สรุปการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาวาที” ครั้งที่ 19
เรื่อง “พัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศด้วย PMQA”
ณ ห้องบอลรูม ชั้น 2 โรงแรมนารายณ์ สีลม กรุงเทพมหานคร

สำนักงาน ก.พ.ร. จัดการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาวาที” ครั้งที่ 19 เรื่อง **“พัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศด้วย PMQA”** ในวันจันทร์ที่ 2 กรกฎาคม 2555 เวลา 08.30 - 14.00 น. ณ ห้องบอลรูม ชั้น 2 โรงแรมนารายณ์ สีลม กรุงเทพมหานคร โดยเชิญวิทยากร *คือ นางสาวอัมพร ชาติบุษยมาส ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นางอุบลทิพย์ จางวิบูลย์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม และนางสุรีย์รัช อวนสกุล ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมส่งเสริมสหกรณ์* ซึ่งเป็นวิทยากรจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จโดยผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารการจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ในปี พ.ศ. 2555 มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งถ่ายทอดประสบการณ์ เทคนิค รูปแบบ และวิธีการ ในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการสามารถนำแนวทางไปเป็นแบบอย่างและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นางสุพรรณี ไพรัชเวทย์ รองเลขาธิการ ก.พ.ร. กล่าวต้อนรับและเปิดงานประชุมสัมมนา โดยกล่าวว่า พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ กำหนดให้ส่วนราชการต้องพัฒนาความรู้ในส่วนราชการให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยการนำกรณีตัวอย่างที่ดีในการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่มาถ่ายทอดความรู้ เทคนิค และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนอง ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยหน่วยงานที่เข้าร่วมสัมมนาจะนำเทคนิคและประสบการณ์จากกรณีตัวอย่างที่ได้ดำเนินการจนประสบความสำเร็จมาแล้วไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน และพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อผลลัพธ์สุดท้าย คือ ประโยชน์สุขของพี่น้องประชาชน

การดำเนินการที่ผ่านมา ส่วนราชการมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง จนทำให้ได้รับรางวัล United Nations Public Service Awards (UNPSA) ติดต่อกันมาหลายปี ซึ่งเป็นผลมาจากความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาองค์การให้มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับปี พ.ศ. 2555 หน่วยงานจากประเทศไทย 2 หน่วยงาน ได้รับการคัดเลือกให้รับรางวัล UNPSA ประจำปี 2555 ได้แก่ กรมชลประทาน ได้รับรางวัลชนะเลิศ ในสาขา Fostering Participation in Policymaking Decisions through Innovative Mechanisms และโรงพยาบาลราชวิถี ได้รับรางวัลที่ 2 ในสาขา Advancing Knowledge Management in Government ซึ่งจะเห็นได้ว่าหน่วยงานดังกล่าวได้มีการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การที่เป็นเลิศ จนทำให้ได้รางวัลระดับโลกได้

สำหรับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีการดำเนินการมาหลายปี ในปี พ.ศ. 2552 – 2554 ส่วนราชการได้รับการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL) ครบทั้ง 6 หมวด และในปี พ.ศ. 2555 ส่วนราชการได้รับการรับรองคุณภาพการบริหารการจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) จำนวนทั้งสิ้น 36 กรม 12 จังหวัด 6 สถาบันอุดมศึกษา และในปี พ.ศ. 2556 จะมีส่วนราชการที่จะได้รับการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ต่อไป การสัมมนาในวันนี้ผู้เข้ารับการสัมมนาจะได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ โดยเป็นหน่วยงานที่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารการจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ในปี พ.ศ. 2555 ซึ่งจะมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคนิค รูปแบบ และวิธีการในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พร้อมนำเสนอปัจจัยแห่งความสำเร็จว่าทำอย่างไรจึงจะก้าวมาสู่จุดนี้ได้ และมีแนวทางหรือแผนพัฒนาองค์การในอนาคตอย่างไร

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับกรณีตัวอย่างการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสู่องค์การที่เป็นเลิศ

โดย... นางสาวอัมพร ชาติบุษยมาส ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

นางอุบลทิพย์ จางวิบูลย์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

นางสุรีย์รัช อวนสกุล ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมส่งเสริมสหกรณ์

ดำเนินการอภิปรายโดย... นางอารีย์พันธ์ เจริญสุข ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.

นางอารีย์พันธ์ เจริญสุข ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับกรณีตัวอย่างการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสู่องค์การที่เป็นเลิศ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากหน่วยงานที่มีความโดดเด่นในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL) ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยวิทยากรจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ และหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยวิทยากรจากสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม เป็นการนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของหน่วยงาน ผลที่ได้รับจากการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และปัจจัยแห่งความสำเร็จคืออะไร มีประเด็นใดที่จะต้องดำเนินการให้เกินกว่าเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL) รวมถึงแผนพัฒนาองค์การในอนาคตเป็นอย่างไร สำหรับหมวดอื่น ๆ จะได้มีการจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากหน่วยงานที่มีความโดดเด่นในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในครั้งต่อไป

นางอุบลทิพย์ จางวิบูลย์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

ตัวตนของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

วิสัยทัศน์ "เป็นศูนย์กลางการบริหารนโยบายการคมนาคมอย่างมีคุณภาพ"

