คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนราชการระดับกรม

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

52.indd 1 18/12/2551 22:53:28

คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำหรับส่วนราชการระดับกรม

พิมพ์ครั้งที่ 1
กันยายน 2551

จำนวนพิมพ์
1,500 เล่ม

จัดพิมพ์โดย
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999
โทรสาร 0-2281-8169
ISBN : 978-974-319-799-4

จัดทำโดย
สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงาน ก.พ.ร.

ออกแบบโดย
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
1025 อาคารยาคูลท์ ชั้น 12-15 ถนนพหลโยธิน
แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0-2619-5500
โทรสาร 0-2619-8100

จัดพิมพ์ที่
บริษัท ซีโน พับลิชชิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด
เลขที่ 72 อาคารพีเอวี ชั้น 1บี ซอยคลองน้ำแก้ว (ลาดพร้าว 42)
ถนนลาดพร้าว สามเสนนอก ห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310

สงวนลิขสิทธิ์โดย
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

52.indd 2 18/12/2551 22:53:28

คำนำ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ได้เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้กำหนดตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” เป็นตัวชี้วัดบังคับในมิติด้านการพัฒนาองค์การ ตัวชี้วัดที่ 14 ในระดับกรม

ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการระดับกรมที่ต้องดำเนินการตามตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้ทราบแนวทางและวิธีการประเมินผลตามตัวชี้วัดดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการได้เตรียมความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ และสามารถดำเนินการได้ครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำคู่มือนี้ขึ้นเพื่อให้ส่วนราชการดังกล่าวได้นำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการต่อไป

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ ขอให้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจากหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและคู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เวอร์ชั่น 1.0 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่ให้ส่วนราชการไปแล้วด้วย

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2551

52.indd 3 18/12/2551 22:53:28

สารบัญ

		หน้า
1.	ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	1
2.	หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3
3.	ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ	12
4.	ตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	14
5.	คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน	16
	ตัวชี้วัดที่ 14.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการพัฒนาองค์การ	
	ตัวชี้วัดที่ 14.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	
	ตัวชี้วัดที่ 14.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	
6.	วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ	23
7.	แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ”	30
ภาคผนวก ก :		
แบบฟอร์มที่ 1	แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	33
แบบฟอร์มที่ 2	แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	34
แบบฟอร์มที่ 3	แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	35
แบบฟอร์มที่ 4	แบบฟอร์มรายงานผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ	38
แบบฟอร์มที่ 5	แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	39
แบบฟอร์มที่ 6	แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	45
แบบฟอร์มที่ 7	แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	53
แบบฟอร์มที่ 8	แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	56
ภาคผนวก ข :		57
ตัวอย่างแผนพัฒนาองค์การ และการวัดความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การ		
ภาคผนวก ค :		62
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)		
ภาคผนวก ง :		152
แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข)		
การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552		

52.indd 4 18/12/2551 22:53:28

แนวทางดำเนินการสำหรับตัวชี้วัด
ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการระดับกรม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

---

1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการ มาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนงานอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ เช่น

ประเทศ	ชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบรางวัล
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น อย่างไรก็ดี เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร.

52.indd 1 18/12/2551 22:53:28

นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ***ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ*** ได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
3. มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน	❑ ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์การ ❑ ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน	❑ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย ❑ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในปี 2555 ดังนี้

<u>ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์การไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย</u>

52.indd 2 18/12/2551 22:53:28

2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทยและการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ
3. การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร

2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน

3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

52.indd 3 18/12/2551 22:53:28

4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์การให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์การ ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนดังนั้นผู้ที่จะตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั้นเอง

ทั้งนี้องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต
- การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์กรที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในแนวทางที่องค์กรปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน

2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร

3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ

5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมายแหล่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรส่งผลดังนี้

- การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้

52.indd 4 18/12/2551 22:53:28

1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่

2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา

4) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร

5) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

- การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น

2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน

3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร

2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ

3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร

4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม

6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

52.indd 5 18/12/2551 22:53:29

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

5. ความคล่องตัว

องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลามีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดที่ในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์กร

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

52.indd 6 18/12/2551 22:53:29

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้นำและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบเคียง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบที่มีต่อสาธารณะ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ

52.indd 7 18/12/2551 22:53:29

นอกจากนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลาย ๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

องค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์กรและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะ ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดันองค์กรอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบของภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่าง ๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

52.indd 8 18/12/2551 22:53:29

11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ในหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการ ไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

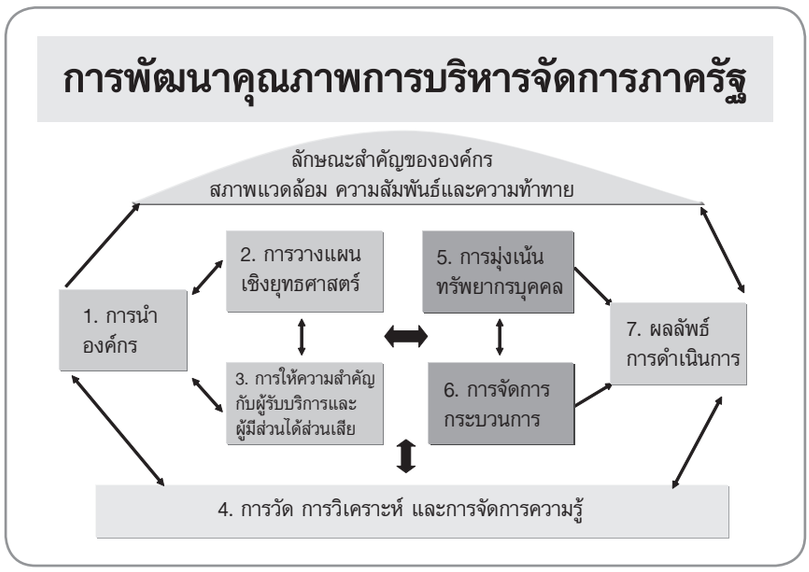
ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญและการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ **ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และ ทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ**

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

52.indd 9 18/12/2551 22:53:29



ภาพที่ 1 แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ

หมวด 1 การนำองค์กร
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

52.indd 10 18/12/2551 22:53:30

ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการ สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย

- หมวด 1 การนำองค์กร
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) กลุ่มพื้นฐานของระบบ ประกอบด้วย

- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย

- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการ ใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- มิติด้านประสิทธิผล
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร

สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่อง วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

52.indd 11 18/12/2551 22:53:30

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ

การบริหารจัดการทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ผ่านมา ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร การดำเนินการที่ผ่านมาส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ นับตั้งแต่ปี 2548 รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ แผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบันการดำเนินการในหมวด 3 เป็นหมวดที่ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง และ หน่วยงานราชการเน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

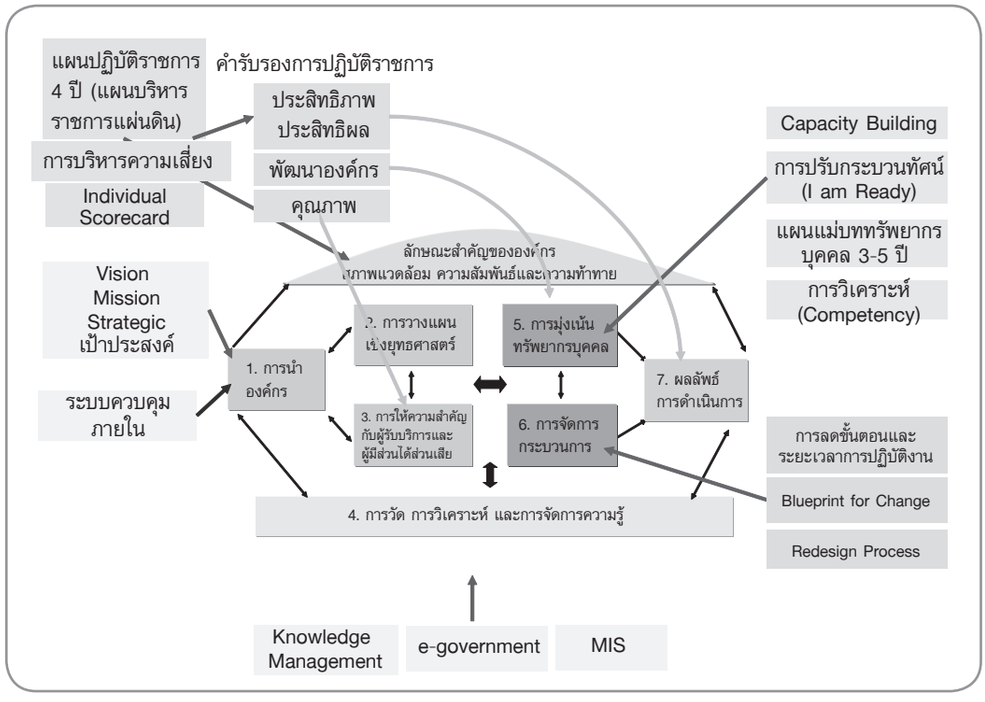
52.indd 12 18/12/2551 22:53:30

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด) มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2548 และ 2549 การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้ส่วนราชการมีดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่องเป็นปีที่สามแล้ว

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่าง ๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

จากความเชื่อมโยงของระบบการจัดการต่าง ๆ ที่ผ่านมากับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปรากฏดังแผนภาพ



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

52.indd 13 18/12/2551 22:53:30

4. ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

4.1 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 – 2551

- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549** น้ำหนักร้อยละ 5 เป็นตัวชี้วัดเลือก (ส่วนราชการเลือกจำนวน 114 ส่วนราชการ ประกอบด้วย 37 กรม 37 จังหวัด และ 40 มหาวิทยาลัย) วัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพียงตอบคำถามให้ครบถ้วนเท่านั้น
- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550** น้ำหนักร้อยละ 5 เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง และสำหรับส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จะต้องจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร และดำเนินการปรับปรุงองค์กร
- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551** น้ำหนักร้อยละ 22 เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดผลการประเมินองค์กรในเชิงคุณภาพ โดยเน้นการบูรณาการตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรนำมาผนวกเข้ากับตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้มีการประเมินองค์กรตามแนวทางการบริหารจัดการแบบ **"ADLI"** เพื่อตรวจสอบว่าส่วนราชการมีการดำเนินการบริหารจัดการในแต่ละข้อคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีระบบแบบแผน (Approach) นำไปใช้อย่างทั่วถึง (Deployment) เกิดการเรียนรู้ (Learning) และบูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน (Integration) และประเมินผลจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Check List) ซึ่งทำให้ส่วนราชการได้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง พร้อมทั้งดำเนินการปรับปรุงองค์กรในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ด้วย และเมื่อสิ้นปีงบประมาณส่วนราชการได้ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองอีกครั้ง เพื่อจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และจัดส่งแผนปรับปรุงองค์กรจำนวน 2 แผน

4.2 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

1) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. จะมุ่งเน้นให้ส่วนราชการปรับปรุงองค์กร โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินการและผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ* (Improvement Plan) เป็นสำคัญ *(*เปลี่ยนชื่อจาก แผนปรับปรุงองค์กร เป็น แผนพัฒนาองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 – 2555)* ซึ่งจะส่งเสริมให้แต่ละส่วนราชการมีความเข้าใจและนำเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสามารถดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ

52.indd 14 18/12/2551 22:53:31

2) สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็นแนวทาง “การเปลี่ยนแปลงทีละขั้น” ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า จะทำให้ส่วนราชการสามารถที่จะยกระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการในระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ อาจมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดรับ สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

3) วิธีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

<u>แนวทางที่ 1</u> การดำเนินการตามแนวทางของกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งถือว่าเป็น**<u>ภาคบังคับ</u>**ที่ทุกส่วนราชการจะต้องดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐาน ซึ่งจะกำหนดวิธีการดำเนินการตามเอกสารคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

<u>แนวทางที่ 2</u> สมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งถือว่าเป็น**<u>ภาคสมัครใจ</u>** เนื่องจากมีหลักเกณฑ์และกลไกที่แตกต่างจากกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จะได้เผยแพร่แนวทางการบริหารรางวัลให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทราบต่อไป

4) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่ส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐาน การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงองค์กรและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการต่อไป

5) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับกรม ให้ดำเนินการครอบคลุมทุกหน่วยงานในราชการบริหารส่วนกลาง รวมถึงราชการบริหารส่วนกลางที่ไปตั้งอยู่ในภูมิภาคด้วย

52.indd 15 18/12/2551 22:53:31

5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน

"ตัวชี้วัดที่ 14 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 20)"

ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
น้ำหนัก : ร้อยละ 20 แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)
14.1	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ	12
14.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	4
14.3	ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	4
รวม		20

ตัวชี้วัดที่ 14.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ
น้ำหนัก : ร้อยละ 12

คำอธิบาย :

- การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ จำนวน 2 แผน ซึ่งแต่ละแผนแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)	
		แผนที่ 1	แผนที่ 2
14.1.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการของแผนพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการ)	4	4
14.1.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ (วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการ)	2	2
รวม		6	6

52.indd 16 18/12/2551 22:53:31

ตัวชี้วัดที่ 14.1.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการของแผนพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการ)

น้ำหนัก : ร้อยละ 8 (แผนที่ 1 น้ำหนักร้อยละ 4 และแผนที่ 2 น้ำหนักร้อยละ 4)

คำอธิบาย :

- ส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นรายหมวด โดยการนำโอกาสในการปรับปรุงจากการประเมินตนเองในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ จำนวน 2 แผน ได้แก่ แผนภาคบังคับ 1 แผน และแผนภาคสมัครใจ 1 แผน โดยมีเงื่อนไขการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ดังนี้

1. <u>แผนภาคบังคับ</u> หมายถึง แผนพัฒนาองค์การที่กำหนดขึ้นตามลักษณะภารกิจหลักของส่วนราชการ โดยกำหนดให้กรมด้านบริการจัดทำแผนหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ต้องให้ความสำคัญกับการส่งมอบบริการที่ดีมีคุณภาพให้กับประชาชนผู้รับบริการ และกำหนดให้กรมด้านนโยบาย จัดทำแผนหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่เน้นกระบวนการในการจัดทำแผนงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของส่วนราชการ ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถกำหนดประเภทของกรมตามลักษณะภารกิจหลักได้ตามความเหมาะสม หรือใช้ประเภทของกรมตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ นร 1200/ว 26 ลงวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2551

2. <u>แผนภาคสมัครใจ</u> หมายถึง แผนพัฒนาองค์การที่ได้มาจากการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงของทุกหมวด และคัดเลือก 1 หมวดที่มีความสำคัญมากที่สุดมาดำเนินการ

- การระบุประเภทของส่วนราชการว่ามีภารกิจหลักที่ควรกำหนดให้เป็นกรมด้านนโยบายหรือกรมด้านบริการ ตามขอบเขตและลักษณะของหน่วยงาน รวมทั้ง อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่ระบุไว้ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งหน่วยงาน โดยให้พิจารณาจากคำนิยามต่อไปนี้

<u>กรมด้านบริการ</u> หมายถึง ภารกิจหลักของส่วนราชการที่รับผิดชอบการให้บริการสาธารณะ การอนุมัติ อนุญาต ควบคุม กำกับ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ทั้งนี้ ให้หมายความรวมถึงงานบริการทางวิชาการด้วย

<u>กรมด้านนโยบาย</u> หมายถึง ภารกิจหลักของส่วนราชการ เป็นการเสนอแนะในการจัดทำนโยบาย แผน และมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง การกำหนดกฎ ระเบียบ การประสานติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด

- สำนักงาน ก.พ.ร. มีข้อแนะนำสำหรับการคัดเลือกหมวดเพื่อจัดทำแผนภาคสมัครใจ ตามหลักการของการพัฒนาองค์การ ดังนี้

1. <u>กรมด้านบริการ</u> นอกเหนือจากหมวด 3 แล้ว ควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงหมวด 1 หรือหมวด 6 เป็นลำดับต้น ๆ เนื่องจากเป็นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ควรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและการออกแบบกระบวนงานที่มีประสิทธิภาพ

2. <u>กรมด้านนโยบาย</u> นอกเหนือจากหมวด 2 แล้ว ควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงหมวด 1 หรือหมวด 4 เป็นลำดับต้น ๆ เนื่องจากเป็นการให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์และการนำไปปฏิบัติซึ่งควรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและมีระบบการวัดผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

52.indd 17 18/12/2551 22:53:31

- การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ส่วนราชการจัดทำลงในแบบฟอร์มที่กำหนด (แบบฟอร์มที่ 1 และ 2 ในภาคผนวก) และจัดส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. **ภายในวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2552** ทั้งนี้ หากส่วนราชการไม่สามารถจัดส่งได้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนดจะปรับลดคะแนนจากผลคะแนนรวมของตัวชี้วัดนี้ 0.5000 คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่เลือกดำเนินการ โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผล	เกณฑ์การให้คะแนน				
	1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการ)*	60	70	80	90	100

* ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมายถึง ดำเนินการครบถ้วนตามขอบเขตที่ระบุไว้ในเกณฑ์ฯ (ภาคผนวก ค)

ส่วนราชการจะประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในแต่ละหมวด โดยส่วนราชการจะนำเฉพาะข้อที่มีผลการประเมินยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ มาจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 อย่างไรก็ตาม ในการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานจะตรวจประเมินทุกข้อในหมวดนั้น ๆ ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (ภาคผนวก ค)

ตัวชี้วัดที่ 14.1.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ

น้ำหนัก : ร้อยละ 4 (แผนที่ 1 น้ำหนักร้อยละ 2 และแผนที่ 2 น้ำหนักร้อยละ 2)

คำอธิบาย :

- ผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ หมายถึง ผลสำเร็จตามตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการของแผนพัฒนาองค์การที่สะท้อนออกมาในรูปของผลลัพธ์การดำเนินการ (ตามหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน) โดยส่วนราชการจัดทำตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การลงในแบบฟอร์มที่กำหนดและส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. พร้อมแผนพัฒนาองค์การ **ภายในวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2552**
- การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์บางส่วน สามารถเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามมิติต่าง ๆ หรือใช้ตัวชี้วัดเดียวกันกับที่ใช้วัดผลในคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ แต่ต้องลดทอนน้ำหนักลงให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์การในหมวดนั้น ๆ ด้วย เช่น การนำตัวชี้วัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการมาเป็นตัวชี้วัดของแผนพัฒนาองค์การในหมวด 3 หรือการนำตัวชี้วัดการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการมาเป็นตัวชี้วัดของแผนพัฒนาองค์การในหมวด 6 เป็นต้น

52.indd 18 18/12/2551 22:53:31

- การจัดทำรายงานการประเมินผลสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ ขอให้ส่วนราชการรายงานผลว่าสามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ตารางและสูตรการคำนวณสำหรับแผนที่ 1 และแผนที่ 2 :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก(W_i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนนที่ได้ (SM_i)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (W_i x SM_i)
		1	2	3	4	5		
แผนที่..... ชื่อแผน.....								
KPI_1	W_1	60	70	80	90	100	SM_1	(W_1 x SM_1)
KPI_2	W_2	...	...	...	...	...	SM_2	(W_2 x SM_2)
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI_i	W_i	...	...	...	...	...	SM_i	(W_i x SM_i)
	$\Sigma W_i = 1$	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						Σ (W_i x SM_i)

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$$\frac{\Sigma\ (W_i \times SM_i)}{\Sigma\ W_i} \quad \text{หรือ} \quad \frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \ldots + (W_i \times SM_i)}{W_1 + W_2 + \ldots + W_i}$$

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัดที่กำหนดให้เท่ากันทุกตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นตามแผนพัฒนาองค์การ ; 1, 2,..., i

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	Σ (W_i x SM_i) = 1
2	Σ (W_i x SM_i) = 2
3	Σ (W_i x SM_i) = 3
4	Σ (W_i x SM_i) = 4
5	Σ (W_i x SM_i) = 5

52.indd 19 18/12/2551 22:53:31

ตัวชี้วัดที่ 14.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)
น้ำหนัก : ร้อยละ 4

คำอธิบาย :

- ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ หมายถึง การวัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน นอกเหนือจากการวัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ 2 หมวด
- การจัดทำรายงานการประเมินผลสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ ขอให้ส่วนราชการรายงานผลว่าสามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ตารางและสูตรการคำนวณ :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก(W_i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนนที่ได้ (SM_i)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (W_i x SM_i)
		1	2	3	4	5		
KPI_1	W_1	60	70	80	90	100	SM_1	(W_1 x SM_1)
KPI_2	W_2	...	...	...	...	...	SM_2	(W_2 x SM_2)
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI_i	W_i	...	...	...	...	...	SM_i	(W_i x SM_i)
	$\Sigma W_i = 1$	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						Σ (W_i x SM_i)

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$$\frac{\Sigma\ (W_i \times SM_i)}{\Sigma\ W_i} \quad \text{หรือ} \quad \frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \ldots + (W_i \times SM_i)}{W_1 + W_2 + \ldots + W_i}$$

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัดที่กำหนดให้เท่ากันทุกตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นตามแนวทางการดำเนินงาน ; 1, 2,..., i

52.indd 20 18/12/2551 22:53:32

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	$\Sigma (W_i \times SM_i) = 1$
2	$\Sigma (W_i \times SM_i) = 2$
3	$\Sigma (W_i \times SM_i) = 3$
4	$\Sigma (W_i \times SM_i) = 4$
5	$\Sigma (W_i \times SM_i) = 5$

ตัวชี้วัดที่ 14.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ. 2553
น้ำหนัก : ร้อยละ 4

คำอธิบาย :

- การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 นั้น ให้ส่วนราชการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553
- นอกเหนือจากการดำเนินงานที่มุ่งเน้นไปที่แผนพัฒนาองค์การ 2 หมวดแล้ว ส่วนราชการควรพัฒนาการบริหารจัดการองค์การในหมวดอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์การให้คะแนน :

การพิจารณาระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 แบ่งเป็น

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
1. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร (15 คำถาม)	1	3	6	9	12	15
2. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมินองค์กรด้วยตนเอง หมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	1	3	4	5	6	7
3. ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553* (2 แผน)	2	0	-	1	-	2
รวม	4					

52.indd 21 18/12/2551 22:53:32

หมายเหตุ *: * *เป็นการจัดทำแผนพัฒนาองค์การรายหมวด โดยใช้แนวทางการจัดทำของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552*

* การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553
  - กรมด้านนโยบาย ให้ดำเนินการหมวดบังคับ คือ หมวด 4 (หากส่วนราชการเลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แล้ว ให้ดำเนินการในหมวด 1 แทน)
  - กรมด้านบริการ ให้ดำเนินการหมวดบังคับ คือ หมวด 6 (หากส่วนราชการเลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แล้ว ให้ดำเนินการในหมวด 1 แทน)
* กรณีที่ส่วนราชการใดยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ บางข้อที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้จัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เพิ่มเติมมาด้วย

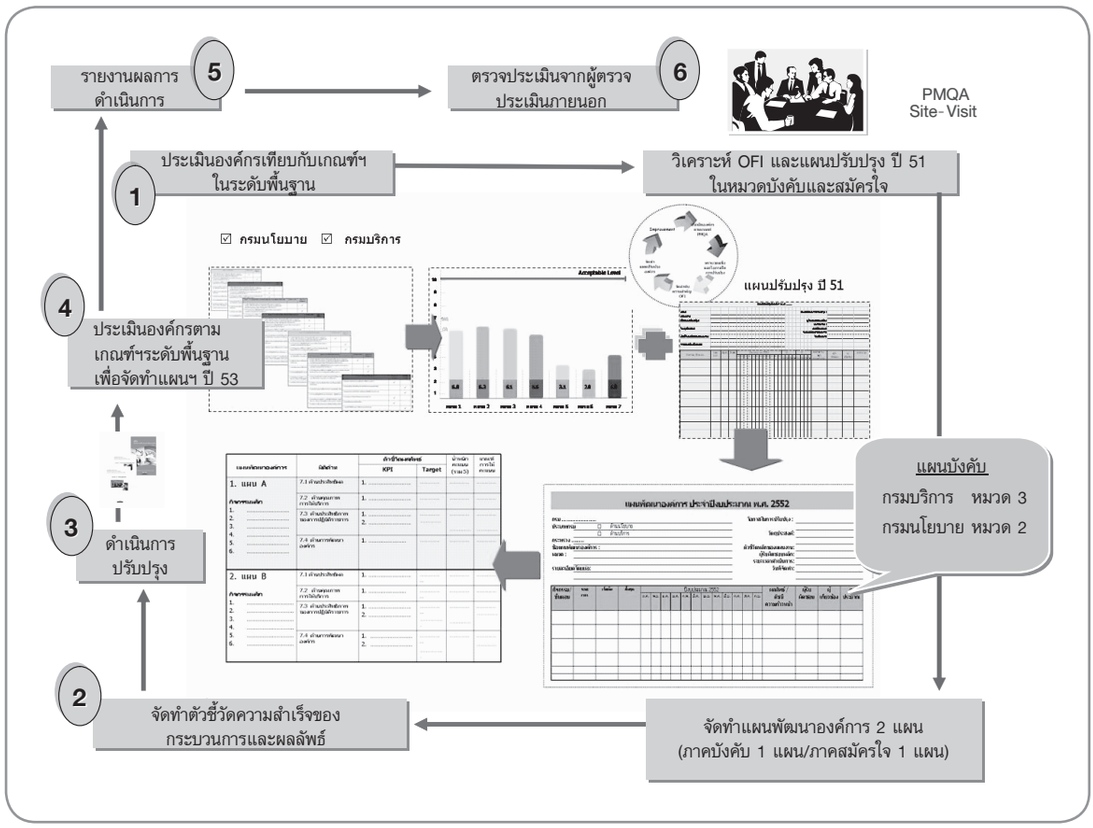
52.indd 22 18/12/2551 22:53:32

6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนการดำเนินการตามตัวชี้วัด ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
2. การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการและผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ
3. ดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์การของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
4. การประเมินองค์กรด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553
5. การรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด
6. การตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

ส่วนราชการสามารถพิจารณาใช้แนวทางการดำเนินการตามแผนภาพวงจรประกอบ ดังภาพ



ภาพที่ 3 แสดงขั้นตอนการดำเนินการตัวชี้วัดที่ 14
ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

52.indd 23 18/12/2551 22:53:32

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> การวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

1. ระบุประเภทของส่วนราชการว่ามีภารกิจหลักที่ควรกำหนดให้เป็นกรมด้านนโยบาย หรือ กรมด้านบริการ ตามขอบเขตและลักษณะของหน่วยงาน

   กรมด้านบริการ ภารกิจหลักของส่วนราชการที่รับผิดชอบการให้บริการสาธารณะ การอนุมัติ อนุญาต ควบคุมกำกับ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ทั้งนี้ ให้หมายความรวมถึงงานบริการทางวิชาการด้วย

   กรมด้านนโยบาย ภารกิจหลักของส่วนราชการ เป็นการเสนอแนะในการจัดทำนโยบาย แผน และมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง การกำหนดกฎ ระเบียบ การประสานติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด

2. ในการจัดทำแผนภาคบังคับซึ่งแตกต่างกันตามลักษณะของกรม ให้เริ่มต้นจากการวิเคราะห์แผนปรับปรุงที่ได้จัดทำไว้จำนวน 2 แผน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 หากตรงกับแผนพัฒนาองค์การภาคบังคับที่กำหนด ให้ทบทวนโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นกรอบในการจัดทำแผนเพื่อให้ครอบคลุมตามเนื้อหาของเกณฑ์ฯ ดังกล่าว

3. กรณีแผนภาคสมัครใจให้ส่วนราชการนำผลการประเมินตนเองเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 แล้วนำมาวิเคราะห์เทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อจัดลำดับความสำคัญเลือกหมวดที่จะดำเนินการ และจัดทำแผนเพื่อให้ครอบคลุมตามเนื้อหาของเกณฑ์ฯ ดังกล่าว

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. มีข้อแนะนำตามหลักการของการพัฒนาองค์การ (ปรากฏดังตารางข้างล่าง)

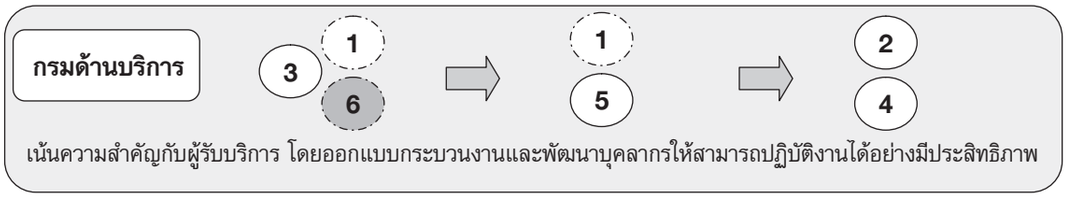
1. <u>กรมด้านบริการ</u> นอกเหนือจากหมวด 3 แล้ว ควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงหมวด 1 หรือหมวด 6 เป็นลำดับต้น ๆ เนื่องจากในการเน้นความสำคัญกับผู้รับบริการ ซึ่งต้องมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและการออกแบบกระบวนงานที่มีประสิทธิภาพ

2. <u>กรมด้านนโยบาย</u> นอกเหนือจากหมวด 2 แล้ว ควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงหมวด 1 หรือหมวด 4 เป็นลำดับต้น ๆ เนื่องจากการเน้นความสำคัญของยุทธศาสตร์และการนำไปปฏิบัติจะต้องกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและมีระบบการวัดผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

ประเภทกรม	แผนภาคบังคับ	ข้อแนะนำสำหรับแผนภาคสมัครใจ
กรมด้านบริการ	3	1 หรือ 6
กรมด้านนโยบาย	2	1 หรือ 4

52.indd 24 18/12/2551 22:53:33

ข้อแนะนำ Roadmap การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ



สำหรับกรมบริการ การจัดทำแผนพัฒนาองค์การในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แผนพัฒนาองค์การหมวด 3 เป็นแผนภาคบังคับ สำหรับภาคสมัครใจ หากเลือกแผนพัฒนาองค์การหมวด 6 เพื่อดำเนินการในปีนี้ ดังนั้น แผนพัฒนาองค์การปี 2553 ควรดำเนินการในหมวด 1 และหมวด 5

สำหรับกรมนโยบาย การจัดทำแผนพัฒนาองค์การในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แผนพัฒนาองค์การหมวด 2 เป็นแผนภาคบังคับ สำหรับภาคสมัครใจ หากเลือกแผนพัฒนาองค์การหมวด 1 เพื่อดำเนินการในปีนี้ ดังนั้น แผนพัฒนาองค์การปี 2553 ควรดำเนินการในหมวด 4 และหมวด 6

การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ให้จัดทำในแบบฟอร์มที่ 1 แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 (ภาคผนวก ก) และดูตัวอย่างได้จากภาคผนวก ข

4. สำนักงาน ก.พ.ร. จะแต่งตั้งคณะทำงานซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาองค์การ เพื่อทำหน้าที่กลั่นกรองแผนพัฒนาองค์การที่ส่วนราชการส่งเข้ามา และจะแจ้งผลให้ทราบภายในกลางเดือนกุมภาพันธ์ 2552 เพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการต่อไป

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการและผลลัพธ์

การวัดความสำเร็จของตัวชี้วัดนี้จะวัดความสำเร็จของทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ ดังนั้น ส่วนราชการต้องจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จในแบบฟอร์มที่ 2 แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

การดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ตามแบบฟอร์มที่ 1 และ 2 จะต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการ และส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มกราคม 2552

ทั้งนี้ หากส่วนราชการไม่สามารถส่งได้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนดจะหักคะแนนจากคะแนนรวมของตัวชี้วัดนี้ 0.5000 คะแนน

52.indd 25 18/12/2551 22:53:33

<u>ขั้นตอนที่ 3</u> ดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์การของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

ส่วนราชการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การที่กำหนด เพื่อให้แผนดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในแง่ความครบถ้วนของกระบวนการและความสำเร็จของผลลัพธ์ นอกจากนี้ การดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 สำนักงาน ก.พ.ร. มีระบบสนับสนุน ดังนี้

- คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เวอร์ชั่น 1.0
- ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ หมวด 1-7
- การให้คำปรึกษาในการพัฒนาองค์การโดยที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การที่เชี่ยวชาญในแต่ละหมวด
- คลีนิคให้คำปรึกษาทุกบ่ายวันศุกร์ ที่ สำนักงาน ก.พ.ร. โดยทีมเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. ที่รับผิดชอบโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- PMQA e-Learning เว็บไซต์ www.opdc.go.th

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> การประเมินองค์กรตามเกณฑ์ PMQA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

ขั้นตอนนี้จะดำเนินการประมาณเดือนกันยายน ถึง ตุลาคม 2552 ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ต้องร่วมกันทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร (นำลักษณะสำคัญขององค์กรที่ได้จัดทำตามตัวชี้วัดฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มาทบทวนให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป) เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์กรตรงกัน และถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ลักษณะสำคัญขององค์กร จะทำให้คณะทำงานฯ เห็นถึงภาพรวมของส่วนราชการ เห็นถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งเน้น สิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ หากคณะทำงานฯ พบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลขัดแย้งกันทำให้ไม่สามารถตอบคำถามเพื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้จำเป็นที่คณะทำงานฯ ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้สามารถทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น ทั้งนี้ ให้ส่วนราชการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแบบฟอร์มที่ 5 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

2. การจัดทำรายงานประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1-7 ให้ส่วนราชการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามแบบฟอร์มที่ 6 : แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งประกอบด้วยแบบฟอร์มที่ 6.1-6.7 เรียงจากหมวด 1-7 ตามลำดับ ในการประเมินองค์กรตามแบบฟอร์มนี้จะมีส่วนหนึ่งที่ไม่ต้องประเมินซ้ำ เนื่องจากในแบบฟอร์มที่ 3 (แบบฟอร์มที่ 3.1-3.3) ส่วนราชการได้ประเมินเพื่อการรายงานผลในหมวดบังคับ หมวดสมัครใจ และหมวด 7 แล้ว ให้ส่วนราชการประเมินองค์กรเฉพาะหมวดที่เหลือ แต่จะนำผลการประเมินมาใช้ในการวัดความครบถ้วนของตัวชี้วัดนี้

52.indd 26 18/12/2551 22:53:33

ดังนั้น ส่วนราชการควรตรวจสอบความครบถ้วนของแบบฟอร์มที่ 3 เพื่อให้มั่นใจว่าประเมินครบถ้วนทุกข้อและอธิบายเหตุผลประกอบในกรณีที่ผ่านการประเมินในข้อนั้น ๆ ด้วย

3. การจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำหรับแผนพัฒนาองค์การนั้น ให้จัดทำตามแบบฟอร์มที่ 7 : แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 โดยใช้แนวทางเช่นเดียวกับการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 กล่าวคือเป็นแผนรายหมวด และการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้กำหนดแผนหมวดบังคับ ดังนี้

- กรมด้านนโยบาย ให้ดำเนินการหมวดบังคับ คือ หมวด 4 (หากส่วนราชการเลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แล้ว ให้ดำเนินการในหมวด 1 แทน)
- กรมด้านบริการ ให้ดำเนินการหมวดบังคับ คือ หมวด 6 (หากส่วนราชการเลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แล้ว ให้ดำเนินการในหมวด 1 แทน)

นอกจากนี้ กรณีที่ส่วนราชการใดยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ บางข้อที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้จัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เพิ่มเติมมาด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด

ส่วนราชการจะรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดรอบ 12 เดือน ของแต่ละแผน ประกอบด้วย

- รายงานผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในแบบฟอร์มที่ 3 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

รายงานผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ ในแบบฟอร์มที่ 4 แบบฟอร์มรายงานผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ

สำหรับการรายงานผลรอบ 6 เดือน นั้น ให้ส่วนราชการรายงานผลการดำเนินการของตัวชี้วัดนี้ในภาพรวมที่แสดงให้เห็นความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการตามแบบฟอร์มคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ (รายงานรวมกับตัวชี้วัดอื่น ๆ)

ขั้นตอนที่ 6 การตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

การตรวจประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 12 เดือน จะเป็นการตรวจสอบการประเมินความสำเร็จที่ส่วนราชการได้ประเมินตนเองมาว่าตรงตามคะแนนที่ประเมินหรือไม่

ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถพิจารณาดำเนินการในขั้นตอนที่ 1-6 ในช่วงเวลาต่าง ๆ ตามปฏิทินการดำเนินการดังต่อไปนี้ โดยส่วนราชการสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม

52.indd 27 18/12/2551 22:53:34

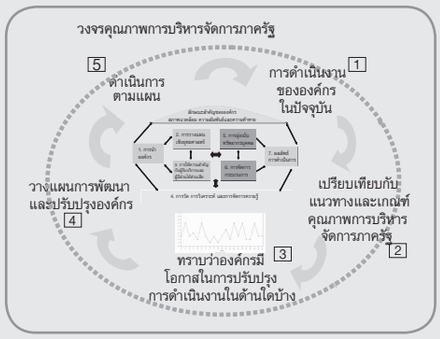
ข้อแนะนำสำหรับปฏิทินในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดฯ

แนวทางการดำเนินงาน	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552														
	2551			2552										2553	
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.
1. การให้คำปรึกษาโดยที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การ			△	ครั้งที่ 1 การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปี 2552		ครั้งที่ 2 เทคนิคการปรับปรุงองค์กร △					△	ครั้งที่ 3 ติดตามผลการปรับปรุงและแนะนำการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปี 2553		
2. การวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552															
- ระบุประเภทของส่วนราชการว่ามีภารกิจหลักที่ควรกำหนดให้เป็นกรมด้านนโยบาย หรือ กรมด้านบริการตามขอบเขตและลักษณะของหน่วยงาน															
- ส่วนราชการนำโอกาสในการปรับปรุงจากผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองและแผนปรับปรุงองค์กรของปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มาทบทวนโดยเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน				30 ม.ค. 52											
- จัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จำนวน 2 แผน			△	30 ม.ค. 52											
3. การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการและผลลัพธ์			△	30 ม.ค. 52											
4. ดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์การของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552															
5. ประเมินองค์กรตามเกณฑ์ PMQA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552															
6. การรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดรอบ 12 เดือน												30 ต.ค. 52 △			
7. การตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก															

52.indd 28 18/12/2551 22:53:34

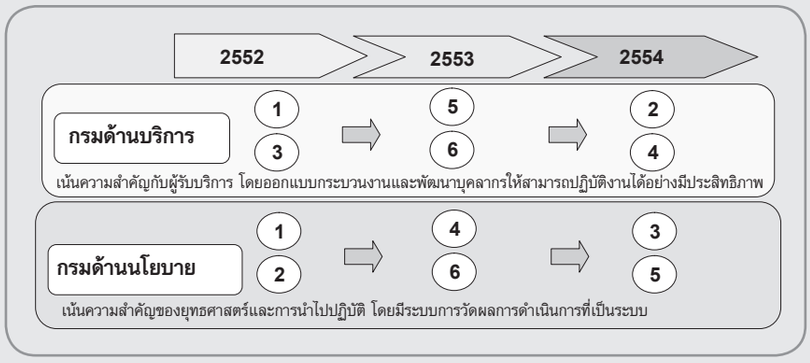
ข้อแนะนำสำหรับการเตรียมการเพื่อดำเนินการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

1. ถึงแม้ว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. จะกำหนดหมวดให้ส่วนราชการมีการมุ่งเน้นในการพัฒนาองค์การจำนวน 2 หมวด แต่ส่วนราชการควรดำเนินการพัฒนาองค์การที่ส่วนอื่นที่ส่งผลต่อหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการด้วย เพื่อให้เกิดการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์การ โดยอาศัยผลจากการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และการประเมินองค์กรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 (ขั้นตอนที่ 4) เพื่อวางแผนพัฒนาองค์การในปีต่อไป ซึ่งถือว่าเป็นการดำเนินการตามวงจรการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่จะต้องมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ดังภาพ



ภาพที่ 6 วงจรการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2. ส่วนราชการอาจกำหนด Roadmap แผนพัฒนาองค์การ ดังนี้



3. เมื่อส่วนราชการได้กำหนด Roadmap ของแผนพัฒนาองค์การแล้ว ควรเตรียมการเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การนั้น อาจกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในแต่ละแผน/กิจกรรมย่อย เพื่อการติดตามผลการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

52.indd 29 18/12/2551 22:53:35

7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"

แนวทางการประเมินผล :

แนวทางการประเมินผล
1. ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ
☞ เอกสาร หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการของตัวชี้วัดดังกล่าวได้บรรลุผลตามข้อมูลที่แจ้งมาจริง เช่น ➪ คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน ➪ แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ ➪ รายงานการประชุม ➪ บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับตัวชี้วัด ➪ ภาพถ่าย ➪ เอกสารอื่น ๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานของตัวชี้วัด
หมายเหตุ : ☞ สำหรับเอกสารหลักฐานที่แสดงถึงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ 14 นี้ ขอให้ส่วนราชการจัดเตรียมไว้ ณ ส่วนราชการเพื่อพร้อมให้ผู้ประเมินตรวจสอบหรือขอข้อมูลเพิ่มเติม
2. ประเมินผลจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ
➪ ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ➪ ผู้จัดเก็บข้อมูล
3. การสังเกตการณ์
☞ การจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ดังนี้ ➪ ความถูกต้อง เช่น แบบฟอร์มและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการตรวจสอบข้อมูลก่อนและหลังการจัดเก็บทุกครั้ง รวมทั้งแบบฟอร์ม และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการสอบถามข้อมูลต่าง ๆ จากเจ้าของข้อมูล ➪ ความน่าเชื่อถือ เช่น ระบุแหล่งที่มาได้ชัดเจน สามารถสอบยันข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลได้มีการจัดเก็บเป็นระบบและมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ ➪ ความทันสมัย เช่น ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงลงในระบบฐานข้อมูล ➪ ความสามารถในการตรวจสอบได้ เช่น ส่วนราชการมีความพร้อมให้คณะกรรมการฯ ส่วนราชการภาคเอกชนและประชาชนตรวจสอบข้อมูลได้ ☞ สภาพแวดล้อมของสถานที่ที่ดำเนินการตามกิจกรรม ☞ การเก็บรักษาและดูแลเอกสาร/ข้อมูล ☞ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ

52.indd 30 18/12/2551 22:53:35

เอกสารที่ต้องส่งมอบ :

เอกสารที่ต้องส่งมอบประกอบด้วย แบบฟอร์มที่ 1-8 ดังนี้

แบบฟอร์มที่ 1 แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
แบบฟอร์มที่ 2 แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
แบบฟอร์มที่ 3 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
แบบฟอร์มที่ 4 แบบฟอร์มรายงานผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ
แบบฟอร์มที่ 5 แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
แบบฟอร์มที่ 6 แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
แบบฟอร์มที่ 7 แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553
แบบฟอร์มที่ 8 แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้ ในแบบฟอร์มที่ 8 ส่วนราชการจะต้องประเมินผลความสำเร็จในแต่ละตัวชี้วัดย่อยแล้วรายงานผลสรุประดับคะแนนโดยรวมที่ได้ของตัวชี้วัดนี้

การส่งมอบงาน :

ให้ส่วนราชการจัดส่งรายงานการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 4 ชุด พร้อมข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม จำนวน 2 แผ่น ไปยังสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ดังนี้

1. แบบฟอร์มที่ 1 และ 2 ภายในวันที่ 30 มกราคม 2552
2. แบบฟอร์มที่ 3-8 ภายในวันที่ 30 ตุลาคม 2552

อนึ่ง จำนวนที่กำหนดนี้ ได้รวมถึงการส่งเอกสารหลักฐานแนบตามคำรับรองการปฏิบัติราชการรอบ 12 เดือนด้วยแล้ว

****

52.indd 31 18/12/2551 22:53:35

ภาคผนวก ก

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ

แบบฟอร์มที่ 1 แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
แบบฟอร์มที่ 2 แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
แบบฟอร์มที่ 3 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
แบบฟอร์มที่ 4 แบบฟอร์มรายงานผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ
แบบฟอร์มที่ 5 แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
แบบฟอร์มที่ 6 แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
แบบฟอร์มที่ 7 แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553
แบบฟอร์มที่ 8 แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

52.indd 32 18/12/2551 22:53:35

52.indd 33

แบบฟอร์มที่ 1 แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2552

กรม :

ประเภทกรม : ☐ ด้านนโยบาย ☐ ด้านบริการ

กระทรวง :

ชื่อแผนพัฒนาองค์การ :

หมวด :

วัตถุประสงค์ :

ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน :

รายละเอียดโดยย่อ :

โอกาสในการปรับปรุง : (อ้างอิงเลขข้อคำถามจากการประเมินในปี 2551)

เมื่อเทียบกับเกณฑ์ฯ : (อ้างอิงเลขข้อของเกณฑ์ฯ ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ)

หน่วยงาน :

งบประมาณ :

ระยะเวลาดำเนินการ :

วันที่จัดทำ :

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2552												ผลผลิต / ดัชนีความก้าวหน้า	ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	งปม.
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				

พิจารณาเห็นชอบดำเนินการ

ลงนาม.....

