

การตรวจประเมิน PMQA

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ประสบการณ์การตรวจประเมินหมวด 4 โดยทริส

วันที่ 7 มกราคม 2553

ณ ห้องกษัตริย์ศึก 1 โรงแรมทวินทาวเวอร์

กรุงเทพมหานคร



เล่าเรื่องและแลกเปลี่ยนประสบการณ์

1

แนวทางการประเมินผลในหมวด 4 และประเด็นที่เกี่ยวข้อง

2

แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การตรวจประเมินโดยทริส

3

ข้อสังเกต ปัญหา อุปสรรคที่พบจากการประเมินผล

4

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (20%)

ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร (12%)

1.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการของแผนพัฒนาองค์กรในหมวดที่ดำเนินการ)

1.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร (วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์กรในหมวดที่ดำเนินการ)

ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7) (6%)

❖ วัดผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดในหมวด 7 (RM 1- RM 10)

ตัวชี้วัดที่ 3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปี 53 (4%)

3.1 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร (15 คำถาม)

3.2 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมินองค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์ PMQA

3.3 ความครบถ้วนของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

Roadmap การพัฒนาองค์กร

2552

2553

2554

กรมด้านนโยบาย



เน้นความสำคัญของยุทธศาสตร์และการนำไปปฏิบัติโดยมีระบบการวัดผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

กรมด้านบริการ



เน้นความสำคัญกับผู้รับบริการ โดยออกแบบกระบวนการและพัฒนานวัตกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จังหวัด



เน้นความสำคัญของฐานข้อมูลในการผลักดันยุทธศาสตร์ภายใต้ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

● ภาคบังคับ ○ ภาคสมัครใจ ● ภาคสมัครใจ หมวดที่สำนักงาน ก.พ.ร. แนะนำให้เลือก

ปี 2552

กรมที่ดำเนินการหมวด 4 = 8 แห่ง (สมัครใจ) + 75 จังหวัด (ภาคบังคับ)

การประเมินผลโดยที่ปรึกษา (ทริส)

❖ การประเมินผลตาม A-D-L-I ในเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level - FL)

- หมวด 2 : การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดจากระดับ

องค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard - SP 5)

: การบริหารความเสี่ยง (Risk Management - SP 7)

- หมวด 4 : การวัด วิเคราะห์ และ การจัดการความรู้ (IT Management และ Knowledge Management - IT1- IT7)

- หมวด 7 : RM 6 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนบริหาร

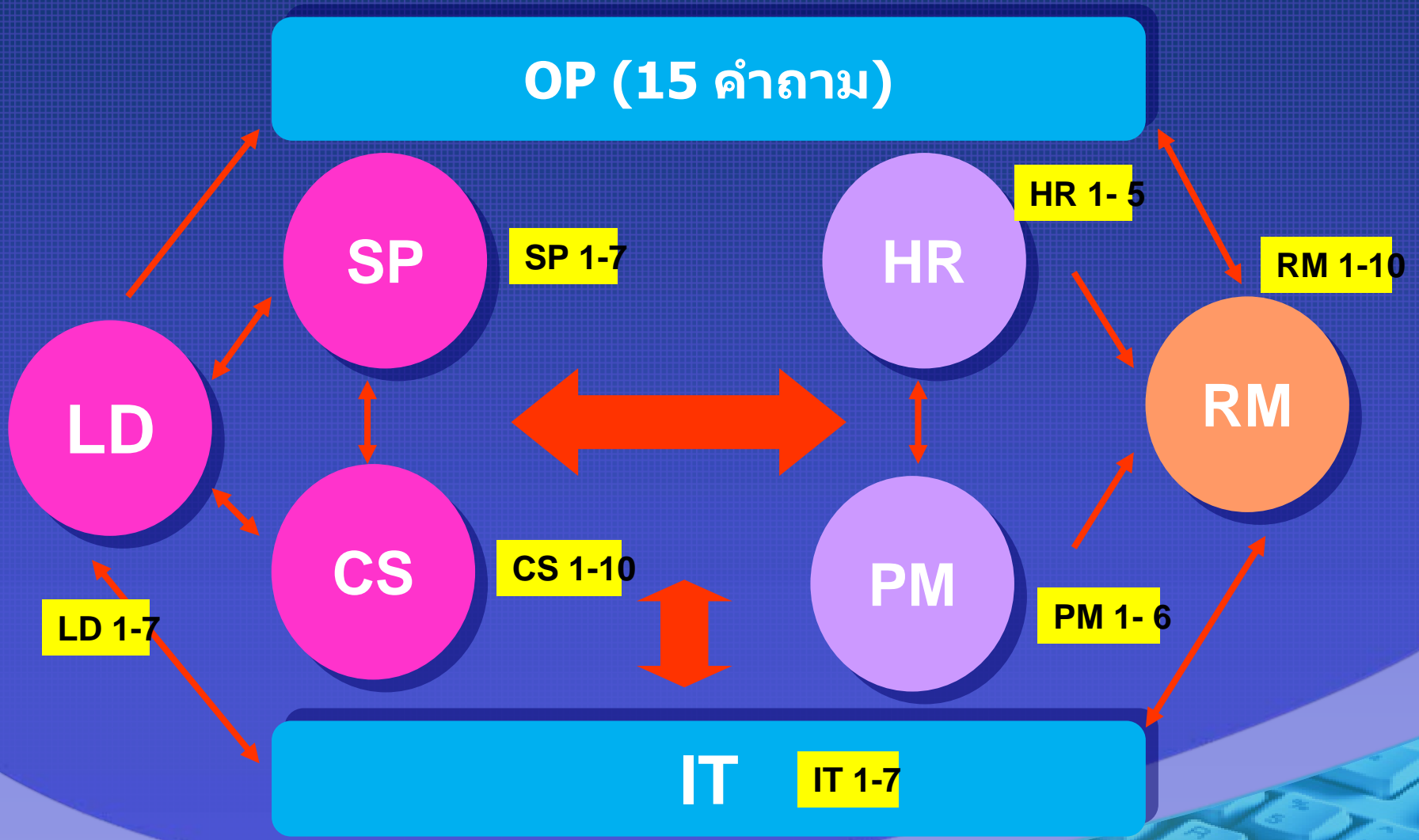
กรณีไม่ได้ดำเนินการในหมวด 4 : ทริสจะประเมินผลใน FL/ตัวชี้วัดหมวด 7(RM) บางส่วน ดังนี้

1. ด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ IT 1 + RM 8.1

2. ด้านการจัดการความรู้ : IT 7 (ยกเว้นประเด็น การทบทวนองค์ความรู้) + RM 9

: RM 9 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน KM

โครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)



ทริสประเมินหมวด 4 และประเด็นที่เกี่ยวข้อง :

IT Management IT 1-6 + RM★1

Knowledge



แนวทางการประเมินผลในหมวด 4 และประเด็นที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการประเมินผล : ***IT Management***

1

แนวทางการประเมินผลในหมวด 4 และประเด็นที่เกี่ยวข้อง

RM 8.1
ร้อยละ 100 ของฐานข้อมูล
ครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย
อย่างน้อย 1 ประเด็น
ยุทธศาสตร์



ส่วนราชการ

IT 1 มีฐานข้อมูลสำหรับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ / แผนปฏิบัติการ และฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามคำรับรองฯ (ปี 49-52)

➔ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 ฐานข้อมูล

IT 2 มีฐานข้อมูลสำหรับการดำเนินการกระบวนการที่สร้างคุณค่า (ทบทวน/ปรับปรุง)