พันธกิจ ประกอบด้วย 1. เสนอแนะและกำกับดูแลนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อนำกระทรวงคมนาคมสู่ผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าประสงค์สูงสุดที่กำหนดไว้ 2. จัดระบบการทำงาน/ระดับข้อมูลสารสนเทศ สร้างองค์ความรู้/ความสามารถบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1. พัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการนโยบายและยุทธศาสตร์คมนาคม 2. ขับเคลื่อน ติดตาม ประเมินผล และให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงานเชิงรุก 3. พัฒนาองค์ความรู้ ระบบงาน ระบบข้อมูลสารสนเทศ และบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

เป้าประสงค์ มีทั้งหมด 12 เป้าประสงค์ จาก 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยแบ่งเป็น 4 มิติ ซึ่งเป้าประสงค์ในมิติที่ 4 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 นั้น จะเป็นเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น จึงเป็นการนำ PMQA ไปบรรจุอยู่ในเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ซึ่งภารกิจตามกฎหมาย ได้แก่ การแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากรและบริหารราชการทั่วไปรวมทั้งกำกับและเร่งตรวจสอบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง บุคลากรมีจำนวน 344 คน กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม/สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ผู้ยื่นอุทธรณ์เงินค่าทดแทน/ผู้ร้องเรียนร้องทุกข์ หน่วยงานภาครัฐ/เอกชนอื่น ๆ และประชาชนผู้รับผลกระทบจากนโยบายกระทรวงคมนาคม คุณลักษณะโดดเด่นของผลิตภัณฑ์/บริการ คือ การแปลงนโยบายเป็นแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การเป็น Brain Center ให้กับผู้บริหาร การเป็น Nerve Center ให้กับหน่วยงานในสังกัด

กระบวนยุทธ์ PMQA ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

กลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินการเกี่ยวกับ PMQA ได้แก่ การกำหนดให้เรื่องคุณภาพเป็นหนึ่งในเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ การสื่อสาร/ให้ความรู้เพื่อให้เห็นความสำคัญและเกิดความเข้าใจตรงกันในการดำเนินการ ซึ่งประเด็นนี้กรมยังต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ การดำเนินการ PMQA ตามเกณฑ์ PMQA (ADLI)

แผนในการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ PMQA ได้แก่ การทบทวนความเหมาะสมของทีมทำงาน ทบทวนคำสั่ง ความเหมาะสมของผู้ทำงาน จำนวนผู้ทำงาน ทีมงานต้องมีความรู้อย่างไร เหตุผลเพราะการดำเนินการในช่วงแรกเราจะแบ่งทีมงานเป็นส่วน ๆ ไม่มีการบูรณาการการทำงานร่วมกัน การจัดประชุมชี้แจงเกณฑ์/สร้างความเข้าใจทั้งทางการและไม่เป็นทางการ การประชุมคณะทำงาน/ผู้แทนหน่วยงาน ทีมงานแต่ละหมวดเขียนภาระงานว่าต้องทำอะไรบ้าง มีการประชุมเลขานุการคณะทำงานฯ ร่วมกันจัดทำแผนดำเนินการทั้งภาพรวมและแผนรายหมวด นำเกณฑ์ทุกประเด็น (45 ข้อ) มากำหนดผู้รับผิดชอบ/จัดทำเป็นตัวชี้วัด และนำเกณฑ์แต่ละประเด็นมากำหนดผู้รับผิดชอบ/จัดทำตัวชี้วัด ทีมงานคอยดูแลติดตามแผนการดำเนินงานแต่ละหมวด แบบเป็นทางการจะดำเนินการเป็นรายไตรมาส แบบไม่เป็นทางการจะเป็นการโทรศัพท์สอบถามความก้าวหน้า เดินไปเยี่ยม ทีมงานจัดทำ

รายงานผลการประเมินตนเอง รวมข้อมูลตัวชี้วัดทุกประเด็น ประชุมปฏิบัติการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง และจัดประชุมรายงานผลการประเมินตนเองให้ผู้บริหารทราบ ประชุมชี้แจงผลการดำเนินงาน/รายงานผลการประเมินตนเอง พร้อมทั้งสรุปบทเรียนแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานทราบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป โดยสรุปผลการดำเนินการ/รายงานการประชุมแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานทราบและนำข้อมูล/บทเรียนไปพัฒนาหน่วยงานต่อไป

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7)

สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคมมีการประเมินตนเอง และพบว่ามีความโดดเด่นในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ สำหรับส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ซึ่งเป็นเกณฑ์เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการใน 4 มิติ สำหรับระบบการติดตามประเมินผลนั้นจะต้องมีตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading & Lagging Indicators) ตัวชี้วัดนำมักเป็นตัวชี้วัดกระบวนการ ซึ่งใช้ควบคุมกระบวนการทำงาน เป็นตัวเตือนว่าผลลัพธ์ของกระบวนการนั้นจะเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ ถ้าหากว่าในระหว่างที่กำลังดำเนินการอยู่ตัวชี้วัดนำไปไม่ถึงเป้าหมาย ก็มีแนวโน้มเป็นอย่างสูงว่าตัวชี้วัดตามจะไปไม่ถึงเป้าหมายด้วยในที่สุด ซึ่งตัวชี้วัดตามเป็นการวัดผลสำเร็จของกระบวนการตามที่กำหนดไว้ในแผน โดยการวัดผลลัพธ์มีดังนี้

มิติด้านประสิทธิผล วัดความสำเร็จในการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการของกระทรวงคมนาคม และวัดความสำเร็จในการจัดทำฐานข้อมูลเป้าหมายที่ปรับปรุงให้ทันสมัยและจัดทำในรูปแบบสารสนเทศ (information)