(.....)

18/12/2551 22:53:36

แบบฟอร์มที่ 2

แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ

- ประเมินกระบวนการตามเกณฑ์ Fundamental Level น้ำหนักร้อยละ 8 (แต่ละแผนน้ำหนักร้อยละ 4)
- กิจกรรมหลัก หมายถึง การดำเนินการที่จะทำให้ผ่านเกณฑ์ฯ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

ประเมินผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ น้ำหนักร้อยละ 4 (แต่ละแผนน้ำหนักร้อยละ 2) แต่ในการกำหนดน้ำหนัก ต้องกำหนดให้น้ำหนักทุกตัวเท่ากัน และรวมแล้วเท่ากับ 1 ซึ่งผลที่ได้จากการดำเนินการ จะนำมาคำนวณ โดยคูณกับค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดนี้ (คูณ 2)

แผนพัฒนาองค์การ	มิติด้าน	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ KPI	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย Target	น้ำหนักคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1. แผน A กิจกรรมหลัก	7.1 ด้านประสิทธิผล	1.	.....	.....	.....	1 = ... 2 = ... 3 = ... 4 = ... 5 = ...
	7.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	1.		.....	.....	.....
	7.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	1. ..... 2.		....	....	....
	7.4 ด้านการพัฒนาองค์การ	1.		.....	.....	.....
2. แผน B กิจกรรมหลัก	7.1 ด้านประสิทธิผล	1.		.....	.....	.....
	7.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	1.		.....	.....	.....
	7.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	1. ..... 2.		....	....	....
	7.4 ด้านการพัฒนาองค์การ	1. ..... 2.		....	....	....

การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ บางส่วนสามารถเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามมิติต่าง ๆ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ แต่ต้องลดทอนน้ำหนักลงให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์การในหมวดนั้น ๆ ด้วย ซึ่งผลลัพธ์ที่กำหนดไม่จำเป็นต้องครบทั้ง 4 มิติก็ได้

52.indd 34 18/12/2551 22:53:36

แบบฟอร์มที่ 3

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ

เมื่อเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

<u>แบบฟอร์ม 3.1</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวดบังคับ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 2 หรือ หมวด 3	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
SP หรือ CS 1	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP หรือ CS 2	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP หรือ CS 3	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP หรือ CS 4	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP หรือ CS 5	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
.....	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
.....	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
.....	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

52.indd 35 18/12/2551 22:53:36

<u>แบบฟอร์ม 3.2</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวดสมัครใจ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
ชื่อรหัส... 1	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 2	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 3	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 4	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 5	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 6	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส..	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

52.indd 36 18/12/2551 22:53:36

<u>แบบฟอร์ม 3.3</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานหมวด 7	ระดับคะแนนที่ได้	หลักฐานที่สำคัญที่แสดงถึงผลลัพธ์การดำเนินการ
RM 1		
RM 2		
RM 3		
RM 4		
RM 5		
RM 6		
RM 7		
RM ...		
RM ...		
RM ...		

52.indd 37 18/12/2551 22:53:36

แบบฟอร์มที่ 4
แบบฟอร์มรายงานผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W_i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนนที่ได้ (SM_i)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (W_i x SM_i)
		1	2	3	4	5		
แผนที่..... ชื่อแผน.....								
KPI_1	W_1	60	70	80	90	100	SM_1	(W_1 x SM_1)
KPI_2	W_2	...	...	...	...	...	SM_2	(W_2 x SM_2)
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI_i	W_i	...	...	...	...	...	SM_i	(W_i x SM_i)
	$\Sigma W_i = 1$							Σ (W_i x SM_i)

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$$\frac{\Sigma (W_i \times SM_i)}{\Sigma W_i} \quad \text{หรือ} \quad \frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + ... + (W_i \times SM_i)}{W_1 + W_2 + ... + W_i}$$

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัดที่กำหนดให้เท่ากันทุกตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นตามแผนพัฒนาองค์การ ; 1, 2,..., i

52.indd 38 18/12/2551 22:53:36

แบบฟอร์มที่ 5

แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

รายงานผลการจัดทำ

ลักษณะสำคัญขององค์กร

กรม.....

52.indd 39 18/12/2551 22:53:36

คำอธิบายการตอบคำถาม
รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

- ส่วนราชการในที่นี้ หมายถึง กรม ที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้
- การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ให้ส่วนราชการพิจารณาบทบาทหน้าที่ ผู้รับบริการ หรือการบริหารจัดการครอบคลุมทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการ
- การตอบคำถามจะต้องพิจารณาถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งในส่วนของลักษณะสำคัญขององค์กร และระหว่างหมวดต่าง ๆ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ **ไม่มี** เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีความสมบูรณ์ก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศหรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีคำถามใดส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ส่วนราชการตอบว่า “ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก.....” (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า “ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้”
- การตอบคำถาม ให้ส่วนราชการอธิบาย**บริบทที่สำคัญขององค์การ**ที่เกี่ยวข้องในแต่ละคำถาม โดยใช้วิธีการพรรณาความ ใช้แผนภาพประกอบ หรือใช้ตาราง ตามความเหมาะสมในแต่ละคำถาม โดยมี**จำนวนหน้าไม่เกิน 15 หน้ากระดาษ A4**

52.indd 40 18/12/2551 22:53:37

ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้น และเพื่อชี้นำและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศที่ส่วนราชการควรนำเสนอในการอธิบายในหมวด 1-7 ต่อไป

กรุณาตอบคำถามดังต่อไปนี้

1. ลักษณะองค์กร

เป็นการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1)

- พันธกิจ**<u>หรือ</u>**หน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง (#)
- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ (#)

.....

.....

.....

(2)

- วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยม และวัฒนธรรมของส่วนราชการคืออะไร

.....

.....

.....

(3)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (#) (ให้ใช้ข้อมูลบุคลากรของส่วนราชการ ณ วันปัจจุบันที่ส่วนราชการทำการประเมิน)

52.indd 41 18/12/2551 22:53:37

.....

.....

.....

(4)

ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้าง ในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (#)

.....

.....

.....

(5)

ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ**ที่สำคัญ**อะไรบ้าง (#) (ให้ระบุเฉพาะที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ**การส่งมอบบริการหลัก**ของส่วนราชการเท่านั้น)

.....

.....

.....

ข. ความสัมพันธ์ภายในภายนอกองค์กร

(6)

โครงสร้างองค์กร และ วิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด

.....

.....

.....

(7)

ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันมีหน่วยงานใดบ้าง มีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน (#)

- ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง
- มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร

.....

.....

.....

52.indd 42 18/12/2551 22:53:37

(8)

- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของส่วนราชการคือใครบ้าง (#)
- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง (#)
- แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร (#)

.....

.....

.....

2. ความท้าทายต่อองค์กร

เป็นการตอบคำถามเพื่ออธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. สภาพการแข่งขัน

(9)

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด (ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)
- ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งขันในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

(10)

- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันคืออะไร
- ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร

.....

.....

.....

(11)

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง

52.indd 43 18/12/2551 22:53:37

(12)

ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

.....

.....

.....

ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

(13)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร (#)

.....

.....

.....

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(14)

แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง (#)

.....

.....

.....

(15)

ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร (#)

.....

.....

.....

****

52.indd 44 18/12/2551 22:53:37

แบบฟอร์มที่ 6

แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

รายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

กรม.....

ในการประเมินองค์กรตามแบบฟอร์มนี้จะมีส่วนหนึ่งที่ไม่ต้องประเมินซ้ำ เนื่องจากในแบบฟอร์มที่ 3 (แบบฟอร์มที่ 3.1-3.3) ส่วนราชการได้ประเมินเพื่อการรายงานผลในหมวดบังคับ หมวดสมัครใจ และหมวด 7 แล้ว ให้ส่วนราชการประเมินองค์กรเฉพาะหมวดที่เหลือ แต่จะนำผลการประเมินมาใช้ในการวัดความครบถ้วนของตัวชี้วัดนี้

ดังนั้น ส่วนราชการควรตรวจสอบความครบถ้วนของแบบฟอร์มที่ 3 เพื่อให้มั่นใจว่าประเมินครบถ้วนทุกข้อ และอธิบายเหตุผลประกอบในกรณีที่ผ่านการประเมินในข้อนั้น ๆ ด้วย

52.indd 45 18/12/2551 22:53:37

<u>แบบฟอร์ม 6.1</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 1

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานหมวด 1	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
ชื่อรหัส... 1	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 2	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 3	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 4	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 5	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 6	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส..	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

52.indd 46 18/12/2551 22:53:37

<u>แบบฟอร์ม 6.2</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 2

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานหมวด 2	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
ชื่อรหัส... 1	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 2	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 3	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 4	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 5	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 6	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส..	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

52.indd 47 18/12/2551 22:53:37

<u>แบบฟอร์ม 6.3</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 3

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานหมวด 3	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
ชื่อรหัส... 1	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 2	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 3	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 4	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 5	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 6	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส..	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

52.indd 48 18/12/2551 22:53:37

<u>แบบฟอร์ม 6.4</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 4

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานหมวด 4	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
ชื่อรหัส... 1	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 2	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 3	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 4	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 5	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 6	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส..	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

52.indd 49 18/12/2551 22:53:38

<u>แบบฟอร์ม 6.5</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 5

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานหมวด 5	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
ชื่อรหัส... 1	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 2	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 3	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 4	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 5	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 6	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส..	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

52.indd 50 18/12/2551 22:53:38

<u>แบบฟอร์ม 6.6</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 6

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานหมวด 6	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
ชื่อรหัส... 1	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 2	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 3	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 4	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 5	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 6	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส..	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	❑ ดำเนินการครบถ้วน ❑ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

52.indd 51 18/12/2551 22:53:38

<u>แบบฟอร์ม 6.7</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานหมวด 7	ระดับคะแนนที่ได้	หลักฐานที่สำคัญที่แสดงถึงผลลัพธ์การดำเนินการ
RM 1		
RM 2		
RM 3		
RM 4		
RM 5		
RM 6		
RM 7		
RM ...		
RM ...		
RM ...		

ส่วนราชการสามารถใช้ข้อมูลแบบฟอร์มที่ 3.3 อ้างอิงได้ โดยควรตรวจสอบเรื่องความครบถ้วนของการประเมินในทุกข้อและหลักฐานที่สำคัญที่แสดงถึงผลลัพธ์การดำเนินการด้วย

52.indd 52 18/12/2551 22:53:38

แบบฟอร์มที่ 7

แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

รายละเอียดแผนพัฒนาองค์การ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

กรม.....

ใช้แนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การเช่นเดียวกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

กล่าวคือเป็นแผนรายหมวด และการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้กำหนดแผนหมวดบังคับ ดังนี้

- กรมด้านนโยบาย ให้ดำเนินการหมวดบังคับ คือ หมวด 4 (หากส่วนราชการเลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แล้ว ให้ดำเนินการในหมวด 1 แทน)
- กรมด้านบริการ ให้ดำเนินการหมวดบังคับ คือ หมวด 6 (หากส่วนราชการเลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แล้ว ให้ดำเนินการในหมวด 1 แทน)

นอกจากนี้ กรณีที่ส่วนราชการใดยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ บางข้อที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้จัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เพิ่มเติมมาด้วย

52.indd 53 18/12/2551 22:53:38

แบบฟอร์มที่ 7.1

แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553

กรม :

ประเภทกรม : ☐ ด้านนโยบาย ☐ ด้านบริการ

กระทรวง :

ชื่อแผนพัฒนาองค์การ :
หมวด :
วัตถุประสงค์ :

ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน :

รายละเอียดโดยย่อ :

โอกาสในการปรับปรุง :

เมื่อเทียบกับเกณฑ์ฯ :
(อ้างอิงเลขข้อของเกณฑ์ฯ ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ)

หน่วยงาน :
งบประมาณ :
ระยะเวลาดำเนินการ :
วันที่จัดทำ :

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2553												ผลผลิต / ดัชนีความก้าวหน้า	ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	งปม.
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				

พิจารณาเห็นชอบดำเนินการ

ลงนาม.....

(.....)

52.indd 54 18/12/2551 22:53:38

แบบฟอร์มที่ 7.2
แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการ
ตามแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

แผนพัฒนาองค์การ	มิติด้าน	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ KPI	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย Target	น้ำหนักคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1. แผน A กิจกรรมหลัก	7.1 ด้านประสิทธิผล	1.		.....	.....	1 = ... 2 = ... 3 = ... 4 = ... 5 = ...
	7.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	1.		.....	.....	.....
	7.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	1. ..... 2.		....	....	....
	7.4 ด้านการพัฒนาองค์การ	1.		.....	.....	.....
2. แผน B กิจกรรมหลัก	7.1 ด้านประสิทธิผล	1.		.....	.....	.....
	7.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	1.		.....	.....	.....
	7.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	1. ..... 2.		....	....	....
	7.4 ด้านการพัฒนาองค์การ	1. ..... 2.		....	....	....

52.indd 55 18/12/2551 22:53:38

แบบฟอร์มที่ 8
แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตัวชี้วัด		น้ำหนักร้อยละ (Wi)	คะแนนที่ได้รับ (SMi)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Wi x SMi)
14.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ				
14.1.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการ)			
	แผนที่ 1	4		
	แผนที่ 2	4		
14.1.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ			
	แผนที่ 1	2		
	แผนที่ 2	2		
14.2	**ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ (หมวด 7)**	4		
14.3	**ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ. 2553**			
	1. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร (15 คำถาม)	1		
	2. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมินองค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	1		
	3. ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	2		
	คะแนนรวม	20 (Σ Wi)		Σ (Wi x SMi)

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเท่ากับ

$$\frac{\Sigma\ (W_i \times SM_i)}{\Sigma\ W_i} \quad \text{หรือ} \quad \frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \ldots + (W_i \times SM_i)}{W_1 + W_2 + \ldots + W_i}$$

52.indd 56 18/12/2551 22:53:39

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างแผนพัฒนาองค์การ และการวัดความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การ

52.indd 57 18/12/2551 22:53:39

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 1 แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2552

กรม : xxx

ประเภทกรม : ☐ ด้านนโยบาย ☒ ด้านบริการ

กระทรวง xxxx

โอกาสในการปรับปรุง : (อ้างอิงเลขข้อคำถามจากการประเมินในปี 2551) 3.1ก(2),3.2ก(5),(6),3.2ข(8)

เมื่อเทียบกับเกณฑ์ฯ : (อ้างอิงเลขข้อของเกณฑ์ฯ ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ) CS 2,3,4,5,7,8,9

ชื่อแผนพัฒนาองค์การ : การพัฒนาระบบการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด : 3

วัตถุประสงค์ : เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกกลุ่ม

ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน : ร้อยละความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หน่วยงาน : สำนัก/กอง

งบประมาณ : xxxxxx บาท

ระยะเวลาดำเนินการ : 8 เดือน

วันที่จัดทำ : 1 ก.พ. 52

รายละเอียดโดยย่อ : การพัฒนาระบบการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุม การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ การจัดการข้อร้องเรียน การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ การกำหนด มาตรฐานการให้บริการของบุคลากร และการจัดระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่อให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2552												ผลผลิต / ดัชนีความก้าวหน้า	ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	งปม.
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
1. ทบทวนและพัฒนาช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1.1 ..... 1.2	3 เดือน	ก.พ. 52	เม.ย. 52					■	■	■						จำนวนช่องทางการสื่อสารที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อได้	คณะทำงาน	xxx	xxx
2. ทบทวนระบบการจัดการข้อร้องเรียน 1.1 ..... 1.2	5 เดือน	ก.พ. 52	ก.ค. 52					■	■	■	■	■	■			รายงานผลการทบทวนและจำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการปรับปรุง	ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน	xxx	xxx
3. สำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1.1 ..... 1.2	2 เดือน	ส.ค. 52	ก.ย. 52											■	■	ผลการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของแต่ละกลุ่ม	คณะทำงาน	xxx	xxx
4. จัดทำมาตรฐาน/วิธีการให้บริการของบุคลากร 1.1 ..... 1.2	2 เดือน	มี.ค. 52	เม.ย. 52						■	■						จำนวนงานบริการที่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	คณะทำงาน	xxx	xxx
5. พัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศในการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1.1 ..... 1.2	4 เดือน	มี.ค. 52	มิ.ย. 52						■	■	■	■				จำนวนผู้ใช้บริการผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศ	ศูนย์สารสนเทศ	xxx	xxx

หมายเหตุ กิจกรรมที่กำหนดเป็นกิจกรรมหลัก สำหรับกิจกรรมย่อยนั้นส่วนราชการสามารถกำหนดได้ตามความเหมาะสม

พิจารณาเห็นชอบดำเนินการ

ลงนาม .....

(.....)

52.indd 58 18/12/2551 22:53:39

52.indd 59

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2

แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

แผนพัฒนาองค์การ	มิติด้าน	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ KPI	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย Target	น้ำหนักคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1. แผน A กิจกรรมหลัก 1. ทบทวนและพัฒนาช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความ ต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. ทบทวนระบบการจัดการข้อร้องเรียน 3. สำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. จัดทำมาตรฐาน/วิธีการให้บริการของบุคลากร 5. พัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศในการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7.1 ด้านประสิทธิผล	-				
	7.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	1. ค่าเฉลี่ยของจำนวนวันที่สามารถแจ้งผลการดำเนินการให้ผู้ร้องเรียนทราบ	20 วัน	15 วัน	0.25	1 = 35 วัน 2 = 30 วัน 3 = 25 วัน 4 = 20 วัน 5 = 15 วัน
		2. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ที่ส่วนราชการจัดให้	ร้อยละ 82	ร้อยละ 85	0.25	1 = ร้อยละ 65 2 = ร้อยละ 70 3 = ร้อยละ 75 4 = ร้อยละ 80 5 = ร้อยละ 85
	7.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	3. ร้อยละของความครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ	ร้อยละ 80	ร้อยละ 100	0.25	1 = ร้อยละ 60 2 = ร้อยละ 70 3 = ร้อยละ 80 4 = ร้อยละ 90 5 = ร้อยละ 100
		4. ร้อยละของจำนวนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ใช้บริการผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 20	ร้อยละ 25	0.25	1 = ร้อยละ 5 2 = ร้อยละ 10 3 = ร้อยละ 15 4 = ร้อยละ 20 5 = ร้อยละ 25
	7.4 ด้านการพัฒนาองค์การ	-				

18/12/2551 22:53:39

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 1 แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2552

กรม : xxx

ประเภทกรม : ☒ ด้านนโยบาย ☐ ด้านบริการ

กระทรวง : xxxx

โอกาสในการปรับปรุง : (อ้างอิงเลขข้อคำถามจากการประเมินในปี 2551) 2.1ก(1),(2) 2.2ก(),(7),(8)

เมื่อเทียบกับเกณฑ์ฯ : (อ้างอิงเลขข้อของเกณฑ์ฯ ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ) SP 1,2,3,4,5,6,7

ชื่อแผนพัฒนาองค์การ : การพัฒนาระบบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด : 2

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีคุณภาพสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ และสามารถปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน : ระดับความสำเร็จ ของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผน

หน่วยงาน : สำนัก / กอง

งบประมาณ : xxxxxx บาท

ระยะเวลาดำเนินการ : 8 เดือน

วันที่จัดทำ : 1 ก.พ. 52

รายละเอียดโดยย่อ : การพัฒนาระบบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ครอบคลุมการดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลเรื่องต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการวางแผน การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และสื่อสารให้บุคลากรทราบ รวมถึงการจัดทำกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

กิจกรรม/ชั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2552												ผลผลิต/ดัชนีความก้าวหน้า	ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	งปม.
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
1. รวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 1.1 ..... 1.2	2 เดือน	ก.พ. 52	มี.ค. 52					■	■							จำนวนข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบการวางแผน	สำนักนโยบายและแผน	xxx	xxx
2. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย 1.1 ..... 1.2	2 เดือน	มิ.ย. 52	ก.ค. 52									■	■			จำนวนกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	คณะทำงาน KM	xxx	xxx
3. วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้บุคลากรทราบ 1.1 ..... 1.2	3 เดือน	ก.พ. 52	เม.ย. 52					■	■	■						จำนวนบุคลากรที่มีความเข้าใจในแผนบริหารความเสี่ยง	คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง	xxx	xxx
4. จัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล 1.1 ..... 1.2	2 เดือน	ก.พ. 52	มี.ค. 52					■	■							แผนบริหารทรัพยากรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร	กองการเจ้าหน้าที่	xxx	xxx
5. ดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล 1.1 ..... 1.2	8 เดือน	ก.พ. 52	ก.ย. 52					■	■	■	■	■	■	■	■	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรและสำนัก/กอง	คณะทำงาน IPA	xxx	xxx

หมายเหตุ กิจกรรมที่กำหนดเป็นกิจกรรมหลัก สำหรับกิจกรรมย่อยนั้นส่วนราชการสามารถกำหนดได้ตามความเหมาะสม

พิจารณาเห็นชอบดำเนินการ

ลงนาม .....