➔ อย่างน้อย 2 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

IT 3 มีฐานข้อมูลสำหรับการดำเนินการกระบวนการสนับสนุน (ทบทวน/ปรับปรุง)

➔ อย่างน้อย 2 กระบวนการสนับสนุน

IT 4 มีระบบ IT ที่ให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร / การบริการจากส่วนราชการได้

➔ ● ลงประกาศจัดซื้อจัดจ้างครบ 12 ด. ในเว็บไซต์
● ลงสรุปผลการจัดซื้อจัดจ้างครบ 12 ด. ในเว็บไซต์

IT 5 มีระบบ IT สำหรับการติดตาม เฝ้าระวังเตือนภัยสำคัญๆ ตามภารกิจหลัก และ Monitor ผลการดำเนินงาน (EIS / GIS / MIS / DSS)

➔ ● มีระบบเตือนภัยสำคัญในพื้นที่/ตามภารกิจหลัก/ปรับปรุงระบบฯ
● มีระบบติดตาม เฝ้าระวัง/ Monitor ผลการดำเนินงาน

IT 6 มีระบบบริหารความเสี่ยงและดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบ IT และ ฐานข้อมูลในระบบ

➔ Back up / Recovery / Contingency plan / Access Right

1

แนวทางการประเมินผลในหมวด 4 และประเด็นที่เกี่ยวข้อง

RM 8
ร้อยละ 100 ของฐานข้อมูล
ครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย
อย่างน้อย 1 ประเด็น
ยุทธศาสตร์



จังหวัด

IT 1 จังหวัดมีฐานข้อมูลสำหรับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ / แผนปฏิบัติราชการ และฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามคำรับรองฯ (ปี 49-52)

1 ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 ฐานข้อมูล

IT 2 มีฐานข้อมูล 45/32 ตัวชี้วัด ในศูนย์ข้อมูลกลางกระทรวงมหาดไทยและจังหวัด (ปี 49-52)

ข้อมูล 45 / 32 ตัวชี้วัด ตามนิยามของ สศช. และ มท.

IT 3 มีระบบฐานข้อมูล GPP จังหวัด และสามารถคำนวณสถิติ GPP ได้ (ใช้ผลคะแนนจาก สศช.)

ผลการจัดทำ GPP 5 ขั้นตอน + ฐานข้อมูลสำหรับการคำนวณ GPP

IT 4 มีระบบ IT ที่ให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร / การบริการได้สะดวก เหมาะสม

- ลงประกาศจัดซื้อจัดจ้างครบ 12 ด. ในเว็บไซต์
- ลงสรุปผลการจัดซื้อจัดจ้างครบ 12 ด. ในเว็บไซต์

IT 5 มีระบบ IT สำหรับการติดตาม เฝ้าระวังเตือนภัยสำคัญของจังหวัด และ Monitor ผลการดำเนินงาน (EIS / GIS / MIS / DSS)

- มีระบบเตือนภัยสำคัญในพื้นที่/ปรับปรุงระบบฯ
- มีระบบติดตาม เฝ้าระวัง/ Monitor ผลการดำเนินงานที่สำคัญ โดยรายงาน/เสนอผู้บริหาร

IT 6 มีระบบบริหารความเสี่ยงและดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบ IT และ ฐานข้อมูลในระบบ

Back up / Recovery / Contingency plan / Access Right

IT 7 ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติ

KM

A – มีแผนการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพตรงตามแนวทางที่กำหนดทั้ง 3 แผน

- มีการวางแผนการจัดการความรู้ (KMP) ตามแนวทางและแบบฟอร์มในคู่มือฯ PMQA โดยระบุกิจกรรมครบ 7 ขั้นตอน

- อธิบายความเชื่อมโยงระหว่าง KMP ทั้ง 3 แผน กับ CMP ได้ (ไม่จำเป็นต้องครบ 6 ขั้นตอน)

- ระบุตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ของการดำเนินการตามแผน KM

- ผู้บริหารให้ความเห็นชอบแผน KM

ภายในเดือน มีนาคมและก่อนการนำแผนไปปฏิบัติ

D- มีผลการดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม ทั้ง 3 แผน และในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมร้อยละ 80 ของจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ระบุไว้ในแผน KM

- ดำเนินการตามแผนได้ครบทุกกิจกรรมทั้ง 3 แผน หรือคิดเป็นร้อยละ 100 ของกิจกรรมที่ระบุในแผน KM
- มีการติดตามความก้าวหน้าในระหว่างดำเนินการตามแผน KM เป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ (อย่างน้อย 2 ครั้ง ความถี่เป็นรายเดือน / รายไตรมาส โดยไม่รวมการสรุปผลรอบ 12 เดือน)

RM 9

ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผน KM ครบร้อยละ 100 - ตรีสประเมินความสำเร็จเป็นรายแผนทั้ง 3 แผน และนำมาเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเท่าๆ กัน และคิดคะแนนในภาพรวม มีคะแนนเต็ม = 5.0000 คะแนน

แบบฟอร์ม 1 ในคู่มือ PMQA



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

ตาราง Matrix แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง KMP และ CMP

KMP \ CMP	1. การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	2. การสื่อสาร	3. กระบวนการและเครื่องมือ	4. การฝึกอบรมและเรียนรู้	5. การวัดผล	6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล
1. การมุ่งชี้ความรู้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. การสร้างและแสวงหาความรู้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. การเข้าถึงความรู้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. การเรียนรู้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

หมายเหตุ หมายถึง มีผลกระทบหรือความเชื่อมโยงในระดับมาก หมายถึง มีผลกระทบหรือความเชื่อมโยงระดับปานกลาง

ข้อสังเกต : ในปีฯ 50 การประเมินผลด้าน KM กำหนดเป็นตัวชี้วัดแบบ
ขั้นตอน 5 ระดับ โดยทริสตรวจประเมินเฉพาะในขั้นตอนที่ 4 และ 5
คือการแสดงผลสำเร็จตามแผน KM ส่วนคุณภาพของการจัดทำแผน KM
สำนักงาน ก.พ.ร. มอบหมายที่ปรึกษาอื่นเป็นผู้จัดทำแนวทางการ
ดำเนินการ แบบฟอร์ม รวมถึงการประเมินผล ซึ่งปัจจุบันการจัดทำแผน
KM ยังคงใช้แนวทางการดำเนินการของปีฯ 50 อยู่

2

บทเรียนและประสบการณ์การตรวจประเมินโดยทริส

**บทเรียนและประสบการณ์จากการตรวจประเมิน
: *IT Management***

ส่วนราชการ

- มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดทำฐานข้อมูลมากขึ้น แต่ส่วนใหญ่ยังอยู่ระหว่างการเริ่มออกแบบฐานข้อมูลและจัดเก็บข้อมูล หรือ ออกแบบฐานข้อมูลเสร็จแล้ว แต่ยังไม่กรอกข้อมูลไม่ครบถ้วน
- บางแห่งมีพัฒนาการที่ดีจนถึงขั้น มีสรุปข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบสารสนเทศ สำหรับผู้บริหารใช้งานได้แบบ Real Time เช่น สามารถออก Report สถิติต่าง ๆ ของงานตามภารกิจหลักได้ ณ สิ้นวันทำการ หรือวิเคราะห์และออกแบบสารสนเทศได้ตามความต้องการในการใช้งานของผู้บริหาร
- มีหลายแห่งที่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาฐานข้อมูลและระบบ IT ของหน่วยงานให้สามารถตอบสนองต่อการใช้งานได้มากขึ้น มีความสนใจและรับฟังความเห็นของทุกฝ่าย เพื่อใช้ในการปรับปรุงระบบฯ
- หลายแห่งที่ดำเนินการได้ดี พบว่าผู้รับผิดชอบได้ศึกษาทำความเข้าใจการจัดการระบบสารสนเทศตามแนวทาง PMQA รวมถึงนำข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากการตรวจประเมินไปปรับปรุงในประเด็นที่มีข้อบกพร่อง