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ วัดเรื่องความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความพึงพอใจของหน่วยงานในสังกัดต่อการบริหารงานด้าน ICT ของกระทรวง

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ วัดเรื่องการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ ร้อยละความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการประหยัดการใช้ทรัพยากรในการทำงาน

มิติการพัฒนาองค์การ วัดเรื่องจำนวนระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในการทำงานของบุคลากร ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนการจัดการความรู้ จำนวนองค์ความรู้ที่เผยแพร่ในเว็บไซต์ ความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบสารสนเทศขององค์การ

ตัวชี้วัดในมิติการพัฒนาองค์การ เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนข้อ 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการในหมวด 4 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบสารสนเทศขององค์การ และตัวชี้วัดที่สะท้อน ข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ คือ ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนการจัดการความรู้ และจำนวนองค์ความรู้ที่เผยแพร่ในเว็บไซต์

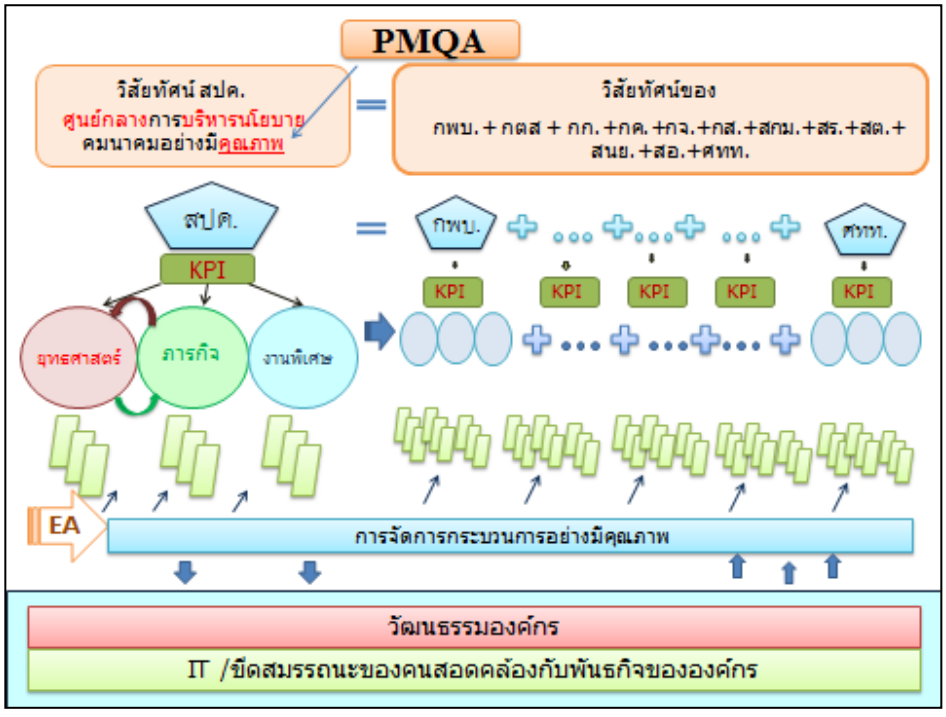
การเตรียมการสำหรับการดำเนินการเกินเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL)

การนำข้อมูลไปใช้สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคมมีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการสารสนเทศระดับกระทรวง (MOCOC) เพื่อใช้ในการติดตาม เฝ้าระวังและเตือนภัยเกี่ยวกับโครงการที่สำคัญ (Warning System) ในการเบิกจ่ายงบประมาณ โลจิสติกส์ การบริหารเหตุวิกฤติต่าง ๆ ซึ่งทุกคน

จะสามารถเข้ามาใช้ข้อมูลได้ ตั้งแต่ประชาชน ผู้ปฏิบัติงาน จนถึงผู้บริหารระดับสูง โดยแบ่งระดับการเข้าถึงซึ่งจะใช้ข้อมูลไม่เหมือนกัน เช่น ในระดับผู้บริหารจะเป็นการนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ และข้อมูลสำหรับผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ต้องการใช้ข้อมูลทั่ว ๆ ไป ซึ่งแนวทางการดำเนินงานของศูนย์ปฏิบัติการสารสนเทศระดับกระทรวงนั้น จะมีการรวบรวมข้อมูลทั้งแหล่งข้อมูลภายในและแหล่งข้อมูลภายนอก ต่อจากนั้นก็จะเป็นการจัดการข้อมูล ซึ่งมีชุดข้อมูลหลัก 20 ชุด และจะนำข้อมูลมาประมวลผล อาจจะเป็นการพยากรณ์ การจำลองสถานการณ์ การวิเคราะห์และบูรณาการ และการติดตามสถานการณ์ เมื่อประมวลผลข้อมูลแล้วก็จะนำมาจัดรูปแบบในการนำเสนอในห้องปฏิบัติการ สำหรับศูนย์ปฏิบัติการสารสนเทศระดับกระทรวง (MOCOC) มีการวางแผนการดำเนินงาน โดยในปี พ.ศ. 2553 - 2554 ได้มีการสร้างพื้นฐานให้เข้มแข็ง (Foundation) ปี พ.ศ. 2555 - 2556 เป็นการพัฒนาให้คลอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย (Coverage) ปี พ.ศ. 2557 - 2558 เป็นการต่อยอดให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น (Advancement)

