คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนราชการระดับ **กรม**

ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ส่วนราชการระดับ **กรม**

ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำหรับส่วนราชการระดับกรม

พิมพ์ครั้งที่ 1
กันยายน 2553

จำนวนพิมพ์
1,000 เล่ม

จัดพิมพ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0 2356 9999
โทรสาร 0 2281 8169
ISBN 978 - 616 - 7145 - 26 - 6

จัดทำโดย
สำนักงาน ก.พ.ร.

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
(หน่วยงานรูปแบบพิเศษของ สำนักงาน ก.พ.ร.)

ออกแบบโดย
บริษัท วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
481/561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0 2864 5698
โทรสาร 0 2864 5889

สงวนลิขสิทธิ์โดย
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

คำนำ

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

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้กำหนดตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" เป็นตัวชี้วัดบังคับในมิติด้านการพัฒนาองค์การ ตัวชี้วัดที่ 12 ในระดับกรม

ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และทราบแนวทางวิธีการประเมินผลตามตัวชี้วัดดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำคู่มือนี้ขึ้นเพื่อให้ส่วนราชการได้เตรียมความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ และสามารถดำเนินการได้ครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการในการดำเนินการตามตัวชี้วัดดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 และชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่ให้ส่วนราชการไปด้วยแล้ว และสามารถติดตามข้อมูลความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ได้ผ่านเว็บไซต์ www.opdc.go.th หัวข้อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2553

สารบัญ

		หน้า
1.	ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	1
2.	หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	2
3.	ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ	12
4.	ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	14
5.	คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน	17
	▪ ตัวชี้วัดที่ 12.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	18
	▪ ตัวชี้วัดที่ 12.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	18
	▪ ตัวชี้วัดที่ 12.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	20
6.	วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ	21
7.	แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"	31

ภาคผนวก ก :

แบบฟอร์มที่ 1	แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	36
แบบฟอร์มที่ 2	แบบฟอร์มรายงานผลตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ)ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	37
แบบฟอร์มที่ 3	แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	39
แบบฟอร์มที่ 4	แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	45

หน้า

ภาคผนวก ข :

ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7) 48

ภาคผนวก ค :

ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการ รอบ 6 เดือน 70

ภาคผนวก ง :

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) 78

ภาคผนวก จ :

ภาคผนวก จ - 1 **แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4(ข) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554** 161

ภาคผนวก จ - 2 **ตัวอย่างการวิเคราะห์และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** 175

ภาคผนวก จ - 3 **ตัวชี้วัด RM 4.4 ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ ตามมาตรฐานข้อมูล statXML** 189

แนวทางดำเนินการสำหรับตัวชี้วัด
ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
----

1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน 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 ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร.

นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ***ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ*** ได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
3. มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน	❒ ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์การ	❒ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
		❒ ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน	❒ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในปี 2555 ดังนี้

<u>ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์การไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย</u>

2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)[1] และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์การด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การเพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

[1] ปี ค.ศ. 2010 Malcolm Baldrige National Quality Award ได้เปลี่ยนชื่อเป็น Malcolm Baldrige Award (ข้อมูลจาก <u>www.nist</u>.gov/baldrige)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการ ดังนี้

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

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์การที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์การ

2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์การมีความยั่งยืน

3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์การ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ

4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์การให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์การ ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคตการยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนดังนั้นผู้ที่จะตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั้นเอง

ทั้งนี้องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

• การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

• การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์การที่จะสามารถสร้างความ พึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

3. การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล

การที่องค์การจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์การต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในแนวทางที่องค์การปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน

2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์การ

3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ และ

5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย

แหล่งการเรียนรู้ในองค์การ รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์การและบุคลากรส่งผลดังนี้

- การเรียนรู้ขององค์การส่งผล ดังนี้

1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่

2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา

4) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ

5) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์การเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

- การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์การมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น

2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน

3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การ

4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อทำให้องค์การมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์การที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร

2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ

3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร

4) การแบ่งปันความรู้ขององค์การเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม

6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

องค์การต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในองค์การ อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในองค์การ อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์การ อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์การที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์การ ดังนั้นองค์การควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

5. ความคล่องตัว

องค์การต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์การต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์การต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์การต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์การต้องการระบบงานใหม่ ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลามีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วยการปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน องค์การ คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์การที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ทั้งนี้องค์การที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดที่ในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์การ

การวางแผนงานขององค์การจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนา

บุคลากรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการและการปฏิบัติการขององค์การ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์การไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์การจึงควรชี้นำและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์การควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์การและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์การ

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์การ การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์การ รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการขององค์การต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบเคียง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

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

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์การควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์การจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์การ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์การยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์การควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบที่มีต่อสาธารณะ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์การ และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ

นอกจากนั้น องค์การควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลายๆ องค์การ ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์การควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์การ

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์การและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะ ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์การ จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์การ และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดันองค์การอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบของภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์การ จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์การสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้ กลยุทธ์ขององค์การควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป

กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

11. มุมมองในเชิงระบบ

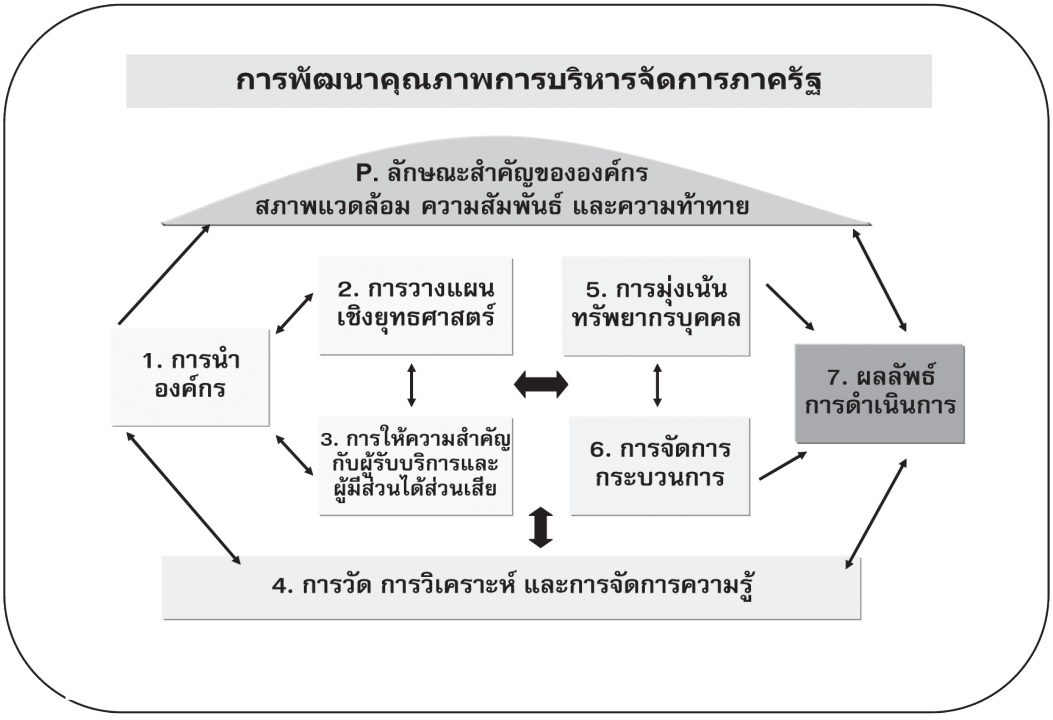
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์การและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์การ มุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์การมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์การเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญ และการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์การและองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์การ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ **ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ**

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 1 แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ

หมวด 1 การนำองค์การ
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

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

1) กลุ่มการนำองค์การ ประกอบด้วย

- หมวด 1 การนำองค์การ
- 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) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- มิติด้านประสิทธิผล
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์การ

สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป

หมวด 1 การนำองค์การ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ 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 เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ

การบริหารจัดการทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ผ่านมา ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ การดำเนินการที่ผ่านมาส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

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

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบันการดำเนินการในหมวด 3 เป็นหมวดที่ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็น

ของผู้รับบริการหลายช่องทาง และ หน่วยงานราชการเน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการ ในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

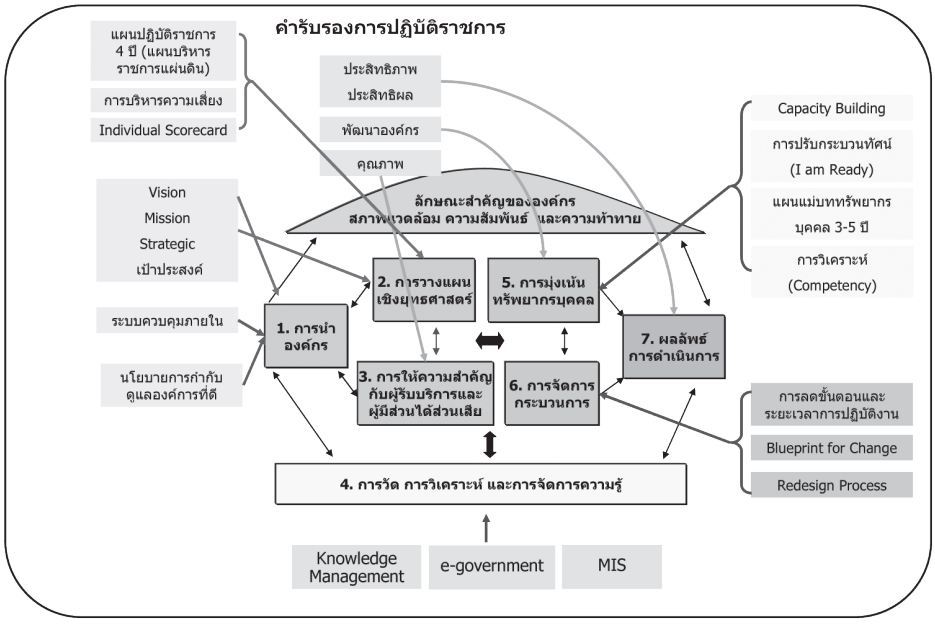
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

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

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้ส่วนราชการมีดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและการปฏิบัติงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์การเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่าง ๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และ ตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

จากความเชื่อมโยงของระบบการจัดการต่าง ๆ ที่ผ่านมากับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปรากฏดังแผนภาพ



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4. ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

4.1 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 – 2553

- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549** น้ำหนักร้อยละ 5 เป็นตัวชี้วัดเลือก (ส่วนราชการเลือกจำนวน 114 ส่วนราชการ ประกอบด้วย 37 กรม 37 จังหวัด และ 40 มหาวิทยาลัย) วัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพียงตอบคำถามให้ครบถ้วนเท่านั้น

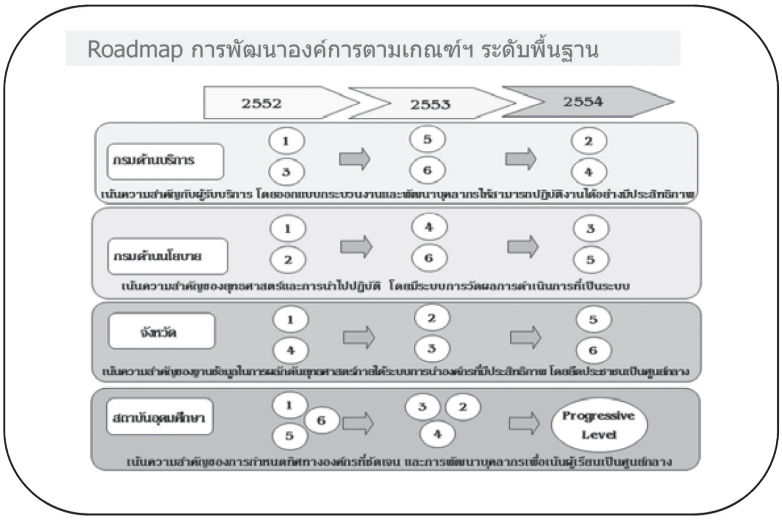
- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550** น้ำหนักร้อยละ 5 เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง และสำหรับส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จะต้องจัดทำแผนปรับปรุงองค์การ และดำเนินการปรับปรุงองค์การ

- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551** น้ำหนักร้อยละ 22 เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดผลการประเมินองค์การในเชิงคุณภาพ โดยเน้นการบูรณาการตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การนำมาผนวกเข้ากับตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้มีการประเมินองค์การตามแนวทางการบริหารจัดการแบบ **"ADLI"** เพื่อตรวจสอบว่าส่วนราชการมีการดำเนินการบริหารจัดการในแต่ละข้อคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีระบบแบบแผน (Approach) นำไปใช้อย่างทั่วถึง (Deployment) เกิดการเรียนรู้ (Learning) และบูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน (Integration) และประเมินผลจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Check List) ซึ่งทำให้ส่วนราชการได้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง พร้อมทั้งดำเนินการปรับปรุงองค์การในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ด้วย และเมื่อสิ้นปีงบประมาณส่วนราชการได้ดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเองอีกครั้ง เพื่อจัดทำแผนปรับปรุงองค์การสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และจัดส่งแผนปรับปรุงองค์การจำนวน 2 แผน

- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2553** น้ำหนักร้อยละ 20 เป็นตัวชี้วัดบังคับ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การและเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การของส่วนราชการ ซึ่งถือว่าเป็นแนวทาง "การปรับปรุงทีละขั้น" ซึ่งหากส่วนราชการ สามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้วจะพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ได้ต่อไป ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานได้สะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการที่กระบวนการต่าง ๆ ในองค์การมีระบบที่ดีและเริ่มเกิดผล ดังนี้

- Approach (A) การมีแนวทางการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่สำคัญของกระบวนการ
- Deployment (D) เริ่มมีการนำแนวทางไปปฏิบัติ แต่อาจยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน
- Result (R) เริ่มแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการ

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้วางแนวทางการดำเนินการ หรือ Roadmap ไว้เป็นขั้นตอน โดยให้แต่ละส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์ฯ ปีละ 2 หมวดจนครบถ้วนทั้ง 6 หมวดในปี 2554 (ดังภาพ)



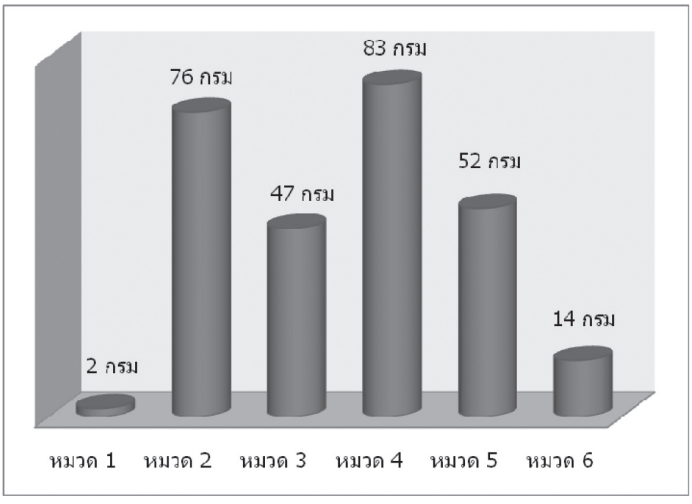
ภาพที่ 3 แนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในช่วงระยะปี พ.ศ. 2552-2554

4.2 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

- การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ที่ผ่านมา ส่วนราชการได้ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน จำนวน 2 หมวด ต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งหน่วยงานด้านนโยบายได้ดำเนินการในหมวด 1 หรือ หมวด 4 (หมวดบังคับ) และหมวดสมัครใจอีกหนึ่งหมวด สำหรับหน่วยงานด้านบริการได้ดำเนินการในหมวด 1 หรือ หมวด 6 (หมวดบังคับ) และหมวดสมัครใจอีกหนึ่งหมวดเช่นกัน

- สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ยังคงมุ่งเน้นเพื่อผลักดันให้ส่วนราชการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่เหลือจำนวน 2 หมวด รวมทั้ง ให้ความสำคัญกับการ "รักษา" ระบบการบริหารจัดการที่ดีที่ส่วนราชการได้ดำเนินการมาแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

และ พ.ศ. 2553 เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level: PL) ที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ต่อไป



ภาพที่ 4 จำนวนส่วนราชการที่ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จำแนกรายหมวด

- สาระสำคัญของแนวทางดำเนินการในปีงบประมาณพ.ศ. 2554 ส่วนใหญ่ใกล้เคียงกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ 2553 มีความแตกต่างเพียง 3 ประการ ดังนี้

1) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานทั้ง 7 หมวด เนื่องจากส่วนราชการจะต้องได้รับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) เพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบบริหารจัดการในระดับก้าวหน้าที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ต่อไป ดังนั้น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. จึงไม่ได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินการปรับปรุงองค์การในส่วนที่ไม่ผ่านการประเมินในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 (แผนซ่อม)

2) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของหมวด 7 เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 6 หมวด ซึ่งส่วนราชการจะเลือกจากตัวชี้วัดแนะนำมาหมวดละ 1 ตัวชี้วัด เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของกระบวนการ และเป็นจุดเน้นที่สำคัญที่ส่วนราชการต้องการผลักดันการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบกับตัวชี้วัดที่เลือกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 นี้ จะเป็นส่วนหนึ่งของการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL)

3) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของหมวดที่ดำเนินการที่ส่วนราชการได้คัดเลือกมาในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 (แบบฟอร์ม 4.2) และส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2553 นั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้คะแนนความครบถ้วนตามตัวชี้วัดย่อย 15.3.3 ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 แล้ว สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ขอยกเลิกการให้คะแนนผลการ

ดำเนินการตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ดังกล่าว เนื่องจากได้มากำหนดเป็นตัวชี้วัดในหมวด 7 ซึ่งสะท้อนผลลัพธ์ของกระบวนการที่ครอบคลุมทุกหมวดแล้ว

- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์การได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น แม้ในหมวดที่ส่วนราชการได้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ 2553 ไปแล้วก็ตาม ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการ "รักษา" ระบบบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการในขั้นก้าวหน้าที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ต่อไป

- ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่ส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐาน การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงองค์การและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการสู่ระดับมาตรฐานเทียบเท่าสากล

- การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับกรม ให้ดำเนินการครอบคลุมทุกหน่วยงานในราชการบริหารส่วนกลาง รวมถึงราชการบริหารส่วนกลางที่ไปตั้งอยู่ในภูมิภาคด้วย

5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน

"ตัวชี้วัดที่ 12 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 20)"

ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

น้ำหนัก : ร้อยละ 20 แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)
12.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	8
12.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	6
12.3	ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	6
รวม		20

ตัวชี้วัดที่ 12.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

น้ำหนัก : ร้อยละ 8 (น้ำหนักหมวดร้อยละ 4 จำนวน 2 หมวด)

คำอธิบาย :

- ส่วนราชการจะดำเนินการเพื่อให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน จำนวน 2 หมวดที่เหลือ และส่วนราชการจะใช้แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ที่ได้จัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ฯ ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)	
		หมวดที่เหลือ (1)	หมวดที่เหลือ (2)
12.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการในการดำเนินการพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการปีงบประมาณ พ.ศ. 2554)	4	4
รวม		8	

เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการ โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	4	60	70	80	90	100

ตัวชี้วัดที่ 12.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

น้ำหนัก : ร้อยละ 6

คำอธิบาย :

- ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ หมายถึง การวัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินการหมวด 1 – 6

- **ส่วนราชการเลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 1 – 6 ซึ่งเป็นตัวชี้วัดแนะนำของสำนักงาน ก.พ.ร. จำนวนหมวดละ 1 ตัวชี้วัด โดยแต่ละตัวชี้วัดมีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากันทุกตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัดรวมกันเท่ากับ 1 (รายละเอียดตัวชี้วัดผลลัพธ์ดังกล่าวปรากฏในภาคผนวก ข) *ทั้งนี้ ให้ส่วนราชการแจ้งรายชื่อตัวชี้วัดที่เลือกดังกล่าวมาพร้อมกับการรายงานผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการรอบ 6 เดือน* ตามแบบฟอร์มที่ 1**

- **การจัดทำรายงานการประเมินผลสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ ขอให้ส่วนราชการรายงานผลว่าสามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่**

ตารางและสูตรการคำนวณ :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W_i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนนที่ได้ (SM_i)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก ($W_i \times SM_i$)
		1	2	3	4	5		
RM_1	W_1	...	...	...	...	...	SM_1	$(W_1 \times SM_1)$
RM_2	W_2	...	...	...	...	...	SM_2	$(W_2 \times SM_2)$
.	.	...	...	...	...	...	.	.
RMI_i	W_i	...	...	...	...	...	SM_i	$(W_i \times SM_i)$
	$\Sigma W_i = 1$	ผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก						$\Sigma (W_i \times SM_i)$

หมายเหตุ: เกณฑ์การให้คะแนนจะแตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดตามภาคผนวก ข

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	น้ำหนักของตัวชี้วัดที่เลือกเท่ากันทุกตัว โดยผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นตามแนวทางการดำเนินงาน ; 1, 2,..., i

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 12.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

น้ำหนัก : ร้อยละ 6

คำอธิบาย :

- การประเมินองค์การด้วยตนเอง นั้น ให้ส่วนราชการดำเนินการ ดังนี้
  - จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
  - ประเมินองค์การด้วยตนเองหมวด 1 – 7 ตามโปรแกรมตรวจประเมิน FL
  - ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL
- การประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self Certify FL) เพื่อผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมายถึง การให้ส่วนราชการประเมินองค์การตามประเด็นที่กำหนด ที่แสดงให้เห็นถึงการยกระดับการบริหารจัดการองค์การในประเด็นที่สำคัญของแต่ละหมวด ที่สะท้อนถึงความเป็นระบบและการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การให้เกิดความยั่งยืน

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	6	1	2	3	4	5

เกณฑ์การให้คะแนน :

กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความสำเร็จของ Milestone				
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5
1	✓				
2	✓	✓			
3	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	✓

โดยที่

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ได้ครบถ้วน
2	ประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL) ได้ครบถ้วน
3	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ตามประเด็นการตรวจรับรอง
4	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ตามประเด็นการตรวจรับรอง
5	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ตามประเด็นการตรวจรับรอง

หมายเหตุ: 1. การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ได้ครบถ้วนหมายถึง การตอบคำถามลักษณะสำคัญองค์กรครบ 15 คำถามตามภาคผนวก ก (แบบฟอร์มที่ 3)

2. ประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL) ได้ครบถ้วน หมายถึง การประเมินองค์กรตามโปรแกรมการตรวจประเมิน FL ได้ครบถ้วนทุกประเด็นทั้ง 7 หมวด

3. ความครบถ้วนของการประเมินองค์กรด้วยตนเองเพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL พิจารณาจากการประเมินฯ ได้ครบถ้วนตามประเด็นการตรวจประเมิน และการให้ข้อมูลคำอธิบายผลการดำเนินการเพิ่มเติมได้ครบถ้วนตามประเด็นที่ตรวจประเมิน

6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนการดำเนินการตามตัวชี้วัด ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. ดำเนินการปรับปรุงองค์การตามแผนพัฒนาองค์การของปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และควรให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้ครอบคลุมตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ทั้ง 7 หมวด เพื่อรอรับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL)

2 รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 6 เดือน

3. ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร

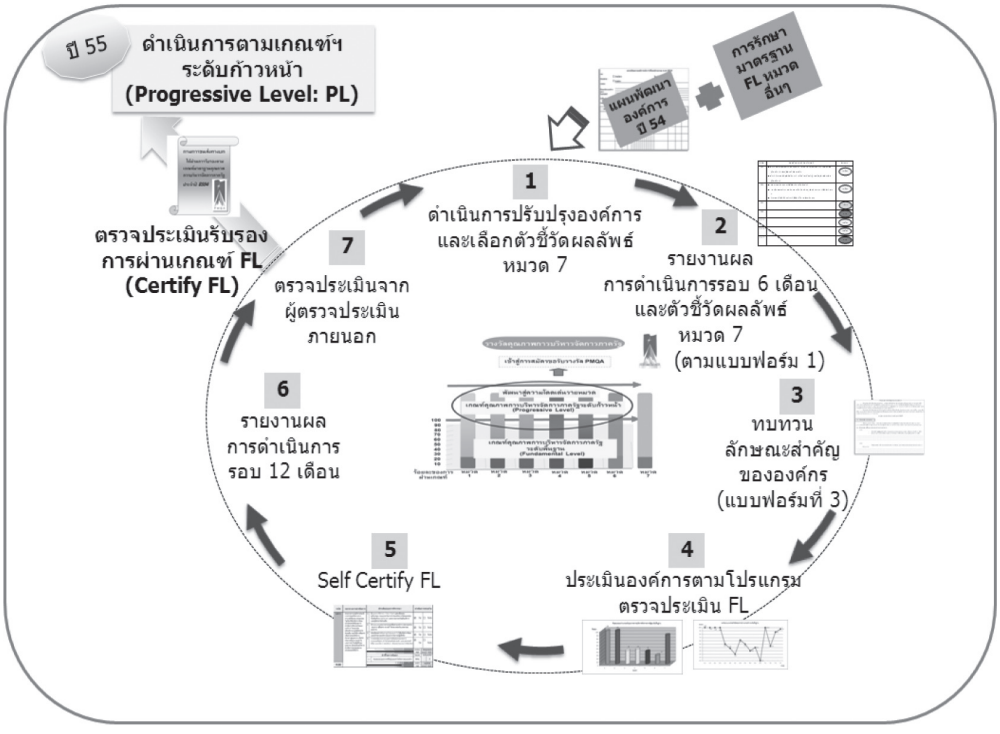
4. ประเมินองค์การด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL)

5. ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL

6. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 12 เดือน

7. ตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

ส่วนราชการสามารถพิจารณาใช้แนวทางการดำเนินการตามแผนภาพวงจรประกอบ ดังภาพ



ภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนการดำเนินการตัวชี้วัดที่ 12
ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ดำเนินการปรับปรุงองค์การตามแผนพัฒนาองค์การของปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ส่วนราชการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การที่ส่วนราชการได้จัดส่งมายังสำนักงาน ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2553 (ตามแบบฟอร์มที่ 4.1) เพื่อให้แผนดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในแง่ความครบถ้วนของกระบวนการและความสำเร็จของผลลัพธ์ของกระบวนการในหมวด 7 (แผนพัฒนาองค์การเป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผน แต่การวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ ใช้การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นหลัก)

รวมทั้งดำเนินการให้ครอบคลุมตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน FL ในหมวดอื่นๆ ให้ครอบคลุมทั้ง 7 หมวด เพื่อรอรับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร.จะดำเนินการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ก่อนเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าต่อไป

ทั้งนี้ การดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 สำนักงาน ก.พ.ร. มีระบบสนับสนุน ดังนี้

- ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ หมวด 1 - 7
- คลินิกให้คำปรึกษารายกระทรวง โดยทีมเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. ที่รับผิดชอบโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้ การจัดคลินิกรายกระทรวง สำนักงาน ก.พ.ร. จะจัดให้ในกรณีที่ส่วนราชการแจ้งความประสงค์ โดยจะจัดให้กระทรวงละ 1 ครั้ง
- ให้คำปรึกษาผ่านห้องสนทนาระบบออนไลน์ (PMQA Chat Room) ในวันจันทร์ – วันพฤหัสบดี ตั้งแต่เวลา 10.00 น. – 11.00 น. โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จะเริ่มให้คำปรึกษาตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2553 ทั้งนี้ ส่วนราชการที่สนใจสามารถเข้ารับคำปรึกษาได้ที่ เว็บไซต์ ***www.opdc.go.th/chat***
- PMQA e-Learning เว็บไซต์ www.opdc.go.th ประกอบด้วย 2 Module คือ 1) ภาพรวม PMQA และ 2) เทคนิคและเครื่องมือ PMQA
- ติดตามความเคลื่อนไหวและข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ PMQA จากเว็ปไซต์ www.opdc.go.th ⟶ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ⟶ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ⟶ เอกสารและสื่อ ปี 2554