พบพฤติกรรมหลากหลายรูปแบบที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

- ต่างคนต่างทำ - ไม่บูรณาการกันระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน IT กับ หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก ซึ่งเป็นเจ้าของและผู้ใช้ข้อมูล บางครั้งมีระบบ IT ที่ดี แต่ไม่สามารถผลักดันให้เจ้าของข้อมูลกรอกข้อมูลที่จำเป็นให้ครบถ้วนได้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด
- คนทำไม่ได้ใช้ คนใช้ไม่ได้ทำ - คนทำระบบ IT ก็ทำไป ไม่ได้เก็บข้อมูลความต้องการการใช้งานของ User ให้ครบถ้วน เพื่อนำมาออกแบบระบบฐานข้อมูล
- ไม่ประเมินก็ไม่ทำ - ส่วนน้อยที่มีการพัฒนา/จัดทำฐานข้อมูล จัดเก็บปรับปรุงต่อเนื่อง
- โกงประเมินเมื่อไรค่อยทำ - ไม่ได้ปรับปรุงฐานข้อมูลอย่างต่อเนื่อง จะเร่งจัดเก็บหรือปรับปรุงใกล้ช่วงเวลารับการตรวจประเมิน จึงไม่ได้ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลอย่างเต็มที่

- ผู้บริหารคือคนสำคัญ - หน่วยงานที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการเรียกดูหรือใช้ข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง มักไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการพัฒนาด้าน IT
- ไม่มีงบประมาณ ทำให้งานสะดุด - บางแห่งดำเนินการมาถูกทางแล้ว แต่พัฒนาต่อไม่ได้ เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณ
- เชื่อหรือไม่ ? - มีหน่วยงานที่จัดทำฐานข้อมูลและพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยไม่ทราบเกณฑ์ขั้นพื้นฐานตามแนวทาง PMQA มาก่อน หรือไม่เคยศึกษาคู่มือฯ PMQA

- ยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับคำว่า ฐานข้อมูล (Data base)
- บางส่วนราชการไม่เข้าใจคำว่า **สารสนเทศ** หรือ **Information** ว่าคืออะไร และไม่รู้ว่าจะต้องนำเสนอข้อมูลในลักษณะใด
- ต้องการการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์หรือเชื่อมโยงระหว่าง Data หรือ Factor ต่าง ๆ ที่มีฐานข้อมูลเก็บไว้ เพื่อนำมาจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อประกอบการบริหารจัดการหรือการตัดสินใจ
- เจ้าหน้าที่ IT ที่ชี้แจงผลการดำเนินงาน ไม่ใช่ผู้ใช้ข้อมูล จึงไม่สามารถอธิบายวัตถุประสงค์ของการจัดทำฐานข้อมูลและการนำไปใช้ประโยชน์ได้
- ฐานข้อมูลเดียวสามารถรองรับการดำเนินงานประเด็นยุทธศาสตร์เดียว หรือหลายประเด็นยุทธศาสตร์ก็ได้ (One to One or One to Many)
- ข้อมูลในอดีตมีจำนวนมาก ไม่สามารถบอกจำนวนที่ครบถ้วน แน่نونได้ว่ามีข้อมูลย้อนหลังทั้งหมดมีกี่เรื่อง/กิจการ

- บางแห่งมี **Logic** ของการออกแบบและจัดทำฐานข้อมูลที่ดี ง่าย และสะดวกต่อการนำไปใช้งาน แต่เนื่องจากเพิ่งเริ่มพัฒนาฐานข้อมูล จึงยังมีข้อมูลไม่ครบถ้วน
- มีฐานข้อมูลที่เหมาะสม แต่ไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงการนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมากมักจะเป็นการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อเตรียมรองรับการประเมินผล มีเพียงส่วนราชการบางแห่งที่มีการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

ฐานข้อมูลตามยุทธศาสตร์

- ทุกประเด็นยุทธศาสตร์จะต้องมีฐานข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงาน แต่ส่วนราชการเห็นว่าบางประเด็นยุทธศาสตร์ไม่จำเป็นต้องมีหรือไม่เข้าใจว่าควรจะมีฐานข้อมูลเช่นไร เช่น ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี การปฏิบัติราชการอย่างโปร่งใส เป็นต้น
- ส่วนราชการเข้าใจว่าฐานข้อมูลตามตัวชี้วัด เป็นฐานข้อมูลตามยุทธศาสตร์ส่วนหนึ่งอาจใช่ แต่มักจะยังไม่ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด

ฐานข้อมูลตามยุทธศาสตร์

- ตามเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน PMQA จะต้องมียุทธศาสตร์ปี 49-52 แต่ส่วนราชการมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงประเด็นยุทธศาสตร์หลังจากปี 49 และไม่มีฐานข้อมูลรองรับ ซึ่งทริสจะรับฟังเหตุผลที่ส่วนราชการชี้แจงประกอบการพิจารณา (เช่น บางแห่งมีข้อมูล แต่ยังไม่ได้นำลง ก็จะไม่นับผลการดำเนินงานให้ส่วนบางแห่ง ไม่เคยมีข้อมูลมาก่อน เพราะเป็นภารกิจหรือยุทธศาสตร์ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเพิ่มเติม เช่น ภารกิจ 3 จชต. กรณีนี้ อาจจะไม่นับผลการดำเนินงานให้)
- การตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลในฐานข้อมูลบางเรื่อง ซึ่งมีจำนวนมาก เช่น จำนวนนักโทษเด็ดขาด / ผู้ต้องขัง ในการตรวจประเมินจึงต้องใช้วิธีการสุ่มตรวจ
- เป็นการยากที่จะบอกได้ว่า ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ควรมีฐานข้อมูลอะไรบ้าง จึงจะถือว่าครอบคลุม และครบถ้วน ดังนั้น ในการตรวจประเมินจะต้องรับฟังเหตุผลที่ส่วนราชการชี้แจงประกอบ

ฐานข้อมูลตามยุทธศาสตร์

- ความครบถ้วน จะพิจารณาจากจำนวนปีที่แสดงว่ามีฐานข้อมูลได้เป็นหลัก ซึ่งมีข้อจำกัดว่า ในแต่ละปีอาจมีจำนวนรายการในฐานข้อมูลไม่ครบทั้งหมด แม้จะสุ่มตรวจแล้วพบว่าข้อมูล ก็ไม่อาจทราบได้ว่าครบถ้วนหรือไม่
- ไม่สามารถจัดทำฐานข้อมูลได้ครบทุกยุทธศาสตร์ เพราะไม่มีงบประมาณ ไม่มีกำลังคนในการบันทึกหรือจัดเก็บข้อมูล

ฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ

- ใช้ SAR Card ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่นำลงในระบบฯ มารายงานเป็นฐานข้อมูลตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ
- ใช้ข้อมูลตามแบบฟอร์ม สงป. 01 มารายงานเป็นฐานข้อมูลตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ

ฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ

- ส่วนราชการนำผลคะแนนที่ได้ตามคำรับรองฯ มาจัดทำเป็นฐานข้อมูล จึงต้องทำความเข้าใจใหม่ว่า ผลการดำเนินงาน ไม่ใช่ ผลคะแนน
- ฐานข้อมูลมีได้ทั้ง 4 มิติของกรอบการประเมินผล แต่ส่วนราชการมักจะจัดทำฐานข้อมูลตามมิติที่ 1 เพียงอย่างเดียว
- ตัวอย่างฐานข้อมูลผลการดำเนินงานในตัวชี้วัดมิติอื่น ๆ เช่น
 - ✓ **มิติที่ 2** ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ อาจแยกตามงานบริการ
 - ✓ **มิติที่ 3** ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ผลการประหยัดพลังงาน ไฟฟ้า และน้ำมัน ซึ่งสามารถจัดทำฐานข้อมูลแสดงเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้พลังงาน จำนวนลิตรของน้ำมันที่ใช้ เป็นต้น (ไม่ใช่แสดงเป็นผลคะแนน)
 - ✓ **มิติที่ 4** เช่น ผลการดำเนินงานสำคัญ ๆ ในหมวดต่าง ๆ ของ PMQA เช่น ผลการสำรวจความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย, ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการอบรมตามแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรหรือแผนพัฒนาบุคลากร, ผลการผ่านเกณฑ์ฯ FL ในหมวดที่ดำเนินการ เป็นต้น

ฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ

- นำรายงานการประเมินผลตนเอง (SAR) มาลงในระบบสารสนเทศ หรือ เว็บไซต์ เพื่อแสดงเป็นฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามคำรับรองฯ
- นำเอกสารที่มีข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ซึ่งจัดทำในรูปแบบ PDF File หรือ MS Word มาแสดงเป็นฐานข้อมูลตามตัวชี้วัด

- ไม่รู้ว่ากระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนคืออะไร จึงไม่ได้จัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนกระบวนการทั้ง 2 ประเภท หรือจัดทำแต่ไม่สอดคล้องหรือสนับสนุนกระบวนการดังกล่าว
- ไม่ทราบว่ากระบวนการที่สร้างคุณค่าหรือกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงานของตนเองคืออะไร
- ปัญหาสำคัญ คือ ไม่มีการบูรณาการระหว่างผู้รับผิดชอบหมวด 4 กับหมวด 6

- ไม่ได้นำข้อมูลประกาศประกวดราคาที่หัวหน้าส่วนราชการลงนามแล้วลงในเว็บไซต์ หรือนำลงแต่มีข้อมูลไม่ครบถ้วน หรือไม่เต็มปีงบประมาณ
- ไม่ได้นำข้อมูลสรุปผลการจัดซื้อจัดจ้างลงในเว็บไซต์ หรือนำลงแต่มีข้อมูลไม่ครบถ้วน หรือไม่เต็มปีงบประมาณ
- ไม่ได้ใช้แบบฟอร์ม สชร. 1 ในการสรุปผลการจัดซื้อจัดจ้าง หรือมีสรุปข้อมูลในเอกสารรูปแบบอื่น แต่เนื้อหาไม่ครบถ้วนตามแบบ สชร. 1

- ไม่เข้าใจหลักการหรือแนวคิดของ ระบบเตือนภัย Warning System การออกแบบและจัดทำฐานข้อมูล จึงไม่สามารถเตือนภัยได้จริง
- ไม่เข้าใจหลักการและแนวคิดของการมีระบบในการติดตามหรือ Monitor ผลการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น การมี Management Cockpit เพื่อการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ หรือ Warning ในผลการดำเนินงานบางเรื่องที่สำคัญ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการ หรือตัดสินใจได้ทันการณ์
- ข้อมูลที่นำลงในระบบเตือนภัย ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่สามารถเตือนภัยล่วงหน้าได้ เช่น มีการจัดทำฐานข้อมูลตัวชี้วัดในช่วงไตรมาสที่ 3 ของปีงบประมาณ ซึ่งในระยะเวลาดังกล่าว ไม่สามารถเตือนภัย เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาให้ทันการณ์ได้

- ด้านการสำรองข้อมูล (Back up) ส่วนใหญ่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีการสำรองข้อมูลเก็บไว้เป็นระยะ ๆ มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบชัดเจน และต่อเนื่อง แต่ยังพบปัญหาการไม่แยกที่จัดเก็บข้อมูลที่ใช้อยู่ในปัจจุบันกับข้อมูลที่สำรองไว้ให้เหมาะสม การ Back up ข้อมูลจึงไม่มีประโยชน์และไม่ช่วยลดความเสี่ยงของการสูญหายหรือเสียหายของข้อมูล
- การทดสอบการกู้คืนข้อมูล ส่วนราชการส่วนใหญ่ไม่กล้าทดสอบการกู้คืนข้อมูล เพราะเกรงข้อมูลที่มีอยู่จะเสียหาย ในทางเทคนิคสามารถคัดลอกข้อมูลทั้งหมด เป็นการจำลองข้อมูลออกมาทดลองทำการกู้คืน ได้ โดยไม่ต้องดำเนินการกับข้อมูลที่ใช้งานอยู่จริง
- ส่วนราชการบางแห่งที่ไม่ได้เลือกดำเนินการหมวด 4 ลดความสำคัญกับการดูแลด้านความมั่นคงและปลอดภัยของระบบฯ ลง เนื่องจากทราบว่าไม่ส่งผลต่อผลการประเมิน โดยแจ้งว่ารอให้ดำเนินการในหมวด 4 ก่อน จึงจะดูแลให้ครบถ้วน สมบูรณ์

- คุณภาพของการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้าน IT มีความแตกต่างกัน โดยบางแห่งใช้เกณฑ์มาตรฐาน ISO ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาประกอบ ทำให้มีมุมมองเกี่ยวกับความเสี่ยงด้าน IT ที่ค่อนข้างครบถ้วน และครอบคลุม
- ปัญหาที่พบต่อเนื่อง คือ ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับการมีแผนสำรองหรือแผนป้องกันภัยพิบัติด้าน IT (IT Contingency Plan) โดยคิดว่าเป็นแผนเดียวกันกับแผนบริหารความเสี่ยง
- มีการซ้อมหนีไฟประจำปีแต่นำมารายงานเป็นการซักซ้อมแผนฯ โดยไม่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงของกิจกรรมดังกล่าวกับแผนป้องกันภัยพิบัติของระบบ IT (IT Contingency Plan) ได้
- Contingency Plan ระบุเป็นมาตรการว่าจะต้องดำเนินการอะไร แต่ไม่ระบุว่าหากเกิดเหตุหรือภัยพิบัติขึ้นแล้ว มีแผนรองรับ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานต่อได้อย่างไร

- การประเมินผลตาม RM 8.1 จะพิจารณาจากจำนวนปีที่มีฐานข้อมูลย้อนหลัง ซึ่งแต่ละปีอาจมีข้อมูลไม่ครบถ้วนตามที่ควรจะมี แต่เป็นการยากที่จะบอกได้ว่า แต่ละปีควรมีข้อมูลกี่รายการจึงจะครบถ้วน ซึ่งผู้ประเมินจะใช้วิธีการ สุ่มเรียกดูข้อมูล และรับฟังเหตุผลที่ส่วนราชการชี้แจงประกอบ
- ในการประเมิน RM 8.1 จะสุ่มตรวจเพียง 1 ฐานข้อมูลตามประเด็น ยุทธศาสตร์ ซึ่งส่วนราชการที่ได้คะแนนสูงใน RM 8.1 อาจไม่ได้หมายความว่า มีข้อมูลในแต่ละปี (ของปี 49-52) ที่ครบถ้วนเสมอไป โดยเฉพาะ ส่วนราชการที่มีรายการข้อมูลจำนวนมาก