เมื่อ PMQA อยู่ในภาคสมัครใจ

การดำเนินการ PMQA ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคมยังคงอยู่ เนื่องจากกรมได้นำ PMQA ไปบรรจุอยู่ในวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 โดยที่ปรึกษาด้านเศรษฐกิจด้านการขนส่งทางบก เป็นผู้ดูแลงานด้าน PMQA โดยตรง และท่านที่ปรึกษาใช้วิธีการเข้าไปทำความเข้าใจให้ความรู้เกี่ยวกับ PMQA กับทุกสำนักในกรม และให้ทุกสำนักเขียนลักษณะสำคัญขององค์กรในแต่ละสำนัก หลังจากนั้นให้ทุกสำนักดำเนินการ PMQA ในหมวดที่ 1 และ 2 โดยดำเนินการ PMQA ปีละ 2 หมวด ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดในการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้รู้ว่าตนเองมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับไหน และจะต้องปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างไร ดังนั้น การดำเนินการดังกล่าวจึงเป็นการรักษาระบบ PMQA ไว้ในสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม



ภาพการดำเนินการ PMQA ที่ยังคงอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

นางสาวอัมพร ชาติบุษยมาส ***ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม***

Good Practice

กระทรวงคมนาคมได้ดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาเป็นระยะเวลา 44 ปี หลังจากที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการด้าน PMQA โดยนำหลัก ADLI มาเป็นวิธีการหรือแนวคิดในการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ กระทรวงคมนาคมจึงได้นำแนวคิด ADLI มาช่วยในการดำเนินงานด้าน IT

A : Approach ประกอบด้วย 3 W 1 H ได้แก่ WHO WHAT WHEN HOW

Who เกิดจากการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายด้าน IT ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ประชาชน /ผู้รับบริการ /(Citizen)
2. กลุ่มหน่วยงานภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานในสังกัดกระทรวง หน่วยงานในสังกัดส่วนภูมิภาค
3. ส่วนของบุคลากรภายในที่เป็นผู้บริหารระดับสูง และข้าราชการ (Employee)

WHAT เมื่อทราบกลุ่มเป้าหมายด้าน IT แล้ว ก็จะนำกลุ่มเป้าหมายมาวิเคราะห์ว่ากลุ่มเป้าหมายนั้นต้องการอะไร คำตอบที่ได้ คือ ต้องการความรวดเร็ว

กลุ่มที่ 1 ประชาชน /ผู้รับบริการ /(Citizen) ต้องการระบบที่สามารถเข้าถึงกระทรวงคมนาคม ณ จุด ๆ เดียว ได้แก่ บริการอิเล็กทรอนิกส์ บริการข้อมูลข่าวสาร บริการการเดินทาง บริการอนุญาตขับขี่ยานพาหนะ บริการแผนที่เดินทาง และอื่น ๆ Transport Single Window e-Logistic ระบบ TRAM ระบบร้องเรียนร้องทุกข์ผ่านเว็บไซต์ ระบบติดตามแผนงาน/โครงการ ศูนย์บริการร่วมคมนาคม/ศูนย์บริการร่วมคมนาคมอิเล็กทรอนิกส์

กลุ่ม 2 หน่วยงานราชการส่วนกลางและภูมิภาค ต้องการการบูรณาการงานทั้งหมดให้เป็นหนึ่งเดียวในภาคของคมนาคม เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งมอบงานบริการไปยังกลุ่มเป้าหมายกลุ่มที่ 1 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้จัดทำแผนแม่บทไอซีที / แผนปฏิบัติการ 2553 – 2556 แผนแม่บท GIS / แผนปฏิบัติการ 2553 – 2556 การนำแผนลงสู่การปฏิบัติ แผนที่ฐานคมนาคม (FGDS) ระบบบูรณาการกับหน่วยงานภายในกระทรวงคมนาคม เช่น ระบบ TRAM ระบบ GIS ระบบสารบรรณ ระบบ MOT/BSC ระบบงานบริการอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ TSWEL ระบบสารสนเทศคมนาคม ระบบคลังข้อมูลกลางด้านการขนส่งและจราจร ระบบศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลหน่วยงานภายในกระทรวงคมนาคม

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องการข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปตัดสินใจได้ เช่น ระบบศูนย์ปฏิบัติการคมนาคม (MOTOC) ระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการและสมรรถนะ (MOTBSC) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (MIS/EIS) สำหรับข้าราชการต้องการการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว เข้าถึงระบบ IT ได้สะดวก สามารถนำข้อมูลมาสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว จึงเกิดระบบ Back Office เช่น ระบบบุคลากร ระบบ e-Workflow ระบบสารบรรณ ระบบงานคลัง ระบบการจัดการความรู้ (KM) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านไอซีที

HOW การเข้าถึงการบริการจะเข้าถึงได้อย่างไร จึงได้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลโดยสามารถใช้งานได้ทางเว็บท่าคมนาคม ซึ่งใช้หลักการของการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานในสังกัดในการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการให้บริการในกลุ่มต่าง ๆ พร้อมได้เปิดศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงคมนาคม

WHEN ได้จัดทำ Road map ว่าภายใน 3 ปี กลุ่มผู้รับบริการแต่ละกลุ่มจะได้รับบริการอย่างต่อเนื่องอะไรบ้าง