(.....)

52.indd 34 18/12/2551 22:53:36

52.indd 61

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2

แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

แผนพัฒนาองค์การ	มิติด้าน	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ KPI	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย Target	น้ำหนักคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1. แผน A กิจกรรมหลัก 1. รวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้บุคลากรทราบ 4. จัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล 5. ดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	7.1 ด้านประสิทธิผล	1. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	ร้อยละ 78	ร้อยละ 80	0.25	1 = 60 2 = 65 3 = 70 4 = 75 5 = 80
	7.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	-				
	7.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	-				
	7.4 ด้านการพัฒนาองค์การ	2. ร้อยละของความสอดคล้องของแผนทรัพยากรบุคคลที่มีต่อกลยุทธ์หลัก	100	100	0.25	
		3. ร้อยละของการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ	90	100	0.25	1 = 60 2 = 70 3 = 80 4 = 90 5 = 100
		4. ร้อยละความสำเร็จของการนำแผนการจัดระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับกรมสู่ระดับบุคคลไปปฏิบัติ	100	100	0.25	

ก.พ.ร. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
18/12/2551 22:53:40

ภาคผนวก ค

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)

ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1-7

ส่วนที่ 2 คำอธิบายเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

52.indd 62 18/12/2551 22:53:40

ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

คำชี้แจง

วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ จำนวน 2 แผน (เป็นแผนรายหมวด) และจะนำเกณฑ์นี้มาใช้วัดผลความสำเร็จในรอบ 12 เดือน เกณฑ์คุณภาพดังกล่าวถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็นแนวทาง “การเปลี่ยนแปลงทีละขั้น” ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า และระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ อาจมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดรับ สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Intergration)

52.indd 63 18/12/2551 22:53:40

หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
	การนำองค์การ		
LD1	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้		
LD 2	ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่น ๆ		
LD 3	ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย		
LD 4	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น		
	ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม		
LD 5	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของส่วนราชการ และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผล ส่วนราชการต้องจัดทำแนวทางปฏิบัติ มาตรการ/โครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดีดังกล่าว		
LD 6	ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดี ตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึง พัฒนาระบบตรวจสอบภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ		
LD 7	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

52.indd 64 18/12/2551 22:53:40

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
	การวางยุทธศาสตร์		
SP1	ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ		
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ		
SP3	ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการ รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ		
	การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ		
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้งเพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล		
SP5	ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน (ทุกหน่วยงาน) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 สำนัก/กอง รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		
SP6	ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม		
SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านกระบวนการ		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

52.indd 65 18/12/2551 22:53:40

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
	ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
CS1	ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม		
CS2	ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว		
	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
CS3	ส่วนราชการมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวมข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชยของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทันท่วงที		
CS4	ส่วนราชการได้นำข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชยใน CS 3 มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและหรือการปฏิบัติงานให้เหมาะสม		
CS5	ส่วนราชการมีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
CS6	ส่วนราชการต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ตามระดับการมีส่วนร่วม 5 ระดับ คือ การให้ข้อมูล ปรึกษาหารือร่วมกัน การให้เข้ามาเกี่ยวข้อง การร่วมมือกัน และการเสริมอำนาจประชาชน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะและร่วมติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ		
CS7	ส่วนราชการมีการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ		
CS8	ส่วนราชการมีการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ		
CS9	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐาน คู่มือ แนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ		
CS10	ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีการติดตามคุณภาพการให้บริการเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการให้สามารถสนองตอบความต้องการได้อย่างเหมาะสม		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

52.indd 66 18/12/2551 22:53:40

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
	การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ		
IT1	ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย		
	การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้		
IT2	ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพิ่มเติม อย่างน้อย 2 กระบวนการ		
IT3	ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน อย่างน้อย 2 กระบวนการ		
IT4	ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม		
IT5	ส่วนราชการต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น		
IT6	ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ		
IT7	ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

52.indd 67 18/12/2551 22:53:41

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรืออยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน
	การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ		
HR 1	ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ		
HR 2	ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น		
	การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ		
HR 3	ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		
HR 4	ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร		
HR 5	ส่วนราชการมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

52.indd 68 18/12/2551 22:53:41

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรืออยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน
	การออกแบบกระบวนการ		
PM 1	ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจาก ยุทธศาสตร์พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ		
PM 2	ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่ สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า		
PM 3	ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญ ใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการ ออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง		
PM 4	ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการเพื่อให้ส่วนราชการ จะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง		
	การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ		
PM 5	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของ กระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมี วิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากร นำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ		
PM 6	ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและ กระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและ ป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสีย จากผลการดำเนินการ		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

52.indd 69 18/12/2551 22:53:41

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)				
		1	1	2	3	4	5
มิติด้านประสิทธิผล							
RM 1	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแผนปฏิบัติการที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย	Le (0.07)	60	65	70	75	80
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+
มิติด้านคุณภาพการให้บริการ							
RM 2	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	Le (0.07)	65	70	75	80	85
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+
มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ							
RM 3	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า(จำนวน 2 กระบวนการที่ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในปี งปม. พ.ศ. 2551 หลักฐานที่ 39)	Le (0.1)	60	65	70	75	80
RM 4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน (จำนวน 2 กระบวนการที่ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในปี งปม. พ.ศ. 2551 หลักฐานที่ 40)	Le (0.1)	60	65	70	75	80
RM 5	**กรณีส่วนราชการมีงบประมาณรายจ่ายลงทุน** - ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน **กรณีส่วนราชการไม่มีงบประมาณรายจ่ายลงทุน** - ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายในภาพรวม	Le (0.07) Le (0.07)	68 92	71 93	74 94	77 95	80 96
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+

52.indd 70 18/12/2551 22:53:41

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)				
		1	1	2	3	4	5
RM 6	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	Le (0.1)	60	65	70	75	80
มิติด้านการพัฒนาองค์กร							
RM 7	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	Le (0.07)	60	65	70	75	80
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+
RM 8	8.1 ร้อยละของความความครอบคลุม ถูกต้องและทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์	Le (0.05)	60	65	70	75	80
	8.2 ร้อยละของข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ (statXchange) โดยหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) และหน่วยงานได้มีการปรับปรุงให้มีความครบถ้วนและถูกต้อง เพื่อแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Interoperability)	Le (0.05)	60	65	70	75	80
RM 9	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	Le (0.07)	60	70	80	90	100
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+
RM 10	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างน้อยด้านละ 1 โครงการ	Le (0.1)	60	65	70	75	80

52.indd 71 18/12/2551 22:53:41

ส่วนที่ 2

คำอธิบาย
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

52.indd 72 18/12/2551 22:53:41

หมวด 1 การนำองค์การ

LD 1 : ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรและบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังในอนาคตที่องค์การต้องการ เป็นการกำหนดค่านิยม ซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติของสมาชิกองค์กร การกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังของส่วนราชการ

ทั้งนี้ ในการกำหนดทิศทางดังกล่าว ควรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบการจัดทำ เพื่อสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหมายความ ดังนี้

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน เป็นต้น

เมื่อกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารของส่วนราชการต้องดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากร เพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์การที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ส่วนราชการควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two - Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสาร โต้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ในทันที ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสอบถามข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกันทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจและนำแนวทางไปปฏิบัติส่วนราชการควรมีการติดตามผลการสื่อสารดังกล่าว

LD 2 : ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกันหรือในส่วนราชการอื่น ๆ

การมอบอำนาจการตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการตลอดจนปรับปรุงคุณภาพและผลการดำเนินงานได้ทันเวลา และมีประสิทธิผลที่สุด เช่น

52.indd 73 18/12/2551 22:53:41

- การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- การมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ภายใต้การกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร
- การมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือคณะกรรมการ/คณะทำงาน

ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถมอบอำนาจให้ให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่น ๆ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550

LD 3 : ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการการสร้างบรรยากาศภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการบูรณาและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์การ รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการส่งเสริมให้มีกระบวนการ/จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ เช่น การจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ วัฒนธรรมอาสา กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน Team Building และ Share Vision เป็นต้น

LD 4 : ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น

ในการทบทวนผลการดำเนินการ ควรจัดทำแผนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยกำหนดแนวทาง กรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล และตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ การบรรลุพันธกิจหลัก กระบวนการที่สร้างคุณค่า แผนกลยุทธ์ แผนงานและโครงการที่สำคัญ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการของตัวชี้วัด สำหรับใช้ในการทบทวนและติดตามผลการดำเนินการของส่วนราชการ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป ทั้งนี้ ในการทบทวนดังกล่าวให้วิเคราะห์ผลการเนินงานเทียบกับค่ากับเป้าหมายที่กำหนด เพื่อจะได้ทราบว่าองค์กรสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่ต้องแก้ไขและปรับปรุง สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินอาจเป็นผู้ประเมินอิสระ หรือ การประเมินตนเองก็ได้

เมื่อส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินงานแล้ว ควรนำผลการทบทวนไปจัดลำดับความสำคัญ ว่าปัญหาอุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขและปรับปรุง ก่อน-หลัง และนำผลของการจัดลำดับความสำคัญไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป

52.indd 74 18/12/2551 22:53:42

ทั้งนี้ หากส่วนราชการมีระบบการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการเป็นประจำและต่อเนื่องจะทำให้เกิดกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ภายในองค์กร และทำให้เกิดการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร

การดำเนินการตาม LD 4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ข 6) แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกำหนดให้มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพด้านขอบเขตของเนื้อหาที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ หรือไม่อย่างไร

LD 5 : ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของส่วนราชการ และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผล ส่วนราชการต้องจัดทำแนวทางปฏิบัติ มาตรการ/โครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดีดังกล่าว

นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ขององค์การที่จะดำเนินการและกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

นโยบายการกำกับดูแลองค์การประกอบด้วยอย่างน้อย 4 ด้าน คือ

1) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3) ด้านองค์การ
4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน

ในการจัดทำนโยบายในการกำกับดูและองค์การที่ดี มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ในการพิจารณาได้แก่ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์การ และหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ ในการจัดทำนั้นควรมีคณะทำงานที่มาจากทุกภาคส่วนภายในองค์การ เป็นผู้จัดทำร่างนโยบาย และได้รับความเห็นชอบหรืออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง

เมื่อจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีแล้วผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อนโยบายที่กำหนด และเพื่อให้นโยบายได้ถูกนำไปใช้จะต้องประกาศ และเผยแพร่ สื่อสารเพื่อให้บุคลากรรับทราบ และมีความเข้าใจที่ดี รวมทั้งควรส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนภายในองค์การนำไปปฏิบัติ ด้วยการกำหนดแนวทาง มาตรการและโครงการที่เป็นรูปธรรมรองรับ พร้อมนำไปปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผล และเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติควรมีการติดตามประเมินผลมาตรการและโครงการอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการทบทวนนโยบายอย่างเป็นประจำเพื่อให้มีความเหมาะสมกับองค์การ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการกำหนดนโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักสิทธิมนุษยชน รวมทั้งความสามารถและผลงาน และเมื่อกำหนดนโยบายดังกล่าวแล้ว ต้องรับผิดชอบต่อนโยบายดังกล่าว

ตัวอย่างโครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีในแต่ละด้าน

1. นโยบายด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น โครงการจัดการขยะสำนักงาน โครงการจัดทำคู่มือและมาตรฐานการเบิกจ่ายสำนักงาน เป็นต้น

52.indd 75 18/12/2551 22:53:42

2. นโยบายด้านผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น โครงการจัดตั้ง Call Center เพื่อให้บริการและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เป็นต้น

3. นโยบายด้านองค์การ เช่น มาตรการป้องกันการใช้อำนาจหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรม เป็นต้น

4. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน เช่น โครงการจัดตั้งกองทุนช่วยเหลือบุตรหลานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

การดำเนินการตาม LD 5 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล(ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความ สามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน(ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

LD 6 : ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึงพัฒนาระบบตรวจสอบภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ไม่ว่าจะในรูปของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของส่วนราชการจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของส่วนราชการจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ (ส่วนราชการ) ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดมาตรฐานการวางระบบควบคุมภายใน โดยกำหนดให้ส่วนราชการจะต้องมีข้อมูลอย่างน้อย ดังนี้

1) สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับส่วนราชการ และระดับกิจกรรม

2) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และ จริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในหน่วยรับตรวจ (ส่วนราชการ)

3) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

4) ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญตาม (๓)

5) ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายใน และวิธีการติดตามประเมินผล

52.indd 76 18/12/2551 22:53:42

"วิธีการติดตามประเมินผล" หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง ซึ่งแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง เช่น การประเมินการควบคุมโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงานนั้น ๆ และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เช่นการประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก โดยส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่า

- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง
- การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผล
- ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา
- การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ "การตรวจสอบภายใน" หมายความว่า กิจกรรมที่ดำเนินการอย่างเป็นอิสระและเป็นกลางที่หน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจและให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงาน การตรวจสอบภายในช่วยให้หน่วยรับตรวจบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบและมีระเบียบแบบแผนที่ดี

การดำเนินการตาม LD 6 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง6) หน่วยงานมีรายงานผลการตรวจสอบทางการเงิน ที่แสดงถึงประสิทธิภาพของการจัดการทางการเงิน และเป็นไปตามกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หรือไม่ อย่างไร

LD 7 : ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8(3) ระบุว่าก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการต้องจัดให้มีการวิเคราะห์ผลดีผลเสียให้ครบทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีใดที่มีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

ดังนั้น หากการดำเนินการของส่วนราชการก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีการ มาตรการและผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของส่วนราชการให้หมดไป หรือลดลง และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม

52.indd 77 18/12/2551 22:53:42

เพื่อให้การดำเนินการ ในหมวด 1 การนำองค์การ บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้บุคลากร รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Deployment) ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ
2. การกำกับดูแลตนเองที่ดี
3. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม
5. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 1 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.1 มิติประสิทธิผล) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์การ เช่น ร้อยละของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร้อยละของบุคลากรที่รับรู้ และเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาวและผลการดำเนินการที่คาดหวัง เป็นต้น

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 1 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
LD1	1.1 (1)	ม.8
LD 2	1.1 (2)	ม.27
LD 3	1.1 (2)	ม.11
LD 4	1.1 (5) - (6)	ม.8
LD 5	1.2 (11)	ม.8 (2)
LD 6	1.1 (3)	ม.8 (2)
LD 7	1.2 (8)	ม.8 (3)

52.indd 78 18/12/2551 22:53:42

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

SP 1 : ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

สำหรับส่วนราชการ การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และเพื่อให้เห็นกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการอย่างชัดเจน กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร โดยส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบเวลาในการดำเนินการ

การกำหนดกรอบเวลาที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการอย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า โดยสอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547 (สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี) และสอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ (สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติการ) โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการจัดทำแผนด้วย

ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสารสร้างความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว นอกจากส่วนราชการต้องมีการมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการแล้ว ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการถ่ายทอดกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ ที่ส่วนราชการมีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวด้วย

การดำเนินการตาม SP 1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก1) ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และยุทธศาสตร์กระทรวง ที่หน่วยงานของท่านต้องรับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่อย่างไร และคำถาม (ข1) หน่วยงานจัดทำแผนกลยุทธ์ที่แสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจากจุดมุ่งหมายของรัฐบาล (เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ) มายังผลลัพธ์ ผลผลิตและกิจกรรมตามลำดับหรือไม่อย่างไร

52.indd 79 18/12/2551 22:53:42

SP 2 : ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ

การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม โดย

- มีระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน และในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร
- มีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในแต่ละปัจจัย เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เป็นต้น เพื่อให้ได้สารสนเทศนำไปประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

ในการกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในดังกล่าว ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ โดยปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยรวมถึง ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ด้วย
- ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม
- กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น
  - ♦ จุดแข็ง และจุดอ่อนของของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
  - ♦ ปัจจัยภายในต่าง ๆ ขององค์กรที่มีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงาน
  - ♦ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศ หรือของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ทีรับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

การดำเนินการตาม SP 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก6) หน่วยงานได้คำนึงถึงอุปสรรคและข้อจำกัด (อาทิ ด้านกฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ และปัจจัยในกระบวนการปฏิบัติงาน) ที่มีต่อการนำส่งผลผลิตหรือไม่ อย่างไร คำถาม (ข5) แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้กำหนดวิธีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หรือไม่ อย่างไร และคำถาม (ค5) หน่วยงานมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปีหรือไม่ อย่างไร

52.indd 80 18/12/2551 22:53:42

SP 3 : ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ รวมทั้ง ต้องวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ

ในการดำเนินการให้แผนปฏิบัติราชการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่วนราชการต้องมีการดำเนินการ คือ การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ครอบคลุมถึงแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) ที่สนับสนุนการปฏิบัติตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิผล รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายที่เหมาะสมในแต่ละแผนปฏิบัติการด้วย

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารทรัพยากรบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้ ควรครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น

- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ
- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

นอกจากการเตรียมการด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว ส่วนราชการต้องมีการเตรียมการในการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการให้บรรลุผลตามเป้าหมาย รวมถึงการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (Medium-Term Expenditure Framework : MTEF) เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการได้บรรลุตามเป้าหมาย

แผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) เป็นกระบวนการวางแผนและจัดงบประมาณที่มีความชัดเจน ซึ่งคณะรัฐมนตรีและหน่วยงานกลางของรัฐจะเป็นผู้รับภาระผูกพันการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ตามลำดับความสำคัญ โดยคงไว้ซึ่งวินัยทางการคลัง วัตถุประสงค์ในการจัดทำ MTEF เพื่อการจัดทำเป้าหมายทางการคลัง และการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์

การดำเนินการตาม SP 3 สอดคล้องตามการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

52.indd 81 18/12/2551 22:53:43

SP 4 : ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล

การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ หมายความรวมถึง การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักขององค์กรไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล

การสื่อสารและทำความเข้าใจไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หมายถึง

- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทำความเข้าใจ และเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรในทุกระดับที่รับผิดชอบ
- มีกลไกในการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และรับทราบตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ส่วนราชการต้องมีการกำหนดช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการถ่ายทอดเทคนิค/วิธีดำเนินงาน ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมายและสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับงาน ที่สามารถแสดงให้เห็นการแลกเปลี่ยน (Sharing) วิธีการปฏิบัติที่ดีภายในส่วนราชการ

การดำเนินการตาม SP 4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง1) หน่วยปฏิบัตินำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการจัดทำและบริหารแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและระยะเวลา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตหรือไม่ อย่างไร

SP 5 : ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน (ทุกหน่วยงาน) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 สำนัก/กอง รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ครอบคลุมถึง

- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ระดับองค์การ และการแสดงให้เห็นถึงถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลหรือกลุ่มงาน
- มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์การ เพื่อรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ
- มีการจัดทำระบบรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เพื่อติดตามผลเป้าหมายความสำเร็จโดยรวมขององค์การ

การดำเนินการตาม SP 5 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ค1) หน่วยงานกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตตามแผนงบประมาณในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี หรือไม่ อย่างไร

52.indd 82 18/12/2551 22:53:43

SP 6 : ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม

ส่วนราชการต้องกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมถึง แผนงาน/โครงการต่าง ๆ โดยในแต่ละแผนงาน/โครงการต้องมีการจัดทำรายละเอียดต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณ ให้แก่แผนงาน/โครงการดังกล่าว

ในการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานนั้น ส่วนราชการอาจใช้โปรแกรม Microsoft Project ในการจัดทำรายละเอียดดังกล่าว ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของแผนการดำเนินงาน แผนการใช้งบประมาณ และแผนการบริหารกำลังคน ได้อย่างครบถ้วน ทำให้การติดตามผลการดำเนินงานแผนงาน/โครงการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การดำเนินการตาม SP 6 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ค2) หน่วยงานกำหนดกิจกรรมหลักที่มีความเชื่อมโยงกับทรัพยากรที่ต้องการ ซึ่งสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายผลผลิตประจำปีหรือไม่ อย่างไร