จังหวัด (การตรวจประเมินในปี 2551)

- การพัฒนาระบบฐานข้อมูลของจังหวัด ขาดการมองในภาพรวม ส่วนใหญ่จะเป็นการสำรวจว่าข้อมูลที่หน่วยงานใดมีอยู่บ้าง ก็จะนำมาแสดงเป็นข้อมูลตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด
- มีความซ้ำซ้อนของการพัฒนาระบบ โดยมีระบบ IT ซึ่งจัดทำโดยหน่วยงานต้นสังกัด (ส่วนกลาง) และระบบที่จังหวัดจัดทำขึ้นเอง ซึ่งระบบที่ส่วนกลางพัฒนาขึ้นมีโครงสร้างพื้นฐานของระบบฯ ที่ไม่สอดคล้องกับของจังหวัด ทำให้การถ่ายโอนข้อมูลจากระบบฯ เดิมมายังระบบฯ ของต้นสังกัด มีอุปสรรค และเกิดข้อผิดพลาด บางจังหวัดจึงเลือกดำเนินการควบคู่กันไปทั้ง 2 ระบบ
- แปลกแต่จริง - ระบบมักจะล่มหรือขัดข้องในช่วงที่เข้าทำการตรวจประเมิน !!
- ข้อมูล 45 / 32 ตัวชี้วัด มีไม่ครบถ้วน หรือมีแต่ไม่เป็นปัจจุบัน หรือข้อมูลคลาดเคลื่อน/ผิดพลาด ไม่ตรงตามนิยาม อย่างเห็นได้ชัด เช่น ชื่อข้อมูลเป็นอัตราส่วนแต่ข้อมูลที่แสดงในระบบเป็นร้อยละ (ไม่ได้แสดงเป็นอัตราส่วน)

จังหวัด (การตรวจประเมินในปี 2551)

- จังหวัดโดยส่วนใหญ่ไม่มีฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
- เข้าใจคำว่า ฐานข้อมูลสารสนเทศ Database คลาดเคลื่อน โดยแสดงข้อมูลที่จัดเก็บเป็น PDF File หรือเอกสาร MS word File ว่าเป็นฐานข้อมูล
- มีข้อมูล แต่ไม่สามารถนำไปจัดทำให้อยู่ในรูปแบบ Information เพื่อใช้ประโยชน์ได้จริง หรือไม่เข้าใจว่า Information คืออะไร
- มีการปรับปรุงฐานข้อมูลช่วงใกล้สิ้นปีงบประมาณ หรือช่วงที่จะมีการเข้าตรวจประเมินผล (Site Visit 12 เดือน) ไม่ได้ปรับปรุงฐานข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์จริง แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลเสียเป็นส่วนใหญ่
- ต้องการการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์หรือเชื่อมโยงระหว่าง Data หรือ Factor ต่าง ๆ ที่มีฐานข้อมูลเก็บไว้ เพื่อนำมาจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อประกอบการบริหารจัดการหรือการตัดสินใจ

จังหวัด (การตรวจประเมินในปี 2551)

- ไม่มีแผนพัฒนาระบบสารสนเทศ หรือมีแต่ดำเนินการไม่ได้ เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณ
- ไม่ได้รับงบประมาณการพัฒนาบุคลากรด้าน IT ส่วนใหญ่เป็นการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในกลุ่มเป้าหมายที่ค่อนข้างจำกัด
- ไม่เข้าใจว่า Contingency Plan คืออะไร
- แผนบริหารความเสี่ยง IT ไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย / นำแผนบริหารความเสี่ยงที่เคยจัดทำไว้แล้ว มาแสดงเป็นเอกสารหลักฐานของการจัดการความเสี่ยงของระบบ IT
- มีการตรวจสอบการทำงานของระบบ แต่ไม่ได้นำปัญหาที่พบมาปรับปรุง เช่น มีการกำหนดให้ระบบ Print Log File แสดงการทำงานของระบบฯ มาตรวจสอบ เมื่อพบว่ามีข้อผิดพลาดหรือ error กลับยังไม่ได้รับการนำไปพิจารณาหาสาเหตุหรือกำหนดแนวทางการแก้ไข
- ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากระบบฯ และฐานข้อมูล เท่าที่ควร

**บทเรียนและประสบการณ์จากการตรวจประเมิน
: *Knowledge Management***

การวางแผน/การตั้งเป้า : Approach

- ไม่มีการทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์และรายการองค์ความรู้
- บ่อยครั้งที่พบว่าประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุในแบบฟอร์มที่ 1 กับในแผน KM ไม่ตรงกัน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการไม่ชัดเจน ทำให้ยากแก่การระบุรายการองค์ความรู้ที่จำเป็น ซึ่งมีนัยสำคัญต่อผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ทบทวนรายการองค์ความรู้ที่จำเป็น / กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็น โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ไม่ได้พิจารณาให้ครอบคลุมทั้งประเด็นยุทธศาสตร์ อาจเกิดปัญหา หากตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ในปีนั้น ไม่ครอบคลุมในประเด็นสำคัญ ๆ ตามยุทธศาสตร์ อาจทำให้การตั้งเป้าหมายการจัดการองค์ความรู้ไม่ได้ประโยชน์เท่าที่ควร

การวางแผน/การตั้งเป้า : Approach

- มีการตั้งเป้าการรวบรวมองค์ความรู้เฉพาะจากภายในองค์กรและไม่ได้พิจารณาถึงการรวบรวมองค์ความรู้จากภายนอกองค์กรหรือไม่เข้าใจว่า การรวบรวมองค์ความรู้จากภายนอกองค์กรคืออะไร จะหาได้ที่ใด
- ในแต่ละปีงบประมาณ มีการเปลี่ยนองค์ความรู้เป้าหมาย องค์กรก็จะไม่ได้ให้ความสำคัญกับองค์ความรู้เดิมที่ได้มีการจัดการความรู้ไปแล้วเท่าที่ควร จึงอาจทำให้การจัดการความรู้ไม่ต่อเนื่อง และไม่ยั่งยืน โดยเป็นการดำเนินการให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผล มากกว่าจะคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

การวางแผน/การตั้งเป้า : Approach

- ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ โดยสามารถจัดทำแผน KM และระบุกิจกรรมหลัก 7 ขั้นตอนได้ครบถ้วน ตรงตามแนวทางและแบบฟอร์ม แต่เมื่อซักถามในรายละเอียดของการดำเนินการ หรือกิจกรรมย่อยที่กำหนดกลับพบว่าไม่สอดคล้องกับ 7 ขั้นตอน หรือมีการระบุกิจกรรมย่อยภายใต้ 7 ขั้นตอนแต่ไม่ตรงตาม concept ของ KM
 - ขั้นตอนการบ่งชี้องค์ความรู้ มีการระบุกิจกรรม เช่น แต่งตั้งคณะทำงาน KM หรือ กิจกรรมการจัดทำแผน KM ตัวชี้วัด คือมีแผน KM เป้าหมาย คือได้แผน KM 3 แผน เป็นต้น หรือ กิจกรรมการจัดทำเกณฑ์การประกวดมุมมองความรู้
 - ขั้นตอนการจัดหมวดหมู่ ระบุกิจกรรม - การนำข้อมูลลงในเว็บไซต์ KM ว่าเป็นการจัดหมวดหมู่ขององค์ความรู้
 - ขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ระบุกิจกรรม - การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้อย่างถูกต้องเหมาะสม
 - ขั้นตอนการเรียนรู้ ระบุกิจกรรม - สนับสนุนให้มีการจัดทำรายชื่่วิทยากร หรือ ศึกษาดูงานในประเทศเพื่อนบ้าน (ตัวชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ คือ จำนวนผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้ไปศึกษา ดูงาน)
 - เข้าใจว่าขั้นตอนการเรียนรู้ (Learning) กับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing) คือกิจกรรมเดียวกัน