D: Deploy มีการสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT อย่างเข้มแข็งในการให้บริการด้วย โดยมีการจัดการเครือข่าย Internet ที่เป็น Gateway ให้กับหน่วยงานในสังกัดร่วมใช้เพื่อการประหยัด หมวด 4 ที่สำคัญคือ เรื่องความเสี่ยง (การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี) จะต้องกำกับตั้งแต่เริ่มต้นที่จะทำ และที่สำคัญอีกส่วนคือ ไม่ได้แค่พัฒนาไปเรื่อย ๆ แต่ทั้งหมดจะมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การตั้งแต่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ตามหลัก balance scorecard ทั้ง 4 มิติ รวมทั้ง Approach Deploy Integration สำหรับ Learning นั้นจะทำอย่างไร ซึ่ง IT จะต้องตอบสนองทั้ง 3 เรื่อง ด้วยกัน

ตัวอย่างการ Learning เกิดขึ้นได้อย่างไร เมื่อกรมดำเนินการตามหลักการทั้งหมดจะตอบโจทย์ IT ทั้ง 7 เรื่อง ได้อย่างสมบูรณ์

IT 1 ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

- กำหนดและทบทวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ โดยได้จัดทำแบบฟอร์มสำรวจหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ผลการสำรวจได้แก่ ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามประเด็นยุทธศาสตร์
- พัฒนาระบบฐานข้อมูลโดยสามารถใช้งานได้ทางเว็บท่าคมนาคม ในส่วนของ My portal

IT 2 ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ไม่น้อยกว่า 4 กระบวนการ

- กำหนดและทบทวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินการของกระบวนการสร้างคุณค่า โดยจัดทำแบบฟอร์มสำรวจหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน สปค. ซึ่งมี 4 กระบวนการ ได้แก่ 1. กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 2. กระบวนการจัดทำงบประมาณ 3. กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานและงบประมาณ 4. กระบวนการบริหาร และบริการระบบไอซีที
- พัฒนาระบบฐานข้อมูลโดยสามารถใช้งานได้ทางเว็บท่าคมนาคมในส่วนของ My portal

IT 3 ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุนอย่างน้อย 2 กระบวนการ

- กำหนดและทบทวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินการของกระบวนการสนับสนุน โดยจัดทำแบบฟอร์มสำรวจหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน สปค. ซึ่งมี 33 กระบวนการ
- คัดเลือกกระบวนการสนับสนุน จำนวน 2 กระบวนการ โดยกำหนดเงื่อนไขในการให้คะแนน แล้วให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้คะแนน และได้คัดเลือกมา 2 กระบวนการ ได้แก่ 1. กระบวนการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งงานภายในและการกำหนดตำแหน่งภายใต้ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกองหรือ

เทียบเท่าของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงคมนาคม 2. กระบวนการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งในระดับสูงขึ้น/ต่ำลงในลักษณะกรอบระดับตำแหน่งโดยไม่เปลี่ยนประเภทตำแหน่งและสายงาน

- พัฒนาระบบฐานข้อมูลโดยสามารถใช้งานได้ทางเว็บท่าคมนาคม ในส่วนของ My portal

IT 4 ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 39)

- พัฒนาระบบเว็บท่าคมนาคม เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและบริการอิเล็กทรอนิกส์ของกระทรวงคมนาคม (http://www.mot.go.th)

IT 5 ส่วนราชการต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

- พัฒนาศูนย์ปฏิบัติการสารสนเทศระดับกระทรวง (MOCOC) เพื่อใช้ในการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย เกี่ยวกับโครงการที่สำคัญ การเบิกจ่ายงบประมาณ โลจิสติกส์และการบริหารเหตุวิกฤติต่าง ๆ ฯลฯ

IT 6 ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ นโยบายความมั่นคงปลอดภัยของศูนย์ปฏิบัติการสารสนเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม มีการจัดทำ และทบทวน นโยบายความมั่นคงปลอดภัยของศูนย์ปฏิบัติการสารสนเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม โดย CIO เป็นผู้อนุมัติ ซึ่งมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT 6)

- ระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ได้แก่ กระบวนการในการสำรองและกู้คืนข้อมูลสารสนเทศ ทะเบียนการสำรองและกู้คืนระบบข้อมูลสารสนเทศ Anti Virus Firewall ระบบสำรองไฟฟ้า (UPS) การกำหนดเงื่อนไขเข้าห้อง Server
- แผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan) ได้แก่ การจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan) ในกรณีไฟไหม้ และกรณีโดนเจาะระบบ โดยระบุขั้นตอนการปฏิบัติ และกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติการตามแผนอย่างชัดเจน การดำเนินการฝึกซ้อมขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนแก้ไขปัญหาฯ ในกรณีไฟไหม้ และแสดงผลการวิเคราะห์หลักเกณฑ์การเชื่อมต่อบนระบบไฟร์วอลล์ (Firewall Policy) เพื่อควบคุมปัญหาจากกรณีโดนเจาะระบบ

IT 7 ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ

- สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคมได้ดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร โดยรวบรวมจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็น Explicit Knowledge ซึ่งเป็นการนำมาตรฐานการจัดการความรู้ของ CommonKADs (Common Knowledge Analysis and Data Structuring) มาปรับใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร
- กระบวนการในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1. การกำหนดหัวข้อองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Knowledge Audit) ตามมาตรฐาน CommonKADs ที่ตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร สร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างโอกาสในการแข่งขันขององค์กร และสามารถใช้