ขั้นตอนที่ 2 รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 6 เดือน

ส่วนราชการรายงานผลการดำเนินการรอบ 6 เดือน และแจ้งรายชื่อตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 ตามแบบฟอร์ม 1: แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด7) พร้อมกับการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองรอบ 6 เดือน ทั้งนี้ในการรายงานดังกล่าว ให้ส่วนราชการรายงานความก้าวหน้าการดำเนินการที่แสดงให้เห็นภาพรวมการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ตามแบบฟอร์มคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ (รายงานรวมกับตัวชี้วัดอื่น ๆ) ส่วนราชการอาจใช้ตัวอย่างการรายงานผลตามภาคผนวก ค

ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ต้องร่วมกันทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร (นำลักษณะสำคัญขององค์กรที่ได้จัดทำตามตัวชี้วัดฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มาทบทวนให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป) เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์การตรงกัน และถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินองค์การด้วยตนเอง

ลักษณะสำคัญขององค์กรจะทำให้ผู้บริหารและคณะทำงานฯ เห็นถึงภาพรวมของส่วนราชการ ทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งเน้น สิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ หากคณะทำงานฯ พบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลขัดแย้งกันทำให้ไม่สามารถตอบคำถามเพื่อ

จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้ จำเป็นที่คณะทำงานฯ ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้สามารถทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น ทั้งนี้ให้ส่วนราชการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> ประเมินองค์การด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ส่วนราชการดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเองหมวด 1 – 7 ตามโปรแกรมตรวจประเมิน FL ดังนี้

- ส่วนราชการเปิดโปรแกรมการตรวจประเมิน FL และเปิด Sheet หมวดต่าง ๆ ที่จะตรวจประเมิน ทั้งนี้ในการประเมินทุกหมวดให้ประเมินตามสภาพความเป็นจริง
- ส่วนราชการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การตามประเด็นที่กำหนดไว้ในคอลัมน์ "ประเด็นการตรวจ"
- หากส่วนราชการได้มีการดำเนินการตามประเด็นที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ให้ใส่ข้อความ "Y" ลงใน Column "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)" กรณีที่ ส่วนราชการไม่ได้ดำเนินการตามประเด็นที่ระบุไว้อย่างครบถ้วน ให้ใส่ข้อความ "N" ลงใน Column "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)"
- ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจาก โปรแกรมการตรวจประเมิน FL

<u>ขั้นตอนที่ 5</u> ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL

ส่วนราชการดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเองหมวด 1 - 7 **ตามโปรแกรม Self Certify FL** เพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ดังนี้

- ส่วนราชการเปิด โปรแกรม Self Certify FL และเปิด Sheet หมวดต่าง ๆ ที่จะประเมิน ทั้งนี้ ในการประเมินทุกหมวดให้ประเมินตามสภาพความเป็นจริง
- ส่วนราชการวิเคราะห์การดำเนินการตามประเด็นที่กำหนดไว้ในคอลัมน์ "ประเด็นย่อยการพิจารณา"
- หากส่วนราชการดำเนินการครบถ้วนตามประเด็นที่กำหนดให้เลือก "ใช่" หากดำเนินการไม่ครบถ้วนให้เลือก "ไม่ใช่"
- ส่วนราชการเขียนอธิบายการดำเนินการหรือหลักฐานแสดงผลการดำเนินการตามคอลัมน์ "คำอธิบาย หรือหลักแสดงผลการดำเนินการ"
- ทั้งนี้ ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจาก โปรแกรม Self Certify FL

<u>ขั้นตอนที่ 6</u> รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 12 เดือน

ส่วนราชการรายงานผลการดำเนินการ พร้อมการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง รอบ 12 เดือน

<u>ขั้นตอนที่</u> 7 ตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

การตรวจประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 12 เดือน จะเป็นการตรวจสอบการประเมินความสำเร็จที่ส่วนราชการได้ประเมินตนเองมาว่าตรงตามคะแนนที่ประเมินหรือไม่

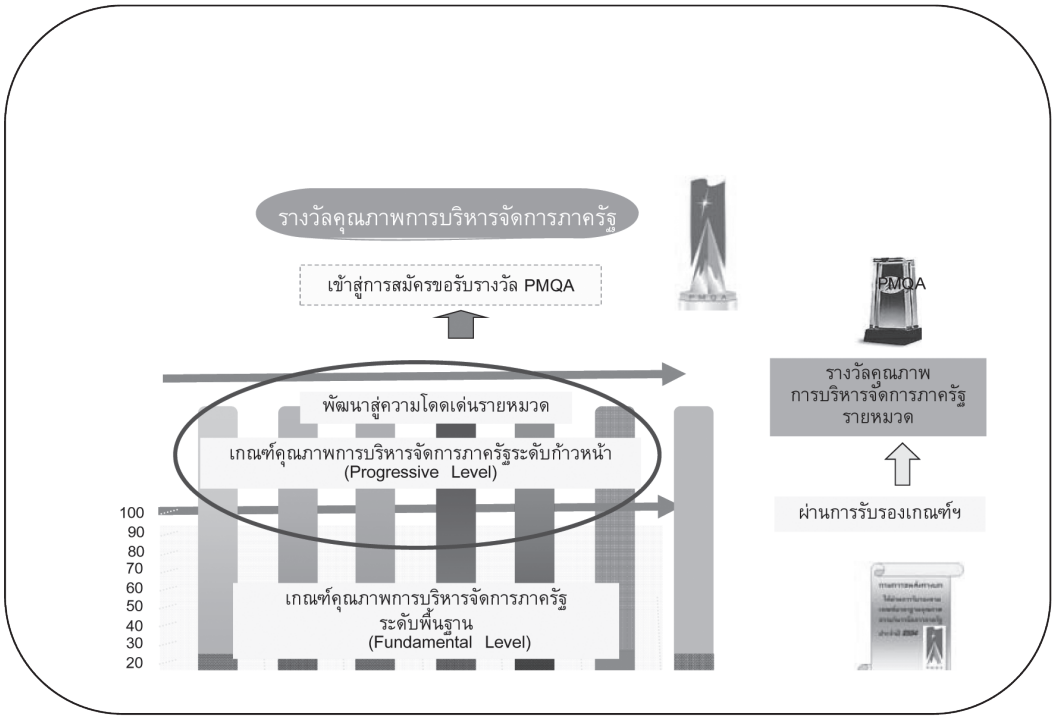
ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถพิจารณาดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ตามปฏิทินการดำเนินการดังต่อไปนี้ (ส่วนราชการสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม)

ข้อแนะนำสำหรับปฏิทินในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดฯ

แนวทางการดำเนินงาน	2553			2554										
	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. ดำเนินการปรับปรุงองค์การตามแผนพัฒนาองค์การของปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และดำเนินการให้ครอบคลุมตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน FL ทั้ง 7 หมวด เพื่อรอรับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL)														
2. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 6 เดือน														
3. ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร														
4. ประเมินองค์การด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ตามโปรแกรมการตรวจประเมิน FL														
5. ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามโปรแกรม Self Certify FL														
6. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด														
7. ตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก														

ข้อแนะนำสำหรับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐในปีงบประมาณ พ.ศ .2554
และเตรียมการสำหรับการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ .2555

1. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์การได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น แม้ในหมวดที่ส่วนราชการได้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ 2553 ไปแล้วก็ตาม ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการ "รักษา" ระบบบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการยกระดับการพัฒนาระบบบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level) ที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ต่อไป



ภาพที่ 6 แนวทางการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2. แม้ว่าส่วนราชการจะประเมินองค์การด้วยตนเองแล้วพบว่า ได้ดำเนินการครบถ้วนแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ 2553 และไม่ได้นำประเด็นมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาองค์การ แต่หากส่วนราชการได้เลือกหมวดดังกล่าวมาดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ส่วนราชการควรนำประเด็นการประเมินตามโปรแกรมฯ มาทบทวนการดำเนินการในระหว่างปีไปด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าเมื่อสิ้นปีงบประมาณการดำเนินการครบถ้วนทั้ง ADLI ตามที่เกณฑ์การประเมินกำหนด เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง

➢ **การตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL)**

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 สำนักงาน ก.พ.ร. จะได้ดำเนินการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ซึ่งเป็นการสอบทานอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้มั่นใจว่า " มีความพร้อมในการบริหารจัดการ " ระดับพื้นฐาน ก่อนที่จะก้าวต่อไปในการยกระดับการบริหารจัดการองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

การตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐาน เป็นการตรวจรับรองเพื่อให้มั่นใจว่า

- ✓ ส่วนราชการมีแนวทางหรือระบบต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร (ลักษณะสำคัญขององค์กร และ การบริหารจัดการตามเกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐาน)
- ✓ มีการปรับปรุงแนวทางหรือระบบให้มีความเหมาะสม
- ✓ เริ่มนำแนวทางไปปฏิบัติ

วิธีการตรวจรับรองฯ ใช้แนวทางการตรวจเชิงคุณภาพที่ทีมผู้ตรวจรับรองฯ จะสัมภาษณ์ผู้บริหารและคณะทำงานทุกหมวด

ตัวอย่างจุดมุ่งเน้นของประเด็นการตรวจรับรอง ฯ

(โปรดสังเกตข้อความที่ขีดเส้นใต้ เป็นจุดเน้นการตรวจรับรองในเชิงคุณภาพ)

- ✓ *ลักษณะสำคัญขององค์กร* : เริ่มจากการสัมภาษณ์ลักษณะสำคัญขององค์กร แต่ละข้อคำถามเกี่ยวกับ แนวคิดระบบบริหารจัดการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน เป็นการถามถึงความต้องการขององค์กรที่จะนำไปใช้เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดระบบการบริหารจัดการในหมวดต่าง ๆ
- ✓ *หมวด 1 การนำองค์การ* : เน้นบทบาทของผู้บริหาร (ตามเกณฑ์ฯ) ในการผลักดันองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อทำให้นำไปปฏิบัติได้จริง
- ✓ *หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์* : เน้นกระบวนการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการวางแผนยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับความท้าทายขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัด ติดตามทบทวนผลการดำเนินการเพื่อให้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- ✓ *หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย* : เน้นความสำคัญตั้งแต่การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับพันธกิจ รวมทั้ง คุณภาพการบริการที่สอดคล้องกับการออกแบบกระบวนการให้หมวด 6 เพื่อให้คุณภาพการบริการมีความเหมาะสมและทันท่วงที

- ✓ *หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้* : เน้นระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย รวมทั้ง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อมใช้งานและปลอดภัย ที่นำมาใช้ในสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องแสดงให้เห็นว่า ได้นำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจหรือบริหารจัดการอย่างไร
- ✓ *หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล* : สิ่งสำคัญคือเน้นการดำเนินการที่สอดคล้องกับความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคลที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร
- ✓ *หมวด 6 การจัดการกระบวนการ* : การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุต่อข้อกำหนดของกระบวนการ รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ✓ *หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ* : เป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ของกระบวนการของการดำเนินการตามหมวด 1-6 ว่ามีระดับผลการดำเนินการเป็นอย่างไร

- ➢ **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการระดับก้าวหน้า (Progressive Level)**

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า เป็นเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้และมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้น (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดรับ สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

โดยมีแนวคิดหลักที่ใช้ในการดำเนินการจัดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าได้ยึดกรอบแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) Systematic คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่างๆ ของส่วนราชการที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

2) Sustainable คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนราชการ

3) Measurable คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

สำหรับรายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า สำนักงาน ก.พ.ร. จะเผยแพร่ให้ส่วนราชการทราบต่อไป

7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"

แนวทางการประเมินผล :

แนวทางการประเมินผล
1. ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ
✍ เอกสาร หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการของตัวชี้วัดดังกล่าวได้บรรลุผลตามข้อมูลที่แจ้งมาจริง เช่น ▸แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ ▸ รายงานการประชุม ▸ บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับตัวชี้วัด ▸ ภาพถ่าย ▸ เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานของตัวชี้วัด
หมายเหตุ : ✍ สำหรับเอกสารหลักฐานที่แสดงถึงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ 12 นี้ ขอให้ส่วนราชการจัดเตรียมไว้ ณ ส่วนราชการเพื่อพร้อมให้ผู้ประเมินตรวจสอบหรือขอข้อมูลเพิ่มเติม
2. ประเมินผลจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ
▸ ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ▸ ผู้จัดเก็บข้อมูล
3. การสังเกตการณ์
✍ การจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ดังนี้ ▸ ความถูกต้อง เช่น แบบฟอร์มและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการตรวจสอบข้อมูลก่อน และหลังการจัดเก็บทุกครั้ง รวมทั้งแบบฟอร์ม และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการสอบถามข้อมูลต่างๆ จากเจ้าของข้อมูล ▸ ความน่าเชื่อถือ เช่น ระบุแหล่งที่มาได้ชัดเจน สามารถสอบยันข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลได้มีการจัดเก็บเป็นระบบและมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ ▸ ความทันสมัย เช่น ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงลงในระบบฐานข้อมูล ▸ ความสามารถในการตรวจสอบได้ เช่น ส่วนราชการมีความพร้อมให้คณะกรรมการฯ ส่วนราชการภาคเอกชนและประชาชนตรวจสอบข้อมูลได้ ✍ สภาพแวดล้อมของสถานที่ที่ดำเนินการตามกิจกรรม ✍ การเก็บรักษาและดูแลเอกสาร/ข้อมูล ✍ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ

เอกสารที่ต้องส่งมอบ :

เอกสารที่ต้องส่งมอบประกอบด้วย แบบฟอร์มที่ 1 - 4 ดังนี้

แบบฟอร์มที่ 1 แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

แบบฟอร์มที่ 2 แบบฟอร์มรายงานผลตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ)ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

แบบฟอร์มที่ 3 แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

แบบฟอร์มที่ 4 แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้ ในแบบฟอร์มที่ 4 ส่วนราชการจะต้องประเมินผลความสำเร็จในแต่ละตัวชี้วัดย่อย แล้วรายงานผลสรุประดับคะแนนโดยรวมที่ได้ของตัวชี้วัดนี้

การส่งมอบงาน :

ให้ส่วนราชการจัดส่งรายงานการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปยังสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ดังนี้

1. รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองรอบ 6 เดือน (ภายในวันที่ 30 เมษายน 2554)
   - แบบฟอร์มที่ 1 จำนวน 1 ชุด (เอกสารพร้อมไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม จำนวน 1 แผ่น)

2. รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองรอบ 12 เดือน (ภายในวันที่ 31 ตุลาคม 2554)
   - แบบฟอร์มที่ 2 - 4 จำนวน 4 ชุด (เอกสารพร้อมไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม จำนวน 2 แผ่น)
   - โปรแกรมการประเมิน FL และ โปรแกรม Self Certify FL ของส่วนราชการ (ไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม โดยไม่ต้องจัดพิมพ์มาในรูปของเอกสาร)

อนึ่ง จำนวนที่กำหนดนี้ ได้รวมถึงการส่งเอกสารหลักฐานแนบตามคำรับรองการปฏิบัติราชการรอบ 12 เดือนด้วยแล้ว

****

หากมีข้อสงสัยสามารถติดต่อสอบถามเพิ่มเติมได้ที่
กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 และ 4 สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

1. นายณรงค์ บุญโญ	**เบอร์ติดต่อ** : 0 2356 9930
2. นางอารีย์พันธ์ เจริญสุข	**เบอร์ติดต่อ** : 0 2356 9948
3. นายอนุสรณ์ จิรพิทักษ์	**เบอร์ติดต่อ** : 0 2 356 9999 ต่อ 8830
4. นางขนิษฐา งามวงศ์สถิต	**เบอร์ติดต่อ** : 0 2356 9999 ต่อ 8985
5. นางสาวอรญาณี สุนทรัช	**เบอร์ติดต่อ** : 0 2356 9999 ต่อ 8916
6. นางสาวจิริสุดา จอมพลาพล	**เบอร์ติดต่อ**: 0 2356 9999 ต่อ 8804

ภาคผนวก ก

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ

แบบฟอร์มที่ 1	แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)
แบบฟอร์มที่ 2	แบบฟอร์มรายงานผลตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ)ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)
แบบฟอร์มที่ 3	แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
แบบฟอร์มที่ 4	แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แบบฟอร์มที่ 1
แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ)
ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

หมวด	ชื่อตัวชี้วัด
หมวด 1 (RM1.....)	
หมวด 2 (RM2.....)	
หมวด 3 (RM3.....)	
หมวด 4 (RM4.....)	
หมวด 5 (RM5.....)	
หมวด 6 (RM6.....)	

หมายเหตุ: ส่วนราชการคัดเลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์จากภาคผนวก ข หมวดละ 1 ตัวชี้วัด เพื่อสะท้อนความสำเร็จของการดำเนินการในแต่ละหมวด โดยให้ระบุลำดับที่ของตัวชี้วัดที่เลือกด้วย

ตัวอย่าง :

หมวด	ชื่อตัวชี้วัด
หมวด1 (RM 1.1)	ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์การ
หมวด 2 (RM 2.1)	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของส่วนราชการ
หมวด 3 (RM 3.1)	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ
หมวด 4 (RM 4.5)	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้
หมวด 5 (RM 5.2)	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร
หมวด 6 (RM 6.3)	ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

แบบฟอร์มที่ 2
แบบฟอร์มรายงานผลตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ)
ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนนที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
RM 1...	...	...	...	...	...	...	...	...
RM 2...	...	...	...	...	...	...	...	...
RM 3...	...	...	...	...	...	...	...	...
RM 4...	...	...	...	...	...	...	...	...
RM 5...	...	...	...	...	...	...	...	...
RM 6...	...	...	...	...	...	...	...	...
	1	ผลคะแนนรวม						...

หมายเหตุ 1. ค่าน้ำหนักคะแนนทุกตัวชี้วัดเท่ากัน รวมกันเท่ากับ 1

2. เกณฑ์การให้คะแนนเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในภาคผนวก ข

ตัวอย่าง :

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนนที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
RM 1.1 ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์การ	0.167	60	65	70	75	80	4	0.6668
RM 2.1 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของส่วนราชการ	0.167	60	65	70	75	80	5	0.8335
RM 3.1 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	0.167	60	65	70	75	80	4	0.6668
RM 4.5 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	0.167	60	65	70	75	80	3	0.5001
RM 5.2 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร	0.166	60	65	70	75	80	5	0.8330
RM 6.3 ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)	0.166	30	40	50	60	70	5	0.8330
	1	ผลคะแนนรวม						4.3332

แบบฟอร์มที่ 3

แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

รายงานผลการจัดทำ

ลักษณะสำคัญขององค์กร

กรม.....

คำอธิบายการตอบคำถาม
รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

- ส่วนราชการในที่นี้ หมายถึง กรม ที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้
- การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ให้ส่วนราชการพิจารณาบทบาทหน้าที่ผู้รับบริการ หรือการบริหารจัดการครอบคลุมทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการ
- การตอบคำถามจะต้องพิจารณาถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งในส่วนของลักษณะสำคัญขององค์กร และระหว่างหมวดต่าง ๆ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับที่ส่วนราชการต้องตอบคำถามโดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ **ไม่มี** เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีความสมบูรณ์ก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีคำถามใดส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ส่วนราชการตอบว่า "ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก....." (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า "ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้"
- การตอบคำถาม ให้ส่วนราชการอธิบาย**<u>บริบทที่สำคัญขององค์การ</u>**ที่เกี่ยวข้องในแต่ละคำถาม โดยใช้วิธีการพรรณาความ ใช้แผนภาพประกอบ หรือใช้ตารางตามความเหมาะสมในแต่ละคำถาม

ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้น และเพื่อชี้นำและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศที่ส่วนราชการควรนำเสนอในการอธิบายในหมวด 1-7 ต่อไป

กรุณาตอบคำถามดังต่อไปนี้

1. ลักษณะองค์กร

เป็นการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1)

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง (#)
- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ (#)

.....

.....

(2)

- วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยม และวัฒนธรรมของส่วนราชการคืออะไร

.....

.....

(3)

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

.....

.....

(4)

ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้างในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (#)

.....

.....

(5)

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

.....

.....

ข. ความสัมพันธ์ภายในภายนอกองค์การ

(6)

โครงสร้างองค์กร และ วิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด (ให้ระบุกลุ่มงาน/ส่วน/ฝ่าย ภายใต้สำนัก/กอง และระบุอัตรากำลังของกลุ่มงาน/ส่วน/ฝ่าย : ข้อมูล ณ วันปัจจุบันที่ส่วนราชการทำการประเมิน)

.....

.....

(7)

ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันมีหน่วยงานใดบ้าง มีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน (#)

- ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง
- มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร

.....

.....

(8)

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

.....

.....

2. ความท้าทายต่อองค์การ

เป็นการตอบคำถาม เพื่ออธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. สภาพการแข่งขัน

(9)

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด (ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)
- ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งขันในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

.....

.....

(10)

- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันคืออะไร
- ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร

.....

.....

(11)

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง

(12)

ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

.....

.....

.....

ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

(13)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร (#)

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

.....

.....

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(14)

แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง (#)

.....

.....

(15)

ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร (#)

.....

.....

****

แบบฟอร์มที่ 4

แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตัวชี้วัด		น้ำหนักร้อยละ (Wi)	คะแนนที่ได้รับ (SMi)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Wi x SMi)
12.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน			
	หมวด...	4		
	หมวด...	4		
12.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	6		
12.3	ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	6		
	คะแนนรวม	**20 (Σ Wi)**		**Σ (Wi x SMi)**

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$$\frac{\Sigma\ (Wi \times SMi)}{\Sigma\ Wi}$$

หรือ

$$\frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \ldots + (Wi \times SMi)}{W_1 + W_2 + \ldots + Wi}$$

ภาคผนวก ข

ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ)
ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

ตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงกระบวนการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด (หมวด 1 – หมวด 6) ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้มีตัวชี้วัดแนะนำหมวดละ 5 ตัวชี้วัด ดังตาราง

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน จะพิจารณาเฉพาะผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level : L) เท่านั้น แต่ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงแนวโน้มของผลการดำเนินการ (Trend : T) เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเตรียมข้อมูลสำหรับการพัฒนาองค์การเข่าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าด้วย

หมวด 1
การนำองค์การ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 1.1	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางขององค์การ	60	65	70	75	80	• ทิศทางขององค์การ หมายถึง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังที่ครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว หรือบุคลากรตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรข้อ 3	• การวัดต้องสามารถแสดงถึงความเข้าใจในทิศทางขององค์การได้เป็นอย่างดี • กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 1.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร	60	65	70	75	80	• บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวหรือบุคลากรตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรข้อ 3	• การวัดความพึงพอใจต้องครอบคลุมทุกกลุ่มของบุคลากรตามที่ส่วนราชการระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 3 • ประเด็นการวัดการนำองค์การของผู้บริหาร ต้องครอบคลุม 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจทิศทางขององค์การให้บุคลากรรับรู้ 3) การสร้างบรรยากาศและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ 4) การให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาลขององค์การ 5) การเป็นตัวอย่างที่ดี (role model) ของผู้บริหารในการดำเนินการเรื่องต่างๆ (เช่น สอดคล้องกับค่านิยม ปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น)

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 1.3	ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามการบริหารงาน	60	65	70	75	80	• ตัวชี้วัดที่สำคัญ หมายถึง ตัวชี้วัดในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน - ตามยุทธศาสตร์ - ตามพันธกิจหลัก - โครงการที่สำคัญ	• วัดร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ติดตามผลการดำเนินงานโดยในการติดตามตัวชี้วัดต้องมีไม่น้อยกว่า 10 ตัวชี้วัด และครอบคลุมทุกประเภทของตัวชี้วัดที่สำคัญ ทั้งนี้ตัวชี้วัดที่สำคัญที่กำหนดต้องครอบคลุมทุกประเด็นยุทธศาสตร์
RM 1.4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ)	60	70	80	90	100	• ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จของมาตรการ/โครงการ (ซึ่งไม่ใช่ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามกิจกรรมในมาตรการ/โครงการ)	• วัดจากมาตรการ/โครงการตาม LD 5 ที่ส่วนราชการคัดเลือกมาดำเนินการในแต่ละด้านของนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ) โดยจะพิจารณาตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการเทียบกับเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ของแต่ละมาตรการ/โครงการ
RM 1.5	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของผู้รับบริการต่อองค์การ (ค่าเฉลี่ย)	1	2	3	4	5	• ความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล หมายถึง ความเชื่อมั่นของผู้รับบริการต่อการดำเนินการของส่วนราชการที่เป็นไป	• การวัดความเชื่อมั่นต้องครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการหลักของส่วนราชการ • กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตระเบียบวิธีวิจัย

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
							ตามหลักธรรมาภิบาล 10 ด้าน ได้แก่ 1. ประสิทธิผล (Effectiveness) 2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) 3. การมีส่วนร่วม (Participation) 4. ความโปร่งใส (Transparency) 5. การตอบสนอง (Responsiveness) 6. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) 7. นิติธรรม (Rule of Law) 8. การกระจายอำนาจ (Decentralization) 9. ความเสมอภาค (Equity) 10. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)	

หมวด 2

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 2.1	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของส่วนราชการ	1	2	3	4	5	• การวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแผนงาน/ โครงการของกิจกรรมทั้งหมด	• ให้ใช้ผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล (ตัวชี้วัดที่ 3) ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 2.2	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่ระดับความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	60	65	70	75	80	• บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว หรือบุคลากรตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรข้อ 3	• การวัดต้องใช้แบบทดสอบความเข้าใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี • การวัดความพึงพอใจต้องครอบคลุมทุกกลุ่มของบุคลากรตามที่ส่วนราชการระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 3 • การจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
RM 2.3	ร้อยละของตัวชี้วัดระดับบุคคลที่สอดคล้องตามเป้าหมายขององค์การ	60	65	70	75	80	• วัตถุประสงค์ของการวัดตัวชี้วัดนี้ เพื่อให้เห็นความสอดคล้องของการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์การไปสู่ระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 สำนัก/กอง)	• นำตัวชี้วัดของระดับบุคคลเทียบกับเป้าหมายระดับสำนัก/กอง
RM 2.4	ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของสำนัก/กองที่ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่องค์การกำหนด	60	65	70	75	80	• ตัวชี้วัดเป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ได้ถ่ายทอดจากระดับองค์การสู่ระดับสำนัก/กอง	• วัดความสำเร็จของตัวชี้วัดที่สำนัก/กอง รับผิดชอบดำเนินการ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 2.5	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง	60	70	80	90	100	• การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ	• พิจารณาความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยความสำเร็จวัดจากผลลัพธ์ ผลผลิต หรือความคืบหน้าของโครงการ (ในกรณีที่โครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการไม่ใช่โครงการที่สำเร็จภายในปีงบประมาณ) อย่างใดอย่างหนึ่ง