การวางแผน/การตั้งเป้า : Approach

- มีการกรอกข้อมูลได้ตามแบบฟอร์มการจัดทำแผน KM แต่ไม่สามารถอธิบายความสอดคล้องอย่างเป็นเหตุเป็นผลของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมได้
- นำกิจกรรมตาม CMP มากำหนดเป็นกิจกรรมใน KMP เช่น ขั้นตอนที่ 7 ของ KMP คือ การเรียนรู้ ส่วนราชการ/จังหวัด จะนำกิจกรรมการแจกรางวัล ชมเชยผู้เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มากำหนดเป็นขั้นตอนที่ 7 ในแผน KM ซึ่งเนื้อหาของกิจกรรม ไม่ได้แสดงถึงการเรียนรู้จากองค์ความรู้ที่ตั้งเป้าหมายและนำมาถ่ายทอด และเกิดประโยชน์ในการเรียนรู้และพัฒนา
- ส่วนราชการไม่สามารถอธิบายความสอดคล้องระหว่าง KMP กับ CMP ได้
- มีคำถามที่ถามกลับมายังผู้ประเมินว่า CMP คืออะไร
- นำตัวอย่าง Matrix ที่ปรากฏอยู่ในภาคผนวก มารายงานเป็นผลการดำเนินงาน

การวางแผน/การตั้งเป้า : Approach

- ไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน หรือไม่สามารรถประเมินความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมได้
- ไม่ระบุเป้าหมายในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ไม่ระบุชื่อกลุ่มเป้าหมาย และพบมากที่สุดคือไม่ระบุจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่แน่นอน จึงไม่สามารถประเมินผลสำเร็จของการเข้าร่วมกิจกรรม (อย่างน้อยร้อยละ 80) ได้ เช่น ระบุเป็นจำนวนสำนักงาน/ทุกหน่วยงานระดับสำนัก/กองในสังกัดทั่วประเทศ เป็นต้น
- ไม่ได้ระบุตัวชี้วัดเพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของแผน KM หรือระบุ แต่ตัวชี้วัดที่เลือกมาไม่อยู่ในคำรับรองฯ หรือระบุตัวชี้วัดอื่น ๆ แต่ไม่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ของการจัดการองค์ความรู้ที่เลือกมาดำเนินการได้ เช่น กำหนดตัวชี้วัด ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่องค์ความรู้ที่เลือกมาดำเนินการไม่เกี่ยวข้องกับงานบริการที่เลือกมาประเมินผล

การวางแผน/การตั้งเป้า : Approach

- ยังคงพบว่ามี การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปก่อน แผน KM จะได้รับความเห็นชอบ โดยมีการรวบรวมกิจกรรมที่ดำเนินการไปแล้ว มาร้อยเรียงจัดทำเป็นแผน KM และเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบภายหลัง
- มีแผนงาน/โครงการที่จะต้องดำเนินการอยู่แล้ว และเห็นว่าสอดคล้องกับกิจกรรมตามแนวทาง KM จึงนำมาระบุไว้ในแผนฯ ซึ่งบางเรื่องสามารถประยุกต์ใช้ได้ บางเรื่องก็ไม่เกี่ยวข้อง ไม่สอดคล้องกับองค์ความรู้ที่เลือก

การดำเนินการตามแผน : **Deploy**

- ดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จไม่ครบทุกกิจกรรม สาเหตุจากเริ่มดำเนินการช้า และดำเนินการ โดยมุ่งเน้นกิจกรรม/โครงการที่วางไว้ภายใต้แผน **KM** แยกเป็นส่วน ๆ ตามผู้รับผิดชอบ ไม่ได้คำนึงถึงความต่อเนื่องของขั้นตอนที่กำหนดในแผนอย่างแท้จริง
- กิจกรรมที่ระบุในแผนเป็นกิจกรรม **KM** แต่เมื่อดำเนินการจริง พบว่า เอกสาร หลักฐานที่นำมาแสดงไม่สอดคล้องกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ เช่น กิจกรรม การบ่งชี้องค์ความรู้ แต่เนื้อหาเป็นเอกสารมอบหมายความรับผิดชอบตามตัวชี้วัด **KM/กิจกรรมการเรียนรู้** แต่หลักฐานเป็นการให้รางวัลการจัดประกวดภาพถ่าย
- แสดงเอกสาร หลักฐานของบางกิจกรรมซ้ำกัน โดยเข้าใจว่าเป็นเรื่องเดียวกัน เช่น เข้าใจว่าขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรององค์ความรู้ กับ การแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นขั้นตอนเดียวกัน

การดำเนินการตามแผน : Deploy

- ดำเนินการตามกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผน แต่ไม่ได้บันทึกข้อมูลองค์ความรู้ไว้ หรือ ไม่มีเอกสารหลักฐานมาแสดงได้ว่าดำเนินการตามกิจกรรมนั้นจริง เช่น มีหลักฐานว่าจัดกิจกรรม **COP** แต่ไม่ได้บันทึกองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศไว้ อย่างเป็นรูปธรรม
- ผู้นำแผนไปปฏิบัติไม่ได้เป็นผู้จัดทำแผน **KM** ทำให้ไม่เข้าใจว่าต้องดำเนินการอะไร หรือไม่สามารถแสดงความสำเร็จตามกิจกรรมและเป้าหมาย ที่ผู้จัดทำแผน **KM** กำหนดไว้ได้
- การให้ความสนใจหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ในส่วนราชการ ยังไม่แพร่หลาย มีผู้สนใจหรือให้ความสำคัญเข้าร่วมกิจกรรมในวงจำกัด

การดำเนินการตามแผน : Deploy

- องค์ความรู้ที่ตั้งเป้าหมายหรือเลือกมาดำเนินการ กับองค์ความรู้ที่นำมาใช้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือ เรียนรู้เป็นคนละเรื่องกัน
- เข้าใจว่าการถอดบทเรียนมาจัดทำเป็นรูปเล่มได้ หรือการเล่าเรื่องราว โดยจัดทำเป็นบทความและนำไปเผยแพร่คือการจัดการความรู้ที่ครบถ้วนตามขั้นตอนแล้ว
- บางแห่งมีการถอดบทเรียนจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริงได้เป็นอย่างดี แต่เป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่เลือกมาดำเนินการ
- กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้คือมีองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นหลังจากจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่หลักฐานที่นำมาแสดง คือ องค์ความรู้ที่ได้จากการ ถิ่นกรอง เพื่อนำไปใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การดำเนินการตามแผน : Deploy