แก้ปัญหาและจำกัดความเสี่ยงขององค์กร 2. จัดทำแผนการจัดการความรู้ระยะ 5 ปี และคัดเลือกองค์ความรู้มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปี 3. กระบวนการแปลง Tacit Knowledge ให้กลายเป็น Explicit Knowledge สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคมได้นำกระบวนการวิศวกรรมความรู้ (Knowledge Engineering) เข้ามาปรับใช้ ประกอบด้วยกิจกรรม 1) การจับความรู้ (Knowledge Capture) เป็นการดำเนินการศึกษากระบวนการคัดย่อปัญหา การตั้งหลักการ/เหตุผล รวมถึงศึกษาการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อแก้ปัญหา 2) การวิเคราะห์ความรู้ (Knowledge Analysis) แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย ความรู้ระดับงาน (Task) ความรู้ระดับการคิด (Inference) และความรู้ระดับความสัมพันธ์ (Domain) 3) การสังเคราะห์ความรู้ (Knowledge Modeling) โดยคำนึงถึงความเพียงพอและสามารถใช้ความรู้สนับสนุนการทำงาน 4) การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) จะรวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งทั้ง 4 กิจกรรมนี้จะทำให้เกิดการแปลงองค์ความรู้ในตัวบุคคลให้สามารถศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management System : KMS)

- ผลจากการนำกระบวนการ CommonKADs มาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม สร้างให้เกิดการเปลี่ยนและยกระดับความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้มีมูลค่าในเชิงผลิตผลเพิ่มขึ้น (Cross Leveling Knowledge) และลดเวลาการสอนงานโดยบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ใกล้เคียงกับผู้เชี่ยวชาญ และสามารถนำความรู้ไปต่อยอดให้มีมูลค่าต่อองค์กร

ที่มาของ Model 4 w 1 H

กระทรวงคมนาคมได้ดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเวลา 44 ปี ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นการดำเนินการแบบครอบจักรวาล คือ ทำทุกอย่างตามที่กำหนดไว้ แต่เมื่อสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความรู้ในเรื่องแนวทางการบริหารจัดการแบบ “ADLI” ซึ่งเป็นวิธีการหรือแนวคิดในการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยในการดำเนินงานด้าน IT จึงมองเห็นว่า ADLI จะช่วยให้งานด้าน IT เป็นระบบมากขึ้น โดยเฉพาะ L ที่จะทำให้เกิดการ Learning คือ การเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง กรมจึงได้นำมาปรับใช้ใน**ส่วนของ A : Approach** โดยปรับเป็น Model 4 W 1 H ได้แก่ WHO WHAT WHEN HOW ดังนั้นที่มาของ Model 4 W 1 H นั้น มีพื้นฐานมาจาก ADLI โดยนำสิ่งที่ดำเนินการอยู่มาใส่ในกรอบความคิดให้มีความชัดเจน

ความเชื่อมโยงหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ

สำนักงานปลัดกระทรวงการคมนาคมมีการเชื่อมโยงหมวด 4 เข้ากับหมวดต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ เชื่อมโยงกับ LD 4 คือ ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารต้องกำหนด และมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานกรมให้ดีขึ้น

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การเชื่อมโยงกับหมวด 2 คือ จะต้องดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการเชื่อมโยงการสำรวจความพึงพอใจและการมีช่องร้องเรียนผ่านเว็บไซต์ของกรม

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในระบบจะมีแผนทรัพยากรบุคคล มีการอบรมและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การอวยพรวันเกิดผ่านเว็บไซต์ การนำความรู้จากการไปอบรมสัมมนามาเก็บรวบรวมเป็นข้อมูลให้บุคลากรสามารถเข้ามาเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ได้ และมีการสำรวจความผาสุขของบุคลากรในกรม

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ กระทรวงมีการจัดทำระบบ Enterprise Architecture (EA) ซึ่งเชื่อมโยงกับ PM 6 การปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ

นางสุรีย์รัช อวนสกุล ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมส่งเสริมสหกรณ์

แนะนำหน่วยงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นหน่วยงานระดับกรม สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อยู่ในกลุ่มภารกิจ (Cluster) ด้านส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรและระบบสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์มีบทบาทภารกิจในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร โดยใช้หลักการ 3 ประการ อุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ วิธีการสหกรณ์และส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำกำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการนิคมสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง กรมส่งเสริมสหกรณ์มีความโดดเด่นในเรื่องการบริหารจัดการเครือข่ายผลไม้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งมาจากการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ได้เป็นอย่างดี ส่งผลถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมในเรื่องการบริหารจัดการเครือข่ายผลไม้นั้น ในอดีตเกษตรกรเคยประสบปัญหาผลไม้ล้นตลาด เช่น เงาะ มังคุด ลำไย ลิ้นจี่ ซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่เกษตรกรไม่ได้ดูแลผลผลิตให้มีคุณภาพ ตลาดมีตลาดเดียว จึงได้มีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐาน และมีการพัฒนาระบบการผลิต ปรับปรุงระบบการจัดเก็บ เก็บเกี่ยวให้ถูกวิธี จนถึงการพัฒนาระบบตลาดเข้าสู่เทสโก้โลตัส แมคโคร โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์มี Model ของการบริหารจัดการผลไม้ที่พัฒนาจากปัญหาที่พบ และได้ทำหน้าที่เป็นหน่วยนโยบาย ซึ่งจะต้องคิดต่อว่าจะทำอย่างไรให้สามารถส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืน โดยสมาชิกเกษตรกรก็ต้องให้ความสนใจในการพัฒนาสินค้าของตนเองให้มีคุณภาพ และที่สำคัญจะต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย

การบริหารงานของกรมส่งเสริมสหกรณ์มีทั้งการบริหารราชการส่วนกลางและภูมิภาค โดยมีสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคทั้ง 77 จังหวัด สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์พื้นที่ 1 - 2 (กรุงเทพมหานคร) และมีศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ 20 แห่ง โดยมีบุคลากรทั้งสิ้น 5,699 อัตรา เป็นการดำเนินการภายใต้กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการนิคมสหกรณ์ (คือจัดที่ดินทำกินให้กับผู้ที่เดือดร้อน) และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ มีประเด็นขับเคลื่อน ดังนี้

1. ด้านการจัดการงานชุมชนและครอบครัวด้วยวิธีการสหกรณ์
2. ด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายระบบการผลิต การตลาดและการเงินของสหกรณ์
3. ด้านการจัดการเรียนรู้การสหกรณ์ทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษา
4. ด้านการพัฒนาและปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์
5. ด้านปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสหกรณ์

ทั้ง 5 ประเด็น เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนมากมาย ซึ่งเป็นความท้าทายในอนาคต

กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ PMQA

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีการจัดทำ Roadmap การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของกรมและแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ดังนี้

ปีงบประมาณ	น้ำหนัก	ประเภทตัวชี้วัด	การดำเนินการ
พ.ศ. 2549	ร้อยละ 5	เลือก	เน้นการเรียนรู้และทำความเข้าใจ
พ.ศ. 2550	ร้อยละ 5	เลือก	วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง
พ.ศ. 2551	ร้อยละ 22	บังคับ	วัดผลการประเมินองค์การเชิงคุณภาพ
พ.ศ. 2552	ร้อยละ 20	บังคับ	PMQA - FL (หมวด 1,3)
พ.ศ. 2553	ร้อยละ 20	บังคับ	PMQA – FL (หมวด 5,6)
พ.ศ. 2554	ร้อยละ 20	บังคับ	PMQA – FL (หมวด 2,4 และS-Certify FL)
พ.ศ. 2555	ดำเนินการ PMQA ต่อเนื่อง		

การวางแผนเชิงกลยุทธ์กรมส่งเสริมสหกรณ์	แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ
ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2537 - พ.ศ. 2546 จ้างทำแผนฯ	ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2549
ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2549 จ้างที่ปรึกษา	ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550 – พ.ศ. 2554
ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2550 - พ.ศ. 2554 จ้างที่ปรึกษา	ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2559
ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2555 - พ.ศ. 2559 มีหน่วยงานรับผิดชอบชัดเจน คือ กองแผนงาน	

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมสหกรณ์

1. รวบรวมข้อมูล กองแผนงานเป็นฝ่ายเลขานุการในการรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ คือ การสำรวจรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ การสำรวจความคิดเห็นของทุกหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การสรุปสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้ 7S Model การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ PEST Analysis การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ และข้อมูลด้านยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

2. ยกร่างแผนฯ เป็นการดำเนินการโดยคณะทำงาน มีการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้เกี่ยวข้องโดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค การประเมินผลการดำเนินการที่ผ่านมา /ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด การแปลงประเด็นยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 4 มิติ Balanced Scorecard กำหนดกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

3. เสนอร่างแผนฯ ต่อที่ประชุมผู้บริหาร เพื่อพิจารณาแผนฯ โดยฝ่ายเลขานุการ จะนำแผนไปปรับปรุงให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้บริหาร หากได้รับการอนุมัติแผนแล้ว แผนก็จะถูกขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ มีการจัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนและติดตามประเมินผล ซึ่งจะดำเนินการโดยผู้บริหารถ่ายทอดสื่อสารทิศทางของกรม มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจทุกระดับ ได้แก่ บุคลากรกรม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการกำหนดเป็นนโยบายในการขอตั้งงบประมาณประจำปีของทุกหน่วยงาน มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล

การดำเนินการตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร.

การดำเนินการตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร.	
ปี พ.ศ. 2547 – 2549	เน้นให้ความรู้แก่บุคลากรทุกระดับของกรมส่งเสริมสหกรณ์
ปี พ.ศ. 2550	เรียนรู้การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง
ปี พ.ศ. 2551	วัดประเมินผลองค์การเชิงคุณภาพ (แผนปรับปรุงองค์การ)
ปี พ.ศ. 2552 – 2554	พัฒนาองค์การตามเกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐานปีละ 2 หมวด
สร้างกลุ่มคนทำงานด้านพัฒนาองค์การ	
ถ่ายทอดลงทุกสำนัก / กองดำเนินการ	
ขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การในทุกหน่วยงานของกรม 13 หน่วยงานไปพร้อม ๆ กัน	

กลยุทธ์การพัฒนาองค์การหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

- ดำเนินการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร
- เรียนรู้การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนจากประสบการณ์ในการจัดทำแผนฉบับก่อน
- การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง (มีคณะทำงานขับเคลื่อนและติดตามประเมินผล)
- การวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ (วิเคราะห์แผนกลยุทธ์กรมฯ เพื่อจัดทำ HR Scorecard)