หมวด 3

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 3.1	ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการ	65	70	75	80	85	• ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 8	• ตัวชี้วัดนี้ส่วนราชการควรดำเนินการเองเนื่องจากผลการประเมินความพึงพอใจของสำนักงานสถิติแห่งชาติอาจไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ • หากกรณีส่วนราชการใช้ผลการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติในการรายงานผล ให้ส่วนราชการประเมินตนเองจากตัวชี้วัดนี้และสำนักงาน ก.พ.ร. จะใช้ผลของสำนักงานสถิติแห่งชาติเป็นข้อยุติ
RM 3.2	ร้อยละความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	30	25	20	15	10	• ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 8	• ตัวชี้วัดนี้ส่วนราชการควรดำเนินการเองเนื่องจากผลการประเมินความไม่พึงพอใจของสำนักงานสถิติแห่งชาติอาจไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ • กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 3.3	ร้อยละความพึงพอใจของเครือข่ายที่มีต่อกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์	60	65	70	75	80	▪ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างกันที่ดีขึ้น โดยควรกำหนดให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม ทั้งนี้ เครือข่าย หมายถึง เครือข่ายที่ส่วนราชการกำหนดไว้ใน CS4	▪ วัดระดับความพึงพอใจของแต่ละกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและนำมาหาค่าเฉลี่ย
RM 3.4	ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/ โครงการ ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ	60	70	80	90	100	• การพิจารณาการดำเนินการให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 3 (CS 5) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ • การดำเนินการ/โครงการ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามปกติใน	• เงื่อนไขการประเมินผลเชิงคุณภาพ 1. การดำเนินการ/โครงการ ต้องแสดงให้เห็นถึงกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนตามระดับการมีส่วนร่วมที่ไม่ต่ำกว่าระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve) 2. ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการจะต้องสะท้อนความสำเร็จของการดำเนินการ/โครงการได้อย่างชัดเจน 3. การกำหนดค่าเป้าหมายจะต้องมีความเหมาะสม โดยนำข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data) มาประกอบและแสดง

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
							ภารกิจหรือยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ หรือการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะของการดำเนินโครงการก็ได้ • ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานหรือข้อเสนอโครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการของส่วนราชการ ที่ไม่ต่ำกว่าระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve) • การวัดผลสัมฤทธิ์ต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายที่ชัดเจนในเชิงผลลัพธ์ การวัดความสำเร็จของ	ว่าการกำหนดค่าเป้าหมายมีความท้าทายต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ***ตัวอย่าง*** กรม ก ได้คัดเลือกโครงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่ชายฝั่งทะเล ซึ่งเป็นโครงการที่มีกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน และได้กำหนดตัวชี้วัดที่เป็นสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของโครงการ คือ ประชาชนที่เข้าร่วมโครงการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ธรรมชาติไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้น มีการติดตามประเมินผลพบว่า ประชาชนที่เข้าร่วมโครงการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ธรรมชาติร้อยละ 75 หมายความว่า ผลสัมฤทธิ์ของ RM3.4 เท่ากับร้อยละ 93.75 สูตรการคำนวณ คือ ผลสำเร็จของการดำเนินการจริง X 100 ค่าเป้าหมายที่กำหนด

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
							ผลสัมฤทธิ์ ต้องสามารถแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดได้อย่างครบถ้วน	
RM 3.5	ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานคู่มือการให้บริการ	60	70	80	90	100	• คู่มือการให้บริการอย่างน้อยต้องประกอบด้วย 1) มาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ 2) แผนภูมิขั้นตอนการให้บริการ 3) แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในการให้บริการ	• การประเมินผลความสำเร็จวัดจากร้อยละการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ตามมาตรฐานระยะที่กำหนดไว้ในคู่มือการให้บริการ (ดำเนินการได้ตามมาตรฐานการให้บริการทุกขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือ จำนวน 1 งานบริการ)

หมวด 4

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 4.1	ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์	60	70	80	90	100	• ฐานข้อมูล หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน ภายใต้หัวเรื่องหรือจุดประสงค์ที่สอดคล้องกับหัวข้อประเมินผล และต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการช่วยเก็บ รวมทั้งเก็บอยู่ในแหล่งที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใช้ได้โดยสะดวก • ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่สนับสนุนการดำเนินการของยุทธศาสตร์นั้น ๆ อย่างครบถ้วน	• วัดจากจำนวนฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ทั้งด้านครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย เมื่อเทียบกับฐานข้อมูลทั้งหมดที่ครอบคลุมในประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
							• ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บ และภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการมีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูล และแบบฟอร์มรายงานที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่ • ความทันสมัย หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน พร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ	
RM 4.2	ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าถึงหรือเข้ามาใช้ข้อมูลข่าวสารผ่านทางเว็บไซต์ของส่วนราชการ	60	65	70	75	80	• ผู้เข้าถึงหรือเข้ามาใช้ข้อมูล หมายถึง บุคคลภายนอกองค์การ	• ส่วนราชการอาจเก็บข้อมูลด้วยการสำรวจความพึงพอใจผ่านเว็บไซต์

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 4.3	ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	65	70	75	80	85	• การดำเนินการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	• พิจารณาผลการดำเนินการจากผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการจากสำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
RM 4.4	ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐตามมาตรฐานข้อมูล statXML	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	• ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐตามมาตรฐานข้อมูล statXML หมายถึงการปรับปรุงข้อมูลสถิติที่สำคัญของหน่วยงานให้ถูกต้องครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และเผยแพร่ประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านระบบ statXchange	วิธีการวัด/เงื่อนไขการ ดังนี้ ระดับ 1: จัดทำแผนปฏิบัติงาน 4 ปี สำหรับการบำรุงรักษาข้อมูลที่มีอยู่และการนำเข้าข้อมูลใหม่ ระดับ 2: เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบถึงระบบและประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้วยระบบ statXchange

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
								ระดับ 3: จัดทำบัญชีรายการข้อมูลที่เผยแพร่ด้วยระบบ statXchange ระดับ 4: ปรับปรุงข้อมูลสถิติที่สำคัญของหน่วยงานที่มีในระบบให้ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ระดับ 5: ปรับปรุงข้อมูลสถิติที่สำคัญของหน่วยงานที่มีในระบบให้ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 (รายละเอียดตามภาคผนวก จ – 3)
RM 4.5	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	80	85	90	95	100	• องค์ความรู้ หมายความรวมถึง ทุกองค์ความรู้ที่ได้เลือกดำเนินการในปี 54	• วัดจากค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในแต่ละองค์ความรู้ที่ดำเนินการ

หมวด 5

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 5.1	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์การ	60	65	70	75	80	• ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์การ หมายถึง ความพึงพอใจด้าน - นโยบายและการบริหารงาน - สภาพแวดล้อมในการทำงาน - สวัสดิการ - ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	• กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
RM 5.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร	60	65	70	75	80	• การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การอบรม การสอนงาน การมอบหมายงาน เป็นต้น	• กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย • ประเด็นการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมเรื่องต่างๆ ดังนี้ - หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นทางการ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
								- การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ - การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากร
RM 5.3	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	60	65	70	75	80	• ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย - หลักเกณฑ์ - การประเมิน - การจัดสรรสิ่งจูงใจ - ระบบการแจ้งผลเพื่อการปรับปรุง	• ประเด็นการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจากองค์ประกอบทั้งหมด
RM 5.4	ร้อยละของหลักสูตรการอบรมที่ผ่านเกณฑ์ตามหลักประกันคุณภาพการฝึกอบรม	60	65	70	75	80	• หลักเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรม เป็นหลักเกณฑ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเองเพื่อยกระดับการฝึกอบรมให้มีมาตรฐานอย่างน้อยประกอบด้วย ความรู้ความสามารถของ วิทยากร เนื้อหาของหลักสูตรสอดคล้อง	• วัดจากจำนวนหลักสูตรทั้งหมดที่ส่วนราชการดำเนินการในปีงบประมาณเทียบกับจำนวนหลักสูตรที่ผ่านเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรม

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
							กับกลยุทธ์ขององค์การ ระบบการประเมินผลการอบรม	
RM 5.5	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงาน	60	65	70	75	80	• แผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานในที่นี้หมายถึงสายงานหลัก	• วัดจากการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรในสายงานหลักที่นำมาจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้า • กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

หมวด 6
การจัดการกระบวนการ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 6.1	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อขั้นตอนการปฏิบัติงาน	60	65	70	75	80	• ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนงานหลักนั้น ๆ	• วัดความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่นความรวดเร็วความมีประสิทธิภาพ ความยุ่งยากซับซ้อนของการเตรียมเอกสาร เป็นต้น • กระบวนงานที่นำมาวัดต้องไม่น้อยกว่า 3 กระบวนงานโดยจะนำค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกระบวนงานทั้งหมดมาเป็นผลของตัวชี้วัดนี้ • กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
RM 6.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน	60	65	70	75	80	• ระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน คือ ระบบแผนสำรองที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ เช่น สาธารณภัย การจราจล ความปลอดภัย เป็นต้น	• วัดความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน • กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 6.3	ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)	30	40	50	60	70	• คู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยต้องประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน	• วัดจากร้อยละของกระบวนการที่สร้างคุณค่าทั้งหมด เทียบกับกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
RM 6.4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรฐานงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า	60	65	70	75	80	• มาตรฐานงาน หมายถึง มาตรฐานในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ระยะเวลาของกระบวนการ ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ความคุ้มค่าของกระบวนการเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ เป็นต้น	• วัดจากการดำเนินงานที่เป็นไปตามมาตรฐานงานที่ได้กำหนดไว้ในกระบวนการที่สร้างคุณค่า
RM 6.5	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น	1	-	2	-	3	• การปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น ต้องสามารถสะท้อนให้เห็นถึง ผลการดำเนินงานของกระบวนการที่ดีขึ้น สามารถบรรลุตามข้อกำหนดที่สำคัญ และตัวชี้วัดของกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ	• ส่วนราชการต้องคัดเลือกกระบวนการอย่างน้อย 3 กระบวนการเพื่อมาปรับปรุง ซึ่งต้องประกอบด้วยกระบวนการที่สร้างคุณค่าอย่างน้อย 1 กระบวนการ • วัดจากกระบวนการที่คัดเลือกมาปรับปรุงเทียบกับกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการรอบ 6 เดือน

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน
(....) รอบ 12 เดือน

ชื่อตัวชี้วัด : ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :	**ผู้จัดเก็บข้อมูล :** .....
โทรศัพท์ :	**โทรศัพท์ :** .....

คำอธิบาย :

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่ส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐาน การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงองค์การและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการต่อไป

การดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

12.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

12.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

12.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ข้อมูลผลการดำเนินงาน :

12.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

การดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

กรมได้เลือกดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใน 2 หมวด คือ หมวดบังคับ ได้แก่ หมวด 4 และหมวดสมัครใจ ได้แก่ หมวด 3 โดยในแต่ละประเด็นได้มีการดำเนินการเพื่อผลักดันให้บรรลุการผ่านเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐานในหมวดนั้น ๆ ดังนี้

<u>หมวด 3</u>

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
CS1	▪ มีการทบทวนทิศทางขององค์การ เพื่อนำมาทบทวนการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ▪ มีการกำหนดข้อมูลที่ต้องการ เพื่อนำมาจัดทำฐานข้อมูลแต่ละกลุ่มผู้รับบริการ	เหลือง
CS2	▪ ทบทวนช่องทางการสื่อสารภายในองค์การ ▪ แต่งตั้งคณะทำงานมอบหมายรับผิดชอบดูแลช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ▪ กำหนดหัวข้อที่จะทำการสื่อสารในแต่ละช่องทาง	เหลือง
CS3	.....	เขียว
CS4	.....	แดง

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน
(....) รอบ 12 เดือน

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
CS 5	.....	เหลือง
CS 6	.....	เหลือง
CS 7	.....	แดง

หมวด 4

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
IT1	▪ ทบทวนฐานข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการตัดสินใจในการทำงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ คำรับรองการปฏิบัติราชการ และแผนปฏิบัติราชการ ▪ กำหนดประเภทข้อมูลที่ใช้ในการจัดเก็บ ▪ มอบหมายผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล ▪ ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	เขียว
IT 2	.....	เหลือง
IT 3	.....	เขียว
IT 4	.....	แดง
IT 5		
IT 6		
IT 7		

12.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

การวัดระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดนี้ เป็นการวัดความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในหมวด 7 ตามเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐาน ซึ่งเป็นการวัดความสำเร็จในรอบ 12 เดือน โดยมีผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

รหัส	ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
RM 1.1	ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์การ	สลธ
RM 2.1	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของส่วนราชการ	ฝ่ายยุทธศาสตร์และสำนัก/กองที่เกี่ยวข้อง
...	...	...

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน
(....) รอบ 12 เดือน

12.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เป็นการวัดความสำเร็จใจการประเมินองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ซึ่งจะดำเนินการในช่วงต้นเดือนกันยายน 2554 ตามแบบฟอร์มที่ 3 โปรแกรมตรวจประเมิน FL และ โปรแกรม Self Certify FL

เกณฑ์การให้คะแนน :

แบ่งการวัดความสำเร็จของการดำเนินการ ออกเป็นดังนี้

12.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)	
		หมวดที่เหลือ (1)	หมวดที่เหลือ (2)
12.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการในการดำเนินการพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการปีงบประมาณ พ.ศ. 2554)	4	4
รวม		8	

เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการ โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	4	60	70	80	0	100

12.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

ตารางและสูตรการคำนวณ :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W_i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนนที่ได้ (SM_i)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก ($W_i \times SM_i$)
		1	2	3	4	5		
RM_1	W_1	...	...	...	...	...	SM_1	$(W_1 \times SM_1)$
RM_2	W_2	...	...	...	...	...	SM_2	$(W_2 \times SM_2)$
.	.	...	...	...	...	...	.	.
RM_i	W_i	...	...	...	...	...	SM_i	$(W_i \times SM_i)$
	$\Sigma W_i = 1$	ผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก						$\Sigma (W_i \times SM_i)$

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน
(....) รอบ 12 เดือน

หมายเหตุ: เกณฑ์การให้คะแนนจะแตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดตามภาคผนวก ข

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัด
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์ ารให้คะแนน
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	$\Sigma (W_i \times SM_i) = 5$

12.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	6	1	2	3	4	5

เกณฑ์การให้คะแนน :

กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน
(....) รอบ 12 เดือน

ระดับคะแนน	ระดับความสำเร็จของ Milestone				
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5
1	✓				
2	✓	✓			
3	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	✓

โดยที่

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ได้ครบถ้วน
	ประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (FL) ได้ครบถ้วน
3	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามโปรแกรม Self Certify ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ตามประเด็นการตรวจรับรอง
4	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามโปรแกรม Self Certify ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ตามประเด็นการตรวจรับรอง
5	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามโปรแกรม Self Certify ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ตามประเด็นการตรวจรับรอง

การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน :

ตัวชี้วัด/ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ได้	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	20	N/A	1	0.2

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน
(....) รอบ 12 เดือน

คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ :

ส่วนราชการได้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามกรอบของการประเมิน ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็นของการปรับปรุงองค์การ ตามเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐาน
2. ชี้แจงแนวทางและขั้นตอนการดำเนินการตามกรอบการประเมินผลฯ ของตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ให้กับบุคลากรในองค์การทุกระดับ
3. จัดให้มีกิจกรรมที่กำหนดตามแผนพัฒนาองค์การ

ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน :

1. สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดภาคบังคับ ในระดับกรม โดยให้น้ำหนักร้อยละ 20 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันเรื่องนี้ให้ประสบความสำเร็จ
2. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการผลักดันการดำเนินการตามตัวชี้วัด โดยกำหนดเป็นนโยบายให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม และติดตามผลการดำเนินการเป็นประจำทุกสัปดาห์
3. .....
4. .....

(อาจชี้แจงประเด็นความต้องการการสนับสนุนในการผลักดันให้บรรลุเกณฑ์ FL ในแต่ละเรื่องที่ยังมีปัญหา หรือสัญญาณไฟแดงก็ได้)

อุปสรรคต่อการดำเนินงาน :

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามกรอบการประเมินผลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 นั้น ต้องดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารคุณภาพขององค์การ ที่ต้องมีหลักฐานในการดำเนินการอย่างชัดเจนเป็นที่ประจักษ์ ดังนั้น การดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงใจในการดำเนินการจากทุกส่วนของคนในองค์การ อีกทั้ง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการดำเนินการคือความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารระดับสูงขององค์การในการผลักดันการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว จึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่ส่วนราชการจะบรรลุผลตามเป้าหมายตามกรอบการประเมินผลดังกล่าว

หลักฐานอ้างอิง : -

ภาคผนวก ง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)

ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
ส่วนที่ 2 คำอธิบายเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

คำชี้แจง

วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การจำนวน 2 แผน (เป็นแผนรายหมวด) และจะนำเกณฑ์นี้มาใช้วัดผลความสำเร็จในรอบ 12 เดือน เกณฑ์คุณภาพดังกล่าวถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การเบื้องต้น และเป็นแนวทาง "การปรับปรุงทีละขั้น" ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า และเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้

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

หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
1.1	**การนำองค์การ**
LD1	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
LD 2	ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์การ โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นๆ
LD 3	ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
LD 4	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น
1.2	**ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม**
LD 5	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
LD 6	ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
LD 7	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
2.1	**การวางยุทธศาสตร์**
SP1	ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ
SP3	ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการ รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ
2.2	**การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ**
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้งเพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล
SP5	ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่เป็นสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมายและสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ
SP6	ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม
SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
3.1	**ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
CS1	ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม
CS2	ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว
3.2	**การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
CS3	ส่วนราชการมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันท่วงที
CS4	ส่วนราชการมีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS5	ส่วนราชการมีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน
CS6	ส่วนราชการมีการวัดทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ
CS7	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานโดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
4.1	**การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ**
IT1	ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย
IT2	ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล
IT3	ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล
4.2	**การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้**
IT4	ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและรับบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม
IT5	ส่วนราชการต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
IT6	ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
IT7	ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
5.1	**การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ**
HR 1	ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ
HR 2	ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
5.2	**การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ**
HR 3	ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
HR 4	ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร
HR 5	ส่วนราชการมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
6.1	**การออกแบบกระบวนการ**
PM 1	ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ
PM 2	ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนด ด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
PM 3	ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
PM 4	ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการ เพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
6.2	**การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ**
PM 5	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ
PM 6	ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

ส่วนที่ 2

คำอธิบาย

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

หมวด 1 การนำองค์การ

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

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือการกำหนดทิศทางขององค์การที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติขององค์การและบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังในอนาคตที่องค์การต้องการเป็น การกำหนดค่านิยม ซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติของสมาชิกองค์การ การกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังของส่วนราชการ

ทั้งนี้ ในการกำหนดทิศทางดังกล่าว ควรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาประกอบการจัดทำ เพื่อสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายความ ดังนี้

"ผู้รับบริการ" หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

"ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน เป็นต้น

เมื่อกำหนดทิศทางองค์การที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารของส่วนราชการต้องดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์การที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ส่วนราชการควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two – Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสาร โต้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ในทันที ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสอบถามข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจและนำแนวทางไปปฏิบัติส่วนราชการควรมีการติดตามผลการสื่อสารดังกล่าว

LD 2 : ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์การ โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นๆ

การมอบอำนาจการตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการ ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพและผลการดำเนินงานได้ทันเวลา และมีประสิทธิผลที่สุด เช่น

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

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

LD 3 : ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการการสร้างบรรยากาศภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน 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 แผนงานและโครงการที่สำคัญ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการของตัวชี้วัด สำหรับใช้ในการทบทวนและ

ติดตามผลการดำเนินการของส่วนราชการ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การต่อไป

ตัวชี้วัดที่สำคัญ หมายถึง ตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบสูงต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ตัวชี้วัดที่สำคัญต้องครอบคลุม 3 ประเภทตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ

ในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญต้องกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดฯ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวจะเป็นตัวอธิบายว่าทำไมตัวชี้วัดนี้จึงเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญเนื่องจากเป็นตัวชี้วัดตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล เป็นตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนส่วนมาก เป็นตัวชี้วัดที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็นต้น

แผนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง แผนในการติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งแผนดังกล่าวต้องประกอบด้วย

1. แนวทางการติดตามประเมินผลของแต่ละตัวชี้วัด เช่น ตัวชี้วัดของแผนงานโครงการติดตามจากร้อยละการเบิกจ่ายตามแผนที่กำหนด
2. กรอบระยะเวลาในการติดตามของแต่ละตัวชี้วัด เช่น ติดตามราย 1 เดือน รายไตรมาส ราย 6 เดือน 12 เดือน
3. ผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผล คือผู้ที่ได้รับมอบหมายในการติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดแต่ละตัว

การนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญ หมายถึง การนำผลการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อทำให้ทราบว่าตัวชี้วัดใดต้องแก้ไขก่อนหรือหลัง ทั้งนี้การจัดลำดับความสำคัญดังกล่าว ต้องกำหนดเกณฑ์ฯ เพื่อใช้ในการพิจารณา เช่น งบประมาณในการดำเนินการ ระยะเวลาในการดำเนินการ ความพร้อมของส่วนราชการ ผลกระทบที่เกิดขึ้นหากตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น

ขั้นตอนการดำเนินการ

1. กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ
2. เมื่อทราบชื่อของตัวชี้วัดแล้วให้นำมาจัดทำแผนในการติดตามประเมินผลตัวชี้วัด แผนดังกล่าวต้องประกอบด้วยชื่อตัวชี้วัด แนวทางการติดตาม กรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ
3. กำหนดเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนตัวชี้วัดเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น
4. ติดตามประเมินผลตัวชี้วัดตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการติดตามผลการปฏิบัติงานและรายงานให้ผู้บริหารรับทราบ
5. จัดลำดับความสำคัญของผลของตัวชี้วัดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อ 3 และรายงานผลการจัดลำดับความสำคัญให้ผู้บริหารรับทราบ
6. ปรับปรุงกระบวนการดำเนินการเพื่อให้ตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

7. รายงานผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่สำคัญเมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ผู้บริหารรับทราบ

8. ทบทวนหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ และแผนการติดตามประเมินผล โดยพิจารณาจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา และจากปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง

9. นำผลการทบทวนดังกล่าวไปกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญและแผนในการติดตามตัวชี้วัดของปีงบประมาณต่อไป

ทั้งนี้ หากส่วนราชการมีระบบการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการเป็นประจำและต่อเนื่องจะทำให้เกิดกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ภายในองค์การ และทำให้เกิดการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์การ

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

LD 5 : ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

"นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี" หมายถึง **<u>การประกาศเจตนารมณ์</u>** ขององค์การที่จะดำเนินการ และกำหนดนโยบายตามหลักธรรมภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารของแต่ละองค์การจะต้องวางนโยบายอย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม
2. ด้านผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ด้านองค์การ
4. ด้านผู้ปฏิบัติงาน

การกำหนดนโยบายในแต่ละด้านประกอบด้วยนโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปดำเนินการได้จริง ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีควรมีขั้นตอนการจัดทำที่สำคัญคือ

1. กำหนดผู้รับผิดชอบจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี : ผู้รับผิดชอบ หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเรื่องนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีซึ่งควรมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

จัดทำ ทบทวน ปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

- สื่อสาร สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรภายในองค์การ
- กำกับดูแล ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานภายในสังกัดหรือบุคลากรได้นำไปนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล
- ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินมาตรการหรือโครงการที่รองรับนโยบายในแต่ละด้าน

- **รายงานผลการดำเนินการต่อฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ ควรวิเคราะห์ผลพร้อมเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง แต่หากมีการดำเนินการที่สามารถนับเป็นต้นแบบที่ดี ก็ควรนำไปเผยแพร่ส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยงานอื่นๆ ต่อไป**

นอกจากผู้รับผิดชอบนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีแล้ว ควรมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานภายในองค์การ

2. จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจแก่คณะทำงานและบุคลากรในระดับผู้บริหาร

3. จัดประชุมเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์การ หมายถึง คณะทำงานฯ จะต้องมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์การ รวมทั้งผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (หากมี)

4. กำหนดร่างนโยบายหลัก 4 ด้าน โดยนโยบายหลักนั้นควรแสดงให้เห็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือค่านิยมหลักขององค์การ ทั้งนี้เพื่อที่นโยบายหลักนี้จะได้มีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์ พันธกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ นอกจากนั้นสามารถนำค่านิยมหลักขององค์การมาประกอบในนโยบายหลักก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับองค์การจะมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญในเรื่องใด แต่อย่างไรก็ตาม นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ควรมีองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในน้ำหหนักที่มากกว่าค่านิยมองค์การ

5. กำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายหลัก 4 ด้าน เมื่อได้กำหนดค่านิยมหลักแล้ว คณะทำงานควรนำวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ทั้งนี้ อาจจะวิเคราะห์ความเสี่ยงว่าพันธกิจ หรือกระบวนการใดที่จะสุ่มเสี่ยงต่อการขัดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

6. ขออนุมัติและการประกาศใช้ : เมื่อคณะทำงานฯ ได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้รับผิดชอบควรนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงสุดพิจารณาและลงนาม เนื่องจากนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร เปรียบเสมือนคำประกาศเจตนารมณ์ของผู้บริหาร

7. การนำไปสู่การปฏิบัติ: เมื่อผู้บริหารระดับสูงสุดลงนามแล้ว ให้ผู้รับผิดชอบนำไปประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ : ผู้รับผิดชอบควรนำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีไปดำเนินการในกิจกรรมเหล่านี้ เพื่อส่งเสริมการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

- **สื่อสารให้บุคลากรภายในองค์การได้ทราบอย่างทั่วถึง สำหรับการสื่อสารนั้น อาทิ เช่น แจกนโยบายฯ ให้เป็นรายบุคคล ออกเป็นหนังสือเวียนให้ลงนามรับทราบ ติดประกาศ นำขึ้นเว็บไซต์ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นช่องทางใด ผู้รับผิดชอบควรมั่นใจว่า การสื่อสารนั้นมีความทั่วถึง และทุกคนรับทราบ**
- **เสริมสร้างความเข้าใจ: ผู้รับชอบต้องทำหน้าที่สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรได้การตอบคำถาม หรือทำกิจกรรมอื่นๆ ตามตามความเหมาะสม**
- **ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดโครงการมาตรการ: ผู้รับผิดชอบควรจัดทำกิจกรรม**

รณรงค์ที่จะผลักดันให้หน่วยงานภายในองค์การ/บุคลากรนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

- ติดตามผล ความก้าวหน้าและการดำเนินโครงการ/มาตรการ: ผู้รับผิดชอบควรวางแผนการตรวจติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินโครงการ อาจจะเป็นทุกรอบ 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน
- รายงานผลและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง: ผู้รับผิดชอบจะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินมาตรการ/โครงการที่รองรับแนวทางต่างๆ ของนโยบายหลัก

อนึ่ง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง ผู้รับผิดชอบควรจัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีประจำปี ทั้งนี้ สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมรวมทั้งตัวอย่างการเขียนนโยบายหลัก แนวทางปฏิบัติ มาตรการและโครงการจากคู่มือนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ซึ่งสามารถ Download ได้ที่ www.opdc.go.th

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

LD 6 : ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

การควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ไม่ว่าจะในรูปของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

"การควบคุมภายใน" หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรของส่วนราชการจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของส่วนราชการจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายซึ่งรวมถึงการปฏิบัติงานตามระเบียบของฝ่ายบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 และเพื่อให้ส่วนราชการสามารถปฏิบัติตามระเบียบฯ ดังกล่าว จึงได้กำหนดแนวทางการจัด

วางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในขึ้น โดยมีรายละเอียดการวางแผนและการประเมินผลการควบคุมภายใน ดังนี้

1) กำหนดผู้รับผิดชอบ ควรมีการกำหนดและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือคณะทำงานตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเป็นทางการ โดยอาจประกอบด้วย

- เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสหรือคณะทำงาน
- ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย เพื่อรับผิดชอบประเมินการควบคุมภายในของสำนัก/กอง/ฝ่าย ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานนั้น ๆ
- ผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อประเมินความเพียงพอและความมีประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในที่ฝ่ายบริหารกำหนด โดยสอบทานการประเมินของฝ่ายบริหาร รวมทั้งประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในกิจกรรมการตรวจสอบภายในตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2) กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจนว่าจะประเมินผลระบบการควบคุมภายในทั้งระบบทั่วทั้งส่วนราชการ หรือจะประเมินผลเฉพาะบางส่วนงานที่มีความเสี่ยงสูง

3) ศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายในของส่วนราชการ รวมทั้งวัตถุประสงค์ วิธีการและรูปแบบของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ตามที่ได้ออกแบบไว้

4) จัดทำแผนการประเมินผล โดยกำหนดรายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- เรื่องที่จะทำการประเมิน
- วัตถุประสงค์ในการประเมิน
- ของเขตการประเมิน
- ผู้ประเมิน
- ระยะเวลาในการประเมิน
- วิธีการประเมิน
- อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

5) ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของส่วนราชการที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมินงานในความรับผิดชอบ ทั้งนี้ตามขั้นตอนในแบบฟอร์มที่ 1 ของตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

6) สรุปผลการประเมินและจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ดังนี้

รายงานระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย

- รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย. 1)
- รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย. 2)

รายงานระดับกรม

- หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ. 1)
- รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ. 2)

- รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ. 3)
- รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน(แบบ ปส.)

การดำเนินการตาม LD 6 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง6) หน่วยงานมีรายงานผลการตรวจสอบทางการเงิน ที่แสดงถึงประสิทธิภาพของการจัดการทางการเงิน และเป็นไปตามกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องหรือไม่ 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

เพื่อให้การดำเนินการ ในหมวด 1 การนำองค์การ บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่างๆ โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้บุคลากร รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

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

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)

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

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

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

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

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

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

ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว นอกจากส่วนราชการต้องมีการมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการแล้ว ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการถ่ายทอดกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ ที่ส่วนราชการมีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวด้วย

การดำเนินการตาม SP 1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก1) ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และยุทธศาสตร์กระทรวง ที่หน่วยงานของท่านต้องรับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร และคำถาม (ข1) หน่วยงานจัดทำแผนกลยุทธ์ที่แสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจากจุดมุ่งหมายของรัฐบาล (เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ) มายังผลลัพธ์ ผลผลิตและกิจกรรมตามลำดับหรือไม่ อย่างไร

SP 2 : ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ

การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม โดย

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

ในการกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในดังกล่าว ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ 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 ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น
    - จุดแข็ง และจุดอ่อนของของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
    - ปัจจัยภายในต่าง ๆ ขององค์การที่มีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงาน
    - 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

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 รวมถึง การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (Medium-Term Expenditure Framework : MTEF) เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการได้บรรลุตามเป้าหมาย

แผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) เป็นกระบวนการวางแผนและจัดงบประมาณที่มีความชัดเจน ซึ่งคณะรัฐมนตรีและหน่วยงานกลางของรัฐจะเป็นผู้รับภาระผูกพันการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ตามลำดับความสำคัญ โดยคงไว้ซึ่งวินัยทางการคลัง วัตถุประสงค์ในการจัดทำ MTEF เพื่อการจัดทำเป้าหมายทางการคลัง และการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์

การดำเนินการตาม SP 3 สอดคล้องตามการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

SP 4 : ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล

การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ หมายความรวมถึง การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักขององค์การไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล

การสื่อสารและทำความเข้าใจไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หมายถึง

- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้บุคลากรทำความเข้าใจ และเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ
- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรในทุกระดับที่รับผิดชอบ
- มีกลไกในการสื่อสารให้บุคลากรในองค์การทุกระดับรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และรับทราบตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ 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(สำนัก/กอง)ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่เป็นสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมาย และสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ

- ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง หรือเทียบเท่า) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่เป็นสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมาย และสำนัก/กองที่จัดตั้งเพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) โดยมีวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมาย จากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งรวมถึงมีการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการ และการประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและบุคคลครอบคลุมถึง
    - การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับองค์การ และการแสดงให้เห็นถึงระบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายจากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

o มีการสื่อสาร ทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์การทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถมีส่วนร่วม ในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของส่วนราชการได้อย่างถูกต้อง

o มีการผูกมัด (Commitment) ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง

o มีการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

o มีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตาม กำกับให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

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

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ สำนักติดตามและประเมินผลฯ สำนักงาน ก.พ.ร.

1. นางสาวสุรุ่งลักษณ์ เมฆะอำนวยชัย	เบอร์ติดต่อ	0 2356 9959
2. นางสาวสุณี มักผล	เบอร์ติดต่อ	0 2356 9968

SP 6 : ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม

ส่วนราชการต้องกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมถึง แผนงาน/โครงการต่าง ๆ โดยในแต่ละแผนงาน/โครงการต้องมีการจัดทำรายละเอียดต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ รวมถึง การจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณ 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 : ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตาม SP 7 นั้น มุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ

ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) คือ

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

❒ **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์การอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

❒ **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์การ/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

❒ **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์การ เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

❒ **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

- ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผลและการมีส่วนร่วม
- ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส
- ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบ
- ด้านกฎ ระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

1. ประสิทธิผล (Effectiveness)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. การมีส่วนร่วม (Participation)

4. ความโปร่งใส (Transparency)
5. การตอบสนอง (Responsiveness)
6. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
7. นิติธรรม (Rule of Law)
8. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
9. ความเสมอภาค (Equity)
10. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพ คุ้มค่าการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

4. หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability) : ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) : ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation): ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการ โอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

9. หลักความเสมอภาค (Equity) : ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

10. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว ส่วนราชการอาจจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจำแนกตามโครงการ หรือบางกิจกรรมที่สามารถบูรณาการในการดำเนินการได้ ก็สามารถนำมารวมเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเดียวกันได้ ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายของแผนอย่างชัดเจน รวมทั้ง เกณฑ์การให้คะแนนของค่าเป้าหมายตัวชี้วัดดังกล่าว

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

หากมีข้อสอบถาม SP 7 เพิ่มเติม กรุณาติดต่อ สำนักติดตามและประเมินผลฯ สำนักงาน ก.พ.ร.

1. นางสาวสุรุ่งลักษณ์ เมฆะอำนวยชัย	เบอร์ติดต่อ	0 2356 9959
2. นางสาวสาวิตรี เพ็งผาสุก	เบอร์ติดต่อ	0 2356 9999 ต่อ 8867

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)	-

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

CS 1 : ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มที่ดีนั้นส่วนราชการควรนำพันธกิจและวิสัยทัศน์มาประกอบการพิจารณา และควรต้องมีแนวคิดในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร การกำหนดให้มีความครอบคลุมทุกกลุ่มเพื่อให้ส่วนราชการตระหนักถึงความต้องการ และความแตกต่างของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการปรับการให้บริการให้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้จัดแบ่งกลุ่มไว้

"ผู้รับบริการ" หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย ในการดำเนินการ ส่วนราชการควรระบุผู้รับบริการหลักให้ชัดเจน เนื่องจากการกำหนดผู้รับบริการที่ชัดเจนจะมีความเชื่อมโยงไปถึงการดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ด้วยทั้งเรื่องการกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผลความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่มตามที่ได้ระบุไว้

"ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" หมายถึง ผู้รับบริการของผู้รับบริการของส่วนราชการ หรือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

การดำเนินการตาม CS 1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

CS 2 : ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว

การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง หมายถึง การรวบรวม และบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำข้อร้องเรียน/ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ / คำชมเชย ข้อมูลจากเว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยทั่วไปแล้ว ส่วนราชการจะมีช่องทางการรับฟังเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่แล้ว ซึ่งส่วนราชการควรกำหนดช่องทางที่เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายช่องทางให้เหมาะสมกับความสะดวก และมีประสิทธิภาพต่อการสื่อสาร ตัวอย่างช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ เช่น

- การสำรวจรายกลุ่ม (Focus Group) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรายงานเหตุการณ์ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรวบรวมข้อร้องเรียน ข้อวิจารณ์ จากผู้ปฏิบัติที่ได้สัมภาษณ์ผู้รับบริการที่ไม่พึงพอใจ
- การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต ปัจจุบัน และที่พึงมีในอนาคต
- สารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากช่องทางการร้องเรียนต่างๆ และเว็บไซต์รวมถึงข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต
- การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของการบริการ
- จดหมายอิเล็คทรอนิกส์

การดำเนินการตาม CS 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

CS 3 : ส่วนราชการมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันท่วงที

นอกจากการที่ส่วนราชการมีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง และมีระบบจัดการให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์แล้ว จะต้องมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน รวมทั้งการนำข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือคำชมเชยดังกล่าว มาปรับปรุงตามความต้องการของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

วิธีการที่ทำให้รวดเร็วเหมาะสม ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์การ ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

ตัวอย่างขั้นตอนการการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ

1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) นำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาองค์การ

3) ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ (Risk Management)

6) ควรมีการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม การนำข้อมูลไปใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

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

ตัวอย่างแนวทางดำเนินการในการนำข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย มาปรับปรุงคุณภาพการบริการให้เหมาะสม

- กำหนดช่องทางและวิธีการการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนฯ ต่าง ๆ
- กำหนดผู้รับผิดชอบและมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียนฯ ดังกล่าว
- กำหนดให้มีระบบการรายงานการจัดการข้อร้องเรียนกับผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการเพื่อรับทราบความพอใจและข้อเสนอแนะในการจัดการข้อร้องเรียนฯ และปรับปรุงการให้บริการ
- นำข้อร้องเรียนฯ มาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม โดยเชื่อมโยงกับการปรับปรุงกระบวนงานในหมวด 6
- มีการติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจจัดทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก

การดำเนินการตาม CS 3 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

CS 4 : ส่วนราชการมีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เครือข่ายหมายถึง กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่วนราชการเห็นว่ามีความสำคัญต่อส่วนราชการในการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นส่วนราชการควรมุ่งเน้นในการสร้างเครือข่าย และให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างส่วนราชการและเครือข่าย โดยควรมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่ม

เครือข่ายอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมที่จัด เช่น การจัดเสวนาทุกเดือน กิจกรรมสัมพันธ์ ที่เน้นการมีส่วนร่วม เป็นต้น

การดำเนินการตาม CS 4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนดเป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่อย่างไร

CS 5 : ส่วนราชการมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน

การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องและ/หรือผู้รับบริการ มีโอกาสในการเข้าร่วมรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะหรือความคิดเห็น ร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมในกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา โดยระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน มี 5 ระดับ คือ

1. *ระดับการให้ข้อมูล* (Inform) เป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว แต่เป็นระดับที่สำคัญ เพราะเป็นการเริ่มต้นที่ส่วนราชการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่นๆ ต่อไป

2. *ระดับการปรึกษาหารือ* (Consult) เป็นการรับฟังความคิดเห็นโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น บอกข้อปัญหา และข้อเสนอแนะต่างๆกับส่วนราชการ

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

4. *ระดับการร่วมมือ* (Collaborate) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทหรือฐานะหุ้นส่วน หรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของภาครัฐ

5. *ระดับการเสริมอำนาจประชาชน* (Empower) เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นระดับของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนเป็นผู้กำหนด

การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการ เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาคประชาชนกับภาครัฐได้อย่างเหมาะสม และสามารถทำงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา รวมทั้งนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมเพื่อปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ/ผู้รับบริการได้ตรงตามความต้องการและสร้างความประทับใจ/พึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ

ประชาชน หมายถึง บุคคลทั่วไป ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญกับประเด็นสาธารณะหรือประเด็นการพัฒนาในพื้นที่หรือการดำเนินโครงการของรัฐ ซึ่งไม่รวมถึงบุคลากรภาครัฐที่อยู่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบในประเด็นสาธารณะหรือประเด็นการพัฒนาในพื้นที่หรือการดำเนินโครงการของรัฐ

คณะกรรมการภาคประชาชน/คณะทำงานภาคประชาชน หมายถึง คณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ส่วนราชการจัดตั้งขึ้น เพื่อให้เข้ามามีบทบาท หรือเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการโดยเข้ามามีส่วนในกระบวนการวางแผน และพัฒนาไปสู่ความร่วมมือในการดำเนินงานตามภารกิจหรือยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการจัดตั้ง ซึ่งควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่มาจากตัวแทนจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่หลากหลาย และครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการ สามารถดำเนินการตามตัวอย่างต่อไปนี้

1) กระบวนการหรือการดำเนินการที่แสดงถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลักของส่วนราชการ และการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกียวข้องเพื่อกำหนดเทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น การดำเนินการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การดำเนินการโครงการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนตามยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลัก การจัดหรือให้บริการสาธารณะ เป็นต้น

2) การกำหนดให้มีช่องทาง/วิธีการในการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร และรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานของส่วนราชการ เช่น เว็บไซต์ การประชุมสัมมนา เอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3) การกำหนดให้มีคณะกรรมการ/คณะทำงานที่มาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องและหลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น คณะกรรมการในรูปแบบต่าง ๆ ของส่วนราชการที่มีองค์ประกอบมาจากผู้แทนจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

4) การจัดกิจกรรมขององค์กรที่เป็นการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องและ/หรือผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ และสร้างความไว้วางใจและการยอมรับระหว่างกัน เช่น การเข้าร่วมประชุมเพื่อวางแผน และการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการของส่วนราชการซึ่งอาจเป็นการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการ/คณะทำงานชุดเดียวกันกับข้อ 3 โดยมีอำนาจหน้าที่ครอบคลุมไปถึงเรื่องการติดตามประเมินผลด้วย

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

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ กลุ่มงานพัฒนาระบบสนับสนุนการมีส่วนร่วมฯ สำนักงาน ก.พ.ร.