- ในปีฯ 51 มีหลายจังหวัดที่นำผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดอื่น มารายงานเป็นแผน **KM** เช่น การจัดทำแผนชุมชนโดยวิทยากรกระบวนการ การพัฒนาคุณภาพของแหล่งท่องเที่ยว เป็นต้น เนื่องจากเห็นว่าในบางขั้นตอนการดำเนินงานมีกิจกรรมบางอย่าง ที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการความรู้ แต่ก็ยังไม่สามารถ **Fit in** ได้ 100%
- มักมีข้ออ้างว่า ทำตามแบบฟอร์ม หรือ มีข้ออ้างว่าที่ดำเนินการไม่ถูกต้อง เพราะไม่ได้ทำตามแบบฟอร์ม
- มีหน่วยงานที่จัดการความรู้ โดยไม่ทราบเกณฑ์ขั้นพื้นฐานตามแนวทาง **PMQA** ไม่เคยศึกษาหรือไม่ได้เปิดดูภาคผนวกในคู่มือฯ **PMQA** ได้แต่ทำตามๆ กันไป

การดำเนินการตามแผน : Deploy

- ส่วนราชการไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้ตามระยะเวลาที่กำหนดในแผน
- เริ่มดำเนินการตามแผนล่าช้า ทำให้ไม่สามารถติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการเป็นระยะๆ ได้อย่างเหมาะสม (ความถี่ไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี ไม่รวมการสรุปประเมินผล ณ สิ้นปี)
- การติดตามความก้าวหน้า เป็นการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด **PMQA** ไม่ใช่การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผน **KM**
- การจัดทำรายงานสรุปผลความสำเร็จ ไม่มีรายละเอียดของผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมที่ชัดเจน ระบุเพียงว่าดำเนินการได้แล้วเสร็จ ทั้งที่ควรจะมีข้อมูลพอสังเขป เช่น วัน เวลา ที่ดำเนินกิจกรรม กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมกิจกรรม ผลสำเร็จตามตัวชี้วัดเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา อุปสรรคหรือข้อเสนอแนะ เป็นต้น บางแห่งรายงานสรุปผลฯ กับ แผน **KM** มีเนื้อหาแทบจะไม่แตกต่างกัน

อื่น ๆ

- มีหลายส่วนราชการที่ดำเนินการได้ดี และสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความรู้ แม้จะยังไม่ครบกระบวนการ (7 ขั้นตอน) แต่สะท้อนถึงความรู้ความเข้าใจที่ดีขึ้นโดยลำดับ
- หลายส่วนราชการเร่งจัดทำแผนได้แล้วเสร็จภายในเดือนมีนาคมและก่อนนำไปดำเนินการ
- ขั้นตอนที่ส่วนราชการโดยส่วนใหญ่ทำได้ดีคือ ขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ขั้นตอนที่ส่วนราชการไม่ค่อยเข้าใจ และไม่สามารถกำหนดแนวทางการประเมินหรือวัดความสำเร็จได้คือขั้นตอน การเรียนรู้
- ใช้เวลาในการตรวจประเมินนาน เนื่องจากส่วนราชการไม่ได้จัดเตรียมเอกสารหลักฐานประกอบการดำเนินงานตามแผนไว้ให้ตรวจดู โดยคิดว่าผู้ประเมินจะตรวจดูเฉพาะเนื้อหาในรายงานสรุปผลการดำเนินงาน

ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน KM

- กรณีไม่ได้เลือกหรือเป็นภาคบังคับให้ดำเนินการในหมวด 4 แม้ในการประเมินผลฯ ทริสจะพิจารณาในเชิงคุณภาพของแผนการจัดการความรู้ด้วย แต่ก็มีสัดส่วนคะแนนที่หักในเชิงคุณภาพไม่มาก (0.5000 คะแนน) ดังนั้นส่วนราชการ/จังหวัดที่มีผลการประเมินในระดับคะแนนสูง ไม่ได้หมายความว่า จะมีแผนการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพ
- แนวทางการประเมินผลในปีฯ 52 เน้นการดำเนินกิจกรรมตามแผน KM ได้แล้วเสร็จ มากกว่าการพิจารณาถึงการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้

ประเด็นหักคะแนนเชิงคุณภาพกรณีไม่ได้เป็นภาคบังคับหรือเลือกดำเนินการในหมวด 4

***หมายเหตุ ส่วนราชการที่ไม่ได้เลือกดำเนินการในหมวด 4

จะมีการพิจารณาคุณภาพแผน และการติดตามผลฯ ใน IT 7 ด้วย ซึ่งจะมีการปรับลดคะแนนเชิงคุณภาพไม่เกิน 0.5

			น้ำหนัก	คะแนนที่หัก
อ้างอิงประเด็น การประเมินฯ ตาม รหัส IT 7	A	2.1	0.03	0
		2.2	0.07	0
		2.3	0.1	0
		2.4.1	0.1	0
		2.4.2	0.05	0
		2.5.1	0.04	0
		2.5.2	0.04	0
	D	2.1	0.07	0
			0.50	
			คะแนนที่หักรวม	

ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน KM

- ส่วนราชการ/จังหวัดอาจมีผลการประเมิน **RM 9** ในระดับคะแนนสูง **4.5000-5.0000** ไม่ได้หมายความว่ามีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง และอาจมีแผน **KM** ที่ไม่มีคุณภาพ หรือไม่ผ่าน **FL** รหัส **IT 7**

ตัวอย่าง ส่วนราชการที่มีกิจกรรมตามแผนไม่สอดคล้องกับ **KMP** แต่ดำเนินการครบถ้วนทุกกิจกรรม ผลคะแนนที่ได้อาจจะดีกว่าส่วนราชการที่จัดทำ **KMP** ได้อย่างมีคุณภาพ แต่ดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จไม่ครบทุกกิจกรรม

3

ข้อสังเกต ปัญหา อุปสรรคที่พบจากการประเมินผล

ภาพรวม

- ทั้งส่วนราชการและจังหวัดเห็นว่าการดำเนินการตามแนวทาง PMQA มีประโยชน์อย่างมาก และควรดำเนินการต่อเนื่อง แต่ต้องการการสนับสนุนด้านองค์ความรู้มากขึ้น
- ในปี 52 มีแนวโน้มการดำเนินการที่ดีขึ้น ส่วนราชการมีความรู้ความเข้าใจการดำเนินการในหมวด 4 มากขึ้น แต่ก็ยังรู้เป็นส่วนๆ ไม่เป็นระบบและไม่มีกระบวนการคิดที่เชื่อมโยง สอดคล้องกันทั้งหมด และทุกหมวด
- A –Approach ยังค่อนข้างอ่อนด้อย ปัญหาที่พบ คือ ไม่วางแผน ไม่ตั้งเป้าหรือวางแผนผิด ตั้งเป้าผิด ทำไปก็ทำผิด ๆ
- การดำเนินการตามแบบฟอร์ม โดยไม่มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงยังคงมีอยู่
- บุคลากรที่รับผิดชอบ ไม่มีเวลาหรือไม่ให้ความสำคัญกับการศึกษา หาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมาใช้ประกอบหรือเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ

- แนวทางการประเมินผลยังค่อนข้างอ่อนปรน หากมองในแง่บวก เป็นการสร้างกำลังใจ เพราะมีโอกาสผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐานได้ง่ายขึ้น แต่มองในแง่ลบ อาจเป็นการเสียโอกาสในการพัฒนา เนื่องจากผลการประเมินไม่สะท้อนคุณภาพการบริหารจัดการที่แท้จริง
- ยังไม่ได้ประเมินผลตามแนว A-D-L-I อย่างเต็มรูปแบบ จะเห็นได้ว่าส่วนราชการ/จังหวัดที่ไม่ได้คะแนนในส่วนของ A : Approach (เช่น การจัดทำแผนและการกำหนดเป้าหมายไม่สมบูรณ์ ครบถ้วน หรือสอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดไว้) ยังคงได้รับการประเมินต่อใน D, L, I หรือไม่ผ่าน FL ยังคงได้รับการประเมินผลต่อในหมวด 7 (RM) ที่เกี่ยวข้องกับ FL ที่ไม่ผ่านเกณฑ์
- อย่างไรก็ตาม ในการตรวจประเมิน ทริสยังคงมุ่งเน้นเชิงคุณภาพ โดยจะต้องดำเนินการได้ครบทุกประเด็นการประเมินผลใน A-D-L-I จึงจะให้ผ่าน FL ได้
- **KM/IT** เมื่อนำไปรวมประเมินอยู่ในรูปของ **PMQA** ทำให้หน้าหนักค ว า ม ส ำ ก ำ ค ัญ ลดน้อยลง และไม่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานที่สำคัญที่สำนักงาน ก.พ.ร.

- หน่วยงานที่มีผลการประเมินว่าผ่าน FL ในหมวดที่ดำเนินการแล้วในปีฯ 52 หากไม่มีการประเมินผลในปีต่อไป โดยเปลี่ยนเป้าหมายไปดำเนินการและวัดผล ในหมวดอื่น ก็มีความเป็นไปได้ว่าจะไม่มีการดำเนินการในหมวดนั้น ๆ ต่อ
- ตัวอย่าง กระบวนการที่สร้างคุณค่าของส่วนราชการ/จังหวัดบางแห่ง มีจำนวนมาก โดยในปีฯ 52 กำหนดให้ดำเนินการอย่างน้อย 2 กระบวนการ หากผ่าน FL ในปีฯ 52 แล้ว ในปีฯ 53 ส่วนราชการ/จังหวัด อาจไม่ดำเนินการต่อในกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ยังเหลือ ก็เป็นไปได้

ปัญหาด้านการบริหารจัดการและอื่น ๆ

- เริ่มดำเนินการล่าช้า / มอบหมายงานล่าช้ายังคงมีให้เห็นอยู่บ้าง ทำให้ดำเนินการแล้วเสร็จไม่ครบทั้งกระบวนการภายในปีงบประมาณ
- การมอบหมายทีมงานหรือผู้รับผิดชอบไม่เหมาะสม
- ผู้บริหารไม่เข้าใจและไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร จึงเกิด Gap ระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร
- เจ้าหน้าที่โยกย้าย หรือเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ และไม่มีระบบการถ่ายทอดหรือถ่ายโอนงานที่ดีเพียงพอ ทำให้ต้องเริ่มต้นใหม่อยู่เสมอ จับต้นชนปลายไม่ถูกหรือทำตาม ๆ กันไป โดยไม่มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง

ปัญหาด้านการบริหารจัดการและอื่น ๆ

- ขาดการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างผู้รับผิดชอบ PMQA แต่ละหมวด หรือบางกรณีอาจมีการสื่อสารที่ดี แต่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอาจมีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจจำกัดหรือแตกต่างกัน ทำให้การขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กันมีอุปสรรค ล่าช้า
- คนฟังไม่ได้ทำ คนทำไม่ได้ฟัง – การสนับสนุนด้านองค์ความรู้ยังมีข้อจำกัด ด้านงบประมาณ มีอัตราส่วนของผู้ที่มีโอกาสได้รับฟังการอบรม ชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ PMQA ทั้งที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดขึ้น และที่ส่วนราชการจัดเองจำนวนน้อย เมื่อเทียบกับบุคลากรทั้งองค์กร ผู้ที่มีโอกาสได้รับความรู้ ไม่ได้นำไปถ่ายทอด
- ส่วนราชการ/จังหวัดได้รับทราบความชัดเจนของเกณฑ์การประเมินผลและรายละเอียดต่าง ๆ ค่อนข้างล่าช้า มีระยะเวลาทำความเข้าใจ และดำเนินการไม่เพียงพอ (ซึ่งมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร)

ข้อเท็จจริงที่พบ : ผู้รับผิดชอบดำเนินการ PMQA ของส่วนราชการหลายแห่ง ยังไม่ทราบว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัด PMQA พร้อมแจกคู่มือฯ และ Program Excel สำหรับประเมินตนเองของปีฯ 53 ไปแล้ว

ปัญหาด้านการบริหารจัดการและอื่นๆ

- ด้านงบประมาณ - ไม่ได้รับหรือได้รับงบประมาณล่าช้า ไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการดำเนินงาน หรือกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ (เช่น แผน IT ไม่ได้รับงบประมาณ การเบิกจ่ายเพื่อซื้อเครื่องมือหรืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้ไม่สามารถจัดทำฐานข้อมูลได้)
- IT/KM เป็นเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ ซึ่งส่วนราชการ/จังหวัด มีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในวงจำกัด หรือมีความเข้าใจ แต่ก็ไม่ถนัดเมื่อจะต้องนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารจัดการในองค์กร



ข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา

- ควรใช้แนวทางการพัฒนาและแนวทางการประเมินผลเดิมไปสักระยะหนึ่ง ไม่ควรเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การประเมินผลบ่อยจนเกินไป
- แนวทางการพัฒนา จะต้องทำให้เข้าใจได้ง่าย (Make it simple) และควรใช้วิธีให้ทำซ้ำ ๆ จนทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ แล้วจึงปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาขึ้นไปสู่ Advance Level ต่อไป
- อย่างไรก็ตาม การประเมินผลในปีต่อ ๆ ไป ควรเพิ่มระดับความเข้มข้นและยึดหลักการตาม A-D-L-I อย่างเคร่งครัด และผ่อนปรนน้อยลง
- หมวดที่ดำเนินการผ่านแล้ว อาจจัดให้มีการสุ่มตรวจในบางประเด็นด้วยว่า ยังดำเนินการต่อเนื่องหรือไม่ เพื่อกระตุ้นให้รักษาระดับของคุณภาพการบริหารจัดการในเรื่องนั้น ๆ เอาไว้

ข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา

- อาจจะต้องนำประเด็นการพัฒนาที่ต้องการผลักดันให้เกิดผลสำเร็จ ไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดแยกต่างหาก เพื่อสะท้อนภาพความสำเร็จได้ชัดเจนและผลการดำเนินการที่ได้ ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากขึ้น
- ต้องมีกิจกรรม ช่องทาง หรือสื่อที่ใช้ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ กระตุ้นความสนใจเกี่ยวกับ PMQA อย่างต่อเนื่อง เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น ผู้บริหารระดับสูง คณะทำงานที่รับผิดชอบ และบุคลากรทั่ว ๆ ไปในส่วนราชการ/จังหวัด
- เพิ่มบทบาทของหมอองค์กร และที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากในการสื่อสาร และสร้างความรู้ความเข้าใจ รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะ และการให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการ/จังหวัด โดยสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างใกล้ชิด และมีโอกาสได้สัมผัสกับการดำเนินงานที่ส่วนราชการ/จังหวัด ได้ดำเนินการจริง



จะออกแบบกระจกให้ส่องแล้ว
สวยทุกคนหรือให้ส่องแล้ว
สะท้อนความเป็นจริง



More for Less หรือ Less For more ???

Thank You !