ผลที่ได้รับจากการพัฒนาองค์การ

ผลจากการพัฒนาองค์การ ทำให้บุคลากรจำนวนหนึ่งเกิดการเรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือวิธีปฏิบัติตามเกณฑ์ทำให้มีการพัฒนาองค์การไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งทำให้บทบาทการนำองค์กรชัดเจนมากขึ้น และองค์การมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง อีกทั้งสมาชิกในองค์การได้เรียนรู้แนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การที่ผู้บริหารของกรมให้การสนับสนุนการดำเนินงานเป็นอย่างดีและต่อเนื่อง และทีมงานทุกคนให้ความร่วมมือทุกระดับและรับผิดชอบต่อผลงาน อีกทั้งการมีกลยุทธ์ในการดำเนินการจึงทำให้การดำเนินการพัฒนาองค์การประสบความสำเร็จ

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7)

กรมส่งเสริมสหกรณ์มีการประเมินตนเองและพบว่ามีความโดดเด่นในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งเป็นเกณฑ์เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการใน 4 มิติ ดังนี้

มิติด้านประสิทธิผล วัดเรื่องสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และวัดเรื่องปริมาณธุรกิจของสหกรณ์เทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) ซึ่งถ้ามีการนำแผนไปใช้อย่างเต็มที่ ผู้รับบริการหรือเกษตรกรต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานมากขึ้น และปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ถ้าเปรียบเทียบกับ GDP ก็ต้องเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ วัดเรื่องความพึงพอใจของผู้รับบริการ การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ วัดเรื่องการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม การเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน การให้การสนับสนุนเงินทุน การถ่ายทอดความรู้

มิติการพัฒนาองค์การ วัดเรื่องระบบสารสนเทศได้รับการพัฒนา การที่จะทำให้แผนสำเร็จได้บุคลากรต้องมีระบบสารสนเทศที่เพียงพอ จำนวนบุคลากรที่มีความสุขในการปฏิบัติงาน และวัดจำนวนบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาความรู้และมีทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ถูกต้องตามวิธีการสหกรณ์

ตัวชี้วัดในมิติด้านประสิทธิผล เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนข้อ 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ในหมวด 2 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ตัวชี้วัดปริมาณธุรกิจของสหกรณ์เปรียบเทียบกับ GDP ที่เพิ่มขึ้น และข้อ 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคคลแล้ว

การเตรียมการสำหรับการดำเนินการเกินเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL)

แผนการพัฒนาของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในอนาคต กรมได้ประเมินองค์การและพบว่าหมวด 2 เป็นหมวดที่โดดเด่น สำหรับการสร้างความสมดุลในระยะสั้นและระยะยาวในส่วนของข้อมูลของกรม และการนำไปใช้นั้น เนื่องจากต่อไปจะมีแผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติ อีกทั้งจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) ในอนาคตมีแนวโน้มว่าผู้รับบริการจะเพิ่มขึ้นแน่นอน ฉะนั้นในส่วนของแผนยุทธศาสตร์กรมได้เตรียมความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ ไว้แล้ว โดยเฉพาะการพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น กรมส่งเสริมสหกรณ์ดำเนินการหน่วยเดียวไม่ได้ ต้องได้รับความร่วมมือหรือการบูรณาการจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งและสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ในอนาคตจึงวางแผนไว้ว่าจะพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งยิ่ง ๆ ขึ้นไป

แผนพัฒนาองค์การในอนาคต

สำหรับแผนการพัฒนาองค์การในอนาคตนั้น จะเป็นการขยายผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐลงสู่ระดับหน่วยงาน และการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาการให้บริการนำไปสู่การรับรางวัล เช่น รางวัลนวัตกรรม รางวัลการบูรณาการเครือข่ายผลไม้

เมื่อ PMQA อยู่ในภาคสมัครใจ

ท่านอธิบดีให้ความสำคัญและส่งเสริมการดำเนินการ PMQA และบุคลากรในองค์การให้ความสนใจและเรียนรู้เรื่องการพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะการนำองค์การมีความชัดเจน จึงทำให้กรมมีแผนพัฒนาองค์การที่ดี ทำให้องค์การเกิดการพัฒนาและดำเนินไปอย่างเป็นระบบ อีกทั้งกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้นำเกณฑ์ TQA มาพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ และกำหนดเกณฑ์ TQA ในการส่งเสริมสหกรณ์

ถาม – ตอบ

ถาม สำหรับหมวด 4 ของกระทรวงคมนาคมทำระบบไว้ดีมาก อยากทราบว่ามีวิธีการหรือกระบวนการอย่างไรให้หน่วยงานที่อยู่ในภูมิภาคเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเข้าข้อมูล และทำอย่างไรให้เกิดการแชร์ข้อมูล

ตอบ วิธีการที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการนำเข้าข้อมูล คือ การให้ขวัญกำลังใจหรือให้รางวัลจากผู้บริหาร เช่น 5 จังหวัดนำร่อง กระทรวงตั้งจังหวัดดังกล่าวเป็น 5 แชมเปี้ยน ของหน่วยงานในภูมิภาคของกระทรวงคมนาคมที่ดูแลการนำเข้าข้อมูลสารสนเทศมายังส่วนกลาง ซึ่งถ้าทำได้จังหวัดอื่นก็จะทำตาม สำหรับการนำเข้าข้อมูลก็จะนำเข้าผ่านเว็บไซต์โดยเชื่อมโยงข้อมูลผ่านเครือข่ายหรือระบบของกระทรวง ซึ่งลักษณะหน้าจอของเว็บไซต์จะออกแบบให้ใช้งานง่าย ทำให้เกิดการแชร์ข้อมูลได้ง่าย

มนัสสิรี เจียมวิจิตร บันทึก
กลิ่นจันทน์ เขียวเจริญ ตรวจ