1. นางสาวพรทิพย์ แก้วมูลคำ เบอร์ติดต่อ 0 2356 9949
2. นางสาวตุลาภรณ์ เส็นดาโอ๊ะ เบอร์ติดต่อ 0 2356 9906
3. นายธนกิจ สถาพรอานนท์ เบอร์ติดต่อ 0 2356 9999 ต่อ 8848

CS 6 : ส่วนราชการมีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งที่ส่วนราชการควรดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการซึ่งส่งมอบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว มีผลในเชิงบวก หรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจก็ต้องวิเคราะห์ว่ามีองค์ประกอบด้านใดบ้างที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสงค์ให้มีการให้บริการในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใดเพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำ หรือพัฒนาให้มีคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่พึงพอใจองค์การต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการทำงานตามต้นเหตุที่วิเคราะห์ได้

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวิธีการหลากหลาย อย่างไรก็ตามในการเลือกใช้เครื่องมือในการการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากต้องคำนึงถึงรูปแบบของคำถามที่ต้องออกแบบเพื่อให้ได้คำตอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตรงตามความต้องการขององค์การ รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับฟังสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์การที่ให้บริการและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการปรับปรุงการดำเนินงาน และการเตรียมการให้บริการในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ

วิธีการวัดความพึงพอใจอาจใช้รูปแบบของแบบสอบถาม Likert Scale การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์รายกลุ่ม (Focus Group) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นต้น สำหรับการวัดความไม่พึงพอใจในหลักการควรแยกแบบสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจออกจากกันอย่างชัดเจน เนื่องจาก ในการสำรวจความพึงพอใจ ผู้ใช้บริการอาจอยู่ในระดับความพึงพอใจน้อยแต่ยังไม่ถึงขั้นไม่พึงพอใจ จึงจำเป็นต้องแยกแบบสอบถามความไม่พึงพอใจออกมา เพื่อระบุสิ่งที่ไม่พึงพอใจอย่างเด่นชัด หากรวมไว้ในประเด็นเดียวกันจะทำให้ผู้ตอบไขว้เขว และมีแนวโน้มที่จะตอบความไม่พึงพอใจ

มากกว่า ในทางปฏิบัติส่วนราชการสามารถสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ณ จุดบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาปรับปรุงงานเป็นสำคัญ ซึ่งในแบบสำรวจชุดเดียว อาจแยกคำถามเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สอบถามความพึงพอใจในแต่ละเรื่อง ส่วนที่ 2 สำรวจความไม่พึงพอใจซึ่งการสำรวจส่วนนี้อาจใช้เป็นคำถามปลายเปิด เช่น ในงานบริการของหน่วยงาน ก ท่านไม่พึงพอใจในเรื่องใดมากที่สุด (โปรดเรียงลำดับ) ซึ่งควรจัดกลุ่มประเภทเป็นหมวด ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการประมวลผล เช่น ความไม่พึงพอใจด้านบุคลากร ด้านขั้นตอน ด้านระยะเวลา ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เป็นต้น

การดำเนินการตาม CS 6 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนดเป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูงหรือไม่ อย่างไร

CS 7: ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานโดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

การกำหนดขั้นตอน ระยะเวลาแล้วเสร็จเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบระยะเวลา และขั้นตอนการติดต่อได้ชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางดำเนินการตามมาตรา 37 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หลักการสำคัญประการหนึ่งในการติดต่อราชการของประชาชนผู้รับบริการ คือ ต้องการทราบว่าเรื่องที่ตนมาติดต่อขอรับบริการจากรัฐนั้น จะต้องใช้เวลาเท่าใดจึงจะรู้ผล เพราะประชาชนหรือแม้แต่ส่วนราชการจะได้วางแผนการดำเนินการต่อไป ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของส่วนราชการต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการดำเนินการในเรื่องที่ประชาชนติดต่อ และประกาศให้ประชาชนรับทราบโดยทั่วกัน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการของส่วนราชการ

นอกจากนี้เพื่อให้ส่วนราชการสามารถส่งมอบการบริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ ส่วนราชการสามารถดำเนินการ ดังนี้

1) กำหนดวิธีการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ โดยการจัดทำ"คู่มือการให้บริการ" *เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรต่อผู้รับบริการ เช่น การแต่งกาย การทักทาย การรับโทรศัพท์ การให้ข้อมูลต่าง ๆ* เป็นต้น

2) พัฒนาบุคลากรด้านการให้บริการ ซึ่งรวมถึงการมุ่งเน้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และพฤติกรรมให้เป็นผู้มีจิตบริการ Service Mind

3) มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริการของบุคลากรโดยการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ส่วนราชการต้องมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการ

จัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประกาศให้ประชาชนผู้รับบริการทราบ

การดำเนินการตาม CS 7 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 3 ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรให้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น

(1) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) การกำหนดช่วงทางการเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ

(3) การจัดการข้อร้องเรียน

(4) การปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพการบริการ

(5) การกำหนดมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการของบุคลากร

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	3.1(2),3.2(6)	ม. 8, 38,39, 41
CS4	3.2(4) (7)	ม. 30,31,38-41
CS5	3.2(8)	ม. 38, 41-42
CS6	3.2((5),(8)	ม. 38, 41-42
CS7	3.1 (2) 3.2(5)	ม. 8 ,45

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

IT 1 : ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต้องประกอบด้วยส่วนประกอบอย่างน้อยดังนี้

ฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุน : ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง ตัวข้อมูล แหล่งข้อมูล ความถี่ในการเก็บข้อมูล การสอบทานข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล

ฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน : ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการ/ตามคำรับรอง การสนับสนุนตัวข้อมูล แหล่งข้อมูล ความถี่ในการเก็บข้อมูล การสอบทานข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล สำหรับตัวชี้วัดตามคำรับรองส่วนราชการต้องมีครบทุกมิติตั้งแต่ปี 2549-2553

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลทั้งหมด ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

- <u>ความครอบคลุม</u> หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน
- <u>ความถูกต้อง</u> หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่
- <u>ความทันสมัย</u> หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

IT 2 : ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจ และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มักเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจขององค์การ

ส่วนราชการควรมีการจัดทำฐานข้อมูลใหม่หรือทบทวนและปรับปรุงฐานข้อมูลที่มีอยู่เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่ากระบวนการ เพื่อให้มีข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยอยู่เสมอ โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อยกระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล (ในกรณีส่วนราชการมีมากกว่า 4 กระบวนการให้ดำเนินการเพียง 4 กระบวนการ)

IT 3 : ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล

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

ส่วนราชการควรดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้มีข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยอยู่เสมอ โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อยกระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล (ในกรณีส่วนราชการมีมากกว่า 2 กระบวนการให้ดำเนินการเพียง 2 กระบวนการ)

IT 4 : ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและรับบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม

ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ หมายถึง การที่ส่วนราชการดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าค้นหาข้อมูลที่จำเป็นหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการได้โดยสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น การดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการจัดทำเว็บไซต์ของส่วนราชการเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้บุคคลภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

การรับบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การที่ส่วนราชการดำเนินการให้มีงานบริการที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการ เช่น การขอข้อมูล การส่งข้อมูล การจ่าย

ค่าธรรมเนียม ผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้โดยสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน

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 เฝ้าระวังเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของส่วนราชการ และมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ
- เมื่อแยกประเภทตัวชี้วัดแล้ว ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น
- 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) ดังกล่าวจะก่อให้เกิด 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 โดยมีแนวทาง/มาตรการที่จะป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูลสารสนเทศ (Back up) ซึ่งเมื่อเกิดความเสียหายส่วนราชการสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศและกู้คืนข้อมูลจากความเสียหายได้ (Recovery)

2. มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)

3. มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบไฟฟ้าสำรอง มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights) เป็นต้น

IT 7 : ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ

- แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น

- การจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

  - ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็น 3 องค์ความรู้จากอย่างน้อย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน และไม่ควรซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่ส่วนราชการได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว แต่หากจำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้เดิม ส่วนราชการจะต้องทบทวนและเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้นหรือครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมระบุเหตุผลที่เลือกองค์ความรู้นั้นประกอบด้วย (หากส่วนราชการมีการดำเนินการครบถ้วนทุกประเด็นยุทธศาสตร์แล้ว ให้แสดงหลักฐานตามประเด็นดังกล่าว)

  - การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ ตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process = KMP) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ (Change Management Process = CMP) นำมาบูรณาการร่วมกัน

  - ส่วนราชการควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน

(รายละเอียดตามภาคผนวก จ - 1)

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม IT 7 กรุณาติดต่อ กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 สำนักงาน ก.พ.ร.
นางกลิ่นจันทน์ เขียวเจริญ เบอร์ติดต่อ 0 2356 9939

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

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

HR1 : ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้ง ต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

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 และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็นและความเร่งด่วนประกอบด้วย อีกทั้ง ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วม โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำความคิดเห็นดังกล่าวมากำหนดปัจจัย เช่น การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการขององค์การ เป็นต้น

2. การวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

เมื่อส่วนราชการได้ดำเนินการสำรวจปัจจัยดังกล่าวแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือกำหนดตัวชี้วัดและวิธีประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การร้องเรียน ร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความ

พึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น และนำมาปรับปรุงปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยในกระบวนการที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้น

ต้องมีการจัด และกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งสองอย่างพร้อมกัน ซึ่งส่วนราชการควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

• ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ครอบคลุมถึงด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาออกแบบ ปรับปรุง 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 การดูแลบุตรของบุคลากรในชั่วโมงทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุด

กรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวหรือเพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่พักอาศัย เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล เป็นต้น

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

การดำเนินการตาม HR 1 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (ก) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว (ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ (ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารขององค์การกับบุคลากร 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 และให้ชี้แจงแนะนำ หารือแนวทางพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

5.3 ให้สำนัก/กลุ่ม ประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินในระดับดีเด่น เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น

นอกจากจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์กลางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดแล้ว ส่วนราชการควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิผล และดำเนินการให้สอดคล้องกับระบบงานขององค์การ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาจากผลงานที่ได้จากการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

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

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

HR3 : ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผล ตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การ นอกจากนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงาน

บริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอยู่ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จะสามารถช่วยให้ส่วนราชการนั้นๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธ์ศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ 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

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 ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้องค์การบรรลุพันธกิจเป้าหมาย

และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้(ข) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ กล่าวคือ "กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ" ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นขององค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว (ค) มีนโยบาย แผนงานโครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

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

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ก) การรักษาไว้ซึ่งบุคลากรซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจขององค์การ

HR 4 : ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

1. การจัดระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

แนวคิดเรื่องระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรม เพื่อยกระดับงานฝึกอบรมให้มีมาตรฐานสูง มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียนว่าการฝึกอบรมนั้นมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรมดังกล่าว ถือเป็นการประกันคุณภาพที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการจัดทำมาตรฐานการฝึกอบรมที่มีลักษณะการดำเนินการคล้ายคลึงกับการประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้มั่นใจว่างานฝึกอบรมได้มาตรฐาน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการประเมินงานฝึกอบรมที่มีมาตรฐาน ประกอบด้วย

- 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/ฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรสูงสุด

- ประเมินผลลัพธ์ขององค์การ ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรม อาจมีการวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เป็นต้น

การดำเนินการตาม HR 4 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่

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

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่องบประมาณรายจ่ายขององค์การ มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร ตลอดจนความคุ้มค่า

ตัวอย่างหลักเกณฑ์การประกันการอบรม

หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

บทนำ

เหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ และคำนิยามหรือขอบเขตของหลักสูตรการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์

วัตถุประสงค์

กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำหลักเกณฑ์

หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ

ให้กำหนดหลักเกณฑ์กลางที่จะใช้ร่วมกันในหน่วยงาน รวมถึงวิธีการประเมินประสิทธิผลการอบรม เช่น

- เนื้อหาหลักสูตร
  - ✓ เนื้อหาหลักสูตรต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
- ความเหมาะสมผู้เข้ารับการอบรม
  - ✓ การจัดอบรมในรูปแบบการอภิปราย ต้องมีผู้เข้าอบรมไม่เกิน 20 คน
  - ✓ ผู้เข้ารับการอบรมต้องมีความรู้พื้นฐานหรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรนั้น ๆ
- คุณสมบัติของวิทยากร
  - ✓ วิทยากรต้องเป็นผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์ตรงกับหลักสูตรที่อบรม และต้องมีประสบการณ์ในด้านนั้น ๆ อย่างน้อย 5 ปี
- เทคนิคการฝึกอบรม
  - ✓ ในการอบรมแต่ละหลักสูตรต้องมีสัