัลฯ รายหมวดตามหมวดที่ประสงค์จะยื่นขอรับรางวัล และส่งเอกสารการสมัครเบื้องต้นไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อประเมินความพร้อมและความเหมาะสมในการเลือกหมวดที่เสนอขอรับรางวัล ซึ่งส่วนราชการจะได้รับข้อมูลป้อนกลับ

4. ผู้ตรวจประเมินตรวจประเมินเอกสารเพื่อกลั่นกรองเบื้องต้น

5. หากผ่านการประเมินตนเองตามข้อ 4 ให้จัดทำรายงานผลการดำเนินการ (Application Report) จำนวนไม่เกิน 50 หน้า ตามแนวทางที่กำหนด พร้อมระบุหมวดที่ต้องการขอรับรางวัล และจัดส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร.

6. ผู้ตรวจประเมินตรวจประเมิน Application Report และจัดทำประเด็นการตรวจประเมิน ณ พื้นที่ส่วนราชการ (Site Visit)

7. ส่วนราชการที่ผ่านการประเมินตามข้อ 6 จะได้รับการตรวจประเมินในพื้นที่การปฏิบัติงานของส่วนราชการ และผลการตรวจประเมินจะถูกนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

หากส่วนราชการใดไม่ผ่านเกณฑ์รางวัลฯ สำนักงาน ก.พ.ร. จะแจ้งผลให้ทราบพร้อมข้อมูลป้อนกลับ

ผลการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2556

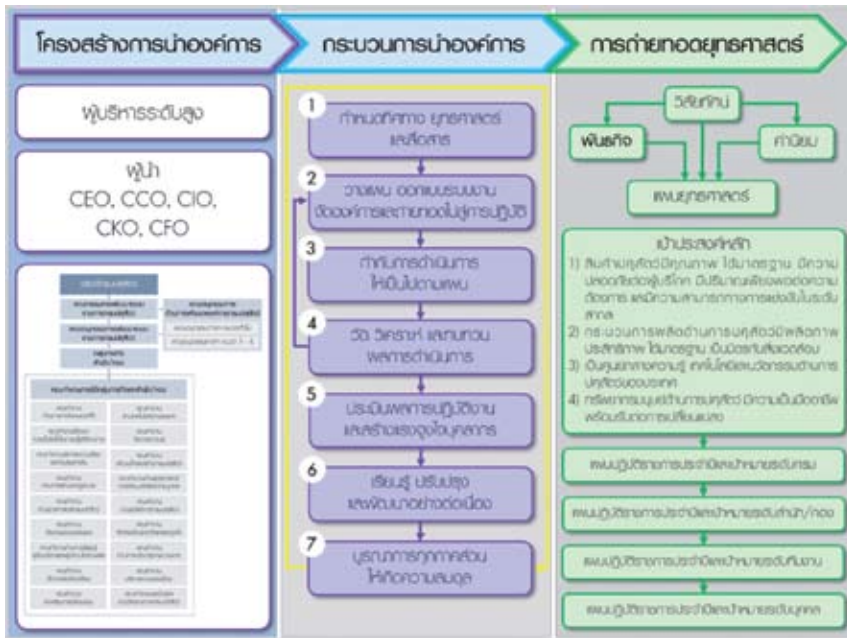
ปี พ.ศ. 2556 มีส่วนราชการสมัครขอรับ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” จำนวน 35 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1 กระทรวง 24 กรม 9 จังหวัด 1 สถาบันอุดมศึกษา รวม 46 หมวด โดยมีส่วนราชการที่ผ่านเกณฑ์การประเมินและได้รับรางวัล 12 หน่วยงาน จำนวน 15 รางวัล ดังนี้

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2556	หน่วยงาน
หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม	กรมปศุสัตว์
	จังหวัดนครพนม
	จังหวัดสุพรรณบุรี
หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	กระทรวงพลังงาน
	กรมสุขภาพจิต
	กรมสรรพสามิต
	กรมชลประทาน
หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กรมธนารักษ์
หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้	กระทรวงพลังงาน
	กรมสรรพสามิต
	กรมการพัฒนาชุมชน
	กองบัญชาการกองทัพไทย
	กรมศุลกากร
หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม	กรมศุลกากร
	จังหวัดอุบลราชธานี

กรมปศุสัตว์

หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

กรมปศุสัตว์ เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจในการกำหนดทิศทางและนโยบาย ควบคุม กำกับ ส่งเสริม วิจัย ถ่ายทอดเทคโนโลยีและพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการปศุสัตว์ รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรพันธุกรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ การดำเนินงานขององค์การอยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ “**เป็นองค์กรชั้นนำพัฒนาการปศุสัตว์สู่อาเซียนและตลาดโลก**” โดยมีหน่วยบริการตั้งอยู่ครอบคลุมทั่วประเทศทั้งในระดับเขต จังหวัด และอำเภอ รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการปศุสัตว์ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำเพื่อให้สินค้าปศุสัตว์มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค มีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการ และมีความสามารถทางการแข่งขันในระดับสากล โดยใช้สมรรถนะหลักที่โดดเด่นขององค์การ ได้แก่ (1) บุคลากรมีความเชี่ยวชาญทั้งด้านวิชาการและการบริหารจัดการด้านการปศุสัตว์ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต สุขภาพสัตว์ และมาตรฐาน รวมถึงการควบคุม กำกับให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อกำหนด และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (2) เครือข่ายด้านการปศุสัตว์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง (3) ระบบการบริหารจัดการสุขภาพสัตว์ที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน (4) ห้องปฏิบัติการที่ทันสมัยและได้มาตรฐานสากล ภายใต้การปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวนรวม 10,990 คน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) เกษตรกรด้านการปศุสัตว์ (2) ผู้ประกอบการด้านการปศุสัตว์ (3) ผู้บริโภคอุปโภคสินค้าปศุสัตว์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งหมายถึง ประชาชน ชุมชน องค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชน และเครือข่ายปศุสัตว์



ภาพที่ 1 โครงสร้างการนำองค์กร

ระบบการนำองค์กร

กรมปศุสัตว์ กำหนดโครงสร้างการนำองค์กรตามภาพที่ 1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำและขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย (1) โครงสร้างการนำองค์กร (2) กระบวนการนำองค์กร และ (3) การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับบุคคล

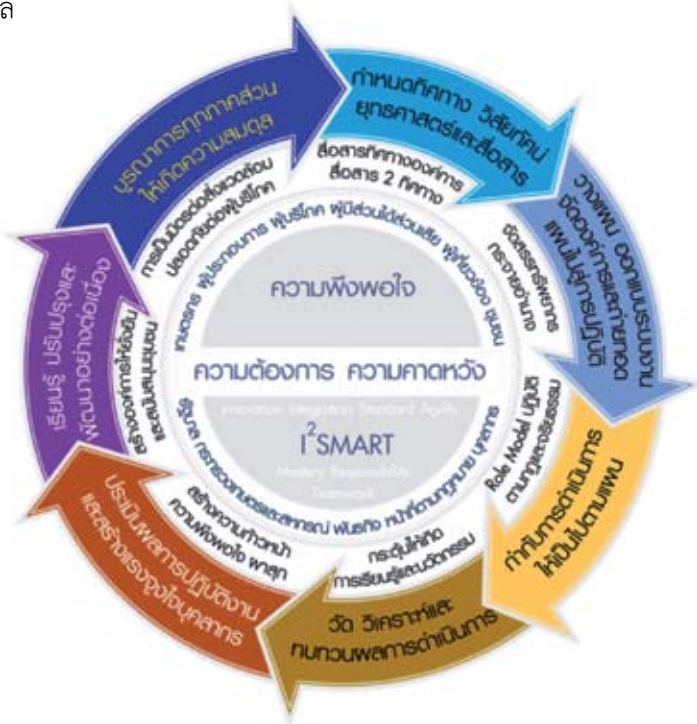
ผู้บริหารกรมปศุสัตว์

กำหนดทิศทางและสร้างองค์การให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการสร้างความร่วมมือให้เกิดความสมดุลทุกภาคส่วนร่วมกับการกำหนดค่านิยม I²-SMART รายละเอียดตามภาพที่ 2 เพื่อหลอมรวมบุคลากรทุกคนให้มีการรอบความคิดและแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน

I	Integration				I	Innovation			
S	Standard	M	Mastery	A	Agility	R	Responsibility	T	Teamwork

ภาพที่ 2 คำนิยม

ผู้บริหารทุกคนยึดถือระบบการนำองค์การกรมปศุสัตว์ (DLD Leadership System) ตามภาพที่ 3 เป็นกรอบในการบูรณาการและการบริหารจัดการองค์การ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและเกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำเนินการ เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์การนำไปสู่การสร้างคุณค่าที่เพิ่มขึ้นให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยผลผลิตและบริการด้านการปศุสัตว์ที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดความพึงพอใจในทุกกลุ่มอย่างสมดุล ซึ่งส่งผลให้กรมปศุสัตว์สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ได้ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและมีธรรมาภิบาล



ภาพที่ 3 ระบบการนำองค์การกรมปศุสัตว์ (DLD Leadership System)

1. การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และการสื่อสาร โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และเป้าหมายผลการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความสมดุลของทุกภาคส่วนอย่างโปร่งใส ร่วมกับกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) ตามขั้นตอนและกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

ผู้บริหารสื่อสารทิศทางองค์กรไปสู่บุคลากรทุกระดับรวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอด้วยช่องทางการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และนำไปปฏิบัติหรือให้ความร่วมมืออย่างทั่วถึง เพื่อทำให้มั่นใจว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และเป้าหมายผลการดำเนินการของกรม ได้รับการดำเนินการอย่างบูรณาการที่มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

2. วางแผน ออกแบบระบบงาน จัดองค์การและถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ กรม ภาครัฐทำการทบทวน ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ ระบบงาน และโครงสร้างการปฏิบัติงาน ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและยุทธศาสตร์ตามที่กำหนดไว้ รวมถึงวางแผนปฏิบัติการให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน จากนั้นจึงถ่ายทอดทิศทางองค์กร ระบบงาน แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อ การนำไปสู่การปฏิบัติตามหลักการของ Balanced Scorecard (BSC) โดยผ่านระบบ การนำองค์กร

3. การกำกับดำเนินการให้เป็นไปตามแผน ผู้บริหารแต่ละระดับทำหน้าที่ ควบคุม กำกับ การดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ โดยใช้ตัวชี้วัดระดับกรม ระดับ สำนักรง/กองและระดับบุคคลตามที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และ การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติตามลำดับชั้นตามแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ดังภาพที่ 4 ในการติดตามผลการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

4. การวัด การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ ผู้บริหารทบทวนผลการ ดำเนินการผ่านระบบการวัดตามตัวชี้วัดสำคัญเป็นประจำทุกเดือน เพื่อติดตามและประเมินผลไ้การดำเนินการโดยการเปรียบเทียบความสำเร็จจากผลการดำเนินการกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการ หากพบว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนหรือ



ภาพที่ 4 Strategy Map

อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวผู้บริหารจะวิเคราะห์ เพื่อค้นหาสาเหตุพร้อมจัดลำดับความสำคัญ และนำไปสู่การทบทวนปรับปรุงวิธีการดำเนินการหรือยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมและยังคงมีความสามารถในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยการส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานและสร้างแรงจูงใจบุคลากรระบบบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management System) เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลการดำเนินงานของกรมโดยการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับกรม ลงสู่ระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล ควบคู่กับการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติในทุกระดับ และกำหนดระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง รวมถึงการกำหนดวิธีการวัดผลอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังมีระบบ

การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัลแก่บุคลากร ทั้งในระดับสำนัก/กอง ระดับทีมงาน และระดับบุคคล เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มศักยภาพและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เช่น การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร

6. การเรียนรู้ การปรับปรุง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารใช้โมเดล DLD Improvement Model ตามภาพที่ 5 ในการพัฒนากรมปศุสัตว์อย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และข้อมูลที่ได้จากระบบการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการปรับปรุงพัฒนากระบวนการต่างๆ เช่น วางแผน ยุทธศาสตร์ การปรับปรุงกระบวนการ การปรับปรุงบริการ การพัฒนาบริการใหม่ๆ ระบบการบริหารจัดการองค์การ เป็นต้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ภาพที่ 5 DLD Improvement Model

7. บูรณาการทุกภาคส่วนให้เกิดความสมดุล ต่อความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และผู้ส่งมอบ รวมถึงพันธกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมายของกรมปศุสัตว์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย ความต้องการและความคาดหวัง รวมถึงการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญต่อผลผลิตและบริการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์ อย่างโปร่งใส เป็นธรรม

นอกจาก 7 องค์ประกอบที่บทบาทหลักของผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติแล้ว กรมยังได้กำหนดให้ผู้บริหารต้องมีบทบาทต่อไปนี้เป็น การเพิ่มเติม ได้แก่ (1) การสื่อสาร ทิศทางองค์การแบบสองทิศทาง (2) การจัดสรรทรัพยากร การกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิด ความคล่องตัวและเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม (3) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) (4) การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม ด้วยการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้และเกิดการคิดนวัตกรรม (5) การสร้างความก้าวหน้า ความพึงพอใจ ความ ผาสุกให้แก่บุคลากร การจูงใจบุคลากร โดยการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนา และสร้างความ ก้าวหน้าให้แก่บุคลากร รวมถึงการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการเพิ่มเติม (6) สร้างองค์การให้ยั่งยืน ด้วยการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ขององค์การและของบุคลากร รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญรอบข้างองค์การ (7) มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เกิด การผลิตปศุสัตว์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค โดยอาศัยความ ร่วมมือและความรับผิดชอบร่วมกันจากทุกภาคส่วน

ผลลัพธ์การนำองค์การตามระบบการนำองค์การ ผู้บริหารกรมปศุสัตว์สามารถ ชี้นำ สร้างบรรยากาศ และสร้างแรงจูงใจบุคลากร รวมถึงสร้างความร่วมมือของทุกภาคส่วน ส่งผลให้การดำเนินการด้านการปศุสัตว์ของประเทศไทยเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือในระดับ สากล ถึงความมีประสิทธิภาพของภาครัฐ ในการพัฒนา ส่งเสริม และควบคุม กำกับ ตรวจสอบ กระบวนการผลิตสินค้าปศุสัตว์ ตลอดห่วงโซ่การผลิต เพื่อให้ได้สินค้าปศุสัตว์ที่ มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ซึ่งสามารถ ส่งออกไปจำหน่ายยังประเทศที่พัฒนาแล้วได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวโน้มทั้งปริมาณและ มูลค่าที่เพิ่มขึ้นทุกปี

การกำกับดูแลตนเองที่ดี

กรมปศุสัตว์ วางระบบ (ภาพที่ 6) เพื่อกำกับและตรวจติดตามการดำเนินงานของ องค์การให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน การใช้ จ่ายงบประมาณ และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ โดย (1) ดำเนินการภายใต้การ กำกับดูแลของหน่วยงานกลางอย่างเคร่งครัด (2) กำหนดโครงสร้างให้มีระบบการกำกับ ดูแลตนเองที่ดีภายในกรม (3) เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมใน การกำกับการดำเนินงานของกรม (4) ตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการต่างๆ เพื่อ

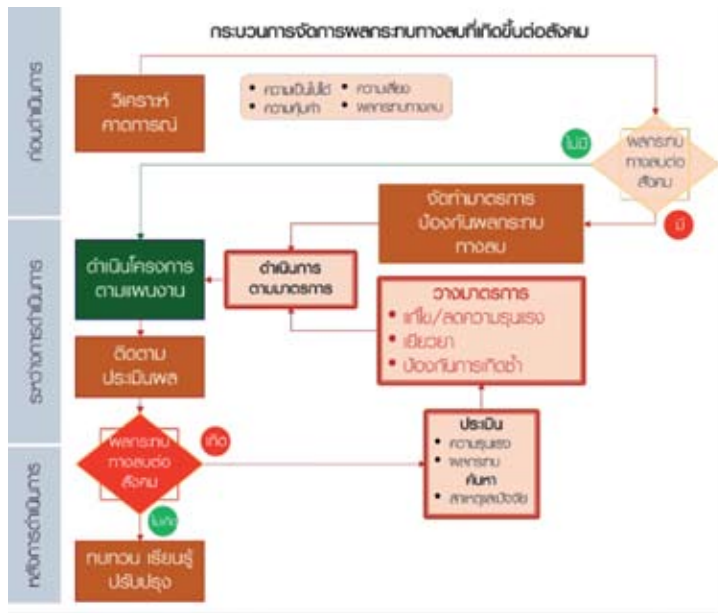


ภาพที่ 6 ระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี

ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินการของกรมในด้านต่างๆ (5) วางระบบการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลการปฏิบัติงานระดับกรม (PSA) ระดับสำนัก/กอง (IPA) ระดับบุคคล (PMS) (6) นำระบบบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหาร (7) วางระบบการติดตามและรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ (8) นำระบบสากลมาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน เช่น ISO 17025 GAP GMP HACCP OIE Standard and Guidelines มกษ. เป็นต้น

ความรับผิดชอบต่อสังคม

กรมปศุสัตว์ ได้วางระบบการป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีการกำหนดมาตรการเชิงรุกและมาตรการเชิงรับ ตามภาพที่ 7 เนื่องจากงานด้านการปศุสัตว์มีส่วนเกี่ยวข้องกับสังคมโดยตรงและมีโอกาสที่จะเกิดผลกระทบทางลบต่อสังคมได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การผลิตการฆ่าสัตว์ การแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ การขนส่งและการจำหน่าย รวมถึงการนำเข้าและส่งออก



ภาพที่ 7 กระบวนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม

การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

กรมปศุสัตว์มีหน่วยงานอยู่ครอบคลุมทั่วประเทศ ทั้งในระดับเขต จังหวัด และ อำเภอ ได้ให้ความสำคัญกับชุมชนที่ตั้งอยู่รอบๆ หน่วยงานโดยให้การสนับสนุนตามความเหมาะสมและกำลังความสามารถเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเป็นการสร้างความผาสุกและความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงานอีกทางหนึ่ง ส่งผลให้หน่วยงานเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม พร้อมทั้งให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของหน่วยงาน ตัวอย่าง เช่น โครงการสัตวแพทย์พระราชทานกองทุนพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร กรมปศุสัตว์เปิดศูนย์ฟื้นฟูสัตว์เลี้ยงในพื้นที่หน่วยงานของกรมปศุสัตว์ ซึ่งเป็นพื้นที่บางส่วนของหน่วยงานที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ให้ชุมชนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน เป็นต้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การออกแบบ การวางระบบ และการกำหนดมาตรการการกลไกต่างๆ ที่มีการบูรณาการกันอย่างเป็นระบบภายใต้ระบบการนำองค์การ ร่วมกับกระบวนการปรับปรุงตามวงจรคุณภาพ PDCA และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การปรับกระบวนการดำเนินการให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ ซึ่งเป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจาก

ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงประโยชน์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป็นนโยบายให้ใช้เกณฑ์เป็นกรอบแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนารวมปศุสัตว์

ผู้บริหารทุกระดับมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนารวมปศุสัตว์ให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารใหม่ก็ยังคงยึดแนวทางเดิมอย่างต่อเนื่อง

มีกระบวนการและกิจกรรมในการปลูกฝังค่านิยม “I²SMART” อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ

ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการดำเนินการ โดยการกำหนดนโยบาย ผลักดัน กระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพในการคิดค้นแนวทาง วิธีการ หรือนวัตกรรมเพื่อพัฒนารวมปศุสัตว์ รวมถึงกำกับ ติดตามการดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้

นโยบายการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่เป็นเครือข่าย (Network) ภายใต้รูปแบบการทำงานแบบคณะทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดทีมปฏิบัติงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ที่มีประสิทธิภาพ

การจัดทำ Road Map to PMQA Winner ซึ่งเป็นแผนระยะยาว ทำให้กรมปศุสัตว์มีทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและเป็นระบบ

กรมปศุสัตว์ได้มีการบูรณาการงานพัฒนาเข้ากับงานประจำ ทำให้งานต่างๆ ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจเข้าด้วยกัน ทำให้บุคลากรเกิดความชัดเจนต่อแรงใจที่จะได้รับจากการปฏิบัติงาน

จังหวัดนครพนม

หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

จังหวัดนครพนม เป็นจังหวัดที่มีเนื้อที่ประมาณ 5,528.8 ตารางกิโลเมตร ห่างจาก กรุงเทพฯ 740 กิโลเมตร มีวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นการผสมผสานวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของ 7 ชนเผ่ากับ 2 เชื้อชาติ ส่งผลให้ประชาชนในจังหวัดมีความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่นำมาพิจารณากำหนดพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในการดำเนินงานของจังหวัด นครพนม ภายใต้วิสัยทัศน์ “เมืองน่าอยู่คู่ สัมพันธอินโดจีน” และเป้าประสงค์ขององค์กร ในการเป็น “เมืองแห่งความสุข วิถีชีวิตพอเพียง เคียงคู่คุณธรรม” โดยมีกรอบการ ดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัดนครพนม 5 ด้าน ได้แก่ (1) พัฒนาการเกษตร และอุตสาหกรรมบริการ (2) พัฒนาการค้าผ่านแดน (3) พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว (4) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ (5) เมืองน่าอยู่ และพันธกิจ 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านสังคม : ส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดี มีการศึกษา มีอาชีพและชีวิตมั่นคง โดยใช้หลักศาสนา วัฒนธรรมท้องถิ่น และมีความพอเพียงในการดำเนินชีวิต
- 2) ด้านเศรษฐกิจ : สร้างความมั่งคั่งอย่างยั่งยืน ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
- 3) ด้านความมั่นคง : ส่งเสริมชุมชนเข้มแข็ง สังคมสันติสุข สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพ และทรัพยากรที่ยั่งยืน พื้นที่ชายแดนมีความมั่นคงและปลอดภัย
- 4) ด้านการบริหารจัดการ : สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน พัฒนาการมาภิบาล และองค์กร ภาครัฐ มีขีดสมรรถนะและระบบที่ทันสมัยพึงพอใจการให้ บริการภาครัฐ

การดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของจังหวัดนครพนม ขับ เคลื่อนด้วยค่านิยม “บริการดี มีผลสัมฤทธิ์ เศรษฐกิจพอเพียงเคียงคู่อาเซียน” ที่ส่งเสริม ให้บุคลากรยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงาน โดยบริการดี หมายถึง ข้าราชการและพนักงาน ของรัฐ จังหวัดนครพนม จะต้องให้บริการที่สร้างความ พึงพอใจให้กับผู้รับบริการและผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสีย มีผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ข้าราชการและพนักงานของรัฐ จังหวัดนครพนม จะต้องทำงานอย่างมีเป้าหมาย และเกิดผลสัมฤทธิ์ เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ข้าราชการและพนักงานของรัฐจังหวัดนครพนม จะต้องน้อมนำแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมายึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติและการดำรงชีวิต ซึ่งส่งผลให้ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 จังหวัดนครพนมได้รับการประเมินจากสำนักงานสถิติแห่งชาติให้เป็นจังหวัดที่ประชาชนมีความสุขที่สุดในประเทศ ลำดับที่ 1

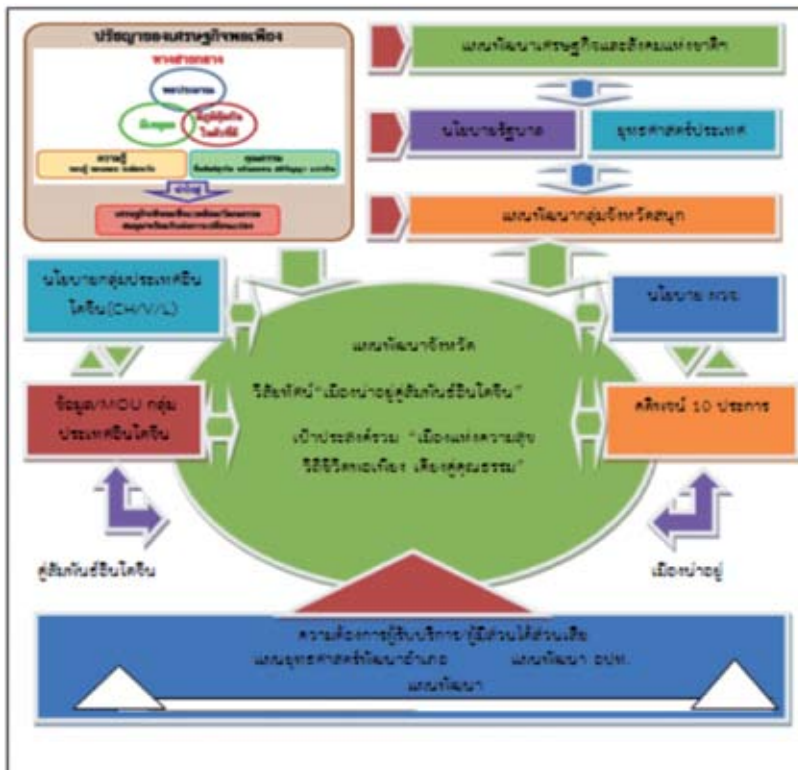
นอกจากนี้ จังหวัดได้กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนการดำเนินงานของจังหวัดให้บรรลุความท้าทาย ดังนี้

1) ด้านพันธกิจ คือ การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร การเพิ่มขึ้นของมูลค่าการค้าชายแดน การพัฒนาคุณภาพการท่องเที่ยว การเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว

2) ด้านปฏิบัติการ คือ การให้บริการได้อย่างรวดเร็ว เป็นธรรม และเสมอภาคตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ สร้างความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการภาครัฐ เสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนเมือง ชนบท และแนวชายแดน พัฒนาภาคีเครือข่ายชุมชน

3) ด้านทรัพยากรบุคคลสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลลัพธ์ รวมทั้งจัดให้มีระบบการให้ผลตอบแทน และยกย่องคนดีสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตสำนึก ในการทำงานร่วมกับประชาชน

ระบบการนำองค์กรจังหวัดนครพนม



รูปที่ 1.1 แสดงระบบการนำองค์กรจังหวัดนครพนม

จังหวัดหวัดนครพนม กำหนดทิศทางขององค์กรตามแผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการจัดทำแผน รวมถึงบรรจุไว้ในเป้าประสงค์รวม และเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้วย นอกจากนี้การจัดทำแผนยังพิจารณาไปถึงความเชื่อมโยงสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาลแผนพัฒนาภูมิภาคจังหวัดสนุก (สกลนคร นครพนม มุกดาหาร) ความต้องการของประชาชนที่ปรากฏตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับต่างๆ และ

แผนพัฒนาหมู่บ้าน/ชุมชน รวมทั้งข้อมูลสถานการณ์ของประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศอินโดจีน (สปป.ลาว เวียดนาม และจีน) และกลุ่มประเทศอาเซียนที่จะส่งผลกระทบต่อบรรลุมิสสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของจังหวัด พร้อมกับวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสในการพัฒนา เพื่อกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมในการพัฒนาจังหวัด ผ่านกระบวนการจัดประชุมประชาคมเพื่อรับฟังปัญหาความต้องการและความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับต่างๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของจังหวัดร่วมกัน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการจัดสรรงบประมาณที่จะได้รับจากรัฐบาลตามลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์และความเร่งด่วนของปัญหาความต้องการในการพัฒนาจังหวัด และกำหนดให้มีการทบทวนแผนพัฒนาจังหวัดในช่วงเดือน มิถุนายน – สิงหาคมของทุกปี ซึ่งจะนำปัญหา ข้อเสนอแนะ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกประเทศ และข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน ผลการทบทวนแผนระดับต่างๆ มาใช้เป็นข้อมูลปรับปรุงแผนพัฒนาจังหวัดต่อไป

การกำกับดูแลตนเองที่ดี

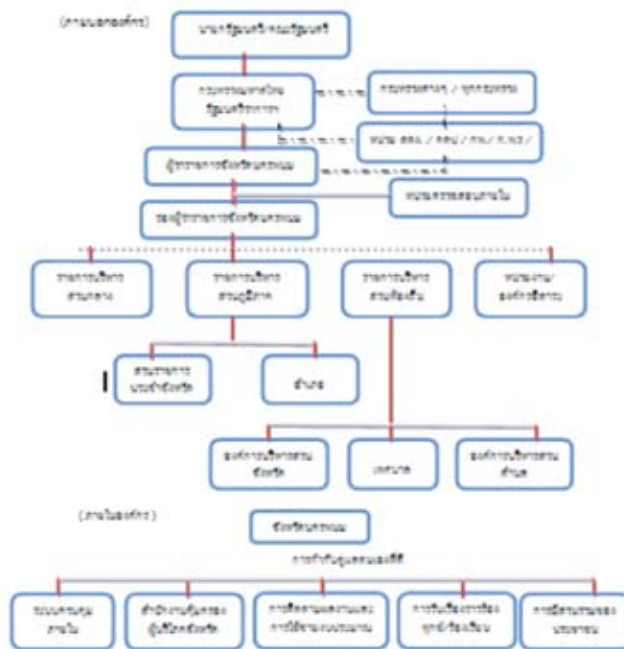
จังหวัดนครพนม ได้กำหนดนโยบายในการบริหารงานของจังหวัดไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การกำกับดูแลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย โดยมีกระบวนการกำกับดูแลตนเองที่ดี ดังนี้

ภายนอกองค์กร กำกับดูแล และติดตามโดยนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีกระทรวงมหาดไทย กระทรวงต่างๆ รวมถึง หน่วยงานต่างๆ เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐการ สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. หน่วยงานตรวจสอบและติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

ภายในองค์กร การบริหารงานและกำกับดูแลโดยผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัดผ่านกระบวนการมอบอำนาจ ให้รับผิดชอบในการกำกับดูแลส่วนราชการประจำจังหวัด และหน่วยงานส่วนกลางในจังหวัด เพื่อให้การบริหารงานของจังหวัดเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าประสงค์ หัวหน้าส่วนราชการประจำ

จังหวัด ให้รับผิดชอบบริหารจัดการตามภารกิจหลักของแต่ละส่วนราชการ นายอำเภอให้บริหารราชการตามภารกิจของอำเภอ นอกจากนี้ ยังมีผู้ตรวจสอบภายในของจังหวัด ดำเนินการตรวจสอบ ให้คำปรึกษา และแนะนำการบริหารงานด้านการเงินและพัสดุ การใช้จ่ายงบประมาณแก่ส่วนราชการตามแผนงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนการจัดทำรายงานการควบคุมภายในของส่วนราชการตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และมติคณะรัฐมนตรี

อย่างไรก็ตาม กระบวนการที่จังหวัดให้ความสำคัญและนำมาใช้ในการตรวจสอบและกำกับการทำงานของจังหวัด คือ การรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ เนื่องจากเป็นช่องทางในการรับฟังและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความหลากหลายสามารถตอบสนองกับผู้รับบริการได้ทุกกลุ่มทั้งผ่านศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด Website จังหวัด ตู้รับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ โทรศัพท์ 1567 รวมถึงการจัดตั้งสำนักงานคุ้มครองผู้บริโภคประจำจังหวัด เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของผู้บริโภค ดังรูปที่ 1.2



รูปที่ 1.2 โครงสร้างองค์กร และวิธีการกำกับดูแลตนเองที่ดี

การกำกับดูแลองค์การที่ดีของจังหวัดนครพนม จะกำหนดเป็นนโยบายหลักของจังหวัด และกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันอย่างเข้าใจ รวมทั้ง ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน สามารถนำไปปฏิบัติ และติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม และสร้างการยอมรับความน่าเชื่อถือความมั่นใจและศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้รับบริการประชาชนทั่วไปและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ

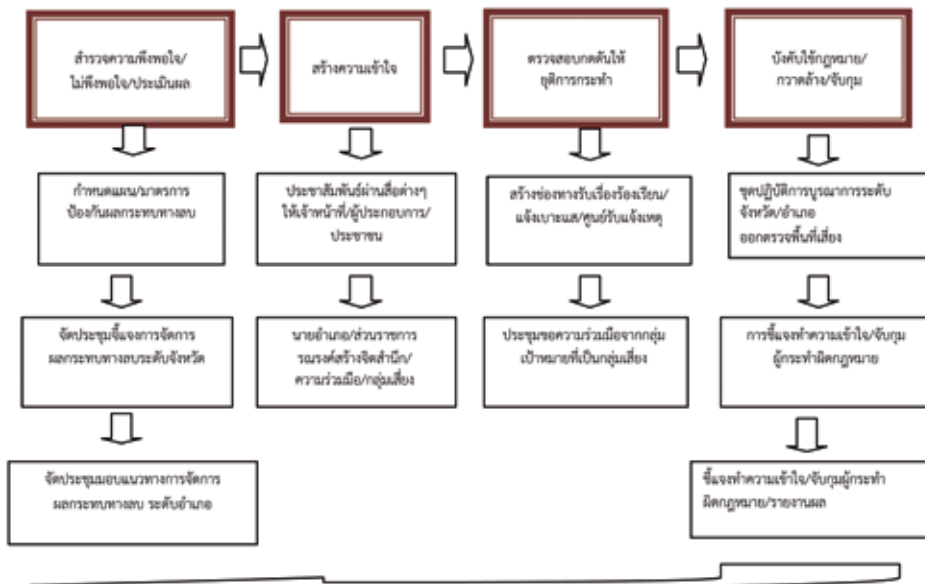
จังหวัดนครพนมได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ และพัฒนาองค์การไว้อย่างชัดเจน โดยเริ่มตั้งแต่การจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายและที่สำคัญได้นำระบบการติดตามประเมินผลมาใช้ในการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานของจังหวัดอย่างจริงจัง โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่จะต้องติดตามอย่างใกล้ชิด จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัด และกำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการตามตัวชี้วัดบังคับทุกปีงบประมาณ ดังรูปที่ 1.3



รูปที่ 1.3 แสดงการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้ว่าราชการจังหวัดนครพนมได้ร่วมกับส่วนราชการกำหนดมาตรการป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจจะเกิดขึ้นจากผลการดำเนินงาน และอาจจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของจังหวัดทั้งจากภายในและภายนอกจังหวัด โดยมีขั้นตอนการจัดการผลกระทบทางลบ ดังรูปที่ 1.4



รูปที่ 1.4 แผนผังแสดงกระบวนการจัดการผลกระทบทางลบ จังหวัดนครพนม

โดยกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบทางลบข้างต้น ทำให้จังหวัดพบปัญหาสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ จากผลการอนุญาตให้มีการดูทรายตามลำแม่น้ำโขง และนำไปสู่การกำหนดมาตรการป้องกันผลกระทบทางลบต่อสิ่งแวดล้อม และพื้นที่ชุ่มน้ำ และดูทรายในแม่น้ำโขง โดยการแต่งตั้งอนุกรรมการพิจารณาอนุญาตให้ดูทรายจังหวัดนครพนม และแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบและกำหนด Zoning เพื่อให้มีการดูทรายในพื้นที่เหมาะสม ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ของประชาชน มาตรการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจากแผ่นดินไหวและอาคารถล่ม ซึ่งดำเนินการตาม

มาตรการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจากแผ่นดินไหวและดินถล่ม โดยจังหวัดได้จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทราบทุกเดือน ทั้งนี้ มาตรการป้องกันผลกระทบทางลบต่างๆ จังหวัดนครพนมได้นำมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด เพื่อพิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน และเพื่อให้มาตรการป้องกันผลกระทบทางลบได้รับการพัฒนาต่อยอดให้เกิดแนวทางและวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการผลกระทบทางลบต่อไป

การให้การสนับสนุนต่อชุมชนสำคัญ

จังหวัดนครพนม มีวิธีการเลือกชุมชนที่สำคัญ โดยคัดเลือกชุมชนที่มีสภาพปัญหาของชุมชนที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และพันธกิจของจังหวัด ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. ชุมชนที่มีความสำคัญต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์จังหวัด เช่น ชุมชนที่มีความโดดเด่นในการพัฒนาสามารถเป็นต้นแบบในการให้กับชุมชนอื่น เป็นต้น ซึ่งจะสร้างความเข้มแข็งให้กับท้องถิ่น
2. ชุมชนที่มีสภาพปัญหาที่ส่งผลกระทบด้านลบต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์จังหวัด เช่น หมู่บ้านที่ประสบปัญหาหยาเสพติดรุนแรง หมู่บ้านในท้องที่ห่างไกล เป็นต้น จังหวัดจะสนับสนุนให้เกิดความเข้มแข็ง โดยจัดกิจกรรมการแก้ไขปัญหา และกิจกรรมออกหน่วยบริการประชาชนในท้องที่ห่างไกล
3. ชุมชนที่มีวัฒนธรรมประเพณีที่เข้มแข็ง เช่น ชนเผ่าต่างๆ ในจังหวัดนครพนมทั้ง 7 ชนเผ่า โดยจัดกิจกรรมสนับสนุนให้มีการอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี รวมทั้ง ให้ออกโอกาสในการเผยแพร่วัฒนธรรมประเพณี ทั้งในจังหวัด และต่างจังหวัด
4. ชุมชนของประเทศเพื่อนบ้าน สปป.ลาว จังหวัดนครพนม โดยเล็งเห็นความสำคัญในการรักษาและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างจังหวัดนครพนมกับแขวงคำม่วน ประเทศ สปป.ลาว ทั้งการนำผ้าป่าสามัคคีและสิ่งของที่ได้รับบริจาคไปมอบให้ชุมชนต่างๆ ในประเทศ สปป.ลาว การเชิญมาศึกษาดูงานและร่วมแข่งขันกีฬาพื้นบ้านกับจังหวัดนครพนมเป็นประจำทุกปี อีกทั้งเป็นการดำเนินงานที่มีส่วนสำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์ “คู่สัมพันธ์อินโดจีน” ของจังหวัด

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การของจังหวัดให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์เกิดจากการขับเคลื่อนด้วยค่านิยมของจังหวัด “บริการดี มุ่งผลสัมฤทธิ์ เศรษฐกิจพอเพียง เคียงคู่สู่อาเซียน” ซึ่งสร้างให้ข้าราชการและพนักงานของรัฐจังหวัดนครพนมมีพลังในการนำพาจังหวัดไปสู่เป้าหมายที่ต้องการภายใต้ระบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง

จังหวัดสุพรรณบุรี

หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

จังหวัดสุพรรณบุรี มีประชากรทั้งสิ้น 847,310 คน จำนวนบ้านเรือน 272,653 หลัง (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555) การปกครองแบ่งออกเป็น 10 อำเภอ 41 เทศบาล 85 องค์การบริหารส่วนตำบล 110 ตำบล 1,009 หมู่บ้าน 28 ชุมชน และส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค 33 ส่วนราชการ จำนวนบุคลากรที่เป็นข้าราชการ 3347 คน ลูกจ้างประจำ 523 คน และพนักงานราชการ 305 คน ดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ของจังหวัดว่า “สุพรรณบุรีเป็นจังหวัดชั้นนำในด้านแหล่งผลิตอาหาร และผลิตภัณฑ์คุณภาพมาตรฐานสู่สากล เป็นศูนย์กลางการศึกษาการกีฬาและการท่องเที่ยว โดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืนชุมชนเข้มแข็ง คุณภาพชีวิตดี ยึดการมีส่วนร่วม” กับ 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 7 เป้าประสงค์ และ 23 กลยุทธ์ เน้นให้บุคลากรปฏิบัติราชการตามค่านิยมที่กำหนดไว้ว่า “ซื่อสัตย์ โปร่งใส มีคุณธรรม เต็มใจให้บริการ ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์” เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของจังหวัด และความท้าทายขององค์การในเชิงกลยุทธ์ที่ว่า

การทำงานโดยมุ่งเน้นเป้าหมายผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

การใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีการดำเนินงานและให้บริการตามภารกิจของส่วนราชการ

บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ และความต้องการที่สามารถนำมาปฏิบัติงานได้ ประชาชนมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของจังหวัด

การนำองค์การ

จังหวัดสุพรรณบุรี กำหนดทิศทางองค์การผ่านกระบวนการทบทวนและจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่มีการทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์ของจังหวัดทุกปี โดยการกำหนดทิศทางจะคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับ

บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสมอ ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาและความต้องการของประชาชนเชิงพื้นที่ จากแผนชุมชน รวมทั้งสิ้น 10 อำเภอ 110 ตำบล และ 1,008 หมู่บ้านจึงเป็นการรวบรวมข้อมูลที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม โดยผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการจะเข้าร่วมกำหนด/ทบทวน ทิศทางของจังหวัด วิสัยทัศน์ ความคาดหวังในอนาคต ค่านิยม กรอบแนวทางในการปฏิบัติ ผ่านการประชุมหัวหน้าส่วนราชการจังหวัดประจำเดือน และการประชุมคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) และเมื่อทบทวนเรียบร้อยแล้ว จะมีการถ่ายทอดสู่บุคลากรผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การจัดประชุมสัมมนา หนังสือราชการ แผ่นประชาสัมพันธ์ website เป็นต้น รวมทั้งการจัดเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ผลการดำเนินงานที่คาดหวัง จนทำให้บรรลุผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี



ภาพที่ 1 แสดงบทบาทและแนวทางในการดำเนินงานของผู้บริหาร

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ โดยมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมกิจกรรมสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน ความสัมพันธ์ ความร่วมมือภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน (วัน Learning Day) โดยมีกิจกรรมแข่งขันกีฬาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ การประกวด

Best practices เพื่อสร้างตัวแบบการทำงานที่ดี

การทบทวนผลการดำเนินงานของส่วนราชการ

ผู้ว่าราชการจังหวัด กำหนดให้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์โดยให้นำผลการประเมินความสำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในปีที่ผ่านมา เป็นแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญและเป็นฐานในการทบทวนการจัดทำแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้ทุกส่วนราชการนำไปปฏิบัติ โดยจังหวัดจะมีคณะทำงานกำกับตัวชี้วัดตามประเด็นยุทธศาสตร์ 6 คณะ ซึ่งมีเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ ผลสำเร็จต่อการบรรลุวิสัยทัศน์จังหวัด มีผู้รับผิดชอบชัดเจน จัดทำรายงานผลการดำเนินการ เสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัด รวมทั้งนำเข้าสู่ที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการเพื่อนำผลสรุปการดำเนินงานไปกำหนดแผนในปีต่อไป



ความรับผิดชอบต่อสังคม

จังหวัดสุพรรณบุรี ให้ความสำคัญกับทุกชุมชน โดยเฉพาะชุมชนที่มีผลกระทบจากการดำเนินงานของรัฐ เช่น โครงการจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่บริเวณเทศบาลตำบลท่าระหัด อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นต้น ซึ่งเป็นนโยบายจากกรมโยธาธิการและผังเมือง ที่มีผลกระทบต่อประชาชนผู้เป็นเจ้าของที่ดินที่อยู่ในโครงการ ดังนั้น จังหวัดจึงนำแนวทางการปฏิบัติงานที่บูรณาการร่วมกันระหว่างกรมโยธาธิการและผังเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี กรมที่ดิน เทศบาลตำบลท่าระหัด และเจ้าของที่ดิน มาเป็นหลักในการบริหารจัดการพื้นที่โครงการภายใต้การมีส่วนร่วมของเจ้าของที่ดิน เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดินตาบอด โดยไม่ต้องเวนคืนที่ดิน ให้ได้รับการพัฒนาตามหลักผังเมืองและได้รับโฉนดที่ดินแปลงใหม่ที่มีรูปร่างสี่เหลี่ยมมาตรฐานสวยงามและเป็นระเบียบเรียบร้อยใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า โดยมีการใช้งบประมาณร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ มาพัฒนาเพื่อก่อสร้างถนนลาดยางและถนนคอนกรีตเสริมเหล็กทุกสายกระจายทั่วถึงพร้อมระบบไฟฟ้า ประปา และมีระบบป้องกันภัยน้ำท่วม เพื่อเป็นศูนย์กลางชุมชนใหม่ แหล่งที่พักอาศัยและธุรกิจการค้าที่ถูกสุขลักษณะมีสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดีมีมาตรฐานสูง สอดคล้องกับการผังเมือง ซึ่งได้รับการสนับสนุนและกำหนดแนวทางในการดำเนินงานจากผู้ว่าราชการจังหวัด ที่กำหนดแผนงานการดำเนินงานให้ชัดเจน ช้าเป็นสิ่งที่สนใจและสร้างความเชื่อมั่น ต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการของเจ้าของที่ดิน และสามารถดำเนินโครงการได้แล้วเสร็จโดยได้รับความร่วมมือจากเจ้าของที่ดินทุกแปลง

พลิกอดีตห้องทุ่งนาในวันวาน

พื้นที่โครงการฯ เป็นทุ่งนาแปลงนาเส้นขานเมืองทางด้านใต้ของเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี ที่ดินส่วนใหญ่เป็นที่ดินตาบอด ตั้งอยู่ระหว่างถนนขุนแผนและทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 340 บริเวณด้านใต้ถนนแฉกร้าวปลายสุดคลองส่งน้ำชลประทานต่อเนื่องไปทางทิศใต้ มีพื้นที่ประมาณ 199 ไร่ เจ้าของที่ดินจำนวน 36 ราย จำนวนแปลงที่ดิน 32 แปลง ยินยอมเข้าร่วมโครงการ โดยไม่ได้ใช้อำนาจตามกฎหมาย 2 ใน 3 เสียงของเจ้าของที่ดิน บังคับให้เจ้าของที่ดินโดยรอบโครงการเข้าร่วมแต่อย่างใด



สู่ปัจจุบัน แผ่นดินทองทรงคุณค่าชุมชนใหม่ท่าระหัด เมืองสุพรรณบุรี

แก้ไขปัญหาที่ดินตาบอด โดยไม่ต้องเวนคืนที่ดิน ได้รับโฉนดที่ดินแปลงใหม่ที่
สวยงาม มีถนนโครงการเข้าถึงทุกแปลง มีพื้นที่พักผ่อนหย่อนใจ มีระบบป้องกัน
น้ำท่วม



ภาพรวมของโครงการจัดรูปที่ดินท่าระหัดและตำแหน่งของการก่อสร้างในส่วนต่างๆ

จังหวัดสุพรรณบุรีมีการเลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน โดยพิจารณาตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด และตามนโยบายของผู้ว่าราชการจังหวัด จัดทำเป็นแผนงาน/โครงการ เพื่อเข้าไปสนับสนุนชุมชน โดยมีผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมในการพัฒนาชุมชน ตัวอย่างเช่น โครงการก่อสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งริมแม่น้ำท่าจีนบริเวณ วัดสวนหงษ์ ตำบลโคกคราม อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี เพื่อป้องกันน้ำกัดเซาะริมตลิ่ง รักษาสภาพแม่น้ำท่าจีน ป้องกันการบุกรุกลำน้ำ เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและสังคม อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนให้มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น เป็นระเบียบเรียบร้อย และส่งเสริมสนับสนุนการท่องเที่ยว ในการจัดงานประเพณีแข่งเรือชิงถ้วยพระราชทานสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี



ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรในจังหวัดในการทำงานร่วมกัน และผู้บริหารในการสนับสนุนการดำเนินงาน
2. ความพร้อมในการให้บริการของสถานที่และบุคลากร
3. มีการสื่อสาร การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอก
4. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีการปฏิบัติงาน
5. มีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับพันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากร
6. จังหวัดมีนโยบาย แผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

กระทรวงพลังงาน

หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

“มุ่งบริหารพลังงานอย่างยั่งยืนให้ประเทศไทยและประชาชนชาวไทยมีพลังงานใช้อย่างพอเพียง” กับพันธกิจที่ต้องดำเนินการใน 7 ประการ อันได้แก่

1. ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพ ติดตามสถานการณ์ ประเมินผล และเป็นศูนย์ข้อมูลด้านพลังงานของประเทศ
2. กำหนดนโยบาย แผน และมาตรการด้านพลังงาน
3. จัดหาพลังงาน พลังงานทดแทน และพลังงานหมุนเวียน
4. กำหนดมาตรการ กฎ ระเบียบ และกำกับดูแล ควบคุม การดำเนินงานด้านพลังงาน
5. วิจัยและพัฒนาด้านพลังงาน
6. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดหาพัฒนาและอนุรักษ์พลังงาน
7. ถ่ายทอดเทคโนโลยีและพัฒนาบุคลากรด้านพลังงาน และประสานความร่วมมือระหว่างประเทศด้านพลังงาน

กระทรวงพลังงานได้ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจข้างต้น ด้วยจำนวนข้าราชการ 1,290 คน พนักงานราชการ 685 คน ลูกจ้างประจำ 268 คน โดยมี **คุณลักษณะที่โดดเด่นขององค์กร** ในการตอบสนองตามความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานสากล โดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการแข่งขันขององค์การในการพัฒนาประสิทธิภาพการใช้พลังงานของ

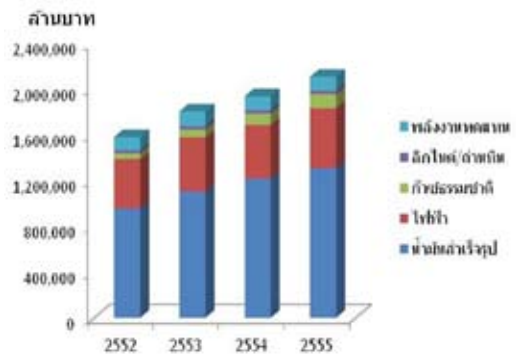
ประเทศ การบริหารจัดการสัดส่วนปริมาณการใช้พลังงานทดแทน การบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการพลังงาน ที่ต้องอาศัยปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ความต่อเนื่องของนโยบายพลังงาน พื้นฐานของประเทศเกษตรกรรม ความตระหนักถึงวิกฤตด้านพลังงานและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการส่งเสริมการศึกษา วิจัย พัฒนาด้านพลังงานอย่างต่อเนื่อง แม้จะมีแรงกดดันจากปัจจัยเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งความไม่แน่นอนทางการเมือง ความผันผวนของราคาพลังงานในตลาดโลก การเติบโตหรือถดถอยทางเศรษฐกิจ และการยอมรับของประชาชนในพื้นที่ นอกจากนี้ยังมีความท้าทายขององค์กรที่ต้องให้ความสำคัญตั้งแต่การที่ประเทศไทยต้องพึ่งพาการนำเข้าน้ำมันดิบกว่า 85% ความไม่ยอมรับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน การพึ่งพาก๊าซธรรมชาติในการผลิตไฟฟ้าในสัดส่วนสูงถึงกว่า 70% ราคาพลังงานบางชนิดไม่สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง ปัญหาการลักลอบและการใช้พลังงานผิดประเภท ความไม่เชื่อมั่นในคุณภาพของพลังงานทดแทน และข้าราชการระดับบริหารส่วนหนึ่งเกษียณอายุภายใน 4 ปี แต่ด้วยความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ของการมีหน่วยงานในสังกัดที่กำกับดูแลและกำหนดนโยบายด้านพลังงานครบวงจร มีความคล่องตัวด้านงบประมาณดำเนินการ มีเครือข่ายหลายระดับและครอบคลุมทุกพื้นที่ และบุคลากรเห็นภาพรวมของการบริหารจัดการพลังงาน รวมทั้งเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะเด่น ในการคาดการณ์สถานการณ์ด้านพลังงานทั้งในและต่างประเทศ การบริหารจัดการเครือข่ายด้านพลังงาน รวมทั้งการบริหารจัดการพลังงานในสภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

การวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ด้วยวิสัยทัศน์ของกระทรวงพลังงาน “มุ่งบริหารพลังงานอย่างยั่งยืนให้ประเทศไทยชาติและประชาชนชาวไทยมีพลังงานใช้อย่างพอเพียง” แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการเพื่อความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิตของประชาชนได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์ที่ดี ดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านพลังงาน ถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง เนื่องจากสถานการณ์พลังงานโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สิ่งที่สะท้อนชัดเจน คือ ราคาเชื้อเพลิงพลังงานที่ผันผวนและมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นตามลำดับ ประเทศไทยเป็นประเทศที่นำเข้าพลังงาน โดยมีมูลค่า

การนำเข้าพลังงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปี 2555 มีมูลค่าสูงประมาณ 2.13 ล้านล้านบาท หรือเทียบเท่าร้อยละ 20 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ

การดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ของกระทรวงพลังงาน จะดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้นการวางแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพลังงานจำเป็นต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ให้ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม การวางแผนยุทธศาสตร์จึงได้กำหนดช่วงเวลาเพื่อให้เหมาะสม



รูปที่ 1 มูลค่าการนำเข้าพลังงานของประเทศไทย

สมกับสถานการณ์พลังงานและเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งหากมีนโยบายเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการ จะกำหนดเป็นกลยุทธ์ ถ่ายทอดเป็นโครงการ/กิจกรรมลงสู่แผนปฏิบัติการในระยะสั้นและกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในระยะยาวต่อไป

กระทรวงพลังงานจะดำเนินการทบทวนแผนยุทธศาสตร์เป็นระยะๆ เพื่อให้สอดคล้องทันต่อสถานการณ์ โดยปัจจุบันใช้แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพลังงาน พ.ศ. 2556-2560 ที่ประกาศเมื่อวันที่ 4 มกราคม พ.ศ. 2556 โดยมีปัจจัยสำคัญที่นำมาพิจารณาเพิ่มขึ้น จากการทบทวน คือ ยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) และยุทธศาสตร์ประชาคมอาเซียน ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงานจะเป็นผู้มอบนโยบายต่อผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรของกระทรวงพลังงานเป็นประจำทุกปี และผู้บริหารระดับสูงของแต่ละกรมจะมอบนโยบายและพันธกิจที่สำคัญถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติให้หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบ โดยแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพลังงานประกอบด้วยแผนระยะยาว ได้แก่ แผนพลังงาน เช่น แผนพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้าของประเทศ (Power Development Plan : PDP) แผนอนุรักษ์พลังงาน (Energy Efficiency Plan:EE) แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (Alternative Energy Development Plan:AEDP) เป็นต้น ซึ่งมีกระบวนการวางแผนไปสู่การปฏิบัติ การถ่ายทอดผ่านแผนปฏิบัติการ 4 ปี ซึ่งและกำหนดเป็นแผนระยะสั้น คือ แผนปฏิบัติ

ราชการ 1 ปี การดำเนินงานตามเป้าหมายจะสำเร็จได้หรือไม่นั้น การเร่งรัด กำกับและติดตามประเมินผลการดำเนินงานเป็นปัจจัยสำคัญ ผ่านการติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารระดับสูง โดยใช้กลไก เช่น การประชุม การสัมมนา การลงพื้นที่ของผู้ตรวจราชการประจำกระทรวงพลังงาน การเยี่ยมชมโครงการด้านอนุรักษ์พลังงานและพลังงานทดแทนโดยคณะอนุกรรมการประเมินผลภายใต้แผนอนุรักษ์พลังงาน เพื่อรับฟังผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรครวมทั้งปัจจัยความสำเร็จเพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการทบทวนการปฏิบัติราชการ รวมทั้ง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพลังงานในระยะถัดไปให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการ ความมั่นคงด้านพลังงานและพลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของประเทศ กระทรวงพลังงานกำหนดขั้นตอนการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน 6 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบัน (SWOT) มุ่งเน้นการสร้างสมดุลของการวางแผน

ยุทธศาสตร์กับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกรอบเวลา

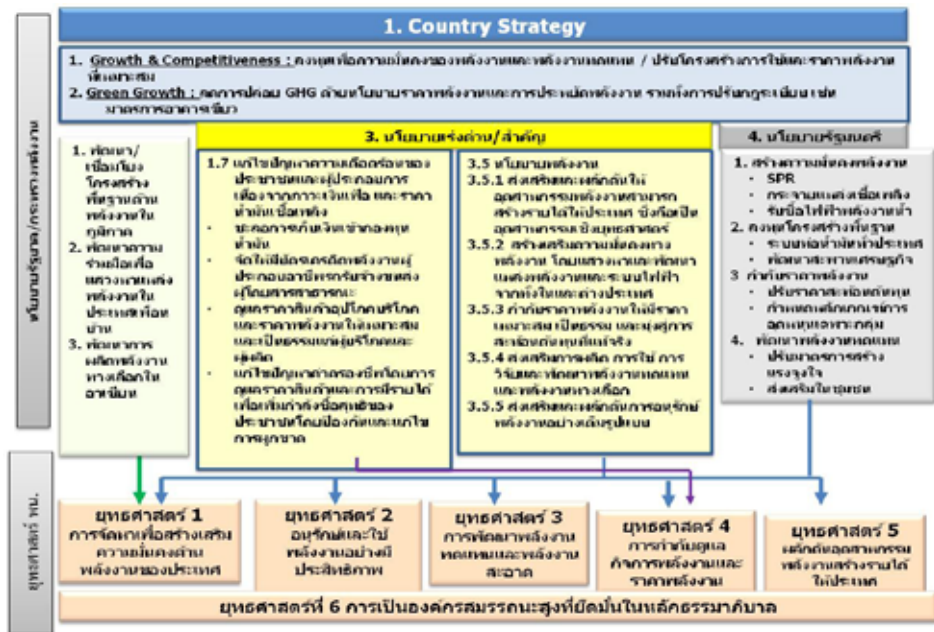


รูปที่ 2 ยุทธศาสตร์ประเทศกับพันธกิจที่เกี่ยวข้องของกระทรวงพลังงาน

ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่กระทรวงพลังงานจะต้องมีกระบวนการ เพื่อให้เกิดวิธีการดำเนินงานด้านพลังงานของแต่ละปัจจัยที่สมดุลกันอย่างเหมาะสม เช่น กลางปี พ.ศ. 2555 รัฐบาลได้มีการประกาศยุทธศาสตร์ประเทศ และยุทธศาสตร์ประชาคมอาเซียน ซึ่งต้องมีการนำมาปรับปรุงเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพลังงานถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงจากแผนในระดับประเทศลงสู่แผนของกระทรวงพลังงานให้สามารถขับเคลื่อนพันธกิจด้านพลังงานได้อย่างสอดคล้องกัน

(2) การปรับทิศทางด้านพลังงาน โดยการประเมินและทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งสถานการณ์ด้านพลังงาน ปัจจัยภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป กระทรวงพลังงานได้จัดทำภาพฉายจำลองอนาคตด้านพลังงานของประเทศ (Scenario Analysis) เพื่อให้สามารถจัดทำแผนงานและตั้งสมมติฐานในการประเมินสถานการณ์และกำหนดความเข้มข้นของแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ที่ตอบสนองต่อความต้องการในการกำหนดยุทธศาสตร์ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรชั้นนำจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นมุมมองจากภายนอก การเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทำให้เกิดแผนงานที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างยุทธศาสตร์ให้มีความสมบูรณ์ รวมถึงเรื่องท้าทายให้กระทรวงพลังงานต้องเข้าสู่ภาวะแข่งขันทั้งภายในประเทศกับแนวโน้มการวัดผลการดำเนินงานของกระทรวงในแต่ละปี และการแข่งขันในระดับนานาชาติ เพื่อวัดศักยภาพการดำเนินงานด้านพลังงานของประเทศ เช่น กระทรวงพลังงานได้กำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดประสิทธิภาพการใช้พลังงานของประเทศ (Energy Intensity) ซึ่งประเทศไทยมีค่านวโน้มที่ลดลงแสดงถึงการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การส่งเสริมให้เกิดการประหยัดพลังงาน ได้แก่ การจัดให้มีการแข่งขันและคัดเลือกโครงการที่มีการดำเนินงานดีเด่นด้านพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงานในระดับประเทศ (Thailand Energy Award) และส่งแข่งขันในเวทีระดับอาเซียน (ASEAN Energy Award) นอกจากนี้ได้กล่าวมาแล้ว กระทรวงพลังงานได้มีการจัดทำ Thailand Energy Outlook เพื่อเป็นข้อมูลเผยแพร่การดำเนินนโยบายด้านพลังงานสู่เวทีนานาชาติ เป็นประจำทุกปี จึงต้องมีการประเมินแนวโน้มสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์

(3) การกำหนดยุทธศาสตร์ จะคำนึงถึงการกำหนดแผนเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ต่อเนื่องจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการดำเนินการตามห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เกิดแผนงานที่สะท้อนความต้องการของผู้มี



รูปที่ 3 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ประเทศสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ของกระทรวงพลังงาน

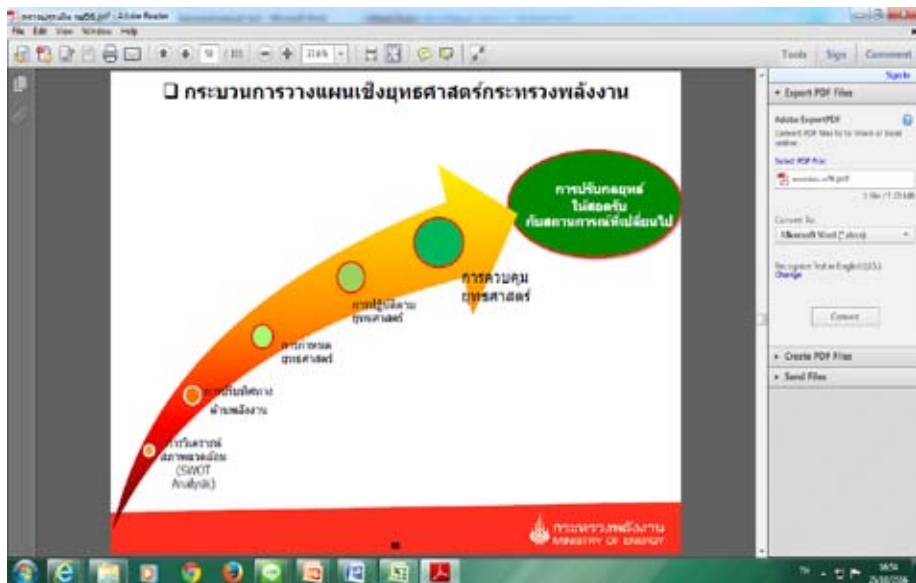
ส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง รวมทั้ง เกิดการสร้างเครือข่ายด้านพลังงานที่สำคัญจากภายนอก มีการบูรณาการแผนงาน/โครงการเพื่อสนองต่อแผนยุทธศาสตร์ และเกิดโครงการสำคัญในการบูรณาการครบกระบวนการ เช่น โครงการหญ้าเนเปียร์ โดยเริ่มตั้งแต่ภารกิจภายนอกกระทรวงพลังงานอย่างการกำหนดพื้นที่เพาะปลูกและความเหมาะสมของพื้นที่ การพัฒนาสายพันธุ์และเพาะพันธุ์ต้นกล้า การให้ความรู้ต่อเกษตรกรในการเพิ่มผลผลิตและการเก็บเกี่ยว การนำไปผ่านกระบวนการเพื่อกำหนดรูปแบบพลังงานที่ได้ การป้อนพลังงานที่ได้เข้าสู่แหล่งรองรับ และการเกิดรายได้ให้กับเกษตรกร เป็นต้น

(4) การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ มีการกำหนดแผนงาน/โครงการและระยะเวลา โดยการถ่ายทอดลงสู่กรม สำนัก กอง จนถึงกำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคล รวมทั้ง การส่งภารกิจสู่ส่วนภูมิภาคในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการผลักดันโดยมีผู้รับผิดชอบการจัดสรรและการเชื่อมโยงงานตามภารกิจ

(5) การควบคุมยุทธศาสตร์ มีกลไกการดำเนินการและการติดตามที่ชัดเจน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

5.1) กลุ่มแผนงาน/โครงการที่สนองตามนโยบายรัฐบาล เพื่อเชื่อมโยงและผลักดัน แผนยุทธศาสตร์ประเทศ การดำเนินการตามนโยบายของนายกรัฐมนตรีจากการประชุม หัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องจากทั้งภายในและภายนอก โดยมีการแต่งตั้งคณะ อนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศด้านความมั่นคงทางพลังงานและพลังงานที่เป็น มิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อผลักดัน เร่งรัด ติดตาม การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ พลังงานของประเทศ

5.2) ประเภทของโครงการตามยุทธศาสตร์พลังงาน เป็นการดำเนินการตามพันธกิจ ของกระทรวงพลังงานเพื่อดำเนินการตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์พลังงาน ตามแผน ปฏิบัติราชการ 1 ปี และ 4 ปี โดยผ่านการติดตามผลลัพธ์ค่าเป้าหมาย และการดำเนิน งานตามงบประมาณที่ได้รับ