SP 7 : ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านกระบวนการ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการหรือมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง เพื่อมุ่งหวังให้ส่วนราชการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม โดยครอบคลุม 5 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
3. การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างรัดกุม
4. การติดตาม รายงาน และประเมินผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้
5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง โดยระบุกรอบเวลาในการทบทวนอย่างชัดเจน

ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตาม SP 7 นั้น ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- **ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์** ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และดำเนินการวางมาตรการบริหารความเสี่ยงตาม 5 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น

52.indd 83 18/12/2551 22:53:43

- **ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล** ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลที่จะเกิดขึ้นในกระบวนงานหลักขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เช่น ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความโปร่งใสตรวจสอบได้ เป็นต้น รวมถึง ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการกำกับดูแลตนเองที่ดีด้วย โดยต้องมีการจัดทำแผนธรรมาภิบาล และ/หรือแผนบริหารความเสี่ยงในเรื่องการกำกับดูแลตนเองที่ดี

"การกำกับดูแลตนเองที่ดี" (Organizational Governance) หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ อาจรวมถึง การมีคณะกรรมการที่กำกับกรอบการดำเนินการของส่วนราชการ การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การตรวจสอบด้านการเงิน การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

โดยในขั้นนี้ให้ส่วนราชการมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเรื่องการกำกับดูแลตนเองที่ดีด้านองค์การ เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินการที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและ/หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบในการปฏิบัติราชการ และด้านการเงิน เป็นต้น และนำแผนดังกล่าวไปเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการกับดูแลตนเองที่ดี และควบคุมการบริหารจัดการภายในองค์กร

- **ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** ส่วนราชการต้องมีการวางระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ โดยต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ โดยสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศ และการสำรองและกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย (Back up and Recovery)
2. มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)
3. มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบไฟฟ้าสำรอง เป็นต้น
4. มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights)

- **ความเสี่ยงด้านกระบวนการ** ส่วนราชการต้องมีการวางระบบบริหารความเสี่ยงของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด

การบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ อาจนำแนวคิดในการออกแบบระบบควบคุมมาใช้ได้ ซึ่งระบบการควบคุมกระบวนการมีปัจจัยสำคัญ ดังต่อไปนี้

- วัตถุประสงค์ของการควบคุม
- ความคุ้มค่าของการควบคุม
- ความทันการณ์ของการติดตามและบอกเหตุ
- ความสม่ำเสมอของกลไกการควบคุม
- การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

การดำเนินการตาม SP 7 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ข7) หน่วยงานกำหนดให้มีกระบวนการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือข้อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาทบทวนกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

52.indd 84 18/12/2551 22:53:43

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 2 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.1 มิติด้านประสิทธิผล) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์การ เช่น ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ร้อยละของบุคลากรที่มีการรับรู้และเข้าใจในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ร้อยละของแผนปฏิบัติการที่มีตัวชี้วัดและเป้าหมายสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ส่วนราชการจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 2 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
SP1	2.1 (1)	ม.9, 16
SP2	2.1 (2)	ม.8 (3)
SP3	2.1 (1) , 2.2 (7)	ม.12, 20
SP4	2.2 (5)	ม.9
SP5	2.2 (8)	ม.12, 20
SP6	2.2 (5)	ม.20
SP7	2.2 (6)	-

52.indd 85 18/12/2551 22:53:43

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

CS 1 : ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มที่ดีนั้นส่วนราชการควรนำพันธกิจและวิสัยทัศน์มาประกอบการพิจารณา และควรต้องมีแนวคิดในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร การกำหนดให้มีความครอบคลุมทุกกลุ่มเพื่อให้ส่วนราชการตระหนักถึงความต้องการ และความแตกต่างของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการปรับการให้บริการให้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ได้จัดแบ่งกลุ่มไว้

"ผู้รับบริการ" หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

- ในการดำเนินการ ส่วนราชการควรระบุผู้รับบริการหลักให้ชัดเจน เนื่องจากการกำหนดผู้รับบริการที่ชัดเจนจะมีความเชื่อมโยงไปถึงการดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ด้วยทั้งเรื่องการกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผลความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่มตามที่ได้ระบุไว้

"ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" หมายถึง ผู้รับบริการของผู้รับบริการของส่วนราชการ หรือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

- แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

การดำเนินการตาม CS 1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

CS 2 : ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว

การมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทั่วไปแล้วส่วนราชการจะมีช่องทางการรับฟังเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่แล้ว ซึ่งส่วนราชการควรกำหนดช่องทางที่เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายช่องทางให้เหมาะสมกับความสะดวก และมีประสิทธิภาพต่อการสื่อสาร ตัวอย่างช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ เช่น

- การสำรวจรายกลุ่ม (Focus Group) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรายงานเหตุการณ์ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรวบรวมข้อร้องเรียน ข้อวิจารณ์ จากผู้ปฏิบัติที่ได้สัมภาษณ์ผู้รับบริการที่ไม่พึงพอใจ

52.indd 86 18/12/2551 22:53:43

- การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต ปัจจุบัน และที่พึงมีในอนาคต
- สารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากช่องทางการร้องเรียนต่าง ๆ และเว็บไซต์รวมถึงข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต
- การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของการบริการ
- จดหมายอิเล็คทรอนิกส์

การดำเนินการตาม CS 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

CS 3 : ส่วนราชการมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวมข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น / คำชมเชย ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น / คำชมเชย เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที

การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง หมายถึง การรวบรวม และบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำข้อร้องเรียน/ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ / คำชมเชย ข้อมูลจากเว็บไซต์และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแล้ว ส่วนราชการต้องมีระบบจัดการข้อร้องเรียน / ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ / คำชมเชยอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ ทั้งนี้เมื่อส่วนราชการมีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังแล้ว และมีระบบจัดการให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งการนำข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือคำชมเชยดังกล่าวมาปรับปรุงตามความต้องการของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

- วิธีการที่ทำให้รวดเร็วเหมาะสม ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กร ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ
- ตัวอย่างขั้นตอนการการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ

1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) นำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงานการพัฒนาองค์กร

3) ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ (Risk Management)

6) ควรมีการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม การนำข้อมูลไปใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

52.indd 87 18/12/2551 22:53:43

CS 4 : ส่วนราชการได้นำข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น / คำชมเชย ใน CS 3 มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและหรือการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

ส่วนราชการมีการนำข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น / คำชมเชย มาวิเคราะห์และนำมากำหนดวิธีการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (ทั้งวิธีการ เวลา และผู้รับผิดชอบ)

ตัวอย่างแนวทางดำเนินการในการนำข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น / คำชมเชย มาปรับปรุงคุณภาพการบริการให้เหมาะสม

1) กำหนดช่องทางและวิธีการการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนฯ ต่าง ๆ

3) กำหนดผู้รับผิดชอบและมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียนดังกล่าว

4) กำหนดให้มีระบบการรายงานการจัดการข้อร้องเรียนฯ กับผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการเพื่อรับทราบความพอใจและข้อเสนอแนะในการจัดการข้อร้องเรียนฯ และปรับปรุงการให้บริการ

5) นำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม โดยเชื่อมโยงกับการปรับปรุงกระบวนงานในหมวด 6

การดำเนินการตาม CS4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

CS 5 : ส่วนราชการมีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เมื่อส่วนราชการได้ทราบความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ดังนั้นรูปแบบของการสร้างเครือข่าย และการจัดกิจกรรมร่วมกันเป็นสิ่งที่ทุกองค์การควรมุ่งเน้น ดังนั้นองค์การต้องสร้างเครือข่ายทั้งกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน

การดำเนินการตาม CS 5 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนดเป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่อย่างไร

52.indd 88 18/12/2551 22:53:44

CS 6 : ส่วนราชการต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามระดับการมีส่วนร่วม 5 ระดับ คือ การให้ข้อมูล ปรึกษาหารือร่วมกัน การให้เข้ามาเกี่ยวข้อง การร่วมมือกัน และการเสริมอำนาจประชาชน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และร่วมติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ

การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการที่ประชาชน (ทั้งในฐานะที่เป็นผู้รับบริการและ/หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือในบทบาทของประชาชนทั่วไป) มีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐ เปิดกว้างให้ประชาชนเข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา โดยระดับการมีส่วนร่วม 5 ระดับ คือ

1. ระดับการให้ข้อมูล (Inform) เป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว แต่เป็นระดับที่สำคัญ เพราะเป็นการเริ่มต้นที่ส่วราชการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่น ๆ ต่อไป

2. ระดับการปรึกษาหารือ (Consult) เป็นการรับฟังความคิดเห็นโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น บอกข้อปัญหา และข้อเสนอแนะต่าง ๆ กับส่วนราชการ

3. ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/ โครงการ การมีส่วนร่วมในระดับนี้ อาจดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้ามาร่วม

4. ระดับการร่วมมือ (Collaborate) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทหรือฐานะหุ้นส่วน หรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของภาครัฐ

5. ระดับการเสริมอำนาจประชาชน (Empower) เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นระดับของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนเป็นผู้กำหนด

การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอ ถือว่าเป็นการทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งศึกษานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมากำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ การวางแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน ทำให้ส่วนราชการสามารถกำหนดวิธีการทบทวนปรับปรุงได้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่างขั้นตอนการดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการ

1) กระบวนการทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ สามารถดำเนินการได้โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเดิมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการวางแผน ดำเนินการ ทบทวน และปรับปรุง (PDCA) ซึ่งต้องดำเนินการต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2) ทบทวนวิธีการสร้างความสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมและควรปรับปรุงให้ดีขึ้นทุกครั้ง

3) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น

52.indd 89 18/12/2551 22:53:44

3.1 การสร้างระบบเครือข่ายระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือระหว่างผู้รับบริการด้วยกันเองเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

3.2 การจัดกิจกรรมให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างกันและเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน

3.3 การที่บุคลากรขององค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน หรือกลุ่มผู้รับบริการสำคัญ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

การดำเนินการตาม CS 6 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (n4) ผลผลิตที่กำหนดเป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่ อย่างไร

CS 7 - CS 8 : ส่วนราชการมีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งที่ส่วนราชการควรดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการซึ่งส่งมอบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว มีผลในเชิงบวก หรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจก็ต้องวิเคราะห์ว่ามีองค์ประกอบด้านใดบ้างที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสงค์ให้มีการให้บริการในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใดเพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำ หรือพัฒนาให้มีคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่พึงพอใจ องค์กรต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการทำงานตามต้นเหตุที่วิเคราะห์ได้

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวิธีการหลากหลาย อย่างไรก็ตามในการเลือกใช้เครื่องมือในการการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากต้องคำนึงถึงรูปแบบของคำถามที่ต้องออกแบบเพื่อให้ได้คำตอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตรงตามความต้องการขององค์กร รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับฟังสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กรที่ให้บริการและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการปรับปรุงการดำเนินงาน และการเตรียมการให้บริการในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ

วิธีการวัดความพึงพอใจอาจใช้รูปแบบของแบบสอบถาม Likert Scale การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์รายกลุ่ม (Focus Group) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นต้น

การวัดความไม่พึงพอใจอาจใช้คำถามประเภทคำถามปลายเปิด ตัวอย่างคำถาม เช่น ท่านต้องการให้หน่วยงานของเราปรับปรุงการให้บริการด้านใดบ้าง / หากท่านอยากให้คำแนะนำแก่หน่วยงานเรา ท่านอยากให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะใด / ท่านคิดว่าการให้บริการของข้าราชการ / การจัดทำคู่มือของหน่วยงานเรามีส่วนใดที่ควรแก้ไข หรือปรับปรุง เป็นต้น

52.indd 90 18/12/2551 22:53:44

การดำเนินการตาม CS 7-8 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนดเป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่ อย่างไร

CS 9: ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐาน คู่มือ แนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการ ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

ส่วนราชการกำหนดขั้นตอน เวลา ผู้รับผิดชอบในการให้บริการ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเป็นระบบและสามารถให้ผู้รับบริการทราบเวลา และกำหนดการแล้วเสร็จของงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

ส่วนราชการควรกำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการ เช่น

1) จัดทำ “คู่มือการให้บริการ” เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรอย่างชัดเจน เช่น การแต่งกาย การทักทาย การรับโทรศัพท์ การให้ข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น

2) มีการพัฒนาบุคลากรด้านการให้บริการ ซึ่งรวมถึงการมุ่งเน้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และพฤติกรรมให้เป็นผู้มีจิตบริการ Service Mind

3) มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริการของบุคลากรโดยการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานซึ่งเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ส่วนราชการต้องมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประกาศให้ประชาชนผู้รับบริการทราบ

การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบระยะเวลาและขั้นตอนการติดต่อได้ชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางดำเนินการตามมาตรา 37 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หลักการสำคัญประการหนึ่งในการติดต่อราชการของประชาชนผู้รับบริการ คือ ต้องการทราบว่าเรื่องที่ตนมาติดต่อขอรับบริการจากรัฐนั้น จะต้องใช้เวลาเท่าใดจึงจะรู้ผล เพราะประชาชนหรือแม้แต่ส่วนราชการจะได้วางแผนการดำเนินการต่อไป ดังนั้น ส่วนราชการจำเป็นต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการดำเนินการในเรื่องที่ประชาชนติดต่อ เพื่อให้ประชาชนได้ทราบว่าในเรื่องนั้นจะใช้เวลากี่วันจึงแล้วเสร็จ จึงเป็นหน้าที่ของส่วนราชการจะต้องกำหนดระยะเวลาทุกงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชน และต้องประกาศให้ประชาชนทราบโดยทั่วกันด้วย

การดำเนินการตาม CS 9 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

52.indd 91 18/12/2551 22:53:44

CS 10 : ส่วนราชการมีวิธีการติดตามคุณภาพการให้บริการเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการให้สามารถสนองตอบความต้องการได้อย่างเหมาะสม

การติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจจัดทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก

การดำเนินการตาม CS 10 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 3 ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรให้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Deployment) เช่น

(1) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) การกำหนดช่วงทางการเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ

(3) การจัดการข้อร้องเรียน

(4) การปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพการบริการ

(5) การกำหนดมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการของบุคลากร

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 3 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.2 มิติด้านคุณภาพการบริการ) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์การ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อัตราข้อร้องเรียน จำนวนบริการที่เพิ่มขึ้น ความรวดเร็วในการให้บริการ คุณภาพของการให้บริการ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ส่วนราชการจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนพัฒนาองค์การ

52.indd 92 18/12/2551 22:53:44

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 3 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
CS1	3.1(1)	ม.8
CS2	3.1(2)	ม.38, 40
CS3	3.2(6)	ม.8, 39
CS4	3.2(6)	ม.8, 39
CS5	3.2(4) (7)	ม. 30,31,38-41
CS6	3.2(8)	ม.38, 41-42
CS7	3.2(8)	ม.38, 41-42
CS8	3.2(5)	-
CS9	3.1 (2) 3.2(5)	ม.8 ,45
CS10	3.1(2)	ม.38, 41

52.indd 93 18/12/2551 22:53:44

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

IT 1 : ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต้องประกอบด้วยข้อมูลดังรายละเอียดตามตารางท้ายนี้

ตัวชี้วัด		แหล่งข้อมูล/หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ข้อมูลผลการดำเนินการย้อนหลังและปัจจุบัน ปี พ.ศ.				ความถี่ในการ Update ข้อมูล	หมายเหตุ
			49	50	51	52		
1								
2								
3								
4								
5								
...								

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการและผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

1. <u>ความครอบคลุม</u> หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน

2. <u>ความถูกต้อง</u> หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่

3. <u>ความทันสมัย</u> หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

52.indd 94 18/12/2551 22:53:44

IT 2 : ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพิ่มเติม อย่างน้อย 2 กระบวนการ

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจ และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มักเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจขององค์กร

ส่วนราชการควรมีการทบทวนและปรับปรุงฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ทั้ง 2 กระบวนการ เพื่อให้มีข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยอยู่เสมอ และดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพิ่มเติมอีกอย่างน้อย 2 กระบวนการ เพื่อให้มีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการเพิ่มมากขึ้น

IT 3 : ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน อย่างน้อย 2 กระบวนการ

กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงินและการบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป

ส่วนราชการควรดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุนอย่างน้อย 2 กระบวนการ เพื่อให้ส่วนราชการมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุนดังกล่าว

IT 4 : ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม

ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ หมายถึง การที่ส่วนราชการดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่าง เช่น การจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ของส่วนราชการเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้บุคคลภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

มาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการอย่างน้อยตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 9 ของกฎหมาย เพื่อให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการกำหนด (ประกาศคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2541 เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดู) ได้แก่ ต้องจัดให้มีสถานที่หรือศูนย์ข้อมูลข่าวสารและข้อมูลข่าวสารไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้โดยสะดวก ต้องจัดทำดัชนีหรือรายการข้อมูลข่าวสารที่มีรายละเอียด

52.indd 95 18/12/2551 22:53:45

เพียงพอสำหรับประชาชน สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้ด้วยตนเอง ฯลฯ ในการจัดข้อมูลข่าวสารไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูนี้ กฎหมายได้กำหนดให้ประชาชนมีสิทธิขอสำเนา หรือขอสำเนาที่มีคำรับรองถูกต้องด้วย ข้อมูลข่าวสารของราชการที่หน่วยงานของรัฐจะต้องรวบรวมไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ตามที่กฎหมายกำหนด อย่างน้อยได้แก่

(1) ผลการพิจารณาหรือคำวินิจฉัยที่มีผลโดยตรงต่อเอกชนรวมทั้งความเห็นแย้งและคำสั่งที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาวินิจฉัยดังกล่าว

(2) นโยบายหรือการตีความที่ไม่เข้าข่ายต้องตีพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษา ตามมาตรา 7 (4)

(3) แผนงาน โครงการ และงบประมาณรายจ่ายประจำปีของปีที่กำลังดำเนินการ

(4) คู่มือหรือคำสั่งเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งมีผลกระทบถึงสิทธิหน้าที่ของเอกชน

(5) สิ่งพิมพ์ที่ได้มีการอ้างอิงถึงตามมาตรา 7 วรรคสอง

(6) สัญญาสัมปทาน สัญญาที่มีลักษณะเป็นการผูกขาดตัดตอนหรือสัญญาร่วมทุนกับเอกชน ในการจัดทำบริการสาธารณะ

(7) มติคณะรัฐมนตรี หรือมติคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยกฎหมาย หรือโดยมติคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ให้ระบุรายชื่อรายงานทางวิชาการ รายงานข้อเท็จจริง หรือข้อมูลข่าวสารที่นำมาใช้ในการพิจารณาไว้ด้วย

(8) ข้อมูลข่าวสารอื่นตามที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อมูลข่าวสารที่จัดให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ตามข้างต้นนี้ ถ้ามีส่วนที่ต้องห้ามมิให้เปิดเผยตามมาตรา 14 หรือมาตรา 15 อยู่ด้วย ให้ลบหรือตัดทอนหรือทำโดยประกาศอื่นใดที่ไม่เป็นการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารนั้น

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

แนวทางการทำให้มั่นใจว่าระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง อาจมาจากกระบวนการทบทวนวิธีการวัดผล ความถี่ในการทบทวนระบบ การมีกระบวนการในการค้นพบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การมีตัวชี้วัดที่หลากหลายและครอบคลุม การมีตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เป็นต้น

การจัดระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ให้มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจากภายในและภายนอก อาจมีแนวทางการดำเนินการได้ ดังนี้

- ส่วนราชการอาจจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไวต่อการติดตาม เฝ้าระวัง เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของส่วนราชการ และมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ
- เมื่อแยกประเภทตัวชี้วัดแล้ว ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น

52.indd 96 18/12/2551 22:53:45

- ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อใช้ติดตามและรับทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถจะบรรลุผลลัพธ์ได้หรือไม่ ซึ่งหากผลตามตัวชี้วัดนำไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ส่วนราชการจะได้สามารถรับมือและแก้ไขสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้
- ส่วนราชการอาจเลือกใช้กลไกที่ช่วยในระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุน เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัย (Warning System) แบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) เป็นต้น

โดยที่ระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ดังกล่าว จะก่อให้เกิด ระบบที่ช่วยผู้บริหารส่วนราชการในการปฏิบัติราชการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้แก่ ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems : DSS) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) และระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) เป็นต้น

IT 6 : ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ

ส่วนราชการอาจจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ดังนี้

1. มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ โดยสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศ และการสำรองและกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย (Back up and Recovery)
2. มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)
3. มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบไฟฟ้าสำรอง เป็นต้น
4. มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights)

IT 7 : ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ

แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น

ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้) มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป โดยให้ส่วนราชการดำเนินการตามแนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ในภาคผนวกท้ายเล่มนี้

52.indd 97 18/12/2551 22:53:45

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 4 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.1 มิติด้านประสิทธิผล 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์การ เช่น ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ร้อยละของผู้รับบริการที่สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้ เป็นต้น

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 4 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
IT1	4.1 (1) (10)	ม.9 (3)
IT2	4.1 (1) (10)	-
IT3	4.1 (1) (10)	-
IT4	4.2 (6)	ม.39
IT5	4.1 (3)	-
IT6	4.2 (7)	-
IT7	4.2 (9)	ม.11

52.indd 98 18/12/2551 22:53:45

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

HR1 : ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้ง ต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

1. การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และของบุคลากร

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1.1 ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การให้ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์การปฏิบัติงาน การพัฒนา/ฝึกอบรม การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

1.2 ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การยกย่องชมเชยหรือการยอมรับ ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

ในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับทุกประเภท ควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็นและความเร่งด่วนประกอบด้วย อีกทั้ง ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำความคิดเห็นดังกล่าวมากำหนดปัจจัย เช่น การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการขององค์กร เป็นต้น

2. การวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

เมื่อส่วนราชการได้ดำเนินการสำรวจปัจจัยดังกล่าวแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือกำหนดตัวชี้วัดและวิธีประเมินความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การร้องเรียน ร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น และนำมาปรับปรุงปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยในกระบวนการที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้น ต้องมีการจัด และกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งสองอย่างพร้อมกัน ซึ่งส่วนราชการควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน

52.indd 99 18/12/2551 22:53:45

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

♦ **ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน**

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ครอบคลุมถึงด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาออกแบบปรับปรุง และจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ดีขึ้น เช่น ด้านสุขอนามัย มีการจัดบริการตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดกีฬา กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง โทรทัศน์วงจรปิด มีการแลกบัตรผ่านเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ด้านการป้องกันภัย มีระบบป้องกันอัคคีภัย มีแผนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับภูมิทัศน์สวนหย่อม ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงอุปกรณ์ให้ทันสมัยและใช้งานได้ตลอดเวลา เป็นต้น

นอกจากนี้ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรืออาจกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อทบทวนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

♦ **การจัดระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร**

แนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้คำปรึกษา กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณีต่าง ๆ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากร ในชั่วโมงทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวหรือเพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่พักอาศัย เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล เป็นต้น

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ การบริการเพิ่มเติม เช่น ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การจัดบริการรถรับส่ง กิจกรรมการเรียนรู้ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นโยบายจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับแต่ละประเภท รวมทั้งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อสวัสดิการ บริการต่าง ๆ ที่จัดให้ เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

การดำเนินการตาม HR 1 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่

52.indd 100 18/12/2551 22:53:45

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (ก) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว (ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ (ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารขององค์กรกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง

HR 2 : ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และ กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนี้

1. ประกาศหลักเกณฑ์ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรทราบ
2. ข้าราชการทุกคนจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานสรุปรอบ 6 เดือน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา
3. ผู้บังคับบัญชาสรุปผลการประเมินครั้งที่ 1
4. จัดเรียงลำดับผลการประเมิน
5. เมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว ให้ดำเนินการตามระบบเปิด ดังนี้

5.1 ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินทราบเป็นรายบุคคล

5.2 สำหรับข้าราชการที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผลการประเมินให้ข้าราชการผู้นั้นทราบเป็นรายบุคคล และให้ชี้แจง แนะนำ หารือแนวทางพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

5.3 ให้สำนัก/กลุ่ม ประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น ให้ข้าราชการทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชยผู้ที่มีผลงานในระดับดีเด่น

นอกจากจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์กลางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดแล้ว ส่วนราชการควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิผล และดำเนินการให้สอดคล้องกับระบบงานขององค์กร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาจากผลงานที่ได้จากการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การดำเนินการตาม HR 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง-7) หน่วยปฏิบัตินำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการประเมินบุคคลผู้รับผิดชอบผลผลิตในการนำส่งผลผลิตว่ามีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร

52.indd 101 18/12/2551 22:53:46

การดำเนินการตาม HR 2 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ง) การมีระบบการบริหารผลงาน ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ บุคลากรมีเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานขององค์กร

HR3 : ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอยู่ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จะสามารถช่วยให้ส่วนราชการนั้น ๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธ์ศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณด้านบุคคลต่อไป

ดังนั้น ในการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ ตามที่ได้กำหนดไว้ใน SP 3 ควรครอบคลุมในเรื่อง

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร
- การบริหารทรัพยากรบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก
- การสร้าง/พัฒนาข้าราชการเพื่อสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร
- การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากร
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ
- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

52.indd 102 18/12/2551 22:53:46

2. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากร ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเติบโตก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือ แบบที่เป็นทางการ เช่น การบรรยาย การฝึกอบรม เป็นต้น และแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ (Coaching) และ การสอนงานอย่างใกล้ชิด

การดำเนินการตาม HR 3 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (ก) มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ข) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ กล่าวคือ "กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ" ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว (ค) มีนโยบาย แผนงานโครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ก) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (ข) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง (ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ก) การรักษาไว้ซึ่งบุคลากรซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร

HR 4 : ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

1. การจัดระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

แนวคิดเรื่องระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรม เพื่อยกระดับงานฝึกอบรมให้มีมาตรฐานสูง มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียนว่าการฝึกอบรมนั้นมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรมดังกล่าว ถือเป็นการประกันคุณภาพที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการจัดทำมาตรฐานการฝึกอบรมที่มีลักษณะการดำเนินการคล้ายคลึงกับการประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้มั่นใจว่างานฝึกอบรมได้มาตรฐาน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการประเมินงานฝึกอบรมที่มีมาตรฐาน ประกอบด้วย

52.indd 103 18/12/2551 22:53:46

- หลักสูตร ประกอบด้วย
  - ✓ ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - ✓ การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร
  - ✓ การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
  - ✓ การประเมินหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ
- ผู้สอน ประกอบด้วย
  - ✓ เป็นผู้มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถตรงกับเนื้อหาที่สอน
  - ✓ มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการสอน
  - ✓ มีความสามารถในการถ่ายทอด/สื่อสาร ให้มีความเข้าใจ
- วิธีการสอน ประกอบด้วย
  - ✓ มีแผนการสอน หรือเค้าโครงการสอนที่ชัดเจน
  - ✓ การใช้อุปกรณ์การสอนที่เหมาะสม
  - ✓ มีสื่อประกอบการสอนที่เหมาะสม
- ห้องเรียน ประกอบด้วย
  - ✓ ขนาดห้องเรียนเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน
  - ✓ ลักษณะการจัดห้องเรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
- ผู้เรียน
  - ✓ จำนวนผู้เรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
  - ✓ ความรู้พื้นฐานของผู้เรียนเหมาะสมกับหลักสูตร
- การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม
  - ✓ มีการวัดผลความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนก่อนและหลังการเรียน
  - ✓ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้เรียน

2. การประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ส่วนราชการควรกำหนดมาตรการและระบบในการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป ซึ่งสามารถดำเนินการโดย

- ประเมินจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้และทักษะตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนา/ฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรสูงสุด
- ประเมินผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรม อาจมีการวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เป็นต้น

การดำเนินการตาม HR 4 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่

52.indd 104 18/12/2551 22:53:46

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ง) การมีระบบการบริหารผลงาน ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ บุคลากรมีเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานขององค์กร

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายขององค์กร มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากรตลอดจนความคุ้มค่า

HR 5 : ส่วนราชการมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

การกำหนดแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และจะทำให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของตนเอง อีกทั้ง การกำหนดแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนสามารถนำมาใช้ในการออกแบบแผนการพัฒนาบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ได้เหมาะสม เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมของกำลังคนในตำแหน่งงานที่ว่าง การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งงาน หรือโอนย้ายงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคล เป็นต้น

การจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานให้กับบุคลากรควรอยู่บนพื้นฐานของความสมรรถนะ (Competency) ของกลุ่มงาน ซึ่งเริ่มจากการกำหนดประเภทกลุ่มงาน (Job Family) ให้ชัดเจน โดยกลุ่มงานที่กำหนดขึ้นมานั้นจะพิจารณาจากความสามารถที่เหมือนกันให้จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หลังจากนั้นพิจารณาโอกาสความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งงาน ในการเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายกลุ่มงานให้มีความเหมาะสม

การดำเนินการตาม HR 5 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ใน มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (ง) มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

52.indd 105 18/12/2551 22:53:46

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 5 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Deployment) เช่น

(1) การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะและความต้องการ

(2) การกำหนดวิธีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

(3) การกำหนดระบบสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการต่าง ๆ

(4) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 5 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์การ) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์การ เช่น ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผน เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ ส่วนราชการจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนพัฒนาองค์การ

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 5 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
HR 1	5.3 ก (16) 5.3 ข (16,18,19,20)	-
HR 2	5.1 ข (4)	ม.47
HR 3	5.1 ก (1) , 5.1 ค (5) 5.2 ข (9,11,12)	ม.47
HR 4	5.1 ข (14)	ม.20
HR 5	5.1 ค (7)	-

52.indd 106 18/12/2551 22:53:46

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

PM 1 : ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ

กระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ กระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจหลักของส่วนราชการ เป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ของการจัดสรรทรัพยากรและความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณแผ่นดิน แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าก็เพื่อให้คำนึงถึงที่มาแห่งวัตถุประสงค์ของกระบวนการสำคัญต่าง ๆ และองค์ประกอบที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อคุณค่านี้อาจมีการแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา จึงควรมีการระบุแนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าไว้ เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการหากมีความจำเป็นในอนาคต

แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้นมาจากหลักของการวิเคราะห์การสร้างคุณค่า (Value Creation Analysis) และการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คุณค่าตั้งแต่การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรทั้งหลาย จนถึงมุมมองของคุณค่าในสายตาของผู้รับผลจากกระบวนการนั้นโดยตรง รวมทั้งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นการตั้งคำถามใน 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) ส่วนราชการได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และการบริการที่ดีหรือไม่
2) คุณค่าใดที่เด่นชัดที่สุดในผลิตภัณฑ์และการบริการ
3) ประโยชน์และผลที่เกิดแก่ส่วนราชการเอง จากการส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการเหล่านี้
4) คุณค่าดังกล่าวเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่
5) ผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อประชาชนและสังคมคืออะไร

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้น ส่วนราชการอาจจำเป็นต้องกำหนดระดับชั้นของการวิเคราะห์เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจลงมาจนถึงกระบวนการในระดับปฏิบัติการและความรับผิดชอบในการปรับปรุงงาน ตัวอย่างเช่น ระดับกรมอาจระบุเป็นเพียงพันธกิจหลักไว้ 3-4 เรื่อง ในแต่ละพันธกิจจะดำเนินการโดยกลุ่มงานหรือกองต่าง ๆ ซึ่งยังประกอบด้วยระบบงานซึ่งเรียกว่ากระบวนการระดับบน (High Level Process) และในระบบงานเองก็อาจแตกได้เป็นกระบวนการย่อยต่าง ๆ ซึ่งสามารถระบุผู้รับบริการและผู้รับผิดชอบกระบวนการได้ชัดเจน วัตถุประสงค์ของการกระจายกระบวนการระดับบนลงมาเป็นระดับปฏิบัติการก็เพื่อประโยชน์ในการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อให้สามารถติดตาม ควบคุม และปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลนั่นเอง

PM 2 : ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

“ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อกำหนดด้านกฎหมาย เช่น ผู้รับบริการต้องการการบริการที่รวดเร็ว ดังนั้น ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ระยะเวลาในการให้บริการ หลังจากได้ข้อกำหนดแล้วจะนำมาออกแบบกระบวนการและจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป

52.indd 107 18/12/2551 22:53:46

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าควรกำหนดจากความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งส่วนราชการต้องมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและนำมาจัดทำเป็นข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการเพื่อส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ข้อกำหนดที่สำคัญนี้คือปัจจัยนำเข้าของการออกแบบกระบวนการ เป็นแนวคิดในเชิงป้องกันตั้งแต่เริ่มต้น ดังนั้นผู้ออกแบบกระบวนการ (Process Designer) จึงต้องนำข้อมูลจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมาพิจารณา ทั้งจากภายในและภายนอก ข้อจำกัดและปัญหาในอดีต การเติบโตและโอกาสในอนาคต เพื่อให้ทราบความต้องการและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ชัดเจนก่อนเริ่มต้นการออกแบบ เช่น ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการหรือลูกค้าหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการ เช่น กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แนวโน้มของพฤติกรรมผู้บริโภค ตลาดและทางสังคม เป็นต้น

ในการพิจารณาจัดทำข้อกำหนดยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น ผลกระทบที่อาจมีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะสั้นและระยาว ขีดความสามารถของส่วนราชการเองและความพร้อมของทรัพยากร ความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาใช้บริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ความสามารถของการจัดหาทรัพยากรและความต่อเนื่องของงบประมาณ มาตรฐานการควบคุม ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน การประสานงานกับส่วนราชการอื่นทั้งในแนวดิ่งและในแนวราบ เป็นต้น

นอกจากนี้การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ ส่วนราชการต้องมั่นใจว่าข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าวมีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งควรนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และการวางแผนเพื่อลดต้นทุนการผลิตและการให้บริการ ทำให้สามารถกำหนดมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายได้

การดำเนินการตาม PM 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง-4) หน่วยปฏิบัตินำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ หรือไม่ อย่างไร และ (ง-5) หน่วยปฏิบัตินำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและ ความคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร

PM 3 : ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนอย่างต่อเนื่อง

เมื่อส่วนราชการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ นำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและแปลงความต้องการที่ได้ให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ รวมทั้ง กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ ออกแบบกระบวนการโดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification)

การออกแบบกระบวนการนอกจากพิจารณาข้อกำหนดของกระบวนการแล้ว ควรพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ของส่วนราชการดังนี้

52.indd 108 18/12/2551 22:53:47

- องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป
- ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ
- เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจของส่วนราชการ

ทั้งนี้เพื่อนำเอาองค์ความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ของทุกส่วนงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่ รอบเวลา ขั้นตอน ผลิตภาพ ความประหยัด ความคุ้มค่ามาใช้ประกอบในการออกแบบ ข้อมูลดังกล่าวนี้เกิดจากการรวบรวมข้อมูลและการประมวลผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมา (จากหมวด 4) เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ ดังนั้นการออกแบบจึงหมายความรวมถึงการออกแบบใหม่ของกระบวนการทำงานเดิมเพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการทำงานจึงขึ้นกับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์และบริการของส่วนราชการ

แนวทางในการดำเนินการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ส่งผลต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับหลักการในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 20 มาตรา 27

PM 4 : ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการเพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

ส่วนราชการมีวิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน และระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน ซึ่งได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินอาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย การจราจล หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ

PM 5 : ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจะครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าทั้งหมด และกระบวนการสนับสนุนครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการสนับสนุนทั้งหมด

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน

มาตรฐานคุณภาพงาน หมายถึง ข้อกำหนดในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ระบบงาน ระยะเวลาของกระบวนการ คุณภาพของผลผลิต (ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น) ความคุ้มค่าของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ เป็นต้น

52.indd 109 18/12/2551 22:53:47

ส่วนราชการควรมีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่า มาตรฐานงานที่กำหนดไว้ บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และเผยแพร่วิธีการปฏิบัติงานไว้ใน Intranet การอบรมบุคลากร เป็นต้น รวมทั้ง จะต้องมีการติดตามประเมินผลการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปใช้อย่างเป็นระบบนอก

จากนี้เมื่อแต่ละกระบวนการได้นำปฏิบัติ ควรนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกระบวนการ และระหว่างกระบวนการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนงาน ดังกล่าวควรมีระบบที่ช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจัดการความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ผลของกระบวนการที่ชัดเจนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการจะต้องนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น นวัตกรรมของกระบวนการ การมอบอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบ (empowerment) ให้กับบุคลากร การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม การจัดการความรู้ การบริหารโครงการ เป็นต้น

PM 6 : ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

การปรับปรุงกระบวนการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดการกระบวนการ เป็นการบริหารงานตามแนวคิดของวงจร P - D - C - A หรือ Plan - Do - Check - Act ซึ่งเป็นวงจรของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนาและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับปรุงกระบวนการมีทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด อย่างไรก็ตามการปรับปรุงต่าง ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ผู้รับบริการและประชาชน ซึ่งดูจากผลลัพธ์ของตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลไกการปรับปรุงที่สมบูรณ์นั้นควรมีการบูรณาการกันในทุกระดับชั้น กล่าวคือ มีการปรับปรุงในระดับกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานประจำวัน ในระดับกระบวนการหรือกระบวนงาน และในระบบงาน ซึ่งการปรับปรุงทั้งหลายจะมีความต่อเนื่องได้ขึ้นกับปัจจัยสำเร็จดังต่อไปนี้

1) ความใส่ใจและมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุกระดับ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนระบบการปรับปรุงในภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรโดยกระบวนการและกลวิธีต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม (ดูหมวด 1.1 ค(4)-(6))

2) ความชัดเจนของเป้าหมายในการปรับปรุงและทิศทางที่ส่วนราชการต้องการจะพัฒนาไปถึง เป้าหมายนี้ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอไปยังบุคลากรทุกส่วน

3) เป้าหมายการปรับปรุงส่วนราชการต้องเป็นส่วนสำคัญที่ระบุอยู่ในแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการปรับปรุงประจำปี

4) มีการติดตามแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการแก้ไขปัญหา

5) แรงจูงใจและความพร้อมใจของบุคลากรในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพื้นฐานความรู้ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร

52.indd 110 18/12/2551 22:53:47

การปรับปรุงกระบวนการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด ที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการควรคิดวิธีการที่จะยกย่องเชิดชูและให้กำลังใจกับบุคลากรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร

ผลจากการปรับปรุงงานควรรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการและนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

การปรับปรุงกระบวนการอาจอธิบายเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่าง ๆ แนวทางในการค้นหานี้อาจเกิดจากกลไกดังต่อไปนี้

- การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายประจำปี
- จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการทำงานและระบบงานโดยปกติ
- กิจกรรมการปรับปรุงในส่วนราชการ เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มย่อย กิจกรรม 5ส กิจกรรม CQI เป็นต้น
- โครงการรณรงค์ประจำปี
- การเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking)

2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการและระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลายตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งสิ้นคือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มารับบริการ

3) จัดทีมงานปรับปรุง ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ทีมปรับปรุงงานควรประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก ที่ปรึกษากลุ่ม และผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหา (ผู้ที่ต้องการเห็นปัญหานั้นถูกแก้ไข) ในการรวมตัวกันของทีมปรับปรุงงานนั้นให้พิจารณาธรรมชาติของทีมและระดับการพัฒนาการของทีมด้วย รวมทั้งพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการเริ่มต้นที่ดีที่สุดคือการอบรมเชิงปฏิบัติการในเทคนิคและขั้นตอนของการแก้ปัญหาและเครื่องมือพื้นฐานต่าง ๆ การอบรมนี้ควรจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาบุคลากรประจำปี

4) จัดทำแผนงานและโครงการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาการดำเนินการ พร้อมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5) ดำเนินการตามแผนงาน และติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นระยะ

52.indd 111 18/12/2551 22:53:47

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 6 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรให้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Deployment) เช่น

(1) การกำหนดแนวทางและวิธีการในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

(2) การรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

(3) การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดที่สำคัญรวมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของส่วนราชการ

(4) การบริหารจัดการกระบวนการเพื่อให้สามารถบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) การควบคุมต้นทุนและการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบทดสอบและการแก้ไขข้อผิดพลาดในกระบวนการ

(6) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงกระบวนการและเรียนรู้จากการปรับปรุงนั้น เพื่อการขยายผล และพัฒนาจนเกิดการเรียนรู้ขององค์กร

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 6 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์การ เช่น ระยะเวลาในการดำเนินการ/การให้บริการ อัตราผิดพลาด ต้นทุนต่อหน่วย การใช้จ่ายงบประมาณตามแผน อัตราการประหยัดงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ส่วนราชการจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนพัฒนาองค์การ

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 6 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
PM1	6.1 (1)	-
PM2	6.1 (2)	-
PM3	6.1 (3)	ม.20, 27-29
PM4	เกณฑ์ MBNQA 2008 6.1 (C) Emergency Readiness	-
PM5	6.1 (4) ,6.2 (10)	ม.27, 28
PM6	6.1 (5)(6) ,6.2 (11)(12)	-

52.indd 112 18/12/2551 22:53:47

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 (RM1- RM10) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) เป็นผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ของส่วนราชการ และเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงกระบวนการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในทุกกระบวนการ ตั้งแต่หมวด 1 – หมวด 6 โดยตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นทุกตัว จะมีค่าน้ำหนักเท่ากัน

มิติด้านประสิทธิผล

RM 1 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแผนปฏิบัติการที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย

- แผนปฏิบัติการของส่วนราชการ หมายถึง แผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติงาน และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาพรวมทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งความท้าทายและโอกาสในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การวัดผลความสำเร็จของแผนปฏิบัติการที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริง ตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของส่วนราชการ เปรียบเทียบกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมทั้งหมด ที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดมิติที่ 1 : มิติประสิทธิผล ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
- *การดำเนินการตาม RM1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (จ1) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และในคำถาม (จ2) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM1 จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ย ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการของส่วนราชการ ตามมิติที่ 1 : มิติประสิทธิผล ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแผนปฏิบัติการที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย	Le (0.07)	60	65	70	75	80
	T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+

52.indd 113 18/12/2551 22:53:47

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

RM 2 : ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

- เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์การดำเนินการ โดยการแสดงผลตัวชี้วัดความก้าวหน้า การปรับปรุงและประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจและทำให้ผู้รับบริการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี
- เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ
- ตัวชี้วัดนี้มุ่งเน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของส่วนราชการในมุมมองของผู้รับบริการ ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิผล คุณค่าของผลผลิตและบริการจากมุมมองของผู้รับบริการ การตรวจประเมินโดยผู้รับบริการในเรื่องความสะดวกในการติดต่อส่วนราชการและความง่ายในการใช้ผลผลิตและบริการ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ) รวมทั้ง การได้รับคำยกย่องชมเชย การจัดอันดับ การได้รับรางวัลต่าง ๆ จากผู้รับบริการหรือองค์กรอิสระอื่น ๆ
- การตรวจประเมินผลลัพธ์ เพื่อให้ได้รายงานผลลัพธ์ที่ดีในตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการนั้น ส่วนราชการควรมีการศึกษาความต้องการ และมีการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการแต่เพียงฝ่ายเดียวยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ ควบคู่ไปกับการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ส่วนราชการจะต้องนำผลที่ได้จากการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ มาใช้ในการปรับปรุงองค์กรอย่างมีประสิทธิผลด้วย
- *การดำเนินการตาม RM2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (จ1) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และในคำถาม (จ2) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM2 จะพิจารณาจากร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	Le (0.07)	65	70	75	80	85
	T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+

52.indd 114 18/12/2551 22:53:47

<u>มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ</u>

RM 3 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐาน ระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า (จำนวน 2 กระบวนการที่ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 หลักฐานที่ 39)

- เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน

- ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในกระบวนการสร้างคุณค่า อาจรวมถึงการลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ การเพิ่มผลิตภาพ การวัดต้นทุนต่อหน่วย ความคุ้มค่าของเงิน รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิตหรือบริการ เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อัตรานวัตกรรม การเพิ่มการใช้ e-Technology ผลผลิตของผลผลิตและกระบวนการ ความสามารถในการส่งมอบตามความต้องการ การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก

- การพิจารณาดำเนินการตาม RM3 จะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า จำนวน 2 กระบวนการที่ส่วนราชการได้จัดทำขึ้น ซึ่งเป็นหลักฐานสำคัญตามหมวด 6 รายการหลักฐานที่ 39 ที่กำหนดไว้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

- การพิจารณาร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในแต่ละกระบวนการสร้างคุณค่า (2 กระบวนการ) จะมีค่าน้ำหนักเท่ากันทุกกระบวนการ

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM3 จะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า (2 กระบวนการ)	Le (0.1)	60	65	70	75	80

RM 4 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน (จำนวน 2 กระบวนการที่ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 หลักฐานที่ 40)

- เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน

52.indd 115 18/12/2551 22:53:48

- การพิจารณาดำเนินการตาม RM4 จะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน จำนวน 2 กระบวนการ ที่ส่วนราชการได้จัดทำขึ้น ซึ่งเป็นหลักฐานสำคัญตามหมวด 6 รายการหลักฐานที่ 40 ที่กำหนดไว้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
- การพิจารณาร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในแต่ละกระบวนการสนับสนุน (2 กระบวนการ) จะมีค่าน้ำหนักเท่ากันทุกกระบวนการ
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM4 จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน (2 กระบวนการ)	Le (0.1)	60	65	70	75	80

RM 5 : ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน (กรณีส่วนราชการมีงบประมาณรายจ่ายลงทุน)

- รายจ่ายลงทุน หมายถึง รายจ่ายที่รัฐบาลจ่ายเพื่อจัดหาทรัพย์สินประเภททุน ทั้งที่มีตัวตนและทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน ตลอดจนรายจ่ายที่รัฐบาลอุดหนุนหรือโอนให้แก่บุคคล องค์การ หรือรัฐวิสาหกิจโดยผู้รับไม่ต้องจ่ายคืนให้รัฐบาลและผู้รับนำไปใช้จัดหาทรัพย์สินประเภททุน เป็นต้น ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถตรวจสอบได้จากรหัสงบประมาณรายจ่าย รหัสลักษณะงานตำแหน่งที่ 5 แสดงถึงลักษณะเศรษฐกิจที่สำนักงบประมาณกำหนดให้
- การพิจารณาผลสำเร็จของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน จะใช้อัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุนของส่วนราชการของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ทั้งที่เบิกจ่ายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินของส่วนราชการ ทั้งนี้ ไม่รวมงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)
- แนวทางการประเมินผลตาม RM5 จะยึดแนวทางการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (ร้อยละอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน) โดยให้ส่วนราชการนำผลที่ได้จากการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ มารายงานผลใน RM5
- *การดำเนินการตาม RM5 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (จ1) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และในคำถาม (จ2) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*

52.indd 116 18/12/2551 22:53:48

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM5 (กรณีส่วนราชการที่มีงบลงทุน) จะพิจารณาจากร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของส่วนราชการ เมื่อเทียบกับวงเงินงบประมาณที่ได้รับ ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	Le (0.07)	68	71	74	77	80
	T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+

RM 5 : ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน (กรณีส่วนราชการไม่มีงบประมาณรายจ่ายลงทุน จะพิจารณาจากงบประมาณรายจ่ายในภาพรวม)

- งบประมาณรายจ่ายในภาพรวม หมายถึง รายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงบประมาณ ตามที่ปรากฏในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีของส่วนราชการ โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)
- การพิจารณาผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายในภาพรวม จะใช้อัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายในภาพรวมของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ทั้งที่เบิกจ่ายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินของส่วนราชการ ทั้งนี้ ไม่รวมงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)
- *การดำเนินการตาม RM5 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (จ1) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และในคำถาม (จ2) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM5 (กรณีส่วนราชการไม่มีงบลงทุน) จะพิจารณาจากร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายในภาพรวมของส่วนราชการ/จังหวัด เมื่อเทียบกับวงเงินงบประมาณที่ได้รับ ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายในภาพรวม	Le (0.07)	92	93	94	95	96
	T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+

52.indd 117 18/12/2551 22:53:48

RM 6 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

- แผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ซึ่งต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านกระบวนการ
- การบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์และนโยบาย แล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินการตามแผน
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM6 จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการที่ปฏิบัติได้จริง เปรียบเทียบกับแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	Le (0.1)	60	65	70	75	80

<u>มิติด้านการพัฒนาองค์กร</u>

RM 7 : ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรหรือแผนพัฒนาบุคลากร

- แผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร เป็นแผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อกำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้
- ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.2 ก การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ มาแสดง
- การพิจารณาดำเนินการตาม RM7 จะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งเป็นหลักฐานสำคัญตามหมวด 5 รายการหลักฐานที่ 36 ที่กำหนดไว้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
- *การดำเนินการตาม RM7 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (จ1) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และในคำถาม (จ2) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*

52.indd 118 18/12/2551 22:53:48

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM7 จะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร (กรณีของจังหวัดที่ไม่เคยเลือกตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรบุคคลมาก่อน) ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	Le (0.07)	60	65	70	75	80
	T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+

RM 8 :

8.1 ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์

- การพิจารณาดำเนินการตาม RM8 กรณีของส่วนราชการ ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 4 (IT1) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ
- การพิจารณาความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์นั้น ให้ส่วนราชการ พิจารณาคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ มาอย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ และจัดทำระบบฐานข้อมูลรองรับให้ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย เพื่อใช้วางแผนการดำเนินการ และใช้ในการตัดสินใจการบริหารงาน
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM8 จะพิจารณาจากร้อยละของความครบถ้วน ถูกต้องและทันสมัยของฐานข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์	Le (0.05)	60	65	70	75	80

8.2 ร้อยละของข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ (statXchange) โดยหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) และหน่วยงานได้มีการปรับปรุงให้มีความครบถ้วน และถูกต้อง เพื่อแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Interoperability)

52.indd 119 18/12/2551 22:53:48

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละของข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ (statXchange) โดยหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) และหน่วยงานได้มีการปรับปรุงให้มีความครบถ้วน และถูกต้อง เพื่อแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Interoperability)	Le (0.05)	60	65	70	75	80

1) ความหมาย (Definition) : จำนวนข้อมูลที่หน่วยงานนำเข้าอย่างถูกต้องในระบบ statXchange ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) : ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลสถิติระหว่างกระทรวงได้เทียบกับจำนวนข้อมูลสถิติทั้งหมดที่หน่วยงานและ สสช. ร่วมกันกำหนดประจำปี

2) แนวทางการดำเนินการ สสช. จะร่วมกับหน่วยงานกำหนดข้อมูลที่หน่วยงานต้องนำเข้าระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลสถิติ โดยสำรวจความต้องการใช้ข้อมูลของหน่วยงานรัฐต่าง ๆ และจัดอบรมให้หน่วยงานสามารถนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ statXchange ได้

หมายเหตุ : *สำหรับตัวชี้วัดที่ 8.2 หากมีข้อสงสัยสามารถติดต่อสอบถามเพิ่มเติมได้ที่สำนักงานสถิติแห่งชาติ*

1. *นางนวลนภา ธนศักดิ์ ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศยุทธศาสตร์ภาครัฐ*
   โทรศัพท์ 02 2818619 โทรสาร 02 2822101
2. *นายธเนส โกมลวิภาต หัวหน้ากลุ่มบูรณาการระบบคลังข้อมูล ศูนย์สารสนเทศยุทธศาสตร์ภาครัฐ*
   โทรศัพท์ 02 2810333 ต่อ 2106 โทรสาร 02 2821710

RM 9 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม ตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้

- แผนการจัดการความรู้หมายถึงแผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น
- ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้) มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป
- การพิจารณาดำเนินการตาม RM9 กรณีของส่วนราชการ ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 4 (IT7) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ
- การพิจารณาร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ จะมีค่าน้ำหนักเท่ากันทุกกิจกรรม

52.indd 34 18/12/2551 22:53:36

- *การดำเนินการตาม RM9 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (จ1) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และในคำถาม (จ2) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM9 จะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลการดำเนินกิจกรรม ที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม ตามแผนการจัดการความรู้ของส่วนราชการที่กำหนดไว้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม ตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	Le (0.07)	60	70	80	90	100
	T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+

RM 10 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างน้อยด้านละ 1 โครงการ

- การพิจารณาร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ให้ส่วนราชการพิจารณาจากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 (LD5) มาใช้ประกอบการดำเนินการ

- นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ประกอบด้วยนโยบายด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม (2) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) ด้านองค์การ (4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหมายความว่าส่วนราชการจะต้องมีโครงการอย่างน้อย 4 โครงการ มาใช้ในการพิจารณาคิดค่าร้อยละความสำเร็จของโครงการ

- การพิจารณาร้อยละความสำเร็จของโครงการ จะมีค่าน้ำหนักเท่ากันทุกโครงการ

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM10 จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จของโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างน้อยด้านละ 1 โครงการ	Le (0.1)	60	65	70	75	80

52.indd 121 18/12/2551 22:53:49

ส่วนที่ 3

หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

*การดำเนินการครบถ้วนถือเป็นการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ดำเนินการ**ตามประเด็นขอบเขตที่ระบุ**ไว้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน*

สำหรับเทคนิควิธีการ หรือเครื่องมือบริหารจัดการที่ส่วนราชการนำมาใช้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในแต่ละข้อของเกณฑ์ในแต่ละหมวด ส่วนราชการต้องคำนึงถึงความเหมาะสมตามบริบทขององค์กร ซึ่งสามารถใช้คำอธิบายเกณฑ์ในแต่ละหมวดข้างต้นเป็นแนวทางประกอบในการดำเนินการได้ด้วย เพื่อส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพมาตรฐานและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องต่อไป

52.indd 122 18/12/2551 22:53:49

หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD1	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	A	● มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ ● แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์กร ● ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน
		D	บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์การ และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
		L	● มีการติดตามประเมินผลการกำหนด และสื่อสารทิศทางขององค์การอย่างเป็นระบบ ● แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงวิธีการกำหนดทิศทางขององค์กร และวิธีการ/ ช่องทางในการสื่อสาร
		I	ทิศทางขององค์การที่มีความสอดคล้องพันธกิจ/ความต้องการ /ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
LD2	ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ(Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่น ๆ	A	คำสั่ง/วิธีปฏิบัติ/แนวทางในการมอบอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากร
		D	รายงานผลการดำเนินการการมอบอำนาจดังกล่าว พร้อมยกตัวอย่าง
		L	รายงานผลการติดตาม/ทบทวนเรื่องการมอบอำนาจไปสู่บุคลากร
		I	การมอบอำนาจไปสู่บุคลากร สอดคล้องตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550

52.indd 123 18/12/2551 22:53:49

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD 3	ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพันร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	A	แนวทาง/วิธีการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
		D	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
		L	ผลการติดตามและทบทวนแนวทาง/วิธีการ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง
		I	กิจกรรมที่กำหนด ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนราชการ

52.indd 124 18/12/2551 22:53:49

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD 4	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น	A	● แนวทาง/วิธีการในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ ซึ่งตัวชี้วัดที่สำคัญควรประกอบด้วย - ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ - ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก - ตัวชี้วัดเกี่ยวกับกระบวนการที่สร้างคุณค่า - ตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ - ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ ● แผนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย - แนวทางในการประเมิน - กรอบระยะเวลา - ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล - ตัวชี้วัดที่สำคัญ ● แนวทาง/ปัจจัยที่ใช้ในการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น
		D	● ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล ● รายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ● รายงานผลการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนที่จะนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน
		L/I	มีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดและแผนการประเมินเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น

52.indd 125 18/12/2551 22:53:49

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD5	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของส่วนราชการ และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผล ส่วนราชการต้องจัดทำแนวทางปฏิบัติ มาตรการ/โครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี	A	• แนวทาง/วิธีการในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดีโดย อาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ • แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารนโยบายในการกำกับดูแลองค์การ • ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน
		D	แผนดำเนินโครงการและผลการดำเนินโครงการรองรับนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี อย่างน้อยด้านละ 1 โครงการ
		L	ผลการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแนวทางนโยบายการกำกับองค์การที่ดี เพื่อนำผลไปปรับปรุงนโยบายและแนวทางการดำเนินดังกล่าว
		I	นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การ
LD 6	ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดี ตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึง พัฒนาระบบตรวจสอบภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	A	แนวทาง/วิธีการ ควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง รวมทั้ง การตรวจสอบภายในของส่วนราชการ อาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ

52.indd 126 18/12/2551 22:53:49

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		D	● รายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 5 ซึ่งกำหนดให้ต้องดำเนินการ ดังนี้ 1. จัดวางระบบการควบคุมภายในโดยอย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล (1) สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับส่วนราชการและระดับกิจกรรม (2) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรของส่วนราชการ (3) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน (4) ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญตาม (3) (5) ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายใน และวิธีการติดตามประเมินผล 2. รายงานความคืบหน้าในการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามข้อ 1 ต่อผู้บังคับบัญชา ● รายงานผลการตรวจสอบภายในที่เสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการซึ่งประกอบด้วย 1. รายงานผลการตรวจสอบทางการเงิน 2. รายงานผลการตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ 3. รายงานผลการตรวจสอบการดำเนินงาน
		L	รายงานผลการปรับปรุงแนวทางในการควบคุมภายในตามแบบ ปอ.3 ซึ่งแสดงจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะและแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน
		I	ระบบการควบคุมภายในสอดคล้องเชื่อมโยงกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

52.indd 127 18/12/2551 22:53:49

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD7	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ	A	มาตรการ/วิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ หมายเหตุ กรณีส่วนราชการใดไม่มีผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมให้แสดงมาตรการหรือวิธีการในการป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นกับสังคม
		D	รายงานผลการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคม
		L	มีการทบทวนวิธีการในการจัดการผลกระทบลบเพื่อปรับปรุงแนวทาง/มาตรการ/วิธีการดำเนินการ
		I	มาตรการจัดการผลกระทบทางลบที่กำหนดสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ

52.indd 128 18/12/2551 22:53:49

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP1	ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ	A	● มีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นลายลักษณ์อักษร ● ระบุแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างชัดเจน ● ระบุกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน ● ระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน
		D	● แสดงการถ่ายทอดค่าเป้าหมาย (cascading) ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ● แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในทุกระดับ
		L	● แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการให้ดีขึ้นจากเดิม ● สามารถแสดงให้เห็นถึงการนำเรื่องเหล่านี้ไปใช้ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ - ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกองค์การ - ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายในองค์การ (เช่น การประเมินองค์กรตามเกณฑ์ PMQA เป็นต้น)
		I	กลยุทธ์หลักที่กำหนด ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ปี 2551 ดังนี้ - แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่รองรับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร ครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล - แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

52.indd 129 18/12/2551 22:53:50

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ	A	● มีกระบวนการรวบรวมข้อมูล ในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้อย่างชัดเจน ● มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้อย่างชัดเจน
		D	● แสดงให้เห็นถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนฯ อย่างน้อยประกอบด้วย - วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ - ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม - กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ - ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร ● แสดงประเภทข้อมูลในแต่ละปัจจัยภายในและภายนอกที่ใช้ประกอบการวางแผนฯ ได้อย่างชัดเจน ● สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เหมาะสม ได้แก่ - ข้อมูลที่นำมาใช้เป็นข้อมูลปัจจุบัน - การรวบรวมข้อมูลต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับประเภทข้อมูล
		L	แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมปัจจัย (ประเภทข้อมูล) ที่นำมาใช้ประกอบการวางแผน
		I	สามารถแสดงให้เห็นว่าการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ที่วิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ ได้ถูกนำไปใช้ในการจัดทำแผนธรรมาภิบาล หรือนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

52.indd 130 18/12/2551 22:53:50

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP3	ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการ รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ	A	มีแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างน้อยต้องครอบคลุมในแต่ละด้าน ดังนี้ - การวางแผนและบริหารกำลังคน - แผนพัฒนาบุคลากร - แผนการบริหารทรัพยากรบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ในสายงานหลัก - แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล	A	สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผน ให้กับบุคลการ
		D	การสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผน ต้องครอบคลุมประเด็น - การถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ - การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ - ตัวชี้วัดของแต่ละแผนปฏิบัติการ - บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร
		L	● สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่บุคลากรใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ● แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติภายในส่วนราชการ

52.indd 131 18/12/2551 22:53:50

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP5	ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน (ทุกหน่วยงาน) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 สำนัก/กอง รวมทั้งมีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	A	• มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับองค์การ • มีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง (ทุกสำนัก/กอง) ที่แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงาน • มีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 สำนัก/กอง) ที่แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับบุคคล • มีแนวทางการติดตามความก้าวหน้าและรายงานผล • มีแผนการจัดระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับกรมสู่ระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล (Gantt Chart)
		D	• มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัด • สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารตัวชี้วัดที่ทำการถ่ายทอดลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
		L	มีการจัดทำระบบรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามผลเป้าหมายความสำเร็จของการดำเนินการ
		I	มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับระบบแรงจูงใจ

52.indd 132 18/12/2551 22:53:50

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP6	ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม	A	มีการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ซึ่งต้องประกอบด้วย - ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม - ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน/โครงการ - การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรด้านอื่น ๆ
		D	● แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินการตามรายละเอียดของแผนงาน/โครงการตามที่กำหนด ● แสดงให้เห็นถึงมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยผ่านการติดตามการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน/โครงการ
SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านกระบวนการ	A	มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ดังนี้ - ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ - ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล - ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - ความเสี่ยงด้านกระบวนการ
		D	● มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี อย่างน้อย 2 เรื่อง คือ เรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และเรื่องการเงิน ● มีการนำแผนบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านที่กำหนดไปปฏิบัติ ● สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ
		L	● มีการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และนำเสนอผู้บริหารไตรมาสละ 1 ครั้ง อย่างน้อย 2 ไตรมาส ● มีการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อสิ้นปีงบประมาณ

52.indd 133 18/12/2551 22:53:50

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
CS1	ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม	A	มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบตามพันธกิจที่กำหนดไว้
		I	การกำหนดกลุ่มดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม
CS2	ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว	A	ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว
		D / I	ส่วนราชการนำข้อมูลที่ได้จากช่องทางต่าง ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 1 กระบวนงาน หรือ 1 โครงการ
CS3	ส่วนราชการมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวมข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชยของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน/ ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทันท่วงที	A /D	ส่วนราชการมีการระบุชื่อผู้รับผิดชอบ / หรือกลุ่มงานที่เป็นผู้รับผิดชอบไว้มากกว่า 80% ของงานในกลุ่มงานต่าง ๆ
		L	มีการทบทวนระบบการจัดการข้อร้องเรียน/ ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทันท่วงที
CS4	ส่วนราชการได้นำข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย ใน CS 3 มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและหรือการปฏิบัติงานให้เหมาะสม	A / D / L/ I	ส่วนราชการสามารถระบุตัวอย่างงานที่นำข้อร้องเรียน/เสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย จากการรับฟังในช่องทางต่าง ๆ มาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการหรือปฏิบัติงาน
CS5	ส่วนราชการมีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	A	ส่วนราชการมีข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งช่องทางการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อย 2 ช่องทาง
		D / I	มีกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

52.indd 134 18/12/2551 22:53:50

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
CS6	ส่วนราชการต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ตามระดับการมีส่วนร่วม 5 ระดับ คือ การให้ข้อมูล ปรึกษาหารือร่วมกัน การให้เข้ามาเกี่ยวข้อง การร่วมมือกัน และการเสริมอำนาจประชาชน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะและร่วมติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ	A	ส่วนราชการสามารถแสดงระบบ วิธีการ หรือกลไกที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
		D	ส่วนราชการสามารถให้ตัวอย่างกิจกรรม โครงการ เวที วาระต่าง ๆ ในการแสดงความคิดเห็นจากภาคประชาชน
		L/I	ส่วนราชการจัดวิธีการ และช่องทางให้แก่ประชาชนได้เข้ามาการติดตามประเมินผลหรือตรวจสอบการบริหารจัดการของส่วนราชการ
CS7	ส่วนราชการมีการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ	A/ I	หลักฐานการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลที่ได้
		D/ L	แสดงให้เห็นว่าได้นำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ
CS8	ส่วนราชการมีการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ	A/ I	หลักฐานการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลที่ได้
		D/ L	แสดงให้เห็นว่าได้นำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ
CS9	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐาน คู่มือ แนวทาง การปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการ ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ	A / D / I	ตัวอย่างมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการที่ได้จัดทำไว้ รวมทั้งมีการจัดทำและประกาศให้ประชาชนได้ทราบแผนภูมิ หรือคู่มือการติดต่อราชการที่ระบุระยะเวลาการให้บริการที่ชัดเจนในภารกิจหลักขององค์กร
CS10	ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีการติดตามคุณภาพการให้บริการเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการให้สามารถสนองตอบความต้องการได้อย่างเหมาะสม	A / D / L / I	ส่วนราชการมีระบบการติดตามและประเมินผลอย่างไร มีผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลและมีตัวชี้วัดเป้าหมายเป็นรูปธรรม

52.indd 135 18/12/2551 22:53:50

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
IT1	ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	A	แสดงระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2552 และข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี (พ.ศ. 2549 - 2551)
IT2	ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพิ่มเติม อย่างน้อย 2 กระบวนการ	A	● แสดงระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จำนวน 2 กระบวนการ ● แสดงระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพิ่มเติม อย่างน้อย จำนวน 2 กระบวนการ
		L	รายงานผลการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
IT3	ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุนอย่างน้อย 2 กระบวนการ	A	แสดงระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุนอย่างน้อย จำนวน 2 กระบวนการ
IT4	ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม	A	แสดงรายการและรายละเอียดของข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนสามารถสืบค้นหรือขอข้อมูลได้ผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
IT5	ส่วนราชการต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	A	● แสดงระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ● แสดงข้อมูลความถี่ และความเสียหายของภัยที่เคยเกิดขึ้น
		D	แสดงการรายงานหรือนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารผ่านระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) หรือระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS)
		L	แสดงรายละเอียดการปรับปรุงระบบการติดตามเฝ้าระวัง และเตือนภัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมที่เคยมีอยู่

52.indd 136 18/12/2551 22:53:51

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
IT6	ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	A	แสดงระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ แสดงรายละเอียดแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan)
		D	แสดงผลการปฏิบัติตามแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan)
IT7	ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ	A	แสดงแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ ตามแนวทางที่กำหนด
		D	รายงานผลการดำเนินงานตามแผน โดยดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้

52.indd 137 18/12/2551 22:53:51

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
HR 1	ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ	A	● มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ ของบุคลากประกอบด้วยปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ● มีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ ของบุคลากร ● มีแผนการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร ที่สอดคล้องกับปัจจัยที่กำหนด
		D	มีการดำเนินการตามแผนการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร
		L	มีระบบการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร เช่น การสำรวจความพึงพอใจ การกำหนดตัวชี้วัด
HR 2	ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	A	มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
		D	● บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ● มีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร
		I	มีการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

52.indd 138 18/12/2551 22:53:51

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
HR 3	ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	A	● มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2552 ● มีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารทรัพยากรบุคคลของแผนงาน/โครงการปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ● มีแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรหรือแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2552
		D	มีรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2552
		L	มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร
		I	การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร
HR 4	ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร	A	มีหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม
		D	มีการนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในการจัดฝึกอบรม
		L	มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร
HR 5	ส่วนราชการมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	A	มีแผนการสร้างความก้าวหน้าของบุคลากร
		D	มีการดำเนินการตามแผนการสร้างความก้าวหน้าของบุคลากร
		L	มีการประเมินผลการดำเนินการตามแผนการสร้างความก้าวหน้าของบุคลากร

52.indd 139 18/12/2551 22:53:51

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
PM 1	ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ	A	แสดงวิธีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก ● ยุทธศาสตร์ ● พันธกิจ ● ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
PM 2	ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงานและ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า	A	มีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก ● ความต้องการของผู้รับบริการ ● ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ● ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ● ประสิทธิภาพของกระบวนการ ● ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน
		D	การนำข้อกำหนดของกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า
		L	มีการติดตามผลของตัวชี้วัดของกระบวนการเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ

52.indd 140 18/12/2551 22:53:51

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
PM 3	ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนอย่างต่อเนื่อง	A	● แสดงข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและชี้ให้เห็นว่านำมาออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุข้อกำหนดที่สำคัญอย่างไร ● การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าได้นำปัจจัยที่สำคัญมาใช้ประกอบ อย่างน้อย 2 ปัจจัยต่อไปนี้ - องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป - ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน - การควบคุมค่าใช้จ่าย - ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล
		D	มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการและการนำไปปฏิบัติ
		L	มีการตรวจสอบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อวิเคราะห์หาจุดที่ควรปรับปรุง โดยการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการ หรือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน
PM 4	ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการ เพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	A	แสดงแผนสำรองฉุกเฉิน เพื่อป้องกับผลกระทบกับการจัดการกระบวนการในกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน
		D	สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนสำรองฉุกเฉินรับทราบถึงแนวทางปฏิบัติ
		L	มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนสำรองฉุกเฉินให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ
		I	แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่อการดำเนินการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการว่าจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

52.indd 141 18/12/2551 22:53:51

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
PM 5	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ	A	● แสดงรายชื่อกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหาร ● คัดเลือกกระบวนการที่สร้างคุณค่าไม่น้อยกว่า 50% และกระบวนการสนับสนุนไม่น้อยกว่า 50% มาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ● มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน
		D	แสดงวิธีการที่ส่วนราชการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติ โดยการเผยแพร่มาตรฐาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การมีระบบติดตามมาตรฐานงานเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
		L	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ
		I	● มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน **<u>หรือ</u>** ● มีระบบต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามข้อกำหนดของกระบวนการ
PM 6	ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ	A	● แนวทาง/ วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการ ● แนวทาง/วิธีการในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และลดการสูญเสีย เช่นการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ
		D	● วิธีการสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรเกี่ยวข้องทราบ เช่น การประชุม บันทึกเวียน website ● กิจกรรม/ โครงการในการปรับปรุงกระบวนการ (ยกตัวอย่างกระบวนการที่ได้ปรับปรุง)
		L	● หลักฐานการทบทวนกระบวนการ เช่น การประชุมคณะทำงาน การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทบทวนกระบวนการ

52.indd 142 18/12/2551 22:53:51

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
RM1	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแผนปฏิบัติการที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย	Le	● การวัดผลความสำเร็จของแผนปฏิบัติการที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริง ตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ทั้งหมด ที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดมิติที่ 1 : มิติประสิทธิผล ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*
		T	● ส่วนราชการมีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง โดยสามารถแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*

52.indd 143 18/12/2551 22:53:51

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
RM2	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	Le	● ส่วนราชการต้องแสดงผลตัวชี้วัดความก้าวหน้า การปรับปรุงและประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจและทำให้ผู้รับบริการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*
		T	● ส่วนราชการมีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง โดยสามารถแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*
RM3	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า (จำนวน 2 กระบวนการที่ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 หลักฐานที่ 39)	Le	● เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน โดยจะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า จำนวน 2 กระบวนการที่ส่วนราชการได้จัดทำขึ้น ซึ่งเป็นหลักฐานสำคัญตามหมวด 6 รายการหลักฐานที่ 39 ที่กำหนดไว้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*

52.indd 144 18/12/2551 22:53:52

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
RM4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน (จำนวน 2 กระบวนการที่ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 หลักฐานที่ 40)	Le	● เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงานการพิจารณาดำเนินการ โดยจะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน จำนวน 2 กระบวนการ ที่ส่วนราชการได้จัดทำขึ้น ซึ่งเป็นหลักฐานสำคัญตามหมวด 6 รายการหลักฐานที่ 40 ที่กำหนดไว้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*
RM5	ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน (กรณีส่วนราชการมีงบลงทุน)	Le	● การพิจารณาผลสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน จะใช้อัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุนของส่วนราชการของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ทั้งที่เบิกจ่ายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินของส่วนราชการ ทั้งนี้ ไม่รวมงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*

52.indd 145 18/12/2551 22:53:52

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน (กรณีส่วนราชการไม่มีงบประมาณรายจ่ายลงทุน จะพิจารณาจากงบประมาณรายจ่ายในภาพรวม)	Le	● การพิจารณาผลสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ จะใช้อัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายในภาพรวมของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ทั้งที่เบิกจ่ายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินของส่วนราชการ ทั้งนี้ ไม่รวมงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*
		T	● ส่วนราชการมีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง โดยสามารถแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*
RM6	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	Le	● การพิจารณาผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ปฏิบัติได้จริง เปรียบเทียบกับแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*

52.indd 146 18/12/2551 22:53:52

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
RM7	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	Le	● ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.2 ก การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจมาแสดง โดยจะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งเป็นหลักฐานสำคัญตามหมวด 5 รายการหลักฐานที่ 36 ที่กำหนดไว้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*
		T	● ส่วนราชการมีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง โดยสามารถแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*

52.indd 147 18/12/2551 22:53:52

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
RM8	8.1 ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์	Le	● การพิจารณาดำเนินการตาม RM8 กรณีของส่วนราชการ ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 4 (Fundamental Level) (IT1) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ ● การพิจารณาความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์นั้น ให้ส่วนราชการ จัดทำระบบฐานข้อมูลรองรับอย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย เพื่อใช้วางแผนการดำเนินการ และใช้ในการตัดสินใจการบริหารงาน ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*
	8.2 ร้อยละของข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงาน ที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ (statXchange) โดยหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) และหน่วยงานได้มีการปรับปรุงให้มีความครบถ้วน และถูกต้อง เพื่อแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Interoperability)	Le	● ระดับ 1 : ร้อยละ 60 ของข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ โดยหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) และหน่วยงานได้มีการปรับปรุงให้มีความครบถ้วน และถูกต้อง เพื่อแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Interoperability) ● ระดับ 2 : ร้อยละ 65 ของข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ โดยหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) และหน่วยงานได้มีการปรับปรุงให้มีความครบถ้วน และถูกต้อง เพื่อแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Interoperability) ● ระดับ 3 : ร้อยละ 70 ของข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ โดยหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) และหน่วยงานได้มีการปรับปรุงให้มีความครบถ้วน และถูกต้อง เพื่อแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Interoperability)

52.indd 148 18/12/2551 22:53:52

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			● ระดับ 4 : ร้อยละ 75 ของข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ โดยหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) และหน่วยงานได้มีการปรับปรุงให้มีความครบถ้วน และถูกต้องเพื่อแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Interoperability) ● ระดับ 5 : ร้อยละ 80 ของข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ โดยหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) และหน่วยงานได้มีการปรับปรุงให้มีความครบถ้วน และถูกต้องเพื่อแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Interoperability)
RM9	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม ตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	Le	● การพิจารณาดำเนินการตาม RM9 กรณีของส่วนราชการ ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 4 (Fundamental Level) (IT 7) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ ● ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้) มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*

52.indd 149 18/12/2551 22:53:52

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
RM9		T	● ส่วนราชการมีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง โดยสามารถแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*
RM10	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างน้อยด้านละ 1 โครงการ	Le	● การพิจารณาร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ให้ส่วนราชการพิจารณาจากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 (LD5) มาใช้ประกอบการดำเนินการ ● นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีประกอบด้วยนโยบายด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม (2) ด้านผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) ด้านองค์การ และ (4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหมายความว่าส่วนราชการจะต้องมีโครงการอย่างน้อย 4 โครงการ มาใช้ในการพิจารณาคิดค่าร้อยละความสำเร็จของโครงการ ● ส่วนราชการมีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*

** หมายถึง การดำเนินการที่สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์การดำเนินการใช้งบประมาณ (PART)*

52.indd 150 18/12/2551 22:53:52

<u>หมายเหตุ</u> ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน จะพิจารณาเฉพาะผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level : L) และอัตราการเปลี่ยนแปลงและความครอบคลุมของการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Trend : T) เท่านั้น

สำหรับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และหรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (Compare : C) รวมทั้งการเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ (Linkage : Li) ยังไม่นำมาพิจารณาในการตรวจสอบการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานหมวด 7 ที่ได้กำหนดขึ้นดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการควรพิจารณาประเด็นดังกล่าวในการดำเนินการตามหมวด 7 ด้วย โดยเฉพาะเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวด 7 ในประเด็นการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการ (Compare : C) ส่วนราชการควรแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ รวมทั้งในประเด็นการเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ (Linkage : Li) ส่วนราชการควรมีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการด้วย ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของส่วนราชการที่จะพัฒนาเข้าสู่ระดับก้าวหน้า (Successful Level) และความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์ต่อไป

52.indd 151 18/12/2551 22:53:52

ภาคผนวก ง

แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

52.indd 152 18/12/2551 22:53:52

แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข.)
การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งมั่นให้ทุกส่วนราชการมีการขยายผลการดำเนินงานการจัดการความรู้โดยส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้ต่อเนื่องจากปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งจะมุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญ ที่จะมีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในการนี้เพื่อให้การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทางสำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้กำหนดแนวทางด้านการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ดังต่อไปนี้

1. ส่วนราชการทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ และองค์ความรู้ที่สามารถตอบรับประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เป็นปัจจุบันให้มากที่สุด
2. จัดทำแผนการจัดการความรู้

2.1 กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดยส่วนราชการนำข้อมูลตามที่ระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มาดำเนินการ ทั้งนี้อาจนำ template แผนการจัดการความรู้ของปี 2550 (แบบฟอร์ม 1) มาใช้

2.2 ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นอย่างน้อย 3 องค์ความรู้จาก 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันมาจัดทำแผนการจัดการความรู้และไม่ควรซ้ำกับองค์ความรู้ที่ส่วนราชการได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ในปีที่ผ่านมาแล้ว พร้อมระบุเหตุผลที่เลือกองค์ความรู้นั้นด้วย

2.3 การเลือกตัวชี้วัด (KPI) เพื่อวัดผลการจัดการความรู้ ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรองที่มีนัยสำคัญ อย่างน้อย 1 KPI ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จของการจัดการความรู้ในส่วนราชการ

2.4 ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO) และผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) ของส่วนราชการทบทวนความถูกต้องและความเหมาะสมพร้อมลงนามรับรองเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ทราบและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

52.indd 153 18/12/2551 22:53:52

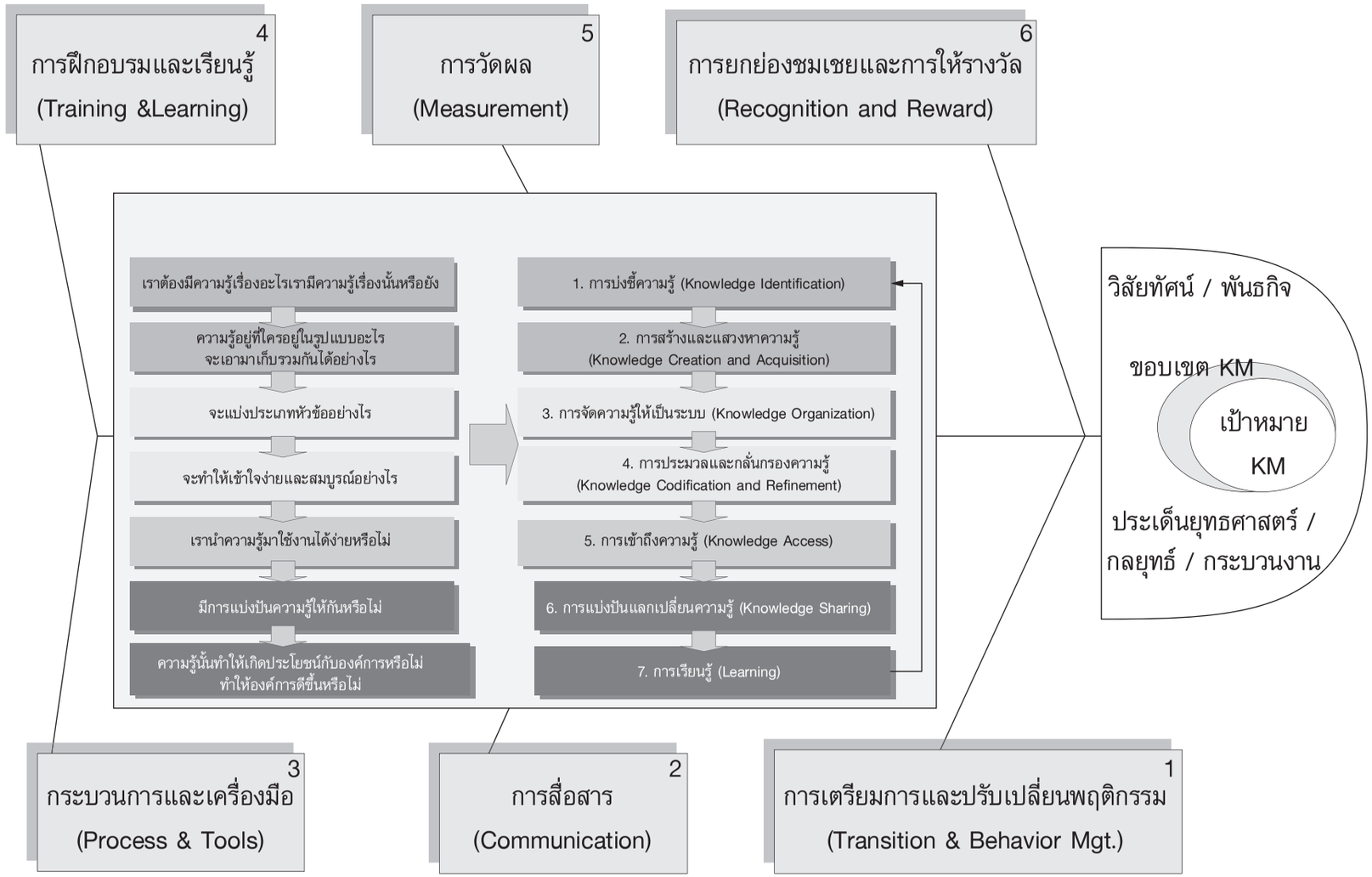
แบบฟอร์มที่ 1 การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ				
ชื่อส่วนราชการ :				หน้าที่ : ...../.....
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง	เป้าหมายของตัวชี้วัด	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 .... ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5	ประเด็นยุทธศาสตร์ทุกประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ทุกเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรองและเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละเป้าประสงค์	องค์ความรู้ที่ตอบประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 1 .... องค์ความรู้ที่ตอบประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 5
องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ คือ				
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ : (ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือก)			
	องค์ความรู้ที่จำเป็น :			
	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ :			
	ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM :			
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 2	.....			
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 3	.....			
ผู้ทบทวน : ..... ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)			ผู้อนุมัติ : ..... ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)	

2.5 การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ ตามขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อส่งเสริมและผลักดันความเข้าใจในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น (แบบฟอร์ม 2)

52.indd 154 18/12/2551 22:53:53

52.indd 155

การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง



18/12/2551 22:53:53

แบบฟอร์มที่ 2 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)								
ชื่อส่วนราชการ :								
ประเด็นยุทธศาสตร์ :								
องค์ความรู้ที่จำเป็น :								
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :								
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :								
ลำดับ	กิจกรรม การจัดการความรู้	ระยะ เวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
1	กิจกรรมที่ 1 - กิจกรรมที่ 1.1 - กิจกรรมที่ 1.2							
	....							
ผู้ทบทวน : ..... ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)				ผู้อนุมัติ : ..... ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)				

ในช่อง สถานะและหมายเหตุให้ระบุความก้าวหน้าของการดำเนินการและรายละเอียดของเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในระหว่างการจัดการความรู้

ระบุเป็นช่วงเวลา (ระยะเวลาเริ่มต้น - สิ้นสุด) หรือจุดของเวลาแล้วเสร็จ

ระบุตัวชี้วัดสำเร็จของแต่ละกิจกรรม เช่น ร้อยละของจำนวนรายการที่ตรวจพบต่อจำนวนรายการที่ตรวจสอบระดับความสำเร็จ .....

ให้ระบุค่าเป้าหมายของผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม เช่น ครบทุกรายการ (100 %)

2.6 ส่วนราชการควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้

2.7 ส่วนราชการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ที่ได้จัดทำทั้ง 3 แผน พร้อมทั้งติดตามผลงานและความก้าวหน้าในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะ ๆ รวมถึงการเก็บข้อมูลหลักฐานการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ไว้ด้วย เพื่อเตรียมรับการตรวจประเมินโดยเจ้าหน้าที่ของ ก.พ.ร. และ TRIS ต่อไป

หมายเหตุ *แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ข้างต้น ส่วนราชการสามารถใช้แนวทางดังกล่าวเป็นตัวอย่างหรืออาจปรับแผนการจัดการความรู้ข้างต้นให้เหมาะสมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร*

รายละเอียดศึกษาได้จาก “คู่มือการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550” (เล่มสีชมพู)

หากมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. นางกลิ่นจันทน์ เขียวเจริญ โทร. 0 2356 9939 นางสาวปณิตา ปิยะพุทธิชัย โทร. 0 2356 9999 ต่อ 8838

52.indd 156 18/12/2551 22:53:53