รูปที่ 4 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของกระทรวงพลังงาน

(6) การปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป จากกระบวนการที่เกี่ยวข้องข้างต้น การดำเนินการในส่วนสนับสนุนและการดูแลผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบต่อสถานการณ์พลังงานและการดำเนินกิจกรรม/โครงการด้านพลังงาน ทั้งจากภารกิจเร่งด่วน การดำเนินตามยุทธศาสตร์ หรือจากปัจจัยสำคัญภายในและภายนอกมีความเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายภาคส่วน ขณะที่ความต้องการด้านพลังงานสูงขึ้นแต่กิจการพลังงานหลักยังคงไม่ได้รับการยอมรับจากประชาชนในพื้นที่เป้าหมาย เช่น กรณีของการสร้างโรงไฟฟ้า การรองรับสถานการณ์และการให้ประชาชนผู้ที่สนใจหรือที่ได้รับผลกระทบ ได้เข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมด้านพลังงาน กระทรวงพลังงานได้จัดตั้งสำนักประสานการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2554 เพื่อเป็นศูนย์กลางในการสร้างความรู้ ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมกับประชาชนในพื้นที่ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักที่สำคัญ โดยการดำเนินการมีแผนปฏิบัติการในพื้นที่เป้าหมายที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับฟัง ชี้แจงข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นข้อมูลที่ได้รับมาจากภาคประชาชนเพื่อนำมาปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับความต้องการในแต่ละพื้นที่อย่างแท้จริง

ในส่วนของการทำแผนยุทธศาสตร์พลังงานของกระทรวงพลังงาน 6 ขั้นตอนที่กล่าวมานั้น ส่วนที่เป็น Best Practices เพื่อเกิดการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพ ได้แก่วัฒนธรรมที่ 1 “การปรับทิศทางการดำเนินงานด้านพลังงาน” และขั้นตอนที่ 2 “การปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป”

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนยุทธศาสตร์ และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระทรวงพลังงานที่สำคัญของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1) การมีเครือข่ายด้านพลังงาน ทั้งที่เป็นองค์กรระดับโลก อาทิ ทบวงพลังงานระหว่างประเทศ (International Energy Agency : IEA) ในการให้ข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์พลังงานของประเทศ มีการจัดทำแผนรองรับภาวะวิกฤตด้านพลังงานของประเทศและนำไปสู่การปรับเปลี่ยนในระดับนโยบาย เช่น การสำรองน้ำมันเชื้อเพลิงทางยุทธศาสตร์ (Strategy Petroleum Reserve-SPR) การปรับปรุงโครงสร้างการบัญชาการในภาวะวิกฤตด้านพลังงาน เป็นต้น รวมถึงมีการจัดห้องบัญชาการยุทธศาสตร์

(War Room) เพื่อเป็นศูนย์บัญชาการที่มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นต้น รวมทั้ง การมีเครือข่ายในระดับพื้นที่ คือ อาสาสมัครพลังงาน (อส.พ.น.) จำนวนกว่า 5,900 คน เป็นเครือข่ายด้านการให้ความรู้ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ด้านพลังงานในแต่ละพื้นที่ครอบคลุม 76 จังหวัด โดยดำเนินงานสนับสนุนร่วมกับสำนักงานพลังงานจังหวัดในแต่ละแห่ง พัฒนาต่อยอดจนเกิดเป็นนักวิจัยพลังงานชุมชนและชุมชนต้นแบบ

2) กระทรวงพลังงานมีหน่วยงานและบุคลากรในสังกัด ที่ครอบคลุมอุตสาหกรรมพลังงานตั้งแต่ ขั้นต้น ขั้นกลาง และขั้นปลาย ทำให้เห็นภาพรวมของทั้งห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งสามารถกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างครบวงจร ด้านการปรับแผนตามสถานการณ์และลดผลกระทบ การรับมอบนโยบายสำคัญต่างๆ นำมาสู่การจัดสรรและเตรียมความพร้อมของทรัพยากรต่างๆ ที่เป็นตัวช่วยขับเคลื่อนให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เช่น จัดทำค่าของบประมาณ ทั้งเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ กระทรวงพลังงานได้ทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงพลังงาน และรองรับความท้าทายของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2560 คือ ข้าราชการระดับบริหารจะเกษียณอายุราชการ กระทรวงพลังงานได้นำปัจจัยดังกล่าวนี้ มาจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยถ่ายทอดแผนดังกล่าวลงสู่ระดับกรม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถรองรับพันธกิจต่างๆ ที่แต่ละกรมได้รับมอบหมาย

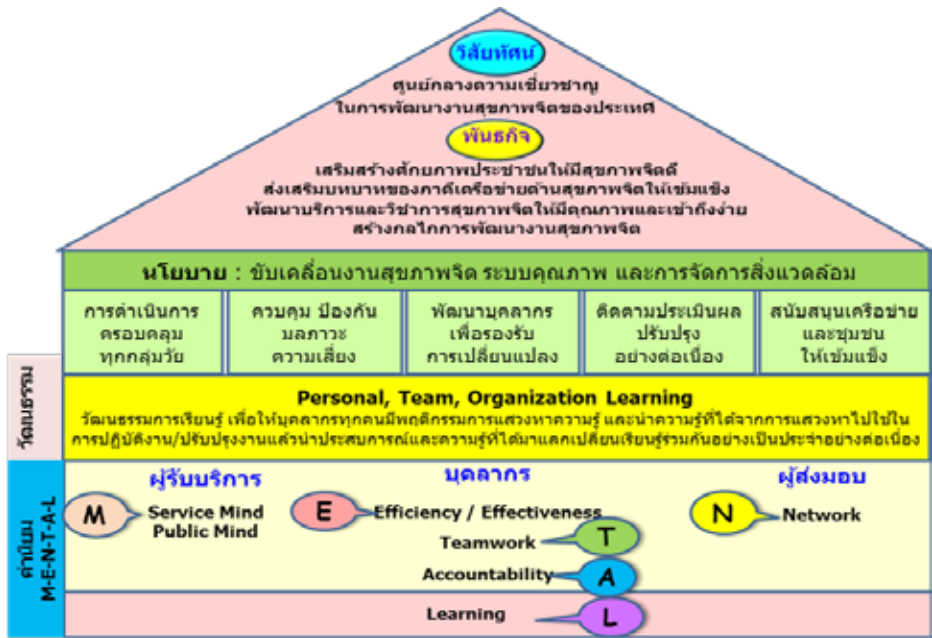
3) เครื่องมือที่ช่วยในการแก้ไขปัญหาด้านราคาพลังงานระยะสั้นที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน คือการใช้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ผ่านกลไกการกำหนดโครงสร้างราคา เช่น การติดตามการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมันเชื้อเพลิงโดยคณะกรรมการบริหารกองทุนพลังงาน (กบง.) เพื่อกำหนดอัตราการอุดหนุนหรือเรียกเก็บให้มีความเหมาะสมโดยสามารถปรับราคาพลังงานเพื่อลดภาระค่าครองชีพของประชาชน หรือการส่งเสริมให้เกิดการใช้เชื้อเพลิงทดแทนที่มีส่วนผสมของเอทานอลหรือน้ำมันปาล์มที่ได้จากผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรภายในประเทศ เช่น น้ำมันแก๊สโซฮอล์ 85 ที่มีการอุดหนุนราคา และน้ำมันไบโอดีเซลบี 5 เป็นต้น

กรมสุขภาพจิต

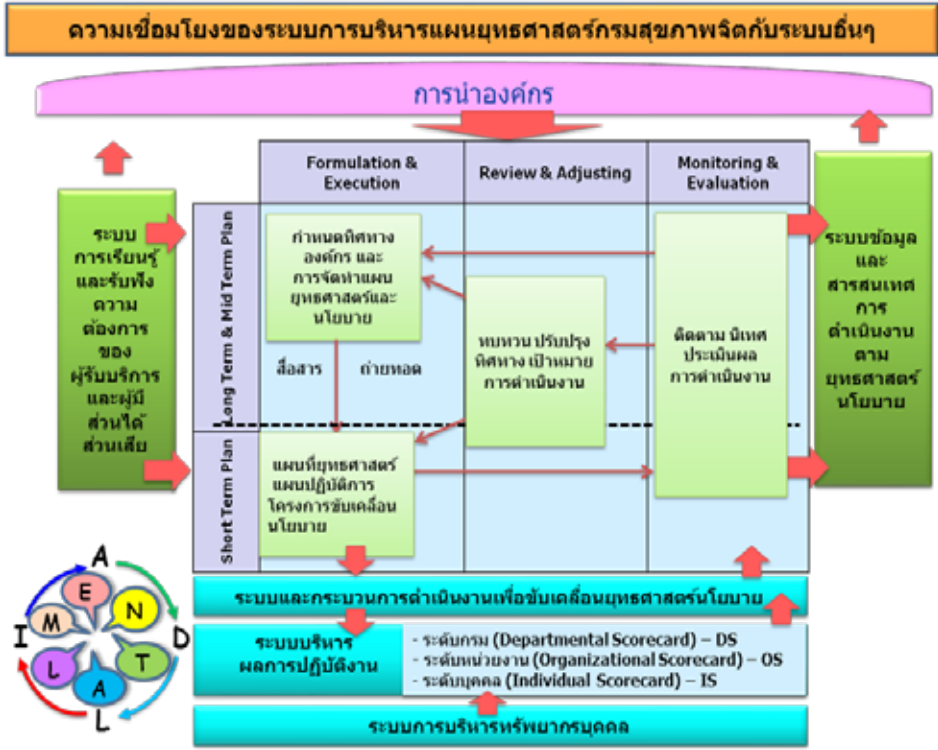
หมวด 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

กรมสุขภาพจิต ดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้แผนยุทธศาสตร์กรมสุขภาพจิต 4 ประเด็นหลัก คือ การเสริมสร้างศักยภาพประชาชนให้มีสุขภาพจิตดี การส่งเสริมบทบาทของภาคีเครือข่ายด้านสุขภาพจิตให้เข้มแข็ง การพัฒนาบริการและวิชาการสุขภาพจิตให้มีคุณภาพและเข้าถึงง่าย และการสร้างกลไกในการพัฒนางานสุขภาพจิต โดยมีค่านิยมหลัก M-E-N-T-A-L (M-Mind, E-Efficiency & Effectiveness, N-Network, T-Teamwork, A-Accountability, L-Learning) เป็นหลักคิดพื้นฐานทางวัฒนธรรมการดำเนินงานของกรมฯ เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ “การเป็นศูนย์กลางความเชี่ยวชาญในการพัฒนางานสุขภาพจิตของประเทศ” มีบุคลากรรวม 5,181 คน ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรวิชาชีพสายการแพทย์และสาธารณสุขที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสุขภาพจิตและจิต

ภายใต้กระบวนการดำเนินงานหลักของกรม (Core Process) 5 กระบวนการที่มีความเชื่อมโยงและต่อเนื่องกัน เป็น 3 กลุ่มกระบวนการหลัก อันได้แก่ 1) กระบวนการวิจัย พัฒนา ถ่ายทอดนวัตกรรมและองค์ความรู้ด้านสุขภาพจิต ในเชิงส่งเสริมป้องกันสู่ประชาชนที่มีปัญหาสุขภาพจิตและประชาชนทั่วไป 2) กระบวนการวิจัย พัฒนา ถ่ายทอดนวัตกรรมองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านสุขภาพจิต ในเชิงการบำบัดรักษาฟื้นฟูไปสู่เครือข่ายทั้งในและนอกระบบบริการสาธารณสุขในเขตสุขภาพ 3) กระบวนการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและให้บริการด้านสุขภาพจิตและจิตเวชระดับเชี่ยวชาญแก่ผู้ป่วย/ผู้มีปัญหาสุขภาพจิตและจิตเวชที่มีอาการรุนแรง ยุ่งยาก ซับซ้อน และเรื้อรัง โดยมีหน่วยงานในสังกัดกรมทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคร่วมรับผิดชอบกระบวนการตามบทบาทหน้าที่และร่วมกันผลักดันงานสุขภาพจิตและจิตเวชในพื้นที่ที่รับผิดชอบ (Area-Agenda-Function-Participation) ที่คำนึงถึงความสอดคล้องต่อกฎหมายสุขภาพจิตและกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีระบบบริหารคุณภาพภายใน ได้แก่ ISO 9001:2008 ISO: 14001 และมาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาล เป็นกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของกรม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายหลัก คือ “ประชาชนมีสุขภาพจิตดี สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข”



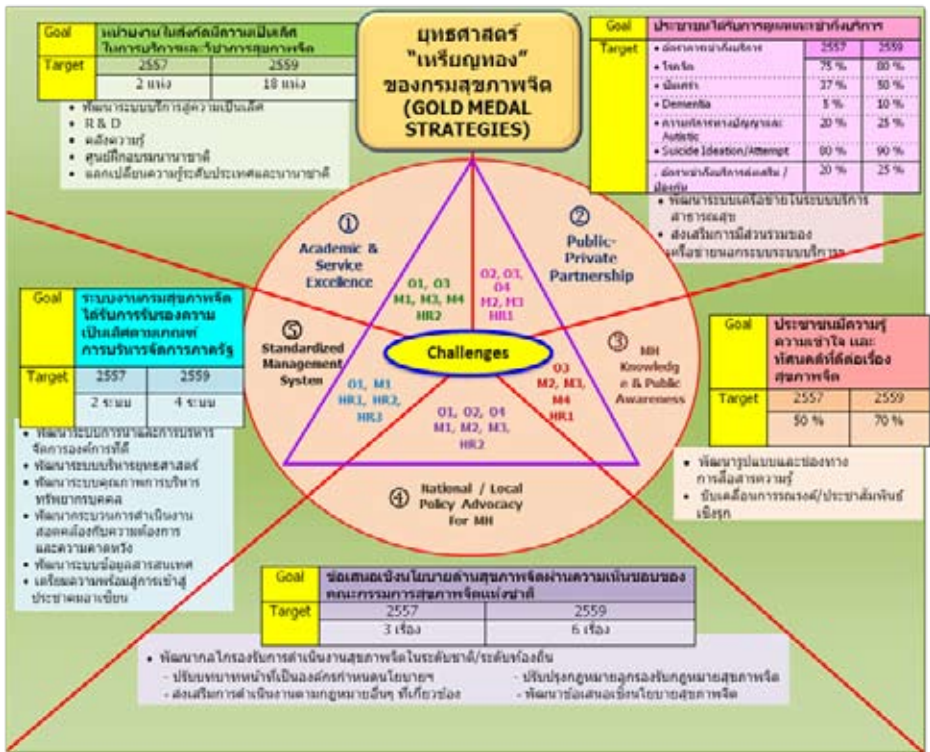
การมุ่งสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหลักดังกล่าว กรมสุขภาพจิตใช้กรอบแนวคิด Dream-Design-Drive กล่าวคือ กองแผนงานเป็นหน่วยงานหลักในการรับ “*ภาพฝันเชิงเป้าหมาย*” (Dream) ของประเทศ กระทรวงและกรมนำไปดำเนินการสานต่อให้เกิด *ระบบ/รูปแบบ/แนวทาง* (Design) ในการดำเนินงานเพื่อรองรับยุทธศาสตร์และนโยบาย รวมทั้ง *บริหารและขับเคลื่อนการดำเนินงานสู่การปฏิบัติ* (Drive) อย่างเป็นรูปธรรม โดยผสมผสานแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารและพัฒนาองค์กรควบคู่กับการพัฒนายุทธศาสตร์และนโยบายการดำเนินงานด้านสุขภาพจิตเพื่อประชาชนเชื่อมโยงและบูรณาการเข้ากับระบบการดำเนินงานอื่นๆ ของกรมสุขภาพจิต โดยอาศัยวงล้อของการบริหารคุณภาพ A-D-L-I และหลักคิดจากค่านิยม เป็นพื้นฐานในการพัฒนา



การวางแผนยุทธศาสตร์และพัฒนานโยบายของกรมสุขภาพจิต (Dreaming from Sketch to Scratch)

แผนยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตมีกรอบระยะเวลาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตมีพัฒนาการมาตั้งแต่ ปี 2548 และพัฒนาปรับปรุงต่อยอดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ให้มีคุณภาพ เหมาะสมกับสถานการณ์ความท้าทายที่สำคัญ และมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาสุขภาพจิตและความต้องการของผู้รับบริการในภาพรวม โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสังกัดกรมสุขภาพจิต ผสมผสานกับการใช้กระบวนการจัดการความรู้จากเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ

นอกจากนี้ กรมฯ ยังมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานสุขภาพจิตประจำปีและ ล่วงหน้า 1 ปี โดยวิเคราะห์จากสถานการณ์สุขภาพจิตที่เป็นปัญหาของประชาชนในแต่ละ กลุ่มวัย (วัยเด็ก วัยเรียน วัยรุ่น วัยทำงาน วัยสูงอายุ) ทั้งที่เป็นกลุ่มดี กลุ่มเสี่ยง กลุ่มป่วย และกลุ่มที่อยู่ในภาวะวิกฤต ควบคู่กับการพิจารณาถึงนโยบายการดำเนินงานในระดับ ประเทศและระดับกระทรวง เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาที่สำคัญของประชาชนในแต่ละ กลุ่มเป้าหมายที่ต้องเร่งป้องกัน/แก้ไข และระบุแนวทางการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งมิติ ส่งเสริม-ป้องกัน บำบัดรักษา-ฟื้นฟู และเหมาะสมกับประชาชนแต่ละกลุ่ม โดยใช้กรอบ ยุทธศาสตร์ “เหรียญทอง” เป็นแนวทางหลักในการขับเคลื่อนงานในภาพรวม



การวางระบบการดำเนินงานและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์-นโยบายสู่ความสำเร็จ (Designing and Driving to Success)

ในทุกๆ ปี ผู้บริหารกรมสุขภาพจิตจะเป็นผู้สื่อสารยุทธศาสตร์และนโยบายการดำเนินงานประจำปี ด้วยตนเองให้แก่ผู้บริหารหน่วยงาน และเครือข่ายผู้ปฏิบัติงานโดยมีสื่อเพื่อใช้สื่อสารทั่วทั้งองค์กร และวางระบบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่านกลไกการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนการดำเนินโครงการขับเคลื่อนนโยบายฯ ประจำปี การถ่ายระดับตัวชี้วัดจากยุทธศาสตร์และนโยบายการดำเนินงานสุขภาพจิตระดับกรมไปยังหน่วยงานในสังกัด ผ่านการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี และถ่ายระดับสู่บุคลากรผ่านข้อตกลงการปฏิบัติราชการ การขับเคลื่อนการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ/คณะทำงานขับเคลื่อนงานในเชิงนโยบาย (Agenda-based) และคณะกรรมการ/คณะทำงานที่ขับเคลื่อนงานลงสู่พื้นที่เครือข่ายบริการสุขภาพ (Area-based) โดยผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการติดตามกำกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแต่ละนโยบายอย่างสม่ำเสมอ ผ่านเวทีการประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานประจำเดือน



**การติดตาม กำกับ นิเทศ ประเมินผล และบริหารความเสี่ยง
(Monitoring-Supervision-Evaluation and Risk Management)**

กรมสุขภาพจิตมีระบบการติดตาม กำกับ และประเมินผล การดำเนินงานตามประเภทของแผนและตามระดับตัวชี้วัด โดยข้อมูลตัวชี้วัดจะนำไปจัดเก็บในฐานข้อมูลของกรมสุขภาพจิต และเผยแพร่ผ่านทาง Website ศูนย์ปฏิบัติการกรมสุขภาพจิต www.dmh.go.th/portal.asp เพื่อให้ผู้บริหาร บุคลากร และสาธารณสุขนำไปใช้ประโยชน์



เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายสามารถดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย กรมฯ ได้กำหนดให้มี**การนิเทศงาน** 3 ระดับ คือ **1) การนิเทศงานเชิงนโยบาย** ในหน่วยงานสังกัดกรมฯ โดยมี “รองอธิบดีกรมสุขภาพจิต เป็นหัวหน้าทีมนิเทศงาน” **2) การนิเทศงานร่วมกับคณะผู้ตรวจราชการกระทรวง**

สาธารณสุข เพื่อผลักดันการดำเนินงานในเครือข่ายบริการสุขภาพ **3) การนิเทศงาน เฉพาะกิจด้านสุขภาพจิต** โดยนักวิชาการจากกรมสุขภาพจิตไปติดตามผลการดำเนินงาน และให้คำปรึกษาในการดำเนินงานสุขภาพจิตในพื้นที่ ทำให้กรมฯ สามารถรับทราบถึง ปัญหาอุปสรรคและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนางานได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งเป็นการ สร้าง “ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน” อีกด้วย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสาร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

1. ผู้นำมีภาวะการนำองค์กรอยู่ในระดับสูง (High Leadership) เป็นทั้งผู้สร้างภาพ ฝันของงาน และช่วยเอื้อให้เกิดระบบการบริหาร/ขับเคลื่อนงานด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด
2. มีระบบการนิเทศงานในเชิงนโยบายกับหน่วยงานในสังกัดกรมฯ และนิเทศการ ดำเนินงานของหน่วยงานเครือข่ายในพื้นที่เขตสุขภาพ ทำให้สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์-นโยบายกรมสุขภาพจิต
3. มีการประเมินความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรต่อทิศทางการดำเนินงานของกรม สุขภาพจิตเป็นประจำทุกปี และพัฒนาวิธีการสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์/นโยบายของ กรมฯ ให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจโดยทั่วกัน
4. มีระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนิน งานของกรมสุขภาพจิต และตอบสนองให้บุคลากรสามารถพร้อมรับกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อกรมฯ ได้อย่างทันท่วงที
5. มีเครือข่ายผู้ปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และการติดตาม ประเมินผลอยู่ในทุกหน่วยงานสังกัดกรมฯ ซึ่งได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งกายและใจเป็นประจำทุกปี ภายใต้แนวคิดของการพัฒนามุคลากรให้ “ดี-เก่ง-สุข” และมีส่วนร่วมประเมิน กระบวนการจัดทำและสื่อสารแผนเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา/ปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น
6. พัฒนา/ปรับปรุงคุณภาพของระบบงานอย่างต่อเนื่อง ภายใต้แนวคิดของระบบ บริหารจัดการคุณภาพภายใน โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ

กรมสรรพสามิต

หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

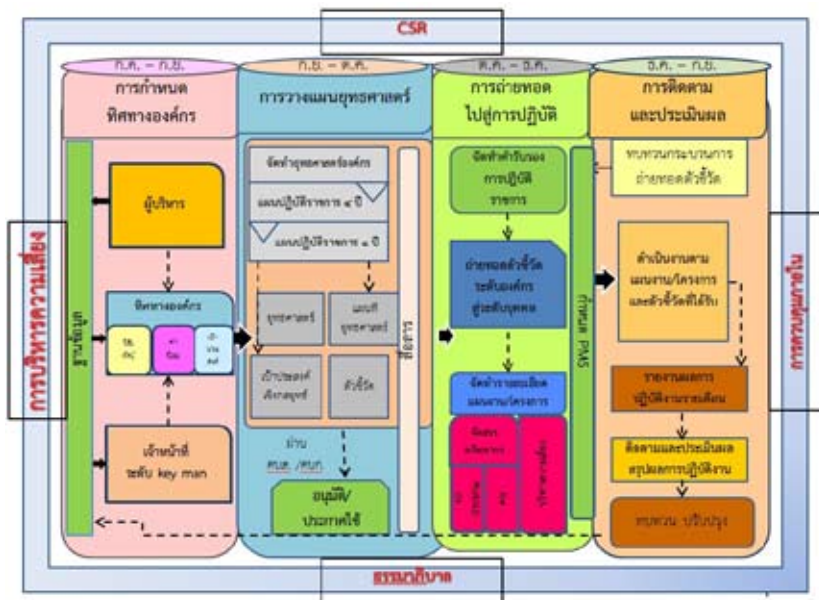
กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานประเภทกรมบริการ ซึ่งมีภารกิจหลักในการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตจากสินค้าและบริการตามหลักการสินค้าที่ส่งผลเสียต่อสุขภาพและขัดต่อศีลธรรม สินค้าฟุ่มเฟือย และสินค้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อจำกัดการบริโภคสินค้า/บริการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ดังนั้น กรมสรรพสามิต จึงต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงาน และกำหนดกลวิธีเพื่อบังคับเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “องค์กรพลวัต เพื่อการจัดเก็บภาษีที่มีมาตรฐานสากล ปกป้องสังคม สิ่งแวดล้อมและพลังงาน” พันธกิจ คือ 1) บริหารจัดเก็บภาษีเพื่อส่งเสริมฐานะทางการคลังอย่างยั่งยืน 2) เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ 3) สนับสนุนการปกป้องสังคม สิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์พลังงาน 4) พัฒนามาตรฐานการบริการสู่ความเป็นเลิศ และ 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วยบุคลากรจำนวน 6,442 คน

กรมสรรพสามิตได้แบ่งกลุ่มผู้รับบริการออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้ประกอบอุตสาหกรรม/ผู้ประกอบการสถานบริการ และผู้คนที่กฎหมายกำหนดให้มีหน้าที่ต้องเสียภาษี ตาม พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต 2) ผู้มีหน้าที่เสียภาษีตาม พ.ร.บ. สุรา ยาสูบ และไฟ และ 3) ผู้ขอใบอนุญาตขายสุรา ยาสูบ และไฟ ซึ่งมีความต้องการได้รับ บริการสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องเป็นธรรมจากกรมสรรพสามิตนอกจากนี้ได้แบ่งกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ประชาชน/ชุมชน ที่ได้รับผลกระทบจากกฎหมายสรรพสามิต และ 2) หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชนและรัฐวิสาหกิจ ต้องการจากกรมสรรพสามิต คือ ความซื่อสัตย์ โปร่งใส การทำประโยชน์เพื่อสังคม การประสานงานที่ดี การให้ข้อมูลที่ถูกต้องทัน เวลา อย่างไรก็ตามด้วยสมรรถนะหลักขององค์กร คือ ความเชี่ยวชาญด้านการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต การตรวจสอบภาษี และการตรวจจับปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายสรรพสามิต และการมีปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ การสนับสนุนของผู้บริหาร ทักษะและความสามารถของบุคลากร การเพิ่มช่องทางและการใช้เทคโนโลยีในการให้บริการ และการมี smart office ครอบคลุมทุกภาคทั่วประเทศ ส่งผลให้การดำเนินงานของกรมสรรพสามิตบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจวิสัยทัศน์ อีกทั้งสามารถ

ตอบสนองความท้าทายขององค์กร คือ การมีนโยบายและกฎหมายเฉพาะกิจ การปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ท้าทายภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ส่งผลให้เยาวชนเข้าถึงสิ่งมอมเมามากขึ้น โดยมีระบบการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การติดตามประเมินผลตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ประจำปี เป็นต้น

การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกลไกในการควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงานของกรม

การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิต เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลประกอบการวางแผน ทำให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งและโอกาสที่องค์กรมี และวางแผนปิดจุดอ่อนขององค์กร พร้อมเตรียมความพร้อมต่อภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้การผลักดันให้เป็นไปตามแนวทางของระบบบริหารจัดการ ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การพัฒนาฐานข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยี รวมไปถึงผลักดันให้มีการนำระบบความเสี่ยงมาใช้ทั่วทั้งองค์กร โดยต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกระดับ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์จนถึง



โครงการ หลังจากการวางแผนยุทธศาสตร์ นอกจากนั้น กรมสรรพสามิตยังให้ความสำคัญกับกระบวนการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสารและถ่ายทอดในทุกระดับชั้น พร้อมทั้งกำหนดการวัดผลตั้งแต่ระดับกิจกรรม ระดับผลผลิต ระดับผลลัพธ์ ซึ่งกำหนดเป็นมาตรฐานที่ถือปฏิบัติทั้งองค์กร โดยมีกระบวนการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องภายใต้การกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารองค์กร โดยมุ่งให้องค์กรมีการพัฒนาการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กรและพัฒนาบุคลากรให้เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยกรมสรรพสามิตได้ส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมเพื่อการบริการและการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้ เพื่อบูรณาการการวางแผนและการพัฒนาระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กรมสรรพสามิตยังได้ผลักดันให้มีการนำระบบ PMQA มาใช้ทั้งองค์กร จึงเกิดเป็นแนวคิดภายใต้รูปแบบ Mini PMQA โดยเน้นกระบวนการสร้างองค์ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานตามระบบคุณภาพและกำหนดให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิตมุ่งเน้นการทำงานให้ได้ตามมาตรฐานและแนวทางที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ ภายใต้การดำเนินงานตามหลักการจัดการคุณภาพ และการพัฒนา/ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งกระบวนการทำงาน การจัดการข้อมูล การบริการและการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบายหรือการเปิด AEC

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับภายใต้เป้าหมายหลัก คือ กรมสรรพสามิตมีผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ การบริหารงานเน้นการเรียนรู้ การสร้างสรรค์นวัตกรรม ตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “องค์กรพลวัต เพื่อการจัดเก็บภาษีที่มีมาตรฐานสากลปกป้องสังคม สิ่งแวดล้อมและพลังงาน”

กรมชลประทาน

หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ภายใต้วิสัยทัศน์ “กรมชลประทานเป็นองค์กรนำด้านการพัฒนาแหล่งน้ำและบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการ ให้มีพื้นที่ชลประทาน อยู่ในลำดับ 1 ใน 10 ของโลก” และมีพันธกิจ พัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มพื้นที่ชลประทานตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เกิดความสมดุล บริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการให้เพียงพอ ท่วถึง และเป็นธรรม ป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำตามภารกิจอย่างเหมาะสม และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาแหล่งน้ำ และการบริหารจัดการน้ำ ด้วย**จำนวนบุคลากร**ในการปฏิบัติงานตามพันธกิจที่เป็นข้าราชการ 5,953 คน ลูกจ้างประจำ 14,858 คน พนักงานราชการ 4,031 คน โดยร้อยละ 24.59 ปฏิบัติงานในกระบวนการหลักทั้งภารกิจหลักและภารกิจรอง และร้อยละ 75.41 ปฏิบัติงานในภารกิจสนับสนุน

กรมชลประทานนับว่าเป็นกรมขนาดใหญ่ เนื่องจากมีโครงสร้างองค์กรที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ดังนั้น การบริหารงานจึง**มีความท้าทายขององค์กร**ทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- **ด้านพันธกิจ** ที่สำคัญมี 3 ด้าน คือ (1) ด้านการพัฒนาแหล่งน้ำ ได้แก่การจัดการหาแหล่งน้ำและเพิ่มพื้นที่ชลประทานให้สมดุลระหว่างอุปทาน (Supply side) กับอุปสงค์ (Demand side) ภายใต้วงเงินที่ได้รับ (2) ด้านการบริหารจัดการน้ำ ได้แก่ การบริหารจัดการน้ำในพื้นที่ชลประทานที่มีความหลากหลายของความต้องการใช้น้ำชลประทาน เช่น อุปโภค-บริโภค การอุตสาหกรรม การประมง เป็นต้น รวมทั้งการปรับปรุงบำรุงรักษาระบบชลประทานให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานภายใต้งบประมาณที่จำกัด และ (3) ด้านการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ ได้แก่ การคาดการณ์ปริมาณน้ำฝนน้ำท่าจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการสร้างระบบเตือนภัยล่วงหน้าให้ครอบคลุมในแต่ละลุ่มน้ำ

- **ด้านปฏิบัติการ** ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว ทั่วถึง และเป็นธรรม และการจัดการฐานข้อมูลที่สำคัญให้เป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงในการใช้งาน

- **ด้านทรัพยากรบุคคล** ได้แก่ การวิเคราะห์และวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ให้เพียงพอและเหมาะสม ขณะที่โครงสร้างอัตรากำลังเข้าสู่วิกฤตการณ์ด้านโครงสร้างอายุ คือ มีการสูญเสียความรู้และความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการเกษียณอายุราชการ รวมทั้งการเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

การวางแผนยุทธศาสตร์

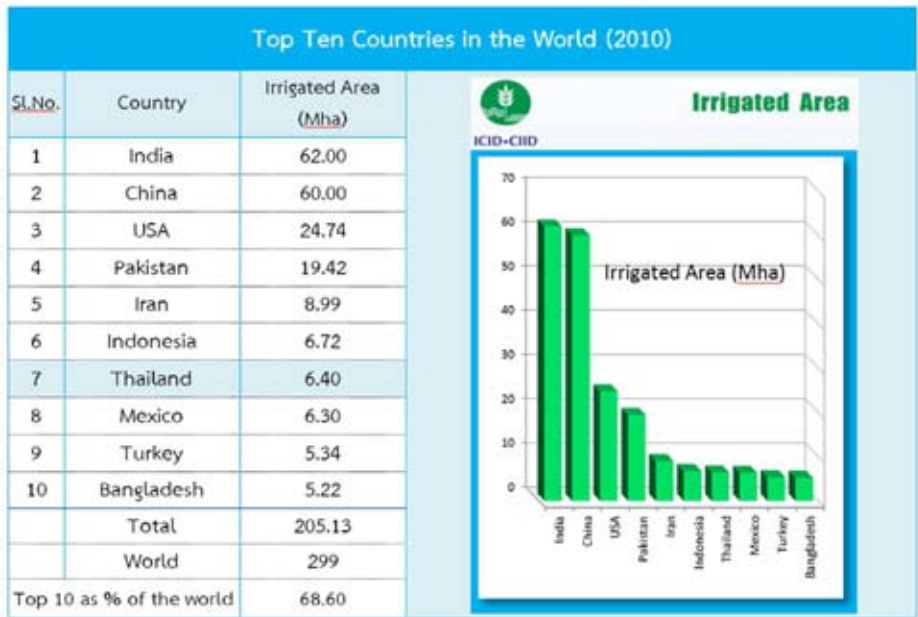
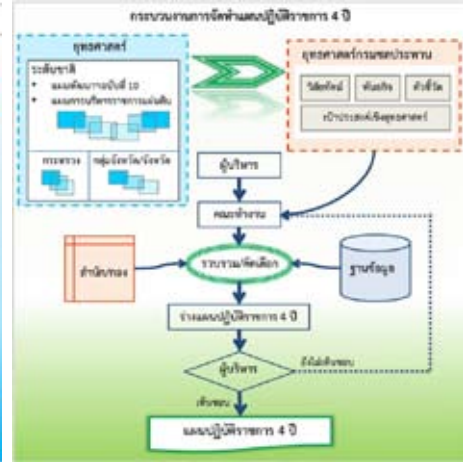
กรมชลประทาน มีกระบวนการดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน บุคลากรทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการถ่ายทอดจากระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กอง และบุคคลด้วยการจัดทำและรายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตามแผนยุทธศาสตร์และติดตามผลด้วยระบบ online รวมทั้งติดตามผลตัวชี้วัดที่สำคัญอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วม กล่าวคือเป็นการจัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นบุคลากรภายในหน่วยงาน 2 คณะ คือ คณะกรรมการแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยอธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการศูนย์ และผู้อำนวยการกลุ่ม และคณะทำงานจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ของกรมชลประทาน ประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนัก/กอง หัวหน้ากลุ่ม-ฝ่าย ผู้แทนทุกสำนัก/กอง และสำนักชลประทานที่ 1-17 ซึ่งมีพื้นที่รับผิดชอบอยู่ในทุกภาคของประเทศ โดยคณะกรรมการแผนยุทธศาสตร์กำหนดแนวทางการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ให้มีการสอบถามความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ประธานกลุ่มผู้ใช้น้ำในเขตสำนักชลประทานที่ 1-17 ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน องค์กรเอกชน สถาบันการศึกษา และสื่อมวลชน โดยได้นำสรุปความคิดเห็นเข้ามาประกอบในการประชุมคณะทำงานจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ภาคตะวันตกและภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคกลาง และคณะทำงานจากสำนัก/กอง ส่วนกลาง

โดยข้อคิดเห็นจากการระดมสมองของคณะทำงาน 4 ภาค จะมีความหลากหลาย และมีมุมมองที่แตกต่างจากส่วนกลาง ได้นำมาสู่แนวทางการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และโครงการที่ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมดำเนินการ และร่วมประเมินผลการดำเนินงาน เมื่อได้มีการประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ นอกจากความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่นำมาพิจารณาประกอบการทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แล้ว ยังได้นำข้อมูลนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการเกษตร แผนการบริหารราชการแผ่นดินเข้ามาประกอบในการปรับปรุง และกำหนดเป้าหมายการจัดการและจัดสรรน้ำให้เพียงพอต่อการใช้ประโยชน์ และสามารถบูรณาการระบบน้ำในประเทศทั้ง ๒๕ กลุ่มน้ำ การผันน้ำจากกลุ่มน้ำอื่น ๆ และการจัดสร้างระบบโครงข่ายน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ ทัวถึงตามศักยภาพของพื้นที่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้น้ำในภาคเศรษฐกิจและการอุปโภคบริโภค รวมถึงข้อมูลการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Terms Expenditure Framework : MTEF) ที่สอดคล้องกับการจัดหาและพัฒนาแหล่งน้ำ



รายงานข้อมูลด้านการชลประทานระหว่างประเทศของคณะกรรมการด้านการชลประทานและการระบายน้ำ International Commission on Irrigation and Drainage (ICID) มาเป็นข้อมูลกำหนดความท้าทายและการเทียบเคียง ส่วนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ทบทวน

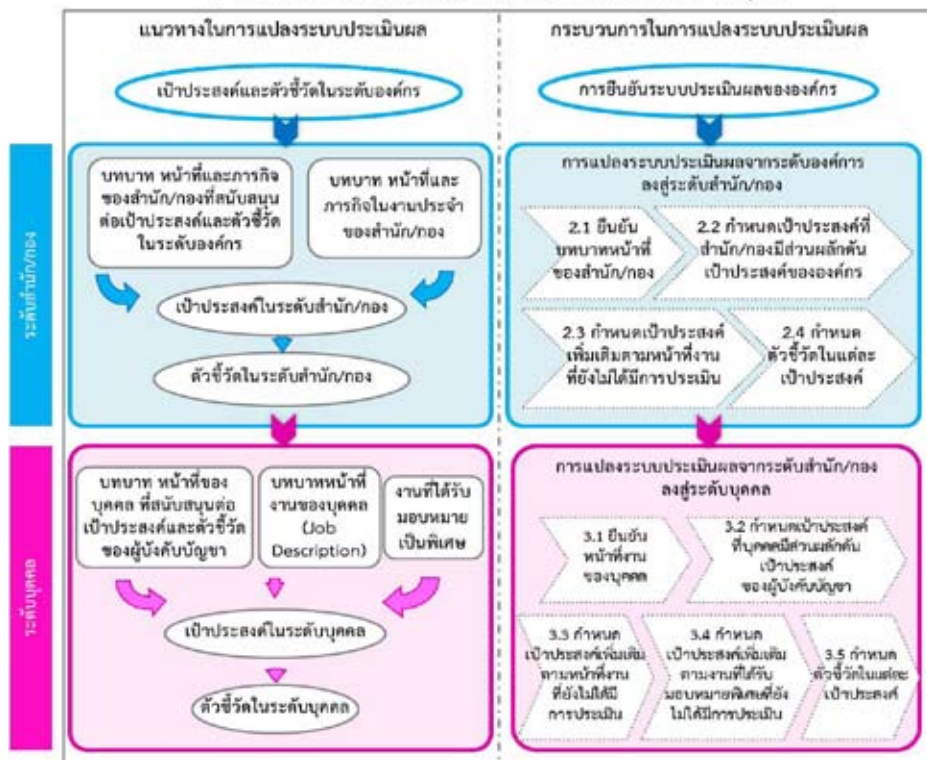
ปรับปรุงแนวทางในการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งคณะกรรมการแผนยุทธศาสตร์จะพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์อีกครั้งหนึ่ง ก่อนประกาศใช้ในวันที่ 1 ตุลาคม ของทุกปี

ผลสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม และการบริการที่เป็นเลิศ ได้สร้างปรากฏการณ์ใหม่ให้แก่กรมชลประทาน โดยเป็นองค์การที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำ (JMC : Joint Management Committee) ส่งผลให้ได้รับรางวัลจากองค์การสหประชาชาติในปี พ.ศ. 2554 ในโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว จังหวัดสุพรรณบุรี ได้รับรางวัลรองชนะเลิศรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนประเภทการสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจเชิงนโยบาย และในปี พ.ศ. 2555 โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม จังหวัดแพร่ ได้รับรางวัลชนะเลิศรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนประเภทการส่งเสริม สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายผ่านกลไกด้านนวัตกรรม

นอกจากนี้ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ยังได้กำหนดกระบวนการดำเนินการและปรับปรุงวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับสำนัก/กอง และบุคคล อย่างครอบคลุม ทั้งถึง และลงนามคำรับรองโดยผู้อำนวยการสำนัก/กองลงนามคำรับรองกับอธิบดี หรือรองอธิบดีตามสายงาน ผู้อำนวยการส่วน/กลุ่ม/ศูนย์/ฝ่าย ลงนามคำรับรองกับผู้อำนวยการสำนัก/กอง และบุคลากรลงนามคำรับรองกับผู้อำนวยการส่วน/กลุ่ม/ศูนย์/ฝ่าย ก่อนลงนามคำรับรองแต่ละสำนัก/กอง มีการประชุมเพื่อกำหนดตัวชี้วัดของสำนัก/กอง แล้วนำเข้าที่ประชุมคณะทำงานจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับสำนัก/กอง เพื่อเจรจาตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนน ให้สอดคล้องกับค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมชลประทานและแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทานตามบริบทของสำนัก/กอง

โดยระดับสำนัก/กอง ที่มีผลผลิตหลักตามแผนยุทธศาสตร์จะมีการถ่ายทอดค่าเป้าหมายลงไปตามลำดับ ส่วนสำนัก/กอง ที่ผลผลิตไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตหลักมีการประชุมกำหนดตัวชี้วัดและเจรจาค่าเป้าหมายกับคณะทำงานจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับสำนัก/กอง จนเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายแล้วลงนามในคำรับรอง จากนั้น

กระบวนการจัดทำระบบประเมินผลระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล



สำนัก/กองมีการสื่อสารถ่ายทอดให้บุคลากรทราบและรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองรวม 7 รอบ โดยรอบที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง วันที่ 31 มีนาคมของปีต่อไป และรอบที่ 7 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง วันที่ 30 กันยายนของปีต่อไป การรายงานมี 2 ทาง คือ รายงานบนเว็บไซต์ของสำนัก/กอง และรายงานบนเว็บ online ซึ่งบนเว็บไซต์ของสำนัก/กอง เพื่อสื่อสารให้ทั้งผู้ปฏิบัติและบุคลากรในสำนัก/กอง ตลอดจนบุคลากรอื่นๆ ได้รับรู้และเรียนรู้การดำเนินงาน วิธีการรายงาน นำมาพัฒนาและปรับใช้ในสำนัก/กองของตนได้ ส่วนการรายงานบนเว็บ online ผลคะแนนจะประมวลเป็นกราฟเปรียบเทียบของ 36 สำนัก/กอง เพื่อแจ้งผลการปฏิบัติงานของแต่ละสำนัก/กอง เป็นแนวทางในการพิจารณาข้อเด่น ข้อด้อยและนำไปพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของสำนัก/กองในอนาคตต่อไป



การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำคำรับรอง และการรายงานผลตามคำรับรองมีส่วนกระตุ้นให้บุคลากรให้ความสำคัญในการแสดงความคิดเห็น ประสาน ติดตาม สอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีความพยายามดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามคำรับรองที่ได้ลงนามไว้ นอกจากนี้ผลการดำเนินงานได้มีการสรุปบทเรียนเพื่อนำข้อมูลปัญหาอุปสรรค ปัจจัยแห่งความสำเร็จ/ไม่สำเร็จ มาพิจารณาเป็นแนวทางปรับปรุงแผนการปฏิบัติการในปีต่อไป รวมทั้งเป็นข้อมูลในการทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไปพร้อมกัน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนยุทธศาสตร์ และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

1. การกำหนดเป้าหมายสูงสุดในการพัฒนาแหล่งน้ำ บริหารจัดการน้ำ และบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำเพื่อผู้ใช้น้ำทั้งนอกภาคเกษตร และในภาคเกษตร ตลอดจนผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานด้านชลประทานนำมากำหนดในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีขั้นตอนการดำเนินงานมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่สูงสุด
2. บุคลากรทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่นำความท้าทายมาเป็นหลักในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ และด้านบุคลากรภายใน คือ บุคลากรระดับอธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการ สำนัก/กอง ผู้อำนวยการส่วน/กลุ่ม หัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย และผู้แทนสำนัก/กอง ทั้งส่วนกลาง และสำนักชลประทาน 4 ภาค ภายนอก คือ ประธานกลุ่มผู้ใช้น้ำในเขตสำนักชลประทานที่ 1-17 ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน องค์กรเอกชน สถาบันการศึกษา และสื่อมวลชน

3. การขับเคลื่อนองค์กรด้วยแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ถ่ายทอดจากระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กอง และบุคคลด้วยกระบวนการจัดทำและรายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์ มีระบบติดตามผลด้วยระบบ online รวมทั้งติดตามผลตัวชี้วัดที่สำคัญอย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและตื่นตัวในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

4. มีการสรุปบทเรียนและนำผลสรุปบทเรียนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

กรมธนารักษ์

หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงการคลัง มีพันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย 4 ด้านประกอบด้วย ด้านบริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ที่ได้มาตรฐานสากล ด้านบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ในระบบเศรษฐกิจ และด้านดูแลรักษาทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินให้อยู่ในสภาพที่ดีตามหลักการอนุรักษ์พร้อมที่จะนำเสนอออกเผยแพร่ โดยดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรหลักในการบริหารทรัพย์สินของประเทศ ด้วยหลักธรรมาภิบาล” และ ค่านิยมองค์กร คือ ยึดมั่นในเกียรติภูมิ มีคุณธรรมและจริยธรรม เรียนรู้ตลอดเวลา มุ่งมั่นพัฒนา มุ่งเน้นผลงาน ยึดหลัก Balance Scorecard ด้วยอัตรากำลังคนซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ จำนวน 1,848 อัตรา พนักงานราชการ จำนวน 261 อัตรา ลูกจ้างประจำ จำนวน 538 อัตรา และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 1,049 อัตรา โดยมีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร ได้แก่

1. ดำเนินการให้ผู้ที่เดือดร้อนเรื่องที่อยู่อาศัยหรือที่ทำกิน/ผู้บุกรุก เข้าที่ราชพัสดุตามระเบียบของกรมฯ
2. จัดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจโดยใช้หลักการคำนวณตามมูลค่าตลาดมากขึ้น
3. มีราคาประเมินอสังหาริมทรัพย์ครบถ้วนทุกแปลง ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ
4. บริหารจัดการการผลิต การจ่ายแลกเหรียญกษาปณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วทันเหตุการณ์
5. พัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการดูแลรักษาทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินให้มีความรู้ความสามารถในฝีมือช่างโบราณผนวกกับความรู้ตามหลักการอนุรักษ์สมัยใหม่ และด้านการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์

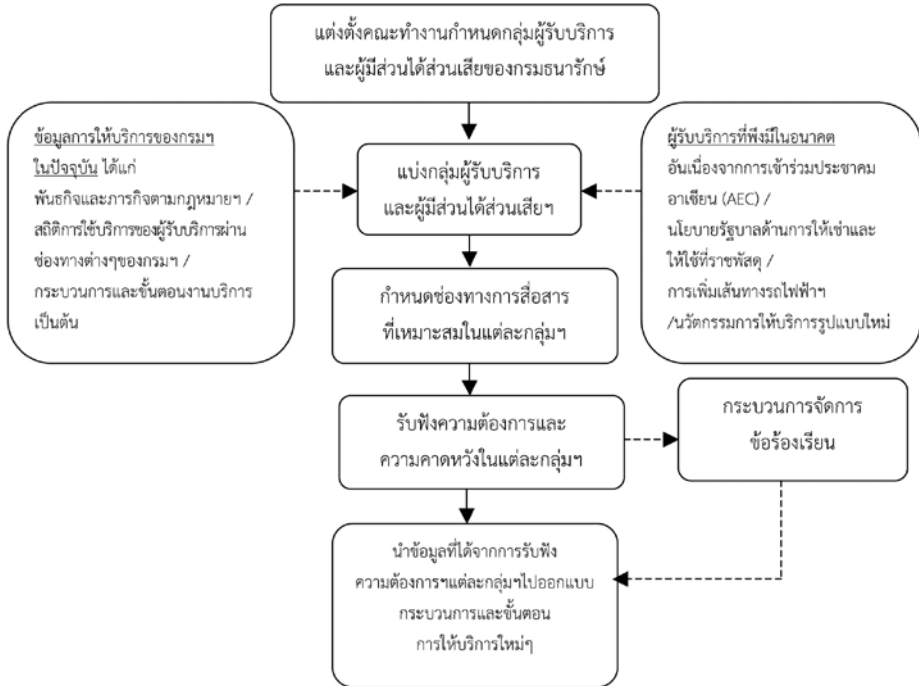
6. พัฒนาและปรับปรุงงานบริการในทุกด้านเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของกรมฯ

จากพันธกิจที่หลากหลายถึง 4 ด้าน ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้กรมธนารักษ์ต้องตระหนัก และเข้าใจถึงภาระหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถวางเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ในทุกพันธกิจ ในแต่ละกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งกรมธนารักษ์ได้ค้นหาความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์พันธกิจและภารกิจ สถิติการใช้บริการของผู้รับบริการผ่านช่องทางต่างๆ ของกรมฯ กระบวนการและขั้นตอนงานบริการ การรับฟังความคิดเห็น การปรับปรุงหรือพัฒนางานบริการใหม่ๆ ของกรมฯ ปัจจัยภายนอกและภายในที่อาจทำให้เกิดกลุ่มผู้รับบริการกลุ่มใหม่ๆ หรือผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต อันเนื่องจากการเข้าร่วมประชาคมอาเซียน (AEC) ที่นำไปสู่การดำเนินการที่สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practices) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ครบและครอบคลุมทุกภารกิจ กรมธนารักษ์ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีผู้บริหารและผู้แทนจากทุกหน่วยงานมาร่วมเป็นคณะทำงาน และมีรองอธิบดีในแต่ละด้านทำหน้าที่เป็นประธานคณะทำงานชุดย่อยประชุมระดมความคิดเห็นในการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีกระบวนการทำงานดังภาพที่ 1 และผลการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปรากฏตามตามรางด้านล่าง

ภาพที่ 1 แผนภาพแสดงการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมнарักษ์



ตารางแสดงการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามงานบริการหลัก

ลำดับที่	บริการ	ผู้รับบริการ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
1	การจัดให้ใช้เพื่อประโยชน์ในราชการ	ส่วนราชการผู้ใช้ประโยชน์	ส่วนราชการผู้ใช้ประโยชน์/เจ้าของที่ดินข้างเคียง/ชุมชนในท้องถิ่น
2	การจัดหาประโยชน์เพื่อสร้างรายได้และมูลค่าเพิ่ม	ผู้เช่าที่ราชพัสดุ	ผู้ครอบครองเจ้าของที่ดินข้างเคียง/ชุมชนในท้องถิ่น
3	ประเมินราคาที่ดิน โรงเรือนสิ่งปลูกสร้างและห้องชุดเพื่อการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม	กรมที่ดิน และเจ้าของทรัพย์สิน	- เจ้าของที่ดิน สิ่งปลูกสร้างที่จดทะเบียน - ผู้ประกอบการด้านอสังหาริมทรัพย์
4	ผลิตเหรียญกษาปณ์	- ประชาชน - ๕ ภาคเอกชนทั้งส่วนกลางและภูมิภาค	- ผู้ให้บริการเครื่องหยอดเหรียญ - ประชาชน
5	จ่ายแลกและรับแลกคืนเหรียญกษาปณ์	- ประชาชนหน่วยงาน (ส่วนราชการรัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน)	- ผู้ให้บริการเครื่องหยอดเหรียญ
6	ผลิตเครื่องราชอิสริยาภรณ์และของสังฆจักร	สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและผู้สังฆจักร	ข้าราชการและผู้ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชน (ของสังฆจักรไม่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
7	อนุรักษ์และเผยแพร่และจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน รวมทั้งจัดทำหน่วยผลิตภัณฑ์เหรียญ	- นักท่องเที่ยว - นักสะสมเหรียญ - ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เหรียญ	สำนักพระราชวัง บทบาทที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ให้ใช้สถานที่จัดแสดงทรัพย์สิน (การจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหรียญ ไม่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

นอกจากนี้ เพื่อให้การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมธนารักษ์มีความทันสมัยอยู่เสมอ จึงมีการทบทวนการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องทุกปี ตลอดจนมีการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าหรือ Customer Profile ในแต่ละงานบริการเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการติดต่อประสานงานกับผู้รับบริการ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ข่าวสารหรืองานบริการใหม่ๆ ของกรมธนารักษ์

2. การรับฟังความคิดเห็นในเชิงรุกและเชิงรับและการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมฯ ในปัจจุบันและในอนาคตอย่างครอบคลุมและทั่วถึง ดังนี้

1) การรับฟังความคิดเห็นในเชิงรุก เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ โดยผ่านการดำเนินการ ดังนี้ การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม การเชิญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมประชุมสัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการแต่งตั้งเป็น

คณะทำงานภาคประชาชนในระดับพื้นที่ ตลอดจนการลงพื้นที่เพื่อเยี่ยมเยียนและพูดคุยกับ ผู้รับบริการโดยตรง

2) การรับฟังความคิดเห็นในเชิงรับ โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลความต้องการของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านช่องทางต่างๆ ที่กรมธนารักษ์กำหนด ได้แก่ เคาน์เตอร์บริการของกรมฯ โทรศัพท์สายตรง โทรสารของกรมฯ เว็บไซต์กรมธนารักษ์ สายตรงอธิบดี ผู้รับฟังความคิดเห็น/ข้อร้องเรียน ณ เคาน์เตอร์บริการ “ศูนย์ข้อมูลบริการประชาชน” และ “ศูนย์ร้องเรียนร้องทุกข์” และเพื่อให้ช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความทันสมัยและสอดคล้องกับปริมาณการใช้งานอยู่เสมอ กรมธนารักษ์ได้มีการสั่งการและกำกับให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละช่องทางการให้บริการฯ ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติการใช้บริการทุกปี เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงช่องทางการให้บริการให้เหมาะสมตรงกับความต้องการของผู้รับบริการอยู่เสมอ

3) การจัดกิจกรรมความสัมพันธ์ของกรมธนารักษ์ ได้จัดกิจกรรมความสัมพันธ์ในระดับกรมและระดับหน่วยงานในสังกัดทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ ได้จึงกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมเชิงรุกผ่านโครงการประกวดการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการของกรมธนารักษ์ ดังนี้

3.1) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในระดับกรม เป็นกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการจัดขึ้นอย่างน้อยปีละ 1-2 กิจกรรมทุกปี ซึ่งมีการประชุมผู้บริหารเพื่อกำหนดประเภทและลักษณะกิจกรรมที่จะดำเนินการโดยการประชุมได้ใช้ข้อมูลความต้องการและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมาประกอบการพิจารณา และมีการจัดลำดับความสำคัญโดยคำนึงถึงความพร้อมด้านงบประมาณบุคลากรที่จะเข้าไปจัดกิจกรรม และช่วงเวลาในการจัดกิจกรรม การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดกิจกรรมฯ โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยการจัดกิจกรรมมีการเชิญหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ประชาชน และชุมชนที่เกี่ยวข้องที่เป็นพันธมิตรกับกรมธนารักษ์ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี กรมศิลปากร กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม สำนักทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปกร ประชาคมบางลำพู

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด หน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง ตลอดจนมี การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งทางสถานีโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ และป้ายประชาสัมพันธ์ เพื่อเชิญชวนให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมธนารักษ์เข้า ร่วมงาน เช่น โครงการย้อนยุคกรุงรัตนโกสินทร์ “งานรำลึกรัตนโกสินทร์ 230 ปี” เป็นต้น

3.2) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในระดับหน่วยงาน ได้กำหนดให้ทุก หน่วยงานในสังกัดทั่วประเทศมีส่วนร่วมในกิจกรรมเชิงรุกโดยดำเนินการผ่านโครงการประกวด การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการของกรมธนารักษ์ โดยได้กำหนดให้ทุก หน่วยงานต้องดำเนินการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างน้อยหน่วยงาน ละ 1 กิจกรรมต่อปี และมีการประเมินผลหน่วยงานต่างๆ จากตัวชี้วัด ร้อยละความพึงพอใจ ของผู้เข้าร่วมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 ครั้งต่อปี

3. การพัฒนาและปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่องเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ ผู้รับบริการ

จากการที่กรมธนารักษ์ได้ดำเนินการตามข้อ 1 และ 2 ที่กล่าวมาแล้ว ทำให้กรมธนา รักษ์มีข้อมูลที่ได้จากการเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียของกรมฯ นำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อ อำนวยความสะดวกและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ส่งผลให้ในการสำรวจ แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เข้าร่วมกิจกรรมสร้าง ความสัมพันธ์ที่หน่วยงานภายในกรมธนารักษ์มีผลคะแนนเกินเกณฑ์มาตรฐาน โดยการ พัฒนาและปรับปรุงงานบริการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1) การจัดทำคู่มือการติดต่อราชการกรมธนารักษ์ เพื่อแจกให้กับผู้รับบริการ ณ เคาน์เตอร์บริการของกรมฯ หรือสามารถดาวน์โหลดได้ที่เว็บไซต์ของกรมธนารักษ์

2) การขยายช่องทางให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้สะดวกขึ้น เช่น การชำระค่า เช่าที่ราชพัสดุผ่านธนาคาร การซื้อผลิตภัณฑ์เหรียญผ่านระบบ e – catalog การตรวจสอบ ข้อมูลราคาประเมินฯ ผ่านระบบเผยแพร่ราคาประเมินผ่านเว็บไซต์ การตรวจสอบ ข้อมูลการให้บริการด้านที่ราชพัสดุผ่านระบบบริการผู้เช่าและผู้ใช้ที่ราชพัสดุ การขยายเวลา การให้บริการจ่ายแลกเปลี่ยนเหรียญกษาปณ์ในช่วงพักกลางวัน ณ เคาน์เตอร์บริการของสำนัก บริหารเงินตรา เป็นต้น

3) การพัฒนาหน่วยงานต้นแบบในการให้บริการ โดยนำร่องแห่งแรกที่สำนักงานธรรมาภิบาลที่เชียงใหม่ เป็น Smart office และมีบริการแบบ One stop service

4) การจัดตั้งอำนวยความสะดวก ณ จุดให้บริการ เช่น การเพิ่มจุดบริการน้ำดื่มฟรี การติดตั้งโทรทัศน์ ณ จุดให้บริการ การจัดทำป้ายบอกทางให้ชัดเจน การจัดพื้นที่จอดรถสำหรับผู้รับบริการ การใช้โทรศัพท์สอบถามคุณภาพการให้บริการ เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันที่วงที่ภายหลังจากมารับบริการ เป็นต้น

5) การปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ และทำให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดเป็นนโยบายให้ทุกหน่วยงานของกรมธรรมาภิบาล ดำเนินการผ่านโครงการประกวดการพัฒนาองค์กรประจำปี ในหัวข้อ “การจัดทำขั้นตอนและมาตรฐานระยะเวลาปฏิบัติราชการของกระบวนการบริการพร้อมให้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน” โดยมีเป้าหมายหน่วยงานละ 2-4 กระบวนการ / ปี

6) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ และการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการและการปรับปรุงงานบริการทุกปี

7) การกำหนดกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่เป็นระบบ โดยมีผู้รับผิดชอบ ขั้นตอน ระยะเวลา การตอบข้อร้องเรียน การติดตามและการรายงานผล และมีการจัดการปรับปรุงแก้ไขข้อร้องเรียน เพื่อให้ทุกหน่วยงานใส่ใจในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนร้องทุกข์อย่างจริงจัง

8) การสร้างนวัตกรรมการให้บริการใหม่ๆ เช่น การจัดสร้างศูนย์การเรียนรู้ วัฒนาการการผลิตเหรียญกษาปณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่โรงงานกษาปณ์ ที่รังสิต การจัดสร้างพิพิธภัณฑ์เหรียญ ที่ถนนจันทพงษ์ และการสร้างศูนย์การเรียนรู้กรมธรรมาภิบาล(โรงพิมพ์คุรุสภาเดิมที่ถนนพระอาทิตย์ เป็นต้น

4. ผลงานบริการที่โดดเด่นและการได้รับรางวัล จากการที่กรมธรรมาภิบาลกำหนดแนวทางและวิธีการในการให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานบริการและสร้างมาตรฐานการให้บริการที่กล่าวมา ส่งผลให้กรมธรรมาภิบาลสามารถนำไปพัฒนาเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการให้บริการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีผลงานนวัตกรรมที่โดดเด่น อาทิ

1) ผลงาน “การจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินด้วยระบบเสมือนจริง (Augmented Reality Technology)” ซึ่งเป็นผลจากการนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาช่วยในการปรับปรุงรูปแบบการจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น โดยได้รับรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ (Thailand Public Service Award) ประจำปี พ.ศ.2555 ประเภทรางวัลนวัตกรรมการบริการที่เป็นเลิศ ระดับดีเด่น จากสำนักงาน ก.พ.ร.

2) ผลงาน “สร้างเครื่องแยกความหนาเหรีญกษาปณ์หมุนเวียนชนิดราคา ๕ บาท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจ่ายแลกเหรีญกษาปณ์” ซึ่งเป็นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรด้านเหรีญกษาปณ์ของกรมธนารักษ์ในการนำเศษโลหะและวัสดุที่เหลือจากกระบวนการผลิตเหรีญ มาประดิษฐ์เป็นเครื่องจักรช่วยในการคัดแยกเหรีญกษาปณ์หมุนเวียนชนิดราคา 5 บาท โดยได้รับรางวัลชมเชย จากการประกวดนวัตกรรมกระทรวงการคลังหรือรางวัลเพชรวิทย์ ครั้งที่ ๒ ปี พ.ศ.๒๕๕๓ (MOF INNOVATION AWARD ๒๐๑๐)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การให้บริการของกรมธนารักษ์ สามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากมีปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จ ดังนี้

1. ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร

ผู้บริหารของกรมธนารักษ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร โดยกำหนดเป็นนโยบายให้มีการประกวดการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการของกรมธนารักษ์ และได้จัดสรรสิ่งจูงใจให้กับหน่วยงานที่มีผลคะแนนดีทั้งในรูปของเงินรางวัลและการศึกษาดูงานภายในและภายนอกประเทศ ทำให้ ทุกหน่วยงานภายในองค์กรต้องมีการพัฒนาและปรับปรุง นอกจากการกำหนดเป็นนโยบายดังกล่าวแล้วผู้บริหารของกรมธนารักษ์ยังให้การสนับสนุนและเข้าร่วมในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมฯ ด้วย

2. การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และความร่วมมือของบุคลากร

การจัดให้มีการประกวดการพัฒนาองค์กรฯของกรมธนารักษ์อย่างต่อเนื่องทุกปี ทำให้บุคลากรภายในองค์กรปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลง จนสามารถนำแนวทางการพัฒนาองค์กรมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานอย่างคุ้นชิน และต่อยอดเพื่อให้เกิดการบริการที่ดียิ่งขึ้น จึงเป็นความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมเพรียงกัน ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

3. ความพร้อมอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

กรมธนารักษ์มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญในการให้บริการ ในการปฏิบัติงาน และมีแนวทางและวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ ซึ่งเกิดจากนโยบายผู้บริหารระดับสูง และกระบวนการรับฟังความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการพัฒนาทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง

กระทรวงพลังงาน

หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้

กระทรวงพลังงาน ดำเนินงานบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ “มุ่งบริหารพลังงานอย่างยั่งยืนให้ประเทศไทยและประชาชนชาวไทยมีพลังงานใช้อย่างพอเพียง” ภายใต้พันธกิจที่หลากหลายทั้งการ ศึกษา สืบค้น วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพ ติดตามสถานการณ์ ประเมินผล และเป็นศูนย์ข้อมูลด้านพลังงานของประเทศ การกำหนดนโยบาย แผน และมาตรการด้านพลังงาน การจัดหาพลังงาน พลังงานทดแทน และพลังงานหมุนเวียน การกำหนดมาตรการ กฎ ระเบียบ และกำกับดูแล ควบคุม การดำเนินงานด้านพลังงาน การวิจัยและพัฒนาด้านพลังงาน การส่งเสริม สนับสนุนการจัดหาพัฒนา และอนุรักษ์พลังงาน การถ่ายทอดเทคโนโลยีและพัฒนาบุคลากรด้านพลังงาน และการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศด้านพลังงาน จำนวนบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วยข้าราชการ 1,290 คน พนักงานราชการ 685 คน และลูกจ้างประจำ 268 คน มีข้อได้เปรียบขององค์กร คือ ความคล่องตัวด้านงบประมาณดำเนินการ มีเครือข่ายหลายระดับ และครอบคลุมทุกพื้นที่ รวมทั้งมีสำนักงานพลังงานอยู่ในทุกจังหวัด

ระบบการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

กระทรวงพลังงานมีระบบการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและทั่วทั้งองค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารนโยบายยุทธศาสตร์ด้านพลังงานของประเทศ การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงานประจำวัน รวมถึงการนำข้อมูลและสารสนเทศ บทเรียนที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์และจัดทำเป็นองค์ความรู้เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน นอกจากนี้ กระทรวงพลังงานยังสร้างความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา รวมทั้งบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยคำนึงถึงคุณภาพ เพื่อรองรับการทำงานตอบสนองภารกิจของ

กระทรวงพลังงานที่ต้องทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ขณะเดียวกันต้องสามารถรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินงานจะเป็นไปตามพันธกิจ ที่ครอบคลุมรอบด้าน ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) ข้อมูลและสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลและสารสนเทศสนับสนุนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ (2) ข้อมูลและสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำ ทั้งนี้ ข้อมูลและสารสนเทศสนับสนุนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพลังงานมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันตามภารกิจของแต่ละกรม ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน (Supply – Demand Chain) ด้านพลังงานของประเทศอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่การจัดหาพลังงาน การแปรรูป การใช้พลังงาน ตลอดจนการคุ้มครองผู้บริโภคพลังงาน กระทรวงพลังงานได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับเป้าประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์เพื่อเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามทิศทางองค์กร และเป็นเครื่องมือในการติดตามวัดผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนด โดยมีเกณฑ์พิจารณาตัวชี้วัดที่เข้มข้น สามารถวัดผลได้ต่อเนื่อง สามารถแสดงให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินการที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดอื่นในลักษณะตัวชี้วัดนำ-ตัวชี้วัดตาม (Leading & Lagging Indicators) รวมทั้งเป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในระดับสากลเพื่อให้สามารถเทียบเคียงความสำเร็จได้ นอกจากนี้ กระทรวงพลังงานยังเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำ การปฏิบัติงานทั่วไป และวางแผนพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมรอบด้าน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์

การจัดการข้อมูลและสารสนเทศของกระทรวงพลังงาน มุ่งพัฒนาให้เกิดความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และเชื่อถือได้ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ความครอบคลุมของข้อมูลและสารสนเทศในการสนองต่อการดำเนินยุทธศาสตร์ การทบทวนสถานะข้อมูลและสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้งการคัดเลือกข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงใหม่ให้สอดคล้องตามความต้องการของผู้ใช้งานในรอบปี โดยผลจากการวิเคราะห์ ทบทวน และคัดเลือกข้อมูลและสารสนเทศ ได้นำไปสู่นวัตกรรมที่สำคัญ อาทิ ความต้องการใช้ประโยชน์ของข้อมูลที่มีความลึกหรือขอบเขตของข้อมูลในระดับจังหวัด ทำให้เกิดโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลพลังงานระดับพื้นที่ โดยมีการประสานงานและบูรณาการด้านข้อมูลระหว่างหน่วยงานทั้งภายในภายนอกกระทรวง รวมทั้งเกิดเป็นแผนงานในมิติของการพัฒนาพลังงานระดับจังหวัด ซึ่งนับเป็นการเปลี่ยนแปลงสำคัญ

เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดทำแผนพัฒนาพลังงานที่เชื่อมโยงกันทั้งแนวตั้ง (ระดับประเทศ/ภูมิภาค/จังหวัด) และแนวนราบ (สอดคล้องกับแผนด้านต่างๆ) ส่งผลให้การดำเนินงานของกระทรวงพลังงานสามารถสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ นอกจากนี้ กระทรวงพลังงานยังให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเชิงนโยบายบนพื้นฐานความถูกต้องของข้อมูลและการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยมีการติดตาม เฝ้าระวัง และวิเคราะห์ข้อมูลด้านพลังงานทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ทำให้กระทรวงพลังงานมีสมรรถนะหลัก “เข้าใจและคาดการณ์สถานการณ์ด้านพลังงานทั้งในและต่างประเทศ” และทำให้ “สามารถบริหารจัดการพลังงานได้ทั้งในสภาวะปกติและสภาวะวิกฤต”

โดยในสภาวะปกติ ข้อมูลและสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์จะถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ รวมทั้ง ข้อมูลสำคัญที่ต้องติดตามใกล้ชิด (Early Indicator) ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมอบหมายให้หน่วยงานรับผิดชอบติดตามเฝ้าระวังและรายงานตรงต่อผู้บริหารผ่าน SMS และ E-mail ตามรอบเวลาที่กำหนด ข้อมูลต่างๆ จะถูกนำมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ในการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์ วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลง อาทิ การติดตามการเปลี่ยนแปลงราคาน้ำมันตลาดโลกรายวันเพื่อรักษาเสถียรภาพราคาน้ำมันในประเทศ โดยใช้กลไกของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงในการบริหารราคาให้สอดคล้องกับราคาตลาดโลก รวมทั้ง การติดตามสถานการณ์ความมั่นคงทางเชื้อเพลิงสำรองของประเทศ ส่งผลให้ปัจจุบันมีการปรับแผนการสำรองน้ำมันเชื้อเพลิงทางยุทธศาสตร์ของประเทศให้มีความมั่นคงเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพลังงานได้ให้ความสำคัญต่อการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานองค์กร โดยติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด เพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเปรียบเทียบข้อมูลผลการดำเนินงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการดำเนินงานและขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเชิงนโยบาย การปรับปรุงกระบวนการ ตลอดจนการปรับกลยุทธ์ให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของกระทรวง

ตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดสนับสนุน ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ รวมทั้ง ทำให้เกิดนวัตกรรมการดำเนินงาน อาทิ ตัวชี้วัดจำนวนปริมาณก๊าซธรรมชาติ (Sale Gas) ที่จัดหาได้ มีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าโดยใช้เชื้อเพลิงฟอสซิล สัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน และกำลังผลิตสำรองไฟฟ้าในประเทศ ทำให้กระทรวงพลังงานสามารถติดตามและคาดการณ์ระดับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ความมั่นคงด้านพลังงาน ทำให้มีการปรับค่าเป้าหมายการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกให้สอดคล้องตามภาวะการณ์ปัจจุบัน ในการพิจารณาจำนวนปริมาณก๊าซธรรมชาติที่จัดหาได้ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลการใช้ก๊าซธรรมชาติซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ปริมาณสำรองก๊าซธรรมชาติลดลงอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเกิดแผนงานโครงการเพิ่มศักยภาพของสถานีรับก๊าซธรรมชาติเหลว (LNG) เพื่อรองรับการนำเข้าจากต่างประเทศ นอกจากนี้การติดตามและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานยังก่อให้เกิดความท้าทายด้านการจัดการข้อมูล ซึ่งนำไปสู่นวัตกรรมการออกแบบการวัด การจัดเก็บ และการประมวลผลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาทิ การวิเคราะห์ผลการเพิ่มประสิทธิภาพของการลดอัตราการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคการผลิต การแปรรูป และการใช้พลังงาน ทำให้เกิดแผนงานโครงการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการคำนวณเพื่อจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกสำหรับการประกอบกิจการปิโตรเลียมในประเทศไทย และโครงการศึกษาแนวทางการจัดทำค่ากิจกรรมการใช้พลังงาน (Activity Data) และค่าสัมประสิทธิ์การปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Emission Factor) จากเชื้อเพลิงที่ใช้ในภาคการผลิตพลังงานของประเทศ

ด้านการบริหารจัดการพลังงานในสภาวะวิกฤต ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพลังงานจะเรียกใช้ข้อมูลจาก Energy Command Control Center (ECCC) ซึ่งเป็นศูนย์ติดตามเฝ้าระวัง (Monitor) สถานการณ์ความมั่นคงด้านพลังงาน และบัญชาการกรณีเกิดสภาวะวิกฤตพลังงาน เพื่อวางแผนแก้ไขปัญหา โดยสามารถเรียกใช้ข้อมูล Real Time จากหน่วยงานที่รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศตามพันธกิจ อาทิ ข้อมูลความต้องการใช้และการจัดหาไฟฟ้า จากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ข้อมูลระบบปฏิบัติการท่อส่งก๊าซธรรมชาติ จากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ร่วมกับข้อมูลจากศูนย์ปฏิบัติการกระทรวง (MOC) และศูนย์ปฏิบัติการกรม (DOC) ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาวิกฤตได้อย่างทันที่ อาทิ การบริหารจัดการด้านไฟฟ้ากรณีวิกฤตก๊าซธรรมชาติจากประเทศ

สหภาพเมียนมาร์หยุดจ่ายในเดือนเมษายน 2556 ผู้บริหารของกระทรวงพลังงานได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศการวางแผนจัดหาไฟฟ้า เพื่อรองรับกับปริมาณความต้องการไฟฟ้าของประเทศจนสามารถผ่านพ้นวิกฤตได้

การจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระทรวงพลังงานให้ความสำคัญต่อการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย เพื่อสนับสนุนให้เกิดการจัดการข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกระทรวงพลังงาน (ICT Master Plan) ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศ แผนแม่บทความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแห่งชาติ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงพลังงาน โดยถ่ายทอดผ่านการดำเนินการของคณะทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกระทรวงพลังงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากทุกกรมในสังกัด ลงสู่คณะทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารระดับกรม

การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศของกระทรวงพลังงานดำเนินการตามแนวทางมาตรฐาน ISO/IEC27001 ซึ่งเป็นมาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับสากล โดยคำนึงถึงคุณสมบัติของข้อมูลและสารสนเทศ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามหลักการ CIA 3 ประการ ได้แก่ (1) การรักษาไว้ซึ่งความลับ (Confidentiality) โดยมีการกำหนดขอบเขต ข้อจำกัดการเข้าถึงข้อมูลตามความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศแต่ละระดับ (2) ความถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วน (Integrity) โดยแบ่งระดับตามผลกระทบต่อองค์กรของความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลและสารสนเทศ และ (3) ความพร้อมใช้งาน (Availability) โดยพิจารณาความจำเป็นต้องพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศแต่ละระดับ ทั้งนี้ การจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย ดำเนินการโดยคณะทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกระทรวงพลังงาน เป็นผู้กำหนดนโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศของกระทรวงพลังงาน ซึ่งครอบคลุมถึงโปรแกรม (Software) ระบบงาน (Application) เครือข่าย (Network) ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ (Hardware) และบุคลากร (Peopleware) และถ่ายทอดไปยังคณะทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารระดับกรมเพื่อจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศระดับกรม เป็นกรอบให้ศูนย์เทคโนโลยีสาร

สนเทศและการสื่อสาร หน่วยงานเจ้าของข้อมูล หน่วยงานเจ้าของระบบฐานข้อมูล และผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามข้อกำหนด

การพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน กระทรวงพลังงานได้กำหนดให้มีการทบทวนการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานทุกระดับให้สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเหมาะสมและทันสมัยเสมอ ทั้งการทบทวนแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ระดับกระทรวงและระดับกรม ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศระดับกระทรวงและระดับกรม รวมทั้ง ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ และแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan) ของกรม รวมทั้งได้กำหนดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กรตามรอบเวลาที่กำหนด เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลจากการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบของกระทรวงพลังงาน นอกจากช่วยสนับสนุนให้เกิดการจัดการข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการยกระดับขีดความสามารถในการบริการประชาชน อาทิ การพัฒนาระบบชำระค่าธรรมเนียมใบอนุญาตและการออกใบเสร็จรับเงิน โดยหน่วยงานจะส่งใบแจ้งชำระค่าธรรมเนียมเพื่อให้ผู้รับบริการสามารถนำใบแจ้งชำระค่าธรรมเนียมไปชำระที่ไปรษณีย์หรือธนาคาร และจะจัดส่งใบเสร็จรับเงินและใบอนุญาตให้ นอกจากนี้ ยังมีการนำระบบ VPN (Virtual Private Network) มาใช้เพื่อต่อยอดการให้บริการ ส่งผลให้หน่วยราชการส่วนภูมิภาคในสังกัดสามารถเข้าใช้ระบบงานทำหน้าที่แทนหน่วยงานส่วนกลางในการให้บริการรับชำระค่าธรรมเนียมใบอนุญาตแก่ผู้รับบริการในส่วนภูมิภาคได้โดยตรง สามารถช่วยลดระยะเวลาของขั้นตอนการออกใบอนุญาตและการจัดส่งใบเสร็จรับเงินแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งช่วยลดค่าใช้จ่ายของผู้รับบริการในการติดต่อราชการส่วนกลาง การพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นองค์รวมของกระทรวงพลังงาน ก่อให้เกิดการบูรณาการงบประมาณการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีการใช้จ่ายอย่างประหยัด เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุดกับองค์กรด้วย

การจัดการความรู้

กระทรวงพลังงานได้ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2552 โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ “บุคลากรมีความรู้ด้านพลังงานอย่างรอบด้าน” และเกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ด้านพลังงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง โดยดำเนินการผ่านคณะทำงานจัดการความรู้ซึ่งทำงานเชื่อมโยงกันในระดับกระทรวงและระดับกรม คณะทำงานจัดการความรู้ระดับกระทรวง ประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ของกระทรวงพลังงาน เป็นประธานและผู้แทนจากทุกกรมภายใต้สังกัด คณะทำงานจัดการความรู้ระดับกรม ประกอบด้วย CKO ของกรม และผู้แทนจากทุกสำนัก/ศูนย์/กอง จากการทำให้ความสำคัญและมุ่งมั่นต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนจนแนวทางการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบผลักดันให้การจัดการความรู้ของกระทรวงพลังงานมีความต่อเนื่องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

กระทรวงพลังงานได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการคัดเลือกองค์ความรู้ในการดำเนินการจัดการความรู้แต่ละปี โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ความรู้ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) เป็นองค์ความรู้ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน (2) เป็นองค์ความรู้ที่อยู่ในความสนใจ หรือเป็นประเด็นร้อน (Hot Issue) ที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายด้านพลังงาน และ (3) เป็นองค์ความรู้พื้นฐานจำเป็นที่บุคลากรขององค์กรควรรู้ โดยคณะทำงานจัดการความรู้เป็นผู้วิเคราะห์ ทบทวน และคัดเลือกองค์ความรู้ตามหลักเกณฑ์ร่วมกับการสอบถามความต้องการรับรู้ของบุคลากร ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าองค์ความรู้ที่ผ่านการคัดเลือกของกระทรวงพลังงานตรงกับความต้องการและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง จากนั้นทุกกรมในสังกัดจะดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้อย่างน้อยปีละ 1 องค์ความรู้ กระทรวงพลังงานมีการจัดสัมมนาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (KM Day) ระหว่างกรมในสังกัดเป็นประจำทุกปี โดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้ที่คัดเลือกมาบรรยายให้ความรู้แก่บุคลากรทุกกรมของกระทรวง รวมทั้งมีกิจกรรม เพื่อสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากร เช่น การถามตอบชิงรางวัล ตลอดจนได้พัฒนาระบบ KM Portal เพื่อเป็นแหล่งรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้ของกระทรวงที่ผ่านกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบผ่านทางเว็บไซต์ โดยมุ่งหมายให้บุคลากรทั้งภายในองค์กรรวมทั้งผู้สนใจภายนอกสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ของกระทรวงพลังงานได้อย่างสะดวก และมีการสกัดองค์

ความรู้จัดทำเป็นบทความเผยแพร่ผ่านสื่อประเภทต่างๆ อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุโทรทัศน์

จากการดำเนินกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องของกระทรวงพลังงาน การคัดเลือกองค์ความรู้ที่ตอบโจทย์ความต้องการรับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสกัดองค์ความรู้ที่เข้าใจง่าย สื่อสารผ่านช่องทางหลากหลาย การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดการบูรณาการด้านองค์ความรู้ระหว่างกรม บุคลากรขององค์กรได้มีโอกาสรับรู้และทำความเข้าใจต่อภารกิจรอบด้านของกระทรวง สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน สื่อสารและชี้แจงแก่สาธารณะได้ นับว่าเป็นการบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร และเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงพลังงาน ตัวอย่างองค์ความรู้และประสิทธิผลที่ได้จากการจัดการความรู้ของกระทรวงพลังงาน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ พ.น.	องค์ความรู้	ประสิทธิผล
ส่งเสริมการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ และใช้พลังงานควบคู่ไปกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม	การนำก๊าซธรรมชาติและสารพลอยได้จากกระบวนการผลิตปิโตรเลียมไปใช้ประโยชน์แทนการเผาทิ้ง (ชธ.)	นำก๊าซธรรมชาติและสารพลอยได้จากกระบวนการผลิตปิโตรเลียมไปใช้ประโยชน์แทนการเผาทิ้ง เช่น ใช้ทดแทน LPG สำหรับวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลผลิตการเกษตร
ส่งเสริม วิจัย พัฒนา พลังงานทดแทน	น้ำมันแก๊สโซลและไบโอดีเซล (ธพ.)	สร้างความเชื่อมั่นในการใช้พลังงานทดแทนแก่ทุกภาคส่วนก่อให้เกิดความร่วมมือและการยอมรับ ส่งผลให้การใช้พลังงานทดแทนมีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
การพัฒนาพลังงานอย่างมีคุณภาพต่อสิ่งแวดล้อม	การใช้น้ำมันแก๊สโซล (E10,E20,E85) อย่างมีประสิทธิภาพ (พพ.)	ให้ความรู้เรื่องเครื่องยนต์ที่ปรับเปลี่ยนมาใช้เบนซิน 91 มาใช้แก๊สโซล ทำให้ประชาชนปรับตัวรับนโยบายยกเลิกการจำหน่ายเบนซิน 91 ในต้นปี พ.ศ.2556 ได้
การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล	ทฤษฎีและองค์ประกอบการสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน (สป.พ.น.)	พลังงานจังหวัดทั่วประเทศ นำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมออกแบบและจัดทำ “แผนพัฒนาพลังงานชุมชน”
การกำกับดูแลกิจการพลังงานและกิจการที่เกี่ยวข้อง	โครงสร้างราคา LPG (สพพ.)	การปรับโครงสร้างราคา LPG ให้สะท้อนต้นทุนที่แท้จริงคือ ก.ค.54 เริ่มปรับราคาในภาคอุตสาหกรรม และม.ค.55 เริ่มปรับราคาในภาคขนส่ง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร และการจัดการความรู้

1. การสนับสนุนของผู้บริหารและการทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารของกระทรวงพลังงานมีความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อกระบวนการวัดวิเคราะห์ การจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้ของกระทรวงพลังงาน โดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานได้เข้าร่วมเป็นประธานคณะกรรมการทำงาน ทั้งคณะทำงานติดตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกระทรวง และระดับกรม รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน โดยปลัดกระทรวงพลังงานเป็นประธานติดตามการบรรลุผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดระดับกระทรวงด้วยตนเอง และรองปลัดกระทรวงพลังงานเป็นประธานคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารระดับกระทรวง โดยมีผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer : CIO) ของกรม เป็นประธานคณะกรรมการระดับกรมในการวางแผนพัฒนาด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ตลอดจนการดำเนินการจัดการความรู้ที่มีผู้ตรวจราชการกระทรวงพลังงาน ในฐานะผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) เป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับกระทรวง และ CKO กรม เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับกรม นอกจากการสนับสนุนของผู้บริหารแล้ว กระทรวงพลังงานยังมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่ง โดยคณะกรรมการทุกชุดจะมีการดำเนินงานที่ประสานเชื่อมโยงกันทั้ง คณะกรรมการระดับกระทรวง และคณะกรรมการระดับกรม และมีการถ่ายทอดการดำเนินงานลงระดับสำนัก/ศูนย์/กองของแต่ละกรมในสังกัด

2. การกำหนดกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน และการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

กระทรวงพลังงานมุ่งเน้นการดำเนินงานสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งการกำหนดกรอบการพัฒนาข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ทบทวน และคัดเลือกข้อมูลและสารสนเทศให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์องค์กร กรอบการกำหนดตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ที่เข้มข้นเพื่อเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน กรอบการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ถ่ายทอดจากระดับประเทศ ลงมาถึงการกำหนด

ระเบียบปฏิบัติระดับกระทรวง กรม และหน่วยงานย่อยภายในกรมอย่างเป็นระบบ ตลอดจนกรอบการจัดการองค์ความรู้ที่ชัดเจน ด้วยปัจจัยนี้ทำให้การดำเนินการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของกระทรวงพลังงานทุกระดับสามารถดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้ กระทรวงพลังงานยังมุ่งพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน เน้นการทบทวนตนเอง สำนวญความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง โดยผลจากการทบทวนตนเองทำให้เกิดนวัตกรรมในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งตอบโจทย้ความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างตรงเป้าประสงค์หลักของกระทรวง

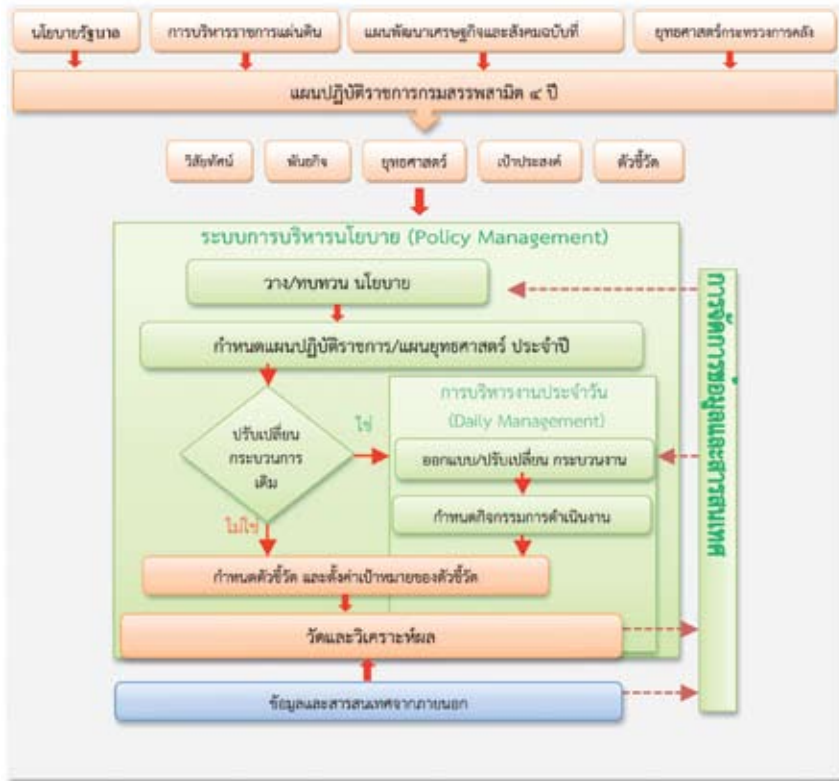
กรมสรรพสามิต

หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้

กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานประเภทกรมบริการ ซึ่งมีภารกิจหลักในการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตจากสินค้าและบริการตามหลักการสินค้าที่ส่งผลเสียต่อสุขภาพและขัดต่อศีลธรรม สินค้าฟุ่มเฟือย และสินค้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อจำกัดการบริโภคสินค้า/บริการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ดังนั้น กรมสรรพสามิต จึงต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงาน และกำหนดกลวิธีเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ภายใต้วิสัยทัศน์ การเป็น“องค์กรพลวัต เพื่อการจัดเก็บภาษีที่มีมาตรฐานสากล ปกป้องสังคม สิ่งแวดล้อมและพลังงาน” และพันธกิจ 5 ประการ คือ 1) บริหารจัดเก็บภาษีเพื่อส่งเสริมฐานะทางการคลังอย่างยั่งยืน 2) เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ 3) สนับสนุนการปกป้องสังคม สิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์พลังงาน 4) พัฒนามาตรฐานการบริการสู่ความเป็นเลิศ และ 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินงานด้วยบุคลากรจำนวน 6,442 คน

ระบบการบริหารจัดการข้อมูล และสารสนเทศ

กรมสรรพสามิตกำหนดกลไกการบริหารองค์กรทั้งการบริหารนโยบาย และการบริหารงานประจำวัน โดยทุกหน่วยงานจะมีระบบการวัดวิเคราะห์ประสิทธิผลการดำเนินงานของตนเองผ่านตัวชี้วัดที่กำหนด (เปรียบเทียบผลกับเป้าหมายที่ตั้งไว้) และใช้ในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ซึ่งกลไกดังกล่าวเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร ดังแสดงตามแผนภาพ ๑



ภาพที่ 1 กลไกการบริหารองค์กรของกรมสรรพสามิต

การจัดการระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ

ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด กรมสรรพสามิตจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งข้อมูลและสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการวางแผนปฏิบัติงาน และการบริหารเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร โดยข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ และเทคโนโลยีสารสนเทศต้องมีความพร้อมใช้งานในการดำเนินการด้านต่างๆ ดังแสดงตามแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การจัดการความพร้อมใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. การวัดและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 การวัดผลการดำเนินงาน

กรมสรรพสามิตวัดผลการดำเนินงานทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ โดยใช้เกณฑ์ในการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความ **สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน** เพื่อใช้ในการ **ติดตามผลการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วยข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์

ข้อมูลที่สนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน และการบริการ ข้อมูลการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากร และข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านระบบงานต่างๆ ซึ่งนำเข้าข้อมูลทั้งแบบ Real Time รายวัน รายเดือน และตามช่วงเวลาของข้อมูลแต่ละประเภท โดยมีการตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยและเชื่อถือได้ การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และจัดแบ่งข้อมูลสารสนเทศออกเป็น ๓ ระดับ คือ

ระดับที่ ๑ ข้อมูลสารสนเทศสำหรับระดับปฏิบัติการ เป็นข้อมูลสารสนเทศขั้นพื้นฐานของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภายในกรมสรรพสามิต

ระดับที่ ๒ ข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Management Information System)

ระดับที่ ๓ ข้อมูลสารสนเทศด้านยุทธศาสตร์เป็นการจัดเก็บข้อมูลแผนงาน/โครงการและผลการใช้งบประมาณ แยกตามประเภทของแผน เช่น แผนคำรับรองการปฏิบัติราชการ แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เป็นต้น ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจ

2.2 ระบบการวัดผลการดำเนินการที่เหมาะสม และทันสมัยอยู่เสมอ

กรมสรรพสามิตกำหนดการวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อให้สามารถสะท้อนความสำเร็จขององค์กรได้อย่างแท้จริง โดยจัดทำเป็นหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับหน่วยงาน และประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานใน ๔ มิติ ประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งหลักเกณฑ์การประเมินจะแตกต่างกันระหว่างหน่วยงานในส่วนกลางกับหน่วยงานในส่วนภูมิภาค เนื่องจากภารกิจหน้าที่ที่แตกต่างกันเพื่อให้ระบบวัดผลที่เหมาะสม ดังแสดงตามตารางที่ 1 และตารางที่ 2

ตารางที่ 1 การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (ส่วนกลาง)

ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการศูนย์/หัวหน้ากลุ่ม และเลขานุการกรม	สำนัก/กลุ่ม/ศูนย์และสำนักเลข	น้ำหนัก (ร้อยละ)	
มิติที่ ๑ มิติด้านประสิทธิผล			
๑.การดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์/แผนคำรับรอง (Outcome และหรือ Process)	๑.การดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์/แผนคำรับรอง (Outcome และหรือ Process)	๔๐	
๒.การดำเนินงานแผนการปฏิบัติการ	๒.การดำเนินงานแผนการปฏิบัติการ	๑๐	
มิติที่ ๒ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ			
๑.การสำรวจความพึงพอใจ	๑.การสำรวจความพึงพอใจ		
๒.การรับฟังข้อคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๒.การรับฟังข้อคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
มิติที่ ๓ มิติด้านประสิทธิภาพ			
๑.ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	๑.ประสิทธิภาพการรายงานผล	๑๐	
๒.ประสิทธิภาพการรายงานผล	๒.ประสิทธิภาพการเบิกจ่าย	}	
๓.ประสิทธิภาพการเบิกจ่าย	๓.การบริหารความเสี่ยง		๑๐
๔.การบริหารความเสี่ยง	๔.การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับสำนักงาน		
๕.การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับสำนักงาน			
มิติที่ ๔ มิติด้านการพัฒนาองค์กร			
๑.การจัดการความรู้ของหน่วยงาน	๑.การจัดการความรู้ของหน่วยงาน		
๒.การส่งเสริมสร้างความผูกพันและเพิ่มกำลังใจการทำงานให้แก่บุคลากร	๒.การส่งเสริมสร้างความผูกพันและเพิ่มกำลังใจการทำงานให้แก่บุคลากร		
๓.การพัฒนาข้อมูลของหน่วยงาน	๓.การพัฒนาข้อมูลของหน่วยงาน		

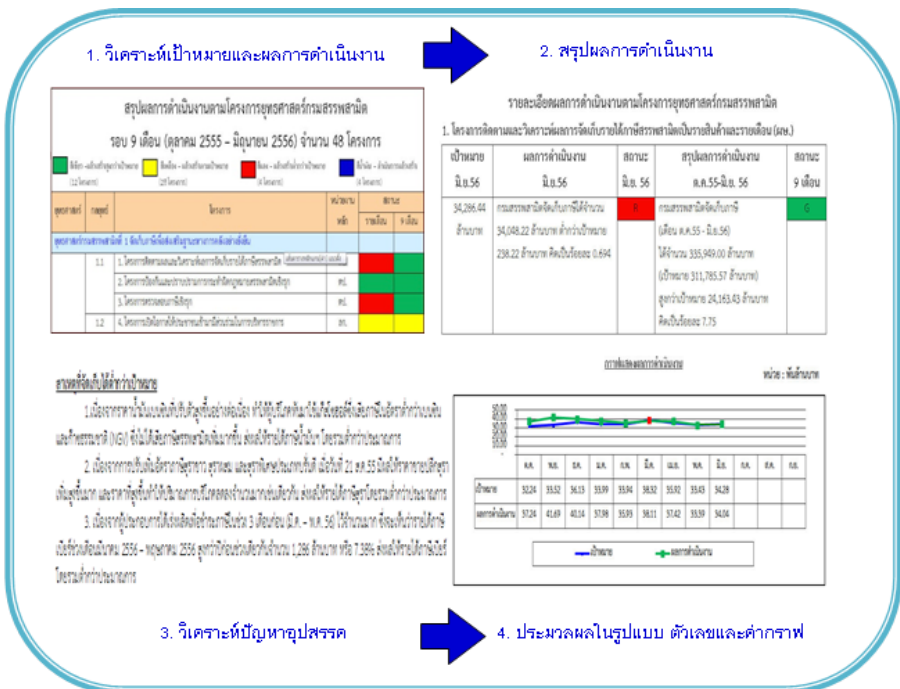
ตารางที่ 2 การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (ส่วนภูมิภาค)

ผู้อำนวยการสำนักสำนักงานสรรพสามิต ภาค/ สรรพสามิตพื้นที่	สำนักงานสรรพสามิตภาค/ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติที่ ๑ มิติด้านประสิทธิภาพ		๔๐
๑.การจัดเก็บภาษี	๑.การจัดเก็บภาษี	๑๐ ๒๐
๒.การป้องกันและปราบ	๒.การป้องกันและปราบ	๑๕ ๒๐
๓.การตรวจสอบภาษี (เฉพาะภาค)	๓.การตรวจสอบภาษี (เฉพาะภาค)	๑๕ (ภาค) (พท)
มิติที่ ๒ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ		2๐
๑.การสำรวจความพึงพอใจ	๑.การสำรวจความพึงพอใจ	
๒.การรับฟังข้อคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๒.การรับฟังข้อคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
๓.การพัฒนามาตรฐานการให้บริการ	๓.การพัฒนามาตรฐานการให้บริการ	
มิติที่ ๓ มิติด้านประสิทธิภาพ		๒๐
๑.ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	๑.ประสิทธิภาพการรายงานผล	๑๐
๒.ประสิทธิภาพการรายงานผล	๒.ประสิทธิภาพการเบิกจ่าย	
๓.ประสิทธิภาพการเบิกจ่าย	๓.การบริหารความเสี่ยง	๑๐
๔.การบริหารความเสี่ยง	๔.ประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน	
๕.ประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน	๕.การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับสำนักงาน	
๖.การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับสำนักงาน		
มิติที่ ๔ มิติด้านการพัฒนาองค์กร		๒๐
๑.การจัดการความรู้ของหน่วยงาน	๑.การจัดการความรู้ของหน่วยงาน	
๒.การส่งเสริมสร้างความผูกพันและเพิ่มกำลังใจ การทำงานให้แก่บุคลากร	๒.การส่งเสริมสร้างความผูกพันและเพิ่มกำลังใจการทำงานให้แก่ บุคลากร	
๓.การพัฒนาข้อมูลของหน่วยงาน	๓.การพัฒนาข้อมูลของหน่วยงาน	

2.3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน กรมสรรพสามิตได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลตัวชี้วัดแผนงาน/โครงการที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ โดยมีการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงาน และจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งมีการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรรับรู้ และเข้าใจใน

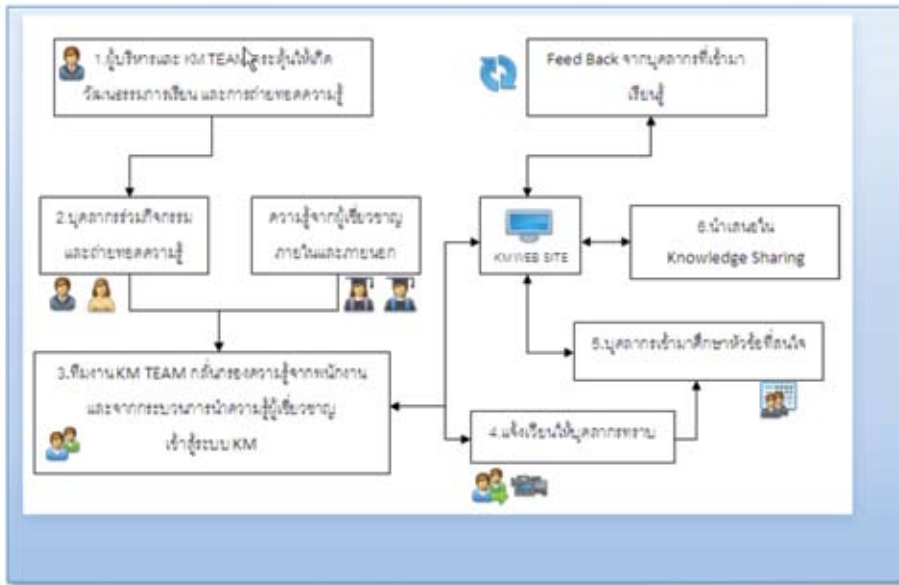
ผลการวิเคราะห์ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารผ่านระบบข้อมูลสารสนเทศและข่าวสารภายในองค์กร (lportal.excise.go.th) และระบบศูนย์ปฏิบัติการ Excise (Excise Operation Control : EDOC) และการประชุมผู้บริหารระดับกรม ซึ่งกำหนดให้มีการรายงานติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกเดือน ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

3. การจัดการความรู้

กรมสรรพสามิตดำเนินการจัดการความรู้ มีเป้าหมายหลักเพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร มีการสั่งสมและถ่ายทอดความรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีกระบวนการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ดังแสดงตามแผนภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กระบวนการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร และการจัดการความรู้

การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงการจัดการความรู้ จะช่วยให้องค์กรได้เข้าใจถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถวางแผน และดำเนินการตามแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความสำคัญที่ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร ที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กระบวนการสร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุนและการบริการ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่สำคัญที่เหมาะสมที่สามารถวัดได้จริง มีความชัดเจน สามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ มีการจัดการระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ การจัดการระบบการวัดและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ผ่าน

ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ทันต่อเหตุการณ์และความต้องการใช้งาน ตลอดจนการรวบรวมองค์ความรู้ พร้อมจัดทำระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management) ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถใช้เป็นช่องทางการเรียนรู้ได้ เพื่อมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ **“องค์กรพลวัต เพื่อการจัดเก็บภาษีที่มีมาตรฐานสากล ปกป้องสังคม สิ่งแวดล้อมและพลังงาน”**

กรมการพัฒนาชุมชน

หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้

กรมการพัฒนาชุมชน มีเป้าหมายในการดำเนินงานสูงสุดภายใต้วิสัยทัศน์ **ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง** ด้วยภารกิจสำคัญ ในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนฐานรากให้มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ สนับสนุนให้มีการจัดทำและใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำยุทธศาสตร์ชุมชน ตลอดจนพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาชุมชน เพื่อเสริมสร้างชุมชนให้เป็นชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน มีโครงสร้างการบริหาร ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552 เป็น 2 ส่วน คือ ราชการส่วนกลาง และราชการส่วนภูมิภาค มีข้าราชการรวมทั้งสิ้น 6,888 คน แยกเป็นชาย 2,789 คน หญิง 4,119 คน ปฏิบัติงานในส่วนกลาง 593 คน และส่วนภูมิภาค 6,295 คน และด้วยคุณลักษณะโดดเด่นในภารกิจงานเชิงกระบวนการ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการแก้ไขปัญหาของชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนอย่างยั่งยืน ประกอบกับการที่กรมฯ มีสมรรถนะหลักสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม และกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ของชุมชน 2) มีประสบการณ์การทำงานกับประชาชนในพื้นที่ ประชาชนให้ความไว้วางใจ และ 3) มีความเชี่ยวชาญด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงาน แม้ปัจจุบันการปฏิบัติงานของกรมฯ จะมีสิ่งท้าทายในหลายประการ อาทิ การมีหน่วยงานที่มีลักษณะงานคล้ายกันเพิ่มมากขึ้นและรุกทับซ้อนกับพันธกิจและกิจกรรมของกรมฯ และหน่วยงานเหล่านั้นยังมี/ใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการทำงาน รวมถึงความทันสมัยของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนไปของวิถีชีวิตของชุมชนในปัจจุบัน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานยากขึ้น แต่กรมฯ ยังสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย และได้รับความไว้วางใจจากทุกภาคส่วน เนื่องจากกรมฯ มีข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และมีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน สามารถส่งมอบงานคุณภาพให้แก่ผู้รับบริการ ทุกกลุ่ม ทุกระดับ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

กรมการพัฒนาชุมชนมีระบบการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ที่สอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่จัดทำขึ้น สำหรับใช้ในการติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ขององค์กร สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมไปถึงการนำมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและผลักดันให้มีการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ได้สร้างระบบ ให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญทั้งหมด และสามารถ บริหารข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา ปลอดภัย โดยมีระบบรักษา ความลับและความเชื่อถือได้ของข้อมูล รวมทั้งพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้ ความรู้ขององค์กรมีการถ่ายทอด เก็บรักษา แลกเปลี่ยน และนำไปสู่การปรับปรุงให้เกิด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่กรมการพัฒนา ชุมชนจัดทำขึ้นใช้ในการปฏิบัติงานทั้งหมดมี 3 ประเภท ดังนี้

(1) ระบบสารสนเทศในการบริหารงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์กรมฯ ระยะ 5 ปี และตัวชี้วัดตามเอกสารงบประมาณราย จ่ายประจำปีที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ เพื่อวัดผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

(2) ระบบสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของกรมฯ ประกอบด้วยกลุ่มฐานข้อมูลสำหรับกระบวนการสร้างคุณค่า 7 กระบวนการรวม 20 ฐานข้อมูล ซึ่ง รวบรวมและนำเสนอในศูนย์ข้อมูลกลาง กลุ่มฐานข้อมูลสำหรับกระบวนการสนับสนุน ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร เช่น การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกรมการพัฒนา ชุมชน (IDP) ทะเบียนประวัติบุคลากร ความผาสุกของบุคลากร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมี ระบบสารสนเทศที่จัดทำขึ้นเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำคัญเฉพาะด้าน ได้แก่ ฐาน ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการพัฒนาชนบท ฐานข้อมูลสินค้าและผู้ประกอบการ OTOP และการ ดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

(3) ระบบสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ฐานข้อมูล ผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรกรม ฐานข้อมูลผลการปฏิบัติงานตัวชี้วัดตามคำรับรอง ปฏิบัติราชการประจำปี (PA) ผลการปฏิบัติงานตัวชี้วัดตามคำรับรองปฏิบัติราชการภายใน

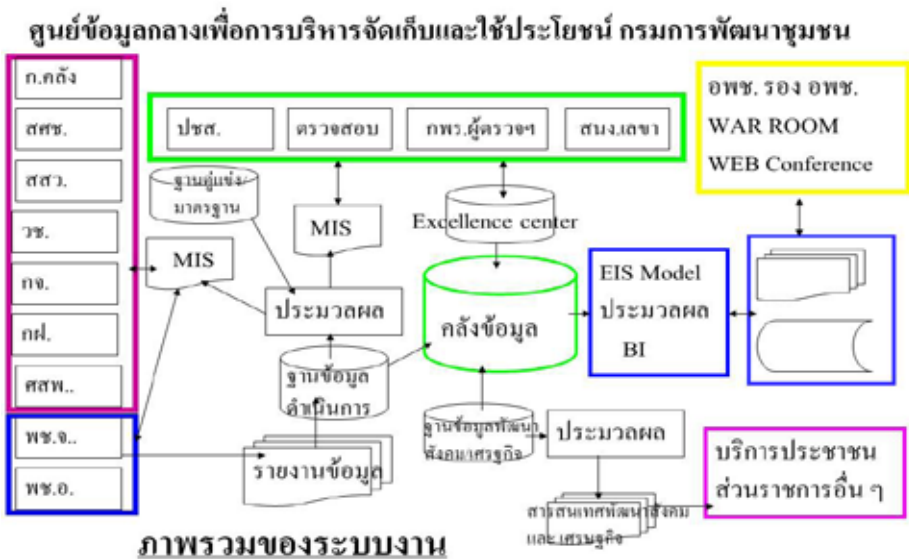
(IPA) ผลการบริหารงบประมาณและการบริหารกิจกรรม/โครงการแบบมุ่งเน้นผลงาน (Budget Project Management- BPM) ฐานข้อมูลความพอใจ-ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ ฐานข้อมูลที่ได้รับจากการตรวจติดตามโดยผู้ตรวจราชการกรมการพัฒนาชุมชนในพื้นที่ปฏิบัติงาน 76 จังหวัดทั่วประเทศ ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดสำคัญประจำปี ตัวชี้วัดคาร์บอนการปฏิบัติราชการ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน โดยข้อมูลสารสนเทศทุกประเภทถูกออกแบบให้นำเข้า ประมวลผล บันทึก วิเคราะห์และออกรายงานด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในลักษณะ real time, online ยกเว้นฐานข้อมูลพื้นฐานเพื่อการพัฒนาชนบท ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลคุณภาพชีวิตของประชาชน หรือ จปฐ. และข้อมูลพื้นฐานการพัฒนาระดับหมู่บ้านหมู่บ้านหรือ กชช.2ค ซึ่งมีระบบแยกออกไป เนื่องจากเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่มีระบบการบริหารการจัดเก็บและการใช้ประโยชน์เฉพาะตัว

นอกจากนี้ ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการของหน่วยงาน กรมการพัฒนาชุมชนเลือกใช้ทั้งฐานข้อมูลในการบริหาร ฐานข้อมูลตามภารกิจ (ศูนย์ข้อมูลกลางฯ) ข้อมูลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน (PA, BPM) ข้อเสนอแนะของบุคลากรกรมฯ ประชาชนทั่วไป ข้อมูลความพึงพอใจ-ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการติดตามงานโดยผู้ตรวจราชการกรม มาประกอบการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม พร้อมทั้งมีการเปรียบเทียบข้อมูลและสารสนเทศกับหน่วยงานทั้งภายนอก และภายใน โดยการเปรียบเทียบข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกจะพิจารณาจากนโยบาย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และงานที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกับงานของกรมฯ และมีโอกาสจะส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จขององค์การ ได้แก่ การบริหารและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ การสนับสนุนการทำงานของอาสาสมัครของกรมสนับสนุนการบริการสุขภาพ การส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการแผนชุมชนของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) และการส่งเสริมและพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ส่วนการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายใน เป็นไปเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาของกรมฯ ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน ควบคุมการนำนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนงานไปสู่การปฏิบัติ กระตุ้นการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งการเปรียบเทียบจะเป็นไปใน 2 ลักษณะ คือ การเปรียบเทียบข้อมูลสารสนเทศระหว่างปี ก็เปรียบเทียบกับข้อมูลสารสนเทศระหว่างพื้นที่หรือหน่วยงานย่อย โดยข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่ใช้ในการตัดสินใจและสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย (1)

ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าและบริการของกรมฯ ใช้มากในช่วงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำคำของบประมาณ แผนปฏิบัติราชการประจำปี การจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการ และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการภายในระดับหน่วยงาน และ (2) ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ใช้การเปรียบเทียบระหว่างพื้นที่หรือหน่วยงานย่อยเป็นหลัก ในช่วงการกำกับติดตามความก้าวหน้าในปีงบประมาณ ยกตัวอย่างเช่น การเปรียบเทียบข้อมูลความจำเป็นพื้นฐานระดับครัวเรือน (จปฐ.) ระหว่างปี ระหว่างพื้นที่ เกี่ยวกับครัวเรือนที่ตกเกณฑ์ จปฐ. เรื่องรายได้และคุณภาพชีวิตด้านอื่นๆ ทำให้ผู้บริหารและคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เห็นสภาพปัญหาความยากจนและแนวโน้ม จึงกำหนดเป็นกลยุทธ์ให้ดำเนินงานโครงการแก้ไขปัญหาค่าครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการแบบต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2555 เป็นต้นมา

ระบบการวัดผลที่เหมาะสมและทันสมัยไวต่อการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง

กรมการพัฒนาชุมชน มีการทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลอยู่บ่อยครั้ง โดยแต่งตั้งคณะทำงานการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำและออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานให้เหมาะสมกับการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์ และตาม



ระบบงบประมาณประจำปี พร้อมกำหนดระยะเวลาในการรายงาน และเพื่อไม่ให้ระบบข้อมูลสารสนเทศต้องปรับเปลี่ยนจนทำให้ไม่สามารถใช้ในการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบเพื่อการตัดสินใจและพัฒนานวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรมการพัฒนาชุมชนจึงจัดให้มีศูนย์ข้อมูลกลางเพื่อการบริหารการจัดเก็บและใช้ประโยชน์ รวบรวมฐานข้อมูลเก็บไว้ในคลังข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยประสานหน่วยงานที่เป็นเจ้าของข้อมูลของกรมฯ เพื่อจัดทำระบบงานฐานข้อมูล ด้วยการจัดทำ System Analysis, System Design ด้วยระบบงานแบบ User Friendly จำนวน 44 ระบบงาน และให้ระบบงานทำงานอยู่บน Website ที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายระบบงานฐานข้อมูลแต่ละระบบ มีการทำงานตั้งแต่ระบบนำเข้า (Data Entry) ระบบประมวลผล (Data Process) และระบบรายงานผล (Report) ที่เชื่อมโยงจากระดับ ประเทศ กระทรวง สู่ภาพรวมภาค สู่ภาพรวมจังหวัด สู่ระดับอำเภอ ตำบล หมู่บ้าน และสู่ภาพรวมระดับครัวเรือน หรือระดับบุคคล เมื่อระบบการวัดผลจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ก็สามารถทำได้โดยดึงข้อมูลที่มีอยู่ในระบบฐานข้อมูลออกมาแสดงในระบบรายงานที่ออกแบบใหม่ตามความเหมาะสมและความต้องการใช้งาน ในช่วงเวลาต่าง ๆ นอกจากนี้ กรมฯ ได้พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณและบริหารกิจกรรมด้วยโปรแกรม BPM มารองรับระบบวัดผลการดำเนินงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว โดยบูรณาการการวัดผลความก้าวหน้าของโครงการ และการใช้จ่ายงบประมาณเข้าด้วยกันสำหรับใช้บริหารงบประมาณและกิจกรรมประจำปี รวมถึงยังมีระบบการวัดผลการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นเป็นการเฉพาะกิจ เช่น ระบบรายงานผลความก้าวหน้าของ PA, IPA เป็นต้น

การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลจะดำเนินการเป็นประจำทุกปี และทุก 5 ปี ในช่วงของการวางแผนยุทธศาสตร์ และเมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวจะสามารถสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรได้อย่างแท้จริงและเพื่อให้ระบบการวัดผลมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้น ตั้งแต่ ปี 2553 เป็นต้นมา กรมฯ ได้กำหนดให้มีการจัดทำตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหาร/หน่วยงานใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เป็นประจำทุกปี ซึ่งปี 2556 กำหนดตัวชี้วัดสำคัญ 5 ตัวชี้วัด ที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ เนื่องจากมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรและกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเห็นได้ชัด ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ผู้บริหารจะติดตามผลทุกเดือน นอกจากนี้ยังได้มีการพัฒนาตัวชี้วัดขึ้นมาจากฐานข้อมูลที่มีอยู่เพื่อใช้เป็นดัชนีวัดสถานการณ์ของชุมชนและ

ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ดัชนีวัดความสุขมวลรวมของครัวเรือนและชุมชน และดัชนีวัดระดับทุนชุมชน 5 ด้าน(ทุนกายภาพ ทุนมนุษย์ ทุนสังคม ทุนการเงิน และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)

เพื่อปรับปรุงการบริหารงานและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ กรมการพัฒนาชุมชนมีการสื่อสารผลการดำเนินงาน ใน 2 ระดับ

1. ระดับผู้บริหาร ผลการวิเคราะห์จะถูกนำเสนอในที่ประชุมประจำเดือนของผู้บริหารกรม รวมถึงข้อมูลจากศูนย์ข้อมูลกลางเพื่อการตัดสินใจ (War Room) ซึ่งสามารถนำเสนอข้อมูลจากหลายฐานพร้อมๆ กัน ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ดีขึ้น และยังสามารถพูดคุยกับภูมิภาคได้หลายจังหวัดในคราวเดียวกัน รวมทั้งสามารถสื่อสารผลการวิเคราะห์ผ่านระบบ EIS ซึ่งเป็นระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารที่ศูนย์สารสนเทศฯ ได้พัฒนาขึ้นให้ผู้บริหารทุกคนเข้าถึงได้ทางเว็บไซต์กรม

2. ระดับผู้ปฏิบัติงาน กรมฯได้จัดให้มีการประชุมชี้แจงผลการวิเคราะห์ผ่านการถ่ายทอดสดการประชุมผู้บริหารทางไกลผ่าน Web Conference ซึ่งเป็นการสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตร่วมกับการสื่อสาร 2 ทางผ่านระบบสำนักงานอัตโนมัติ (OA) และโทรศัพท์ในระหว่างการประชุม ทำให้สะดวกและรวดเร็ว ลดค่าใช้จ่าย ลดระยะเวลาในการเดินทาง แต่สามารถสื่อสารการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเสนอผลการวิเคราะห์บนเว็บไซต์ ประชาสัมพันธ์ผ่านระบบ OA ผ่านเอกสารและหนังสือสั่งการ

การจัดการสารสนเทศและความรู้

กรมการพัฒนาชุมชนได้สร้างระบบที่มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญทั้งหมด ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร องค์กรหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการและเข้าถึงได้ในรูปแบบที่ผู้ใช้ต้องการ รวมถึงการบริหารข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง ครบถ้วนทันเวลา ปลอดภัย มีระบบรักษาความลับ และความเชื่อถือได้ของข้อมูล รวมถึงพัฒนาระบบที่สามารถนำความรู้ขององค์กรไปถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ได้ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรู้จากองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งวางระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เกิด

ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและนวัตกรรมขององค์กร โดยการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) มารวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

การจัดการสารสนเทศ

เพื่อความพร้อมใช้งานอยู่เสมอของข้อมูลและสารสนเทศ กรมฯ นำระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ มาช่วยเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการระบบงานสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค รวมถึงองค์กรอื่นและประชาชนทั่วไป สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้สะดวก โดยมีกระบวนการดำเนินการต่างๆ ดังนี้

1. ระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการเช่าวงจรสื่อสารสัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง จาก TOT เพื่อสนับสนุนการใช้งานสารสนเทศใน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับกรมการพัฒนาชุมชน 2 ระบบ (Leased Line 100/6 MB) ระดับศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน 12 ศูนย์ (Leased Line 2 MB) ระดับสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด 76 จังหวัด (Leased Line 3 MB) และระดับสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ จำนวน 878 อำเภอ (ADSL 2 MB) ตั้งแต่ปี 2555 เป็นต้นมา

2. ศูนย์ควบคุมระบบคอมพิวเตอร์ (Server and Control Room : CDD IDC) เป็นศูนย์เครือข่ายกลาง ให้บริการข้อมูลและอินเทอร์เน็ตที่ได้มาตรฐาน มีเสถียรภาพ ด้รับการควบคุมสถานะแวดล้อมต่างๆ มีระบบสำรองไฟฟ้า ระบบปรับอากาศควบคุมความชื้น ระบบแจ้งเตือนและดับเพลิง ระบบตรวจจับควันความไวสูง ระบบตรวจจับน้ำรั่ว ระบบเปิดปิดประตูอัตโนมัติ ระบบ Emergency Light ระบบกล้องวงจรปิดและระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล เชื่อมโยงกับระบบคอมพิวเตอร์ลูกค้า (Clients) และหน่วยงานส่วนภูมิภาค เพื่อให้ระบบสารสนเทศทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ไม่เสียหายหรือหยุดให้บริการ รวมทั้งรองรับการขยายตัวของการใช้งานในอนาคต

3. ระบบคอมพิวเตอร์หลักหรือเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) ทำหน้าที่จัดเก็บระบบฐานข้อมูลกลาง (Databases) และระบบงานสารสนเทศของกรมฯ

(Applications) โดยติดตั้งภายในศูนย์ควบคุมระบบคอมพิวเตอร์กรมการพัฒนาชุมชนที่ ออกแบบพิเศษ สามารถให้บริการระบบสารสนเทศต่างๆ ของกรมฯ ได้ตลอด 24 ชั่วโมง พร้อมรองรับการบริหารงานและการบริการภาครัฐเพื่อก้าวสู่ e-Government โดยกรมฯ ได้นำระบบบริหารจัดการเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายเสมือน (Server Virtualization) มา ใช้ในบริหารจัดการเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายแบบเสมือน ซึ่งในระยะยาวจะช่วยลดการใช้ พลังงาน ค่าใช้จ่าย ประหยัดงบประมาณการลงทุนเกี่ยวกับอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ และ ประหยัดพื้นที่ในการติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย ทำให้แก้ปัญหาการให้บริการข้อมูล และระบบสารสนเทศได้สะดวกยิ่งขึ้น ระบบสารสนเทศมีเสถียรภาพและเพิ่มความน่าเชื่อ ถือให้กับระบบ รวมทั้งเป็นไปตามแนวทางการประหยัดพลังงานและลดสภาวะโลกร้อน (Green IT)

4. ระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Firewall) ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย (Policy) ด้านความปลอดภัยของระบบเครือข่าย ควบคุมการใช้งานอินเทอร์เน็ต การจัดหา ซอฟต์แวร์ (Antivirus Software) สำหรับป้องกันการโจมตีจากภัยคุกคามลักษณะต่างๆ รวมถึงไวรัสคอมพิวเตอร์ ให้แก่บุคลากรของกรมฯ และระบบตรวจสอบผู้บุกรุก เพื่อตรวจสอบและป้องกันการบุกรุกจากผู้ไม่ประสงค์ดี รวมถึง การกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล (Authorization) และการใช้งานข้อมูลสารสนเทศของกรมฯ หลายระดับ

5. จัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิด กับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเป็นประจำทุกปี โดยแต่งตั้งคณะทำงานจากบุคลากรใน หน่วยงานสังกัดกรมฯ เป็นคณะทำงาน (ปี 2556 จัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan) พ.ศ. 2556-2557 แผนบริหารความเสี่ยงฐานข้อมูลและสารสนเทศ กรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2556)

6. เข้าพื้นที่วางเครื่องแม่ข่ายพร้อมระบบเชื่อมโยง ที่ชั้น 5 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และพัฒนาระบบสำรองข้อมูลสารสนเทศ (Backup) โดยเฉพาะเว็บไซต์กรมการ พัฒนาชุมชน เพื่อรองรับปัญหาที่เกิดจากอุปกรณ์หรือเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายเครื่องใด เครื่องหนึ่งเกิดความบกพร่อง หยุดชะงัก หรือไม่สามารถทำงานได้

นอกจากนี้ ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้สนับสนุนการทำงาน เช่น ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (OA) ซึ่งเป็นระบบสำหรับการติดต่อสื่อสารภายในของกรม

การพัฒนาชุมชน (ได้รับการอนุเคราะห์โปรแกรมจากกระทรวงการต่างประเทศ) ระบบควบคุมคอมพิวเตอร์ทางไกลด้วยโปรแกรม Team Viewer และโปรแกรมบริหารจัดการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Enterprise PC Management System-EPMS) เพื่อเป็นช่องทางให้การช่วยเหลือ และแก้ปัญหาด้านระบบคอมพิวเตอร์ให้แก่เจ้าหน้าที่กรมฯ ในส่วนกลางและภูมิภาค ระบบการเรียนทางไกลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-Learning) สื่อการเรียนการสอนเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) ของบุคลากรกรมฯ ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการบริหารงบประมาณและโครงการ (Budget-Project Management-BPM) (ได้รับการอนุเคราะห์โปรแกรมจากกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ) เป็นต้น

มีการประเมินความพึงพอใจ รับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการข้อมูลสารสนเทศทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมถึงประชาชนทั่วไป เพื่อนำมาปรับปรุงระบบสารสนเทศของกรมฯ เป็นประจำทุกปี โดยมีคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กำหนดนโยบาย วางแผนแม่บท และกำกับการดำเนินงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรมฯ และมีคณะทำงานพัฒนาสารสนเทศ คณะทำงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกันวางแผนและออกแบบระบบให้สอดคล้องกับเป้าหมายการใช้สารสนเทศของกรมฯ วางแนวทางในการจัดเก็บ รวบรวม รายงาน ข้อมูล พัฒนาข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ จัดทำและพัฒนากระบวนการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรและสนับสนุนภารกิจกรมฯ รวมทั้งเชื่อมโยงเครือข่ายสารสนเทศระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและการบริการแก่ประชาชนตามนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

การจัดการความรู้

กรมการพัฒนาชุมชนเริ่มรวบรวมความรู้ เทคนิค วิธีการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนของบุคลากร ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ที่มีประโยชน์ภายใน และภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 มีคณะทำงานจัดการความรู้กรมการพัฒนาชุมชน ที่มีผู้บริหารกรมฯ ระดับรองอธิบดี เป็นผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer-CKO) ในฐานะหัวหน้าคณะทำงาน ร่วมกับคณะทำงานที่มาจากผู้บริหารหน่วยงานส่วนกลาง จัดทำแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ประจำปี (KM Action Plan) เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานให้กับคณะทำงานการจัดการความรู้ระดับ

จังหวัดและส่วนกลาง และสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมฯ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยกรมฯ ได้รวบรวมและเผยแพร่ความรู้แต่ละด้านตามยุทธศาสตร์กรมฯ ในหลายรูปแบบ เช่น เว็บไซต์กรมฯ แผ่นพับ สื่อวีดิทัศน์ เอกสารผลงานทางวิชาการ รายงานการประชุม ประจำปี เป็นต้น มีการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ และหน่วยงานที่จัดการความรู้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ให้ CKO ทราบเป็นระยะ เพื่อให้ CKO และคณะทำงานฯ ให้ข้อเสนอแนะ สนับสนุนการดำเนินงาน มีการดำเนินโครงการ KM Reteach เพื่อทบทวนสถานการณ์การจัดการความรู้ เรื่อง ทิศทางการขับเคลื่อนการจัดการความรู้เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้หน่วยงานทุกระดับวิเคราะห์ ทบทวน สร้างความรู้ ความเข้าใจ ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ และได้ดำเนินการคลินิก KM อีกหนึ่งช่องทางเพื่อ สนับสนุนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ

- **ความรู้จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น**

กรมฯ สนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร โดยอนุมัติงบประมาณให้ดำเนินโครงการต่างๆ อันจะทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น อาทิ โครงการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์กร การจัดเวทีสังเคราะห์องค์ความรู้ ASEAN โครงการจัดทำคู่มือ ศูนย์เรียนรู้ เป็นต้น

- **การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ**

กรมฯ ได้นำระบบสารสนเทศมาช่วยในการจัดการความรู้ ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ใช้งานง่าย รวดเร็วและสะดวกต่อการรวบรวม ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ได้แก่ weblog คลังความรู้ในเว็บไซต์ของหน่วยงานภายในกรม ศูนย์แห่งความเป็นเลิศ(Excellence Center) KM Delivery ฯลฯ นอกจากนี้ยังส่งเสริมกิจกรรมเพื่อจัดการความรู้และนำองค์ความรู้ไปพัฒนากระบวนการอย่างทันทั่วทั้งที่ เช่น ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้แผนปฏิบัติราชการประจำปี ทุกกิจกรรมกำหนดให้จัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยอย่างน้อย 3 ระยะ ได้แก่ ก่อน ระหว่าง และหลังการปฏิบัติ เป็นต้น รวมทั้งมีการจัดเวทีถกแถลงและสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อหากระบวนการที่มีมาตรฐาน เชื่อมโยงกับการปรับปรุงกระบวนการของคณะทำงาน หมวด 6 และนำองค์ความรู้ หรือ กระบวนการที่เป็นเลิศที่ได้จากการจัดการความรู้มาสนับสนุนการผลิตบทเรียน E-

Learning เพื่อพัฒนาบุคลากรกรมฯ และนำกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุนที่ปรับปรุงแล้ว จัดทำเป็นคู่มือให้บุคลากรนำไปใช้พัฒนางาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร และการจัดการความรู้

การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศชุมชนและการจัดการความรู้ ของกรมการพัฒนาชุมชน ประสบความสำเร็จ เนื่องจากปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. กรมการพัฒนาชุมชนมีการพัฒนาระบบสารสนเทศมาเป็นเวลายาวนาน จากการได้รับมอบหมายให้บริหารจัดการจัดเก็บและการใช้ประโยชน์ข้อมูล จปฐ และ กชช.2ค ซึ่งต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการนำเข้า ประมวลผล วิเคราะห์ นำเสนอรายงานและให้บริการข้อมูล เมื่อนำระบบมาใช้กับสารสนเทศชุดอื่นซึ่งมีปริมาณน้อยกว่า จึงสามารถพัฒนาได้ง่าย

2. กรมการพัฒนาชุมชนมีพื้นฐานด้านการวิจัยและประเมินพอสสมควรจากการมีหน่วยงานวิจัยและประเมินผลเป็นหน่วยงานสำคัญระดับกองตั้งแต่สมัยก่อตั้งกรม และต้องมีการสำรวจข้อมูลชุมชนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการวัดความก้าวหน้าในการพัฒนา จึงมีความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดการวิเคราะห์เป็นพื้นฐาน

3. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมการพัฒนาชุมชน ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายใต้กรอบนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ และได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาอย่างเพียงพอจากผู้บริหารกรม ทำให้สามารถพัฒนาต่อเนื่องได้ เมื่อมีการพัฒนาองค์การตามแนวทางหมวด 4 ของ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมการพัฒนาชุมชน ได้มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ และมีการพัฒนาทั้งระบบทุกหมวดไปพร้อมๆ กัน ซึ่งมีหมวด 4 เป็นฐานให้กับทุกหมวด ทำให้หมวด 4 ได้รับความสนใจ ทุกหมวดและทุกหน่วยงานให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือในการพัฒนาระบบการวัดการวิเคราะห์การดำเนินงาน เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนารายหมวดของหมวดอื่นๆ รวมทั้งการพัฒนาการบริหารและการดำเนินงานด้านต่างๆ ของทุกหน่วยงาน

ซึ่งกล่าวได้ว่าการพัฒนาของหมวด 4 ถูกนำไปใช้ในการบูรณาการกับงานและการพัฒนา
งานด้านต่าง ๆ ของกรมฯ จนเป็นเนื้อเดียวกัน

5. ผู้บริหารกรมการพัฒนาชุมชน ให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยจัดสรรงบประมาณสำหรับแผนพัฒนาองค์การเป็น
ประจำปี และมีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในการประชุมประจำเดือนของ
ผู้บริหารกรมฯ ทำให้เจ้าหน้าที่และคณะทำงานมีขวัญกำลังใจ

กองบัญชาการกองทัพไทย

หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้

กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม ซึ่งเปลี่ยนมาจากกองบัญชาการทหารสูงสุด ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 มีหน้าที่ควบคุม อำนาจการ สั่งการและกำกับดูแล การดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทย ในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของ กระทรวงกลาโหม ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จัดส่วนราชการภายในออกเป็น 17 ส่วนราชการ โดยจัดกลุ่มของส่วนราชการเป็น 5 ส่วน ตามภารกิจและความรับผิดชอบ คือ ส่วนบังคับบัญชา ส่วนเสนาธิการร่วม ส่วนปฏิบัติการ ส่วนกิจการพิเศษ และส่วนการศึกษา มีผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ “กองบัญชาการกองทัพไทยเป็นองค์กรชั้นนำในการอำนวยการปฏิบัติการร่วมของกองทัพไทย และมุ่งสู่ความเป็นเลิศในอาเซียน” และพันธกิจ 7 ประการ ได้แก่

1. ปกป้อง เทิดทูน พิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. อำนวยการปฏิบัติการร่วมของเหล่าทัพ และเสริมสร้างขีดความสามารถ ในการป้องกันประเทศ จากภัยคุกคามทุกรูปแบบ
3. สนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ การพัฒนาประเทศ และ การช่วยเหลือประชาชน
4. คุ่มครอง และพิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ
5. เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มประเทศ อาเซียน มิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ

6. สนับสนุนการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศโดยยึดหลักมนุษยธรรม และสันติวิธี

7. ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบของสหประชาชาติ เพื่อธำรงเกียรติและศักดิ์ศรีในประชาคมโลก

กองบัญชาการกองทัพไทย ดำเนินงานโดยอาศัย**บุคลากร** จำนวนทั้งสิ้น 20,266 คน เป็นข้าราชการประจำ 18,914 คน คิดเป็นร้อยละ 93.32 ลูกจ้างประจำและพนักงานราชการ 1,352 คน คิดเป็นร้อยละ 6.68 และด้วยการเป็นองค์การด้านความมั่นคง ดังนั้น**ความท้าทายขององค์การ** จึงเป็นประเด็นด้านความมั่นคงของรัฐ และการทำให้กองบัญชาการกองทัพไทยเป็น Digital Headquarter รวมถึงการควบคุมการบังคับบัญชา ร่วมของเหล่าทัพ (Joint Commander) ทั้งนี้ เพื่อการป้องกันประเทศและการปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ การเตรียมการสนับสนุนเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) รวมถึงการสร้างองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการร่วม การเตรียมความพร้อมด้านภาษา และที่สำคัญคือการบริหารทรัพยากรด้านบุคคล ที่มีความหลากหลาย ทั้งองค์ความรู้ วัย และสิ่งแวดล้อมองค์กร

การบริหารจัดการข้อมูล และการจัดการความรู้

กองบัญชาการกองทัพไทย มีวิธีปฏิบัติที่ดีในการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูล รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจและการบริหารจัดการกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมไปถึงการจัดการความรู้ในหน่วยงานด้วย โดยมีองค์ประกอบหลักสนับสนุนการดำเนินงานใน 3 ด้าน คือ

1. บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ สนับสนุนกระบวนการทำงาน

2. มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพครอบคลุมทุกหน่วยงานและสามารถเชื่อมโยงกับทุกเหล่าทัพได้

3. มีการจัดการฐานข้อมูลความรู้ และพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
อย่างเป็นระบบ

จากแนวความคิดทั้ง 3 ด้าน ได้นำไปสู่การพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของ
องค์การดังนี้

1. พัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสาร สนับสนุนการดำเนินงาน ในระบบงาน
ต่าง ๆ ของกองบัญชาการกองทัพไทย รวม 83 ระบบ 2,225 โปรแกรม อย่างเป็นขั้นตอน
โดยอาศัยระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลทางทหาร ตัวอย่างเช่น

1.1 ระบบบริหารสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจด้านปลัดบัญชาและการพัฒนา
ระบบราชการ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถเรียกดูรายงาน
ความก้าวหน้าของงาน แผนงาน โครงการ โดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดเป็น
จำนวน เป็นร้อยละ หรือเป็นระดับความสำเร็จของเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานสามารถทราบผล
การวิเคราะห์ตรวจสอบการดำเนินงานได้ด้วยตนเอง และใช้เป็นข้อมูลในการปรับแผนการ
ดำเนินงาน และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เป็นผลให้สามารถปรับปรุงการดำเนินงาน
ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

1.2 ระบบสารสนเทศการบริหารงานกำลังพล สามารถบริหารจัดการตั้งแต่
กำลังพลเริ่มเข้ารับราชการ จนกระทั่งเกษียณอายุราชการ มีการเก็บทะเบียนประวัติการ
รับราชการ การศึกษา การเลื่อนยศ การดำรงตำแหน่ง และยังสามารถดำเนินการปรับย้าย
กำลังพลได้โดยอัตโนมัติ มีระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย สมบูรณ์ พร้อมใช้งาน เพื่อใช้ในการ
วิเคราะห์สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเรียกดูข้อมูลของกำลังพลทุกนายผ่านระบบ
เครือข่าย โทรศัพท์เคลื่อนที่ และเครือข่ายเสมือนของกองบัญชาการกองทัพไทย ดำเนินการ
ปรับย้ายกำลังพลตามความสามารถและเหมาะสมได้โดยอัตโนมัติ เป็นผลให้สามารถ
ทบทวนการบรรจุกำลังพลให้เหมาะสมกับโครงสร้างการจัดและภารกิจ เพื่อให้ได้กำลังพล
ที่มีความเหมาะสมต่อตำแหน่งและการปฏิบัติภารกิจของแต่ละส่วนราชการ การวางแผน
การฝึก และการเตรียมความพร้อมรบของกำลังพล สำหรับเผชิญกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่

1.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการฝึก ระบบการฝึกของกองบัญชาการกองทัพไทย
เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนการฝึก การกำหนดสถานการณ์การฝึก มีระบบจำลองสถานการณ์
ระบบแผนที่ทางทหารโดยใช้ข้อมูลทั้งฝ่ายเราและฝ่ายตรงข้ามประมวลผลผ่านระบบจำลอง

ยุทธ เป็นผลให้ผู้บริหารจะได้ข้อเสนอแนะ เพื่อการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน ซึ่งจะนำไปสู่การตกลงใจ รวมทั้งนำไปประยุกต์ใช้ประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ของกองบัญชาการกองทัพไทย เช่น แผนป้องกันประเทศ แผนพัฒนาขีดความสามารถ กองทัพ แผนการจัดหายุทโธปกรณ์ และหลักนิยมกองทัพไทย

2. สนับสนุนการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และมีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเลือกอุปกรณ์และเครื่องมือให้เหมาะสมกับการพัฒนา ทั้ง ส่วนของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ได้แก่ (1) ระบบเครือข่ายความเร็วสูงระดับ 10G (2) เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ให้บริการระบบสารสนเทศได้รับการออกแบบโดยเฉพาะ (Server Base) และ (3) อุปกรณ์มีความทนทานต่อความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น (Fault Tolerance) ระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ระบบสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูล ได้แก่ (1) มีระบบรักษาความปลอดภัยทางกายภาพศูนย์คอมพิวเตอร์ (2) เครื่องมือช่วยในการเฝ้าระวังภัยคุกคามระบบเครือข่าย (3) ระบบป้องกันการบุกรุกระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และ (4) ระบบป้องกันโปรแกรมประสงค์ร้ายคอมพิวเตอร์ระดับเครือข่ายและเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งระบบทั้งหมดจะทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ทำให้ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้อง เกิดการประสานการปฏิบัติที่มีรูปแบบแน่นอนและมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้อากาศความผิดพลาดในการดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพไทยอยู่ในเกณฑ์ต่ำมากหรือเท่ากับศูนย์

3. การจัดการฐานข้อมูลความรู้ และการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีการพัฒนาบุคลากรและอาศัยความรู้อย่างเป็นระบบ อาทิ (1) ประชุมระดมความคิดเห็น เพื่อการพัฒนาสารสนเทศ จัดการข้อมูลและความรู้ให้เหมาะสมและครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกด้าน โดยได้ออกแบบระบบให้ครอบคลุมตามความต้องการทั้ง ปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (2) ให้เจ้าของระบบและเจ้าของข้อมูลเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเตรียม ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้ครอบคลุมกับการใช้งานอยู่เสมอ เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงที่สามารถนำไปประกอบการปฏิบัติงานได้จริง (3) เชื่อมโยงระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการใช้ข้อมูลร่วมกัน และ (4) ฐานข้อมูลความรู้ด้านต่างๆ จะเผยแพร่บนอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตให้ทุกหน่วยขึ้นตรงและเหล่าทัพได้ศึกษา มีการเพิ่มเติมข้อมูลความรู้ ทำให้ฐานข้อมูลมีความทันสมัย

นอกจากนี้ ได้มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สำหรับการพัฒนาบุคลากรและความรู้อย่างเป็นระบบด้วยหลากหลายวิธี เช่น ส่งเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการไปศึกษาอบรม เพิ่มพูนความรู้จากองค์กรภายนอก และนำมาถ่ายทอดให้กำลังพลภายในส่วนราชการ เชิญผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรภายนอกมาให้ความรู้กับบุคลากร การสัมมนา การฝึกอบรมของส่วนราชการ การสาธิตและทดลองใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การฝึก การปฏิบัติทางทหารร่วมกับเหล่าทัพและมิตรประเทศ เป็นต้น เป็นผลให้กองบัญชาการกองทัพไทย มีระบบสารสนเทศจัดการข้อมูลและความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ประหยัดงบประมาณด้านการศึกษาอบรม และฝึกกำลังพลให้มีความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้ และเกิดแนวคิดในการพัฒนาเทคโนโลยี สำหรับสนับสนุนงานในอนาคตได้ต่อไป รวมทั้งมีความชำนาญและทักษะการปฏิบัติงานอย่างทหารมืออาชีพ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร และการจัดการความรู้

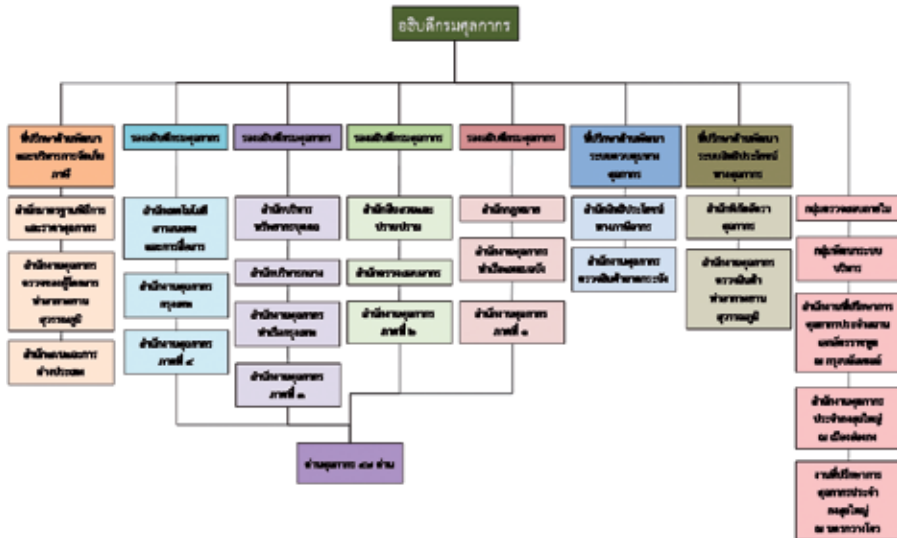
1. ผู้นำมีนโยบายชัดเจน และมีแผนการปฏิบัติสนับสนุนจนสำเร็จภารกิจ
2. มีแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง (IT Master Plan)
3. ความร่วมมือของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทยอย่างเป็นระบบ พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการประเมิน
4. มีคณะอำนวยการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกำกับดูแลการพัฒนาระบบสารสนเทศทำให้ระบบงานและข้อมูลมีความพร้อมสมบูรณ์เชื่อถือได้และทันสมัย
5. มีกำลังพลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีความรู้ความสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จึงสามารถพัฒนาและบำรุงรักษา ระบบได้ด้วยตนเอง
6. มีระบบโทรคมนาคมทหารซึ่งสามารถสนับสนุนการสื่อสารข้อมูลของกองทัพไทย ได้อย่างปลอดภัย และเชื่อถือได้
7. ยึดหลักการ “ต้องเป็นหนึ่ง ฟังตนเอง”

กรมศุลกากร

หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้

กรมศุลกากร เป็นส่วนราชการหนึ่งในสังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจและเป็นหน้าด่านหลักในการอำนวยความสะดวกทางการค้า การควบคุมทางศุลกากรเพื่อปกป้องสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม การจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางศุลกากรเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุน โดยนำเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการทางศุลกากรและการปฏิบัติงานทั้งระบบ e-Customs, X-Ray, PDA, CCTV, Tablet และอื่นๆ โดยปฏิบัติงานด้วยอัตรากำลังของบุคลากร จำนวน 5,870 คน ภายใต้โครงสร้างองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย 20 สำนัก/สำนักงาน 3 กลุ่ม และ 47 ด้านศุลกากร ดังปรากฏในรูปภาพที่ 1 มีทิศทางในการดำเนินงานขององค์การภายใต้วิสัยทัศน์ “ศุลกากรมาตรฐานโลก เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศและปกป้องสังคม”

รูปภาพที่ 1: การแบ่งงานภายในกรมศุลกากร

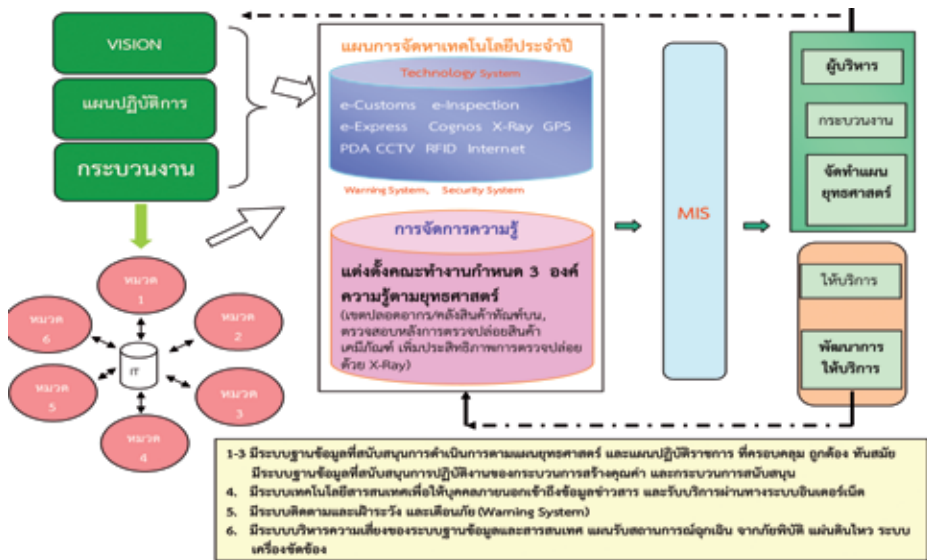


ทั้งนี้ การดำเนินงานของกรมศุลกากรจะมีความยากและความท้าทายจากสภาวะการแข่งขันและความคาดหวังของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในประเทศกับส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันในสังกัดกระทรวงการคลัง อาทิ กรมสรรพากร กรมสรรพสามิต และสภาวะภายนอกประเทศ ประกอบด้วย ศุลกากรระหว่างประเทศ ภาคเอกชน ภาคสังคม เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและเทียบเท่าองค์การศุลกากรโลก ดังนั้น กระบวนการพัฒนาต่างๆ จึงมีความจำเป็นเพื่อผลักดันให้กรมศุลกากรสามารถปฏิบัติงานที่ตอบสนองกับความท้าทายทั้งภายในและภายนอกประเทศ

การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของกรมศุลกากร

กรมศุลกากรมีกระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ คัดเลือกข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ อย่างรอบด้านทั้งจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กระบวนการ มาตรฐานศุลกากรโลก ข้อตกลงอนุสัญญาเกี่ยวโต พันธกรณี และข้อตกลงทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ผลการสำรวจความพึงพอใจ ความคาดหวังของหน่วยงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องผ่านกระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศก่อนนำไปจัดทำและพัฒนากระบวนการข้อมูลและสารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ทุกกรณี เพื่อประโยชน์ในการติดตามและประกอบการตัดสินใจการบริหารราชการของกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาทิ การวิเคราะห์การจัดเก็บรายได้สามารถติดตามรายหน่วยงานหรือในภาพรวมของกรมศุลกากรได้ การป้องกันปราบปรามการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ผู้บริหารสามารถติดตามผลการดำเนินงานและสั่งการให้มีการดำเนินงานให้ตรงตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานได้อย่างแม่นยำและทัน่วงที และยังเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่เป็นนวัตกรรมการให้บริการทางศุลกากรทางอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถสนองตอบความต้องการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รูปภาพที่ 2 : การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศของกรมศุลกากร



กรมศุลกากร ได้กำหนดข้อมูลและสารสนเทศตามกระบวนการศุลกากร และตามความต้องการใช้งานในการให้บริการผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแบ่งเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ระบบข้อมูลและการบริการในกระบวนการสร้างคุณค่า ประกอบด้วย ระบบพิธีการศุลกากรด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการชำระค่าภาษีผ่านธนาคาร ระบบรับรายงานยานพาหนะเข้า-ออกและบัญชีสินค้า ระบบสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ฯลฯ ผู้รับบริการจัดทำข้อมูลเอกสารอิเล็กทรอนิกส์และส่งมายังระบบคอมพิวเตอร์ของกรมศุลกากร และเจ้าหน้าที่จะใช้ข้อมูลเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บริการผู้รับบริการ

2. ระบบข้อมูลและการบริการในกระบวนการสนับสนุน เป็นระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลสำหรับเจ้าหน้าที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการให้บริการผู้ประกอบการ รวมถึงการใช้ในการบริหารงาน เช่น ระบบ Warning System ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร ระบบสถิติการนำเข้า/ส่งออก เป็นต้น

3. ระบบบริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ประกอบการค้า ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านทาง Internet ได้แก่ Website กรมศุลกากร ระบบติดตามสถานะการผ่านพิธีการศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

4. ระบบ National Single Window เป็นการพัฒนาระบบเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบบูรณาการ เพื่อให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจากการติดต่อเพียงจุดเดียว เช่น ผู้นำเข้า ผู้ส่งออก ตัวแทนออกของและผู้ประกอบการขนส่งสามารถส่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยไม่ต้องกรอกข้อมูลซ้ำซ้อนลดความผิดพลาดและลดการทำงานที่ไม่สร้างคุณค่า อีกทั้งยังสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกับทุกหน่วยงานทั้งภาคเอกรัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศได้อย่างรวดเร็วแบบครบวงจร

กรมศุลกากร มีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศมาจัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกรมศุลกากร และกระแสนการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งมีการทบทวนแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ได้แผนงาน/โครงการที่เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ โดยกรมศุลกากรมีการกำหนดช่องทางสำหรับรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) รูปแบบต่างๆ กัน เช่น การจัดสัมมนาผู้ประกอบการค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสำรวจความต้องการใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ศุลกากร

นอกจากนี้ กรมศุลกากรยังได้มีการติดตั้งอุปกรณ์ Firewall ในส่วนการเชื่อมต่อต่างๆ ในระบบเครือข่ายของกรมศุลกากรและเครือข่ายของส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความมั่นคง ปลอดภัยในระบบเครือข่าย ประกอบด้วย

- 1) ติดตั้งอุปกรณ์ Firewall ในระบบเครือข่ายส่วนกลางที่เชื่อมกับ Server Farm
- 2) ติดตั้งอุปกรณ์ Firewall เพื่อเชื่อมต่อและใช้งานระบบ Internet ของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่อยู่บนระบบเครือข่ายของกรมศุลกากร
- 3) ติดตั้งอุปกรณ์ Firewall เชื่อมโยงเครือข่ายกับกระทรวงการคลังและหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน

และมีการตรวจสอบ Update เพื่อศึกษาและหาแนวทางป้องกันจากเทคโนโลยีด้านอุปกรณ์ Firewall ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานมาตรฐาน เช่น สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (สรอ.) เป็นต้นเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การจัดการสารสนเทศและความรู้

กรมศุลกากรมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ เพื่อให้มีความพร้อมใช้งานในการให้บริการผู้ประกอบการและใช้ภายในองค์กร ซึ่งมีการพัฒนาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 มาจนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งออกตามความต้องการใช้งานเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้บริการผู้ประกอบการค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนำสินค้าและส่งออกสินค้าออกไปต่างประเทศ เช่น ระบบ e-Customs เป็นต้น

2. ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรสำหรับให้บริการผู้ประกอบการค้าและผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการนำเข้าและส่งออกผ่านระบบสารสนเทศต่างๆ เช่น ระบบของกลาง และระบบปกกันและปราบปราม เป็นต้น

3. ระบบฐานข้อมูลเพื่อให้บริการข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารให้แก่เจ้าหน้าที่ศุลกากร ผู้ประกอบการค้า และประชาชนผ่านระบบสารสนเทศต่างๆ เช่น ระบบ e-Tracking

4. ระบบ National Single Window เพื่อเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับหน่วยงานภาครัฐ เช่น การเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนใบอนุญาต/ใบรับรอง และข้อมูลกรนำเข้า-ส่งออกของ หน่วยงานออกใบอนุญาต/ใบรับรองกับกรมศุลกากรในลักษณะการแลกเปลี่ยนของภาครัฐกับภาครัฐ เป็นต้น

กรมศุลกากรมีระบบการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือ ปลอดภัย และการใช้งานง่าย ของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศของกรมศุลกากร โดยมีการบริหารศูนย์คอมพิวเตอร์ของกรมศุลกากร (Data Center) ให้สามารถให้บริการตลอดเวลา 24 ชั่วโมง โดยไม่มีวันหยุด มีการกำหนดระดับการเข้าถึง

ข้อมูลสำหรับผู้ใช้งานแต่ละรายผ่านระบบ Single Sign On โดยต้องมีการระบุรหัสผู้ใช้ (User Name) และรหัสผ่าน (Password) ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบควบคุม ตรวจสอบสิทธิการเข้าใช้งานในแต่ละระดับตามความเหมาะสม เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความปลอดภัยและเป็นความลับ รวมทั้งมีการบำรุงรักษา hardware เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และมีการอัปเดต software ให้มีความทันสมัย รวมทั้งมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้ครอบคลุมในทุกภารกิจของกรมศุลกากร และสามารถเข้าถึงผ่านระบบ On-line และ Intranet และมีระบบตรวจสอบความถูกต้องข้อมูลก่อนนำไปใช้งานหรือการเผยแพร่

นอกจากนี้ กรมศุลกากรได้ดำเนินการจัดการความรู้ โดยแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรเพื่อดำเนินการกำหนดองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน และการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกรมศุลกากร โดยให้ความสำคัญกับการจัดอบรม/สัมมนาเพื่อเป็นเวทีในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ โดยให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ในเรื่องต่างๆ ทั้งจากภายในกรมศุลกากรและหน่วยงานภายนอกเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้ทั้งบุคลากรของกรมศุลกากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการมีระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานให้แก่เจ้าหน้าที่ใหม่

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร และการจัดการความรู้

กรมศุลกากรได้พัฒนาปรับปรุงกระบวนการพิธีการศุลกากรด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการนำเข้า/ส่งออก โดยนำระบบ e-Customs มาใช้ (ในปี พ.ศ. 2551) ซึ่งต่อมาได้มีการพัฒนาปรับปรุงเป็นระยะๆ ควบคู่กับการนำเครื่องมือศุลกากร อาทิ การตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย การจัดทำ Profile และการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย อาทิ เครื่อง X-Ray ระบบ e-Tracking กล้อง CCTV และการนำ Tablet มาใช้ในการตรวจปล่อย เป็นต้น พร้อมทั้งมีการบูรณาการข้อมูลร่วมกันของกรมศุลกากรกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้กรมศุลกากรสามารถดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเป็นผลให้

- ผู้รับบริการสามารถใช้บริการและตรวจสอบสถานะการรับบริการได้ทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง

- เสริมสร้างความโปร่งใส และลดขั้นตอนการติดต่อระหว่างผู้ประกอบการกับเจ้าหน้าที่ เป็นผลให้ลดปัญหาการคอร์รัปชัน โดยสถิติการร้องเรียนลดลงจากจำนวน 273 รายในปี พ.ศ. 2551 เหลือจำนวน 105 รายในปี พ.ศ. 2555 ลดลง 168 ราย คิดเป็นร้อยละ 61.54

- ลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้า เห็นได้จากการประเมินผลในช่วงปี พ.ศ. 2554-2556 พบว่า หน่วยงานในกรมศุลกากรสามารถปฏิบัติตามตรวจปล่อยสินค้าได้ตามระยะเวลาที่กำหนด (15 หรือ 30 นาทีแล้วแต่เงื่อนไข) มากกว่าร้อยละ 99 ของปริมาณงานทั้งสิ้น

- เสริมสร้างความพอใจให้กับผู้รับบริการ พบว่า ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการตามรอบคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมศุลกากร ในช่วงปี พ.ศ. 2553-2555 โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติมีความพึงพอใจ (ของ 3 ปี) เกินร้อยละ 85 และมีค่าคะแนนเท่ากับ 5

- อำนวยความสะดวกทางการค้าควบคู่กับการปกป้องสังคมซึ่งทำให้กรมศุลกากรเป็นตัวอย่างในการเป็นแนวทางให้หน่วยงานในประเทศหรือศุลกากรในต่างประเทศได้เดินทางมาศึกษาดูงานเพื่อปรับใช้กับองค์กรของตน เห็นได้จากผลการศึกษาความสามารถในการอำนวยความสะดวกทางการค้าขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) ประเทศไทยมีความสามารถในการอำนวยความสะดวกทางการค้าที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศต่างๆ ที่อยู่ในทวีปเอเชีย และที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันคือ กลุ่มรายได้ปานกลางค่อนข้างสูง (Upper Middle Income Countries: UMICs)

ภายใต้ผลสำเร็จดังกล่าว อาจสรุปได้ว่าเกิดจากปัจจัยแห่งความสำเร็จอันเนื่องมาจาก

1. กระบวนการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยคำนึงถึงเป้าประสงค์ ภารกิจ ความคาดหวังของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการนำนวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและเพิ่ม

ประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ ตลอดจนการสามารถตรวจสอบ ติดตาม และ สะท้อนกลับระหว่างผู้รับและผู้ให้บริการอย่างทันทีตลอดระยะเวลา

2. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในมิติ การกำหนดนโยบาย การป้อนข้อมูล ตรวจสอบ พัฒนาและการเรียกใช้ประโยชน์จาก ฐานข้อมูลอย่างจริงจัง

3. สภาพแวดล้อมและสภาพการแข่งขันจากภายในและภายนอก ตลอดจนการติดตาม ตรวจสอบของทุกภาคส่วนนับเป็นกลไกสำเร็จที่เป็นปัจจัยในการกระตุ้น ผลักดัน ในการ สร้างความตื่นตัวให้การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกรมศุลกากรที่ มุ่งเน้นในการอำนวยความสะดวกทางการค้า การส่งเสริมการลงทุน และการปกป้องสังคมที่ สามารถตอบสนองความคาดหวังของหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า

กรมศุลกากร

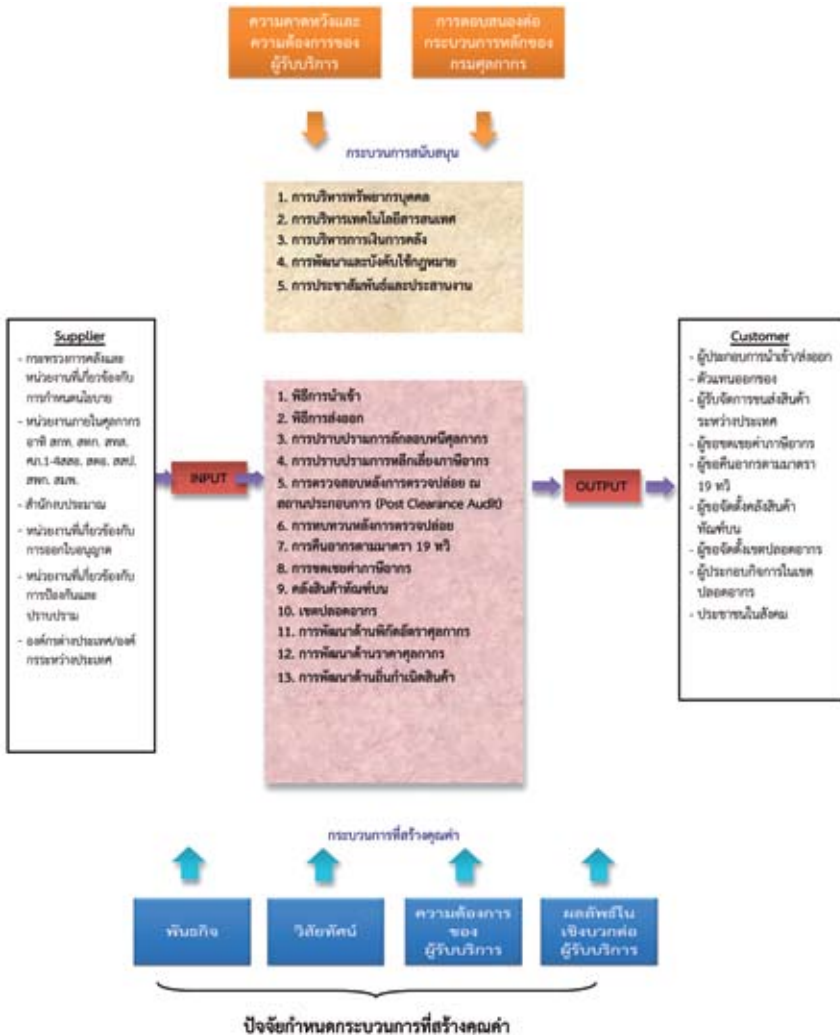
หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

กรมศุลกากร เป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง ที่มีภารกิจหลักในการอำนวยความสะดวกทางการค้าระหว่างประเทศ การควบคุมทางศุลกากรเพื่อปกป้องสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม การจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางศุลกากรเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุน มีอัตรากำลังของบุคลากรในการปฏิบัติงาน จำนวน 5,870 คน ภายใต้วิสัยทัศน์ “ศุลกากรมาตรฐานโลก เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศและปกป้องสังคม” โครงสร้างองค์การ แบ่งออกเป็น ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย 20 สำนัก/สำนักงาน 3 กลุ่ม และ 47 ด้านศุลกากร

กรมศุลกากรมีวิธีการจัดการกระบวนการที่ชัดเจน และต่อเนื่อง โดยมีแนวทาง/วิธีการทั้งการกำหนดกระบวนการ การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ การออกแบบกระบวนการ การนำกระบวนการไปปฏิบัติ การประเมินผลและนำความต้องการของผู้รับบริการไปปฏิบัติ การควบคุมค่าใช้จ่าย เพื่อป้องกันข้อผิดพลาด การทำซ้ำ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังได้สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ตลอดจนสอดคล้องกับหมวดต่างๆ ของ PMQA ทำให้การจัดการกระบวนการของกรมศุลกากร มีจุดเด่นที่สำคัญ ดังนี้

1. การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่า

กรมศุลกากรได้จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยนำข้อมูลจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาทั้งจากภายใน และภายนอก มีการวิเคราะห์คุณค่าของกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Value Analysis) โดยการรวบรวมและรับฟัง



ความคิดเห็นจากผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากช่องทางการรับฟังต่างๆ อาทิ การประชุมหารือ และพบปะพูดคุยทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดประชาพิจารณ์ การสำรวจทัศนคติ/ความพึงพอใจ ข้อร้องเรียน การรับเรื่องราวร้องทุกข์ สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ศูนย์บริการศุลกากร (Custom Care Center: CCC) ซึ่งให้บริการกับผู้รับบริการที่มาติดต่อโดยตรง หรือทางหมายเลข โทร. ๑๖๖๔ และ Website: www.customs.go.th ขณะเดียวกันกรมศุลกากรได้ดำเนินการทบทวนความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสียในกระบวนการต่างๆ โดยการใช้เครื่องมือดังกล่าวข้างต้นเป็นระยะๆ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความต้องการของผู้บริการภายใต้กระบวนการต่างๆ ในทุกระดับ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการออกแบบกระบวนการและปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่า

กรมศุลกากรได้ออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยคำนึงถึงองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เทคโนโลยีสมัยใหม่ ความต้องการของผู้รับบริการ พันธกิจ กฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง งบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ นอกจากนี้ ได้ให้ความสำคัญในการออกแบบกระบวนการ โดยลดขั้นตอนต่างๆ ที่ไม่จำเป็น หรือรวมขั้นตอนต่างๆ ที่ผู้รับบริการจะต้องปฏิบัติให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่สำคัญเพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการดำเนินงานของกระบวนการต่างๆ กรมศุลกากรได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานในแต่ละกระบวนการย่อย และมีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงการกำหนดระยะเวลาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยกรมศุลกากรได้ดำเนินการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าตามแนวทางขององค์การศุลกากรโลก (Time Release Study: TRS) เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลด้วย

ทั้งนี้ ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา กรมศุลกากรได้พัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบกระบวนการในหลายเรื่อง อาทิ การผ่านพิธีการศุลกากรนำเข้า/ส่งออกด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Customs) การคืนอากรด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Drawback) การตรวจสอบสถานะการผ่านพิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tracking) การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้แก่ เครื่องเอกซเรย์ และ Tablet มาใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า การควบคุมการปฏิบัติงานด้วยกล้อง CCTV และการเชื่อมโยงข้อมูลการผ่านพิธีการทั้งระบบ (National

Single Window) และการให้บริการวินิจฉัยพิกัดอัตราศุลกากร/ราคาศุลกากร/ถิ่นกำเนิดสินค้าล่วงหน้า เป็นต้น

3. การจัดการกระบวนการสนับสนุนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โดยเหตุที่ทรัพยากรบุคคลเป็นทั้งเป้าหมาย (end) และวิธีการ (means) ในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ดังนั้น กรมศุลกากรจึงให้ความสำคัญกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายผู้รับบริการ ซึ่งได้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานภายในกรมศุลกากร และผู้ประกอบการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้นำเข้า ผู้ส่งออก ตัวแทนออกของ ทั้งนี้ กรมศุลกากรได้มอบหมายให้สถาบันวิทยาการศุลกากรเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการ โดยประสานงานกับหน่วยงานภายในต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการสำรวจความต้องการอบรมในเรื่องต่างๆ เป็นระยะอย่างต่อเนื่องทั้งการสอบถามความต้องการไปยังหน่วยงานต่างๆ และการลงพื้นที่ (site visit) เพื่อให้ได้ความต้องการและปัญหาในด้านการอบรมในเชิงลึก สำหรับนำมาดำเนินการจัดทำหลักสูตรการอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งการออกแบบการจัดทำหลักสูตรการอบรมนั้น นอกจากความต้องการของผู้รับบริการแล้ว สถาบันวิทยาการศุลกากรยังได้คำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบ รวมถึงองค์ความรู้ ภารกิจหน้าที่ขององค์กร งบประมาณ ความสอดคล้องกับแผนงาน และแผนอัตรากำลังของหน่วยงาน ตลอดจนแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ และสังคม แล้วนำปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวมาบูรณาการจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี และดำเนินการจัดการอบรม และประเมินผลการอบรมตามลำดับ

สำหรับแนวทางในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม กรมศุลกากรได้ผสมผสานวัตถุประสงค์ 3 ส่วนเข้าด้วยกัน ได้แก่ การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน การตอบสนองสภาพการณ์และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนการตอบสนองความต้องการของบุคลากรในเรื่องอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้ดียิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ และการที่ผู้เข้ารับการอบรมผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนการประเมินผลการอบรม สถาบันวิทยาการศุลกากรได้ปรับปรุงระบบการประเมินผล โดยให้มีการประเมินผลทั้งในส่วนผู้เข้ารับการอบรม และให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินผล เพื่อให้การประเมินผลมีความ

หลากหลาย เป็นรูปธรรม และสามารถนำผลที่ได้รับจากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยในช่วงระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา กรมศุลกากรได้ดำเนินการจัดทำหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมบุคลากรกรมศุลกากร ดำเนินการปรับปรุงการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการให้ครอบคลุมและทั่วถึงมากยิ่งขึ้น มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ (HURIS) มาใช้เป็นฐานข้อมูลการฝึกอบรมของบุคลากร มีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมที่หลากหลาย และมีการประเมินผลการฝึกอบรมที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

4. การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

กรมศุลกากรได้นำแนวคิด PDCA (Plan-Do-Check-Action) มาใช้ในการนำกระบวนการไปปฏิบัติ โดยการกำหนดโครงการ/แผนงาน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องและระยะเวลาที่ดำเนินการ หน่วยงานที่รับผิดชอบ และทรัพยากรที่ต้องใช้ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมในส่วนต่างๆ ทั้งด้านเครื่องมืออุปกรณ์ รวมถึง การชี้แจงทำความเข้าใจทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การประกาศแจ้งให้ผู้รับบริการทราบล่วงหน้าสำหรับเรื่องที่มีความสำคัญ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้เตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการ ตลอดจนกำหนดผู้ประสานงาน และแผนสำรอง กรณีเกิดเหตุขัดข้องไว้อย่างชัดเจน

5. การปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น

วิธีการในการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า/สนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการและบริการดีขึ้น ได้นำเครื่องมือต่างๆ เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ อาทิ การประเมินความเสี่ยง Problem Solving และการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของศุลกากรชั้นนำของประเทศต่างๆ เป็นต้น ซึ่งคณะทำงานจะนำปัญหาและแนวทางการแก้ไขปรับปรุงมาจัดทำเป็นแผนงาน/โครงการ โดยหน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการจะรายงานผลการดำเนินงานให้สำนักแผนและการต่างประเทศทราบเป็นระยะๆ โดยจะมีการประเมินผลทั้งในแง่ของ Process Evaluation และ Output/outcome Evaluation ที่สอดคล้องกับข้อกำหนดที่สำคัญต่างๆ ของผู้รับบริการ และยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกรมศุลกากร

ขณะเดียวกัน กรมศุลกากรได้ส่งเสริมให้มีการนำประสบการณ์การปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่ามาแลกเปลี่ยนความรู้และเผยแพร่ระหว่างกันและกัน ทั้งภายใน

หน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ผ่านช่องทางและวิธีการต่างๆ นอกจากนี้ กรมศุลกากร ได้มีมาตรการจูงใจบุคลากรในองค์กร เพื่อให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการงานและสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น เป็นต้น

ผลสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการเชิงประจักษ์

จากการสำรวจระยะเวลาการผ่านพิธีการศุลกากรการนำเข้าสินค้าตามแนวทางของ องค์การศุลกากรโลก พบว่า ระยะเวลาที่ใช้ในการผ่านพิธีการภายใต้กระบวนการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีความรวดเร็วกว่ากระบวนการแบบเดิม เช่นเดียวกับการสำรวจระยะเวลา การให้บริการในกระบวนการย่อยต่างๆ พบว่า หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ สร้างคุณค่า สามารถปฏิบัติงานได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

เช่นเดียวกับการสำรวจความพึงพอใจที่จัดทำทั้งโดยกรมศุลกากร หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ และหน่วยงานอิสระ อาทิ สถาบันการศึกษา พบว่า กรมศุลกากรได้ดำเนินงานผ่านเกณฑ์ ที่กำหนดในเรื่องความพึงพอใจของผู้รับบริการ

นอกจากนี้ ในการเปรียบเทียบพิธีการนำเข้า/ส่งออกของกรมศุลกากรไทยกับกระบวนการ ที่ดำเนินการโดยศุลกากรต่างประเทศนั้น อาจพิจารณาได้จากความสามารถในการอำนวยความสะดวกทางการค้า ซึ่งเมื่อต้นปี พ.ศ. 2556 องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) ได้เผยแพร่ผลการศึกษาศามารถในการอำนวยความสะดวกทางการค้า โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดใน 11 มิติ (OECD Trade Facilitation Indicators) ซึ่งตัวชี้วัด โดยส่วนใหญ่ ได้แก่ พิธีการศุลกากร การเผยแพร่ข้อมูล การมีส่วนร่วมของชุมชนการค้า การให้บริการวินิจัยล่วงหน้า การมีกระบวนการอุทธรณ์ ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน พรมแดน และการเรียกเก็บค่าธรรมเนียม นั้น มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน ของศุลกากรภายใต้กระบวนการพิธีการนำเข้า-ส่งออก ซึ่งจากผลการศึกษาในภาพรวม พบว่า ประเทศไทยมีความสามารถในการอำนวยความสะดวกทางการค้าที่อยู่ในระดับที่สูง กว่าค่าเฉลี่ยของประเทศต่างๆ ที่อยู่ในทวีปเอเชีย และที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันคือ กลุ่มรายได้ ปานกลางค่อนข้างสูง (Upper Middle Income Countries: UMICs)

ขณะเดียวกัน เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการอำนวยความสะดวกทางการค้า ของประเทศไทยเปรียบเทียบกับประเทศในกลุ่มอาเซียนแล้ว จะเห็นว่า แม้ประเทศไทย

จะยังเป็นรองประเทศสิงคโปร์ (ซึ่งอยู่ในกลุ่มประเทศรายได้สูง) ก็ตาม แต่ในภาพรวม ประเทศไทยยังมีตัวชี้วัดในเกือบทุกมิติดีกว่าประเทศอื่นๆ ในอาเซียน และดีกว่ามาเลเซีย ซึ่งเป็นคู่แข่งชั้นโดยตรง (ซึ่งอยู่ในกลุ่ม UMICs เดียวกัน) ยกเว้นมิติด้านการวินิจฉัยล่วงหน้า (Advance Rulings) และการเก็บค่าธรรมเนียม (Fee and Charges)

อย่างไรก็ตาม กรมศุลกากรได้ตระหนักถึงเรื่องความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว โดยได้ลงนามในความตกลงเพื่อร่วมมือกับ Japan International Cooperation Agency (JICA) เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2555 โดย JICA ได้ส่งผู้เชี่ยวชาญมาทำงานร่วมกับกรมศุลกากรในการพัฒนาปรับปรุงระบบการวินิจฉัย พิภักศุลกากรและราคาล่วงหน้าจนถึงปี พ.ศ. 2557 ขณะที่ในส่วนของ การจัดเก็บ ค่าธรรมเนียมนั้น จากการศึกษาสาเหตุพบว่า กรมศุลกากรยังมีได้นำรายละเอียดของการจัดเก็บค่าธรรมเนียมต่างๆ นำลงใน website เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ โดยสะดวก ดังนั้น ในส่วนนี้กรมศุลกากรอยู่ระหว่างการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ

ข้อมูลเชิงประจักษ์อีกประการหนึ่ง คือ ศุลกากรต่างประเทศได้ให้ความสนใจและมีหนังสือมายังกรมศุลกากรเพื่อขอศึกษาดูงานด้านพิธีการนำเข้า/ส่งออกของศุลกากรต่างประเทศ อาทิ อินเดี๋ย สิงคโปร์ มาเก๊า นิวซีแลนด์ และประเทศเพื่อนบ้าน (เวียตนาม ลาว กัมพูชา มาเลเซีย) ในกระบวนการนำเข้า/ส่งออก ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา เป็นต้น และภายใต้กรอบของศุลกากรอาเซียน ศุลกากรไทยได้รับการมอบหมายจากที่ประชุม คณะทำงานด้านพิธีการศุลกากรและการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Customs Procedure and Trade Facilitation: CPTFWG) ให้เป็นประเทศผู้ประสานงาน (Country Coordinator) ในเรื่องการนำระบบคอมพิวเตอร์ (Automation) มาใช้ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินการประสานข้อมูลระหว่างศุลกากรอาเซียนร่วมกัน เพื่อไปสู่ ASEAN Single Window (ASW) ซึ่งเรื่องดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงการยอมรับของสมาชิกศุลกากรอาเซียนในความก้าวหน้าในเรื่องกระบวนการพิธีการนำเข้า/ส่งออกของศุลกากรไทยในเรื่องนี้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ความสำเร็จของการจัดการกระบวนการของกรมศุลกากรนั้น มีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) คือ

1. การที่ผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการจัดการกระบวนการในขั้นตอนต่างๆ รวมทั้งการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นเพื่อใช้ในการดำเนินงาน อาทิ งบประมาณ เครื่องมือ/อุปกรณ์ และบุคลากร

2. การที่กรมศุลกากรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการนำความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการออกแบบกระบวนการ การควบคุม ตรวจสอบกระบวนการ การประเมินผลกระบวนการ ตลอดจน การดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การบูรณาการปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการออกแบบ และการนำไปปฏิบัติ โดยการจัดการกระบวนการของกรมศุลกากรเป็นการดำเนินการทั้งในระดับกรม ระดับสำนักจัดเก็บรายได้/ด่านศุลกากร โดยมีความสอดคล้องกับการดำเนินการในหมวดต่างๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งสอดคล้องกับแผนงาน แผนเงิน และแผนคน

4. การมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เนื่องจากการจัดการกระบวนการของกรมศุลกากร มีลักษณะเป็นพลวัต จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน การค้าธุรกรรมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้ง มูลค่าการนำเข้าส่งออกที่ขยายตัว ตลอดจนเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรของกรมศุลกากรจึงต้องพร้อมที่จะ ต้องปรับตัว และเรียนรู้กระบวนการงานต่างๆที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

จังหวัดอุบลราชธานี

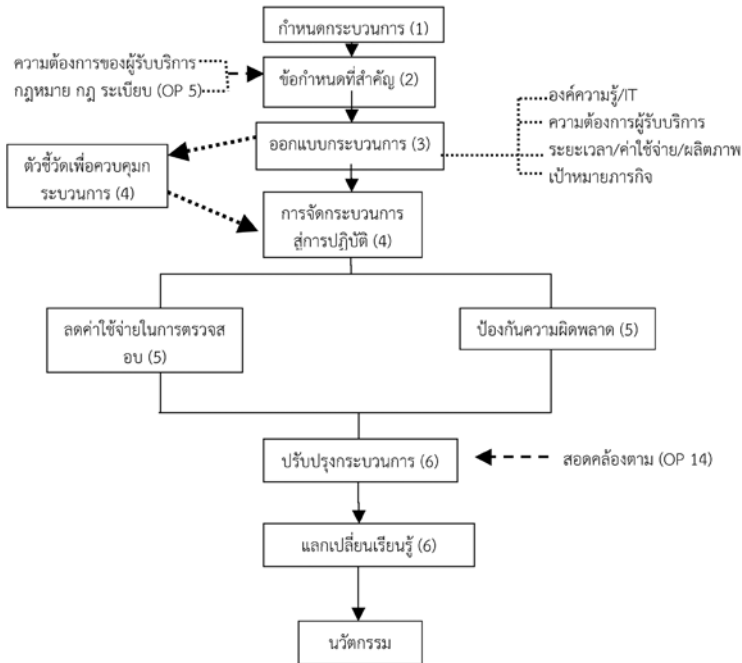
หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

จังหวัดอุบลราชธานี เป็นจังหวัดที่มีพื้นที่ใหญ่เป็นอันดับ 1 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มีพื้นที่ติดชายแดน 2 ประเทศ คือ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา ประชากร 1,826,920 คน โดยมีคำขวัญที่แสดงถึงลักษณะสำคัญของจังหวัด คือ “เมืองดอกบัวงาม แม่น้ำสองสี มีปลาแซบหลาย หาดทรายแก่งหิน ถิ่นไทยนักปราชญ์ ทวยราษฎร์ใฝ่ธรรม งามล้ำเทียนพรรษา ผาแต้มก่อนประวัติศาสตร์”

การปกครองแบ่งส่วนภูมิภาคออกเป็น 25 อำเภอ 219 ตำบล 2,699 หมู่บ้าน หน่วยงานราชการในสังกัด 33 ส่วนราชการ บุคลากรจำนวน 11,567 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ 5,248 คน ลูกจ้างประจำ 796 คน พนักงานราชการ 366 คน และลูกจ้างชั่วคราว 5,159 คน ทำหน้าที่ดูแลประชากรและนำพาจังหวัดไปสู่วิสัยทัศน์ “ชุมชนเข้มแข็ง เมืองน่าอยู่ เป็นประตูการค้าและท่องเที่ยว การเกษตรมีศักยภาพ” ภายใต้ 3 พันธกิจ คือ (1) พัฒนาศักยภาพการผลิตด้านการเกษตรและแปรรูปสินค้าเกษตร (2) ส่งเสริมการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว และ (3) ยกระดับคุณภาพชีวิตและพัฒนาสังคม เพื่อตอบสนองกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 1 แสดงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแยกตามพันธกิจของจังหวัดอุบลราชธานี

พันธกิจ	ผู้ให้บริการ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. พัฒนาศักยภาพการผลิตด้านการเกษตรและแปรรูปสินค้าเกษตร	1. ประชาชนทั่วไป 2. เกษตรกร 3. ผู้ประกอบการด้านประมง ด้านปศุสัตว์ ด้านการเกษตร และด้านอสังหาริมทรัพย์ 4. ชุมชน/ผู้นำชุมชน/ภาคีเครือข่าย 5. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 6. ผู้ค้า/ผู้ส่งออกทางสังคม	1. ประชาชนในท้องถิ่น 2. บุคลากรในส่วนราชการ 3. ผู้ส่งมอบงาน อันได้แก่ องค์กรภาคเอกชน บริษัทเอกชน ฯลฯ
2. ส่งเสริมการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว	1. พาณิชยกรรม 2. ร้านอาหาร/สถานบริการ/โรงแรม 3. ผู้ประกอบการด้านประมง ด้านปศุสัตว์ และ ด้านการเกษตร 4. อสังหาริมทรัพย์ 5. การท่องเที่ยว 6. อุตสาหกรรม 7. สถานพยาบาล	
3. ยกระดับคุณภาพชีวิตและพัฒนาสังคม	1. ประชาชนทั่วไป 2. เด็กและสตรี 3. ผู้พิการ/ผู้ด้อยโอกาส	



โดยพันธกิจของจังหวัดอุบลราชธานีทั้ง 3 ด้าน ได้นำไปสู่การกำหนดกระบวนการงานที่สำคัญ เพื่อรองรับการทำงานและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวม 27 กระบวนการ ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบในการจัดกระบวนการดังแผนภาพ

การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า

เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกันในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า จังหวัดจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการนำไปวิเคราะห์กำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าของจังหวัด โดยพิจารณาจาก 2 เกณฑ์ คือ กระบวนการนั้นต้องส่งผลโดยตรงต่อ 3) นโยบายและการบริหารราชการแผ่นดินและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ของจังหวัด 2) เป็นภารกิจที่รับผิดชอบตามกฎหมายที่กำกับดูแลตนเองที่ดี 3) ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ

แนวทางการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า จังหวัดอุบลราชธานีได้พิจารณาจากความต้องการและความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีกระบวนการในการค้นหาความต้องการและความคาดหวังที่ดำเนินการภายใต้คณะทำงานที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน ได้แก่ 1) สืบค้นความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ จัดลำดับความสำคัญของความต้องการ พร้อมกับองค์ความรู้ ที่ได้จากการสำรวจ เช่น ความคิดเห็นในการปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นต้น มาใช้ประกอบในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ 3) แปลงความต้องการที่ได้ และองค์ความรู้ต่างๆ เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ 4) กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ 5) ออกแบบกระบวนการตามข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification) 6) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

การออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่า

การออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่าได้นำข้อกำหนดที่สำคัญ มาวิเคราะห์อย่างรอบด้านทั้งผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อกระบวนการอื่นๆ หรือต่อสภาพแวดล้อมอื่นๆ วิธีการวัดผลของกระบวนการที่สามารถบ่งชี้ประสิทธิผลของกระบวนการได้ รวมถึงการวิเคราะห์ขีดความสามารถ และองค์ความรู้ของบุคลากรที่สามารถเทียบเคียงได้กับมาตรฐานของหน่วยงานอื่น (Benchmarking) หรือหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ซึ่งทำให้การออกแบบกระบวนการมีประสิทธิภาพ องค์การสามารถดำเนินการลดระยะเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการใหม่โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการ

นอกจากนี้ ความสำเร็จของการดำเนินการ คือ การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยร่วมกันทำหน้าที่ศึกษาความเป็นไปได้ พิจารณาความคุ้มค่า ความเสี่ยงและกรอบระยะเวลาในการดำเนินกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งก่อให้เกิดการคิดสร้างสรรค์และการใช้เทคนิคที่หลากหลายในการปรับเปลี่ยนกระบวนการงาน เช่น การควบรวมงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนและสร้างความถูกต้องในการทำงาน การสร้างทักษะใหม่ให้แก่บุคลากรโดยการทำงานให้เป็นแบบคร่อมสายงาน การกระจายงานโดยมอบอำนาจการทำงานลงสู่ระดับอำเภอและตำบลทำให้การบริการมีความครอบคลุม เพิ่มการเข้าถึงบริการ ลดระยะเวลารอคอยในการรับบริการ ลดความเสี่ยงในการทำงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ Automate การทำงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้ง่ายขึ้น การลด Management Layers สร้างความรวดเร็วในการตัดสินใจประสิทธิภาพการสื่อสารองค์กร เพิ่มความรับผิดชอบต่อพนักงานระดับล่างและเพิ่ม Spans of Control การจัดสรรทรัพยากรโดยสามารถจัดสรรไปยังที่มีความจำเป็นหรือขาดแคลนได้ก่อน เป็นต้น

การออกแบบกระบวนการสนับสนุน

การออกแบบกระบวนการสนับสนุน จังหวัดนำเครื่องมือการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) มาใช้ในการพิจารณา ซึ่งประกอบกระบวนการ 2 ส่วน คือ

- 1) การปรับปรุงกระบวนการ โดยเริ่มจากการพิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งจะทำให้เห็นภาพอนาคตหรือปลายทางที่คาดหวังของจังหวัด และนำมาวิเคราะห์กระบวนการในปัจจุบันเพื่อค้นหาปัญหาอุปสรรคหรือโอกาสในการปรับปรุง และคัดเลือกกระบวนการที่จะทำการปรับปรุงหรือออกแบบกระบวนการใหม่ ในขณะที่เดียวกันกระบวนการใดที่ยัง

ไม่เคยดำเนินการมาก่อนก็จะถูกพิจารณานำมาออกแบบใหม่ด้วย ซึ่งการออกแบบกระบวนการใหม่จะกำหนดวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์ไว้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ถึงปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) และรับรู้สิ่งที่จะต้องมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทั้งด้านขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ และด้านบุคลากร โดยต้องสนับสนุนให้การดำเนินการตามกระบวนการสร้างคุณค่ามีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

2) การพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร (Competency) แต่ละคนให้มีขีดความสามารถสอดคล้องกับผลลัพธ์ขององค์กรที่ต้องการ ทำให้สามารถกำหนดกระบวนการและแผนพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและข้าราชการที่ต้องการในอนาคตได้ รวมทั้งสามารถปรับแต่งองค์กรทั้งในด้านกระบวนการ เทคโนโลยีการจัดแบ่งหน้าที่ และด้านบุคลากร ตามลำดับความสำคัญได้อย่างเหมาะสมกับงบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินการ

การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการ

จังหวัดอุบลราชธานี ได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ที่ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดของการปฏิบัติงานในทุกระดับภายในองค์กร การจัดการกระบวนการในลักษณะ Daily Management คือ “จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน” ในทุกกระบวนการ กำหนดมาตรฐานการให้บริการกับกลุ่มผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม ซึ่งการจัดทำมาตรฐานเกิดขึ้นภายหลังได้มีการปรับปรุงงานและมีการนำไปปฏิบัติด้วยขั้นตอนหรือวิธีการใหม่แล้ว พบว่าทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในด้านขั้นตอนที่ลดลงสามารถปฏิบัติงานได้เร็วขึ้น และสามารถลดค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ลงได้ อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้แล้ว แต่จังหวัดยังคงให้ความสำคัญกับการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานเป็นระยะทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การตรวจประเมินกระบวนการ

การป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ จังหวัดได้กำหนดให้มีการจัดทำผังกระบวนการงาน (Process Flow Chart) เพื่อนำไปใช้ในการติดตามกระบวนการ โดยคำนึงถึงรอบระยะเวลาการดำเนินการ การควบคุม

ต้นทุน และลดการสูญเสีย พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบการและทดสอบเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการดังกล่าวมีความผิดพลาดน้อยที่สุด จัดให้มีระบบการตรวจสอบและระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในกระบวนการ จัดทำ Process Study เพื่อศึกษาขั้นตอนใดในกระบวนการที่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบได้ โดยบูรณาการหลายมาตรฐานเป็นเรื่องเดียวกัน รวมทั้งนำเรื่องที่สำคัญมาตรวจสอบ (Audit) และออกแบบระบบที่สามารถตรวจเช็คและป้องกันความผิดพลาดได้ในตัวของกระบวนการ

การควบคุมและปรับกระบวนการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการของข้อกำหนดในแต่ละกระบวนการ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริการมีคุณภาพที่ดี ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งพิจารณาได้จากมาตรฐานการให้บริการของกระบวนการหรือความต้องการและคาดหวังของลูกค้าทั้งภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น ที่มีการออกแบบขั้นตอนการทำงานของกระบวนการ (Process Design) โดยกำหนดว่าในแต่ละขั้นตอนการทำงานจะควบคุมขั้นตอนใด (Control Point / Process Parameter) เพื่อนำไปสู่การกำหนดค่ามาตรฐานของจุดควบคุมดังกล่าว พร้อมทั้งมีการเฝ้าติดตามและควบคุมให้จุดควบคุมหรือตัวแปรของกระบวนการดังกล่าวอยู่ในค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ และปรับปรุงตัวแปรของกระบวนการเพื่อให้ผลลัพธ์ของการกระบวนการเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป จังหวัดได้กำหนดกระบวนการในการกำจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการด้านเวลาหรือทรัพยากร ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนของราชการลดลง ด้วยการลดความซับซ้อนของกระบวนการ ปรับลดขั้นตอนให้สั้นลง ใช้เวลาและทรัพยากรให้คุ้มค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว โดยมีการคัดเลือกกระบวนการที่เหมาะสมพิจารณาข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements) และหาความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดทำผังการไหลของกระบวนการ (Process Flow Chart) เป็นขั้นตอน ซึ่งมีทีมงานร่วมระดมสมอง (Brainstorming) และกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาจัดทำผังไว้เป็น 2 ทาง คือ 1) การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น หรือมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง หรือมีแนวโน้มที่จะเกิดข้อผิดพลาดและมีความซับซ้อนมากเกินไป โดยให้พิจารณาว่าถ้าไม่มีขั้นตอนดังกล่าวกระบวนการยังสามารถดำเนินต่อไปได้หรือไม่ ถ้ายังสามารถดำเนินการต่อได้ให้ตัดขั้นตอนนั้น

2) การรวมขั้นตอน ให้พิจารณาว่ามีขั้นตอนใดสามารถรวมเป็นขั้นตอนเดียวกันและทำให้ลดทรัพยากรและลดเวลาโดยไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการ แล้วนำไปทดลองปฏิบัติและประเมินผลการปรับกระบวนการ โดยจะพิจารณาว่าจุดควบคุมหรือตัวแปรของกระบวนการยังอยู่ในค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ด้วย และเมื่อแน่ใจว่าการปรับลดขั้นตอนและการรวมขั้นตอนนั้นๆ ไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการ จุดควบคุมต่างๆ อยู่ในค่ามาตรฐาน และก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดี ลดเวลา ลดทรัพยากร ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต เพิ่มการให้บริการได้มากขึ้น เพิ่มความพึงพอใจ จะนำกระบวนการตามผังการไหลของกระบวนการนั้นไปปฏิบัติโดยมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

การเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์การปรับปรุงกระบวนการ

จังหวัดอุบลราชธานี ได้เผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์การปรับปรุงกระบวนการ โดยใช้แนวทางที่สำคัญ ดังนี้

- 1) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 2) กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ตารางที่ 2 แสดงถึงผลลัพธ์การดำเนินการ

พันธกิจ	โครงสร้าง/กิจกรรมหลัก	ผลลัพธ์
1. พัฒนาศักยภาพการผลิตด้านการเกษตรและแปรรูปสินค้าเกษตร	โครงการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสินค้าเกษตร (GAP)	ผลผลิตข้าวหอมมะลิ GAP ต่อหน่วยการผลิต เฉลี่ยต่อหน่วยการผลิตเพิ่มขึ้นจาก 481 กิโลกรัมต่อไร่ เป็น 529 กิโลกรัมต่อไร่ในปี 2555
2. ส่งเสริมการค้าการลงทุนและการท่องเที่ยว	โครงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์	ข้อมูลสถิติการท่องเที่ยวของจังหวัดอุบลราชธานี โดยกรมการท่องเที่ยว พบว่ามีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นทุกปี ปี พ.ศ. 2554 มีนักท่องเที่ยว จำนวนทั้งสิ้น 2,281,020 คน ปี พ.ศ.2555 มีจำนวนนักท่องเที่ยว 2,374,608 คน อัตราที่เพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวคิดเป็นร้อยละ 4.10

<p>3. ยกระดับคุณภาพชีวิต และพัฒนาสังคม</p> <p>นวัตกรรม</p> <p>ปี 2554 เรื่อง ภายอุปกรณ ประดิษฐ์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต</p> <p>ปี 2555 เรื่อง ส่งกลับรับคืน ฟันฟู้ผู้ป่วยและคนพิการ ปี 2556 เรื่อง สุขกายสบายใจ เมื่อใกล้สี่ฤดู</p>	<p>โครงการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ</p> <p>โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ</p>	<p>- รายได้ของประชาชน จำนวน 56,503 บาท เพิ่มขึ้นจากปี 2555 จำนวน 5,958 บาท</p> <p>- คริวเรือนยากจนได้รับการสนับสนุนส่งเสริมในด้านการพัฒนาอาชีพ ทำให้คริวเรือนยากจนลดลงจากเดิม จำนวน 1,143 คริวเรือน ลดลงเหลือ จำนวน 345 คริวเรือนและไม่มีหนี้จกระบบ</p> <p>- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพิ่มขึ้น โดยปี 2554 มีความพึงพอใจ คิดเป็นร้อยละ 80.96 ปี 2555 มีความพึงพอใจคิดเป็นร้อยละ 89.09</p>
---	--	---

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การพัฒนากระบวนการงานในจังหวัดอุบลราชธานีประสบผลสำเร็จได้ เนื่องจาก

1. ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป็นนโยบายสำคัญของจังหวัด โดยมอบหมายให้หน่วยราชการในสังกัด มีการดำเนินการร่วมกัน มีการติดตาม ควบคุมกำกับอย่างต่อเนื่อง แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง
2. มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทุกส่วนราชการ และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง
3. มีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานและให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน
5. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนากระบวนการงานให้มีความรวดเร็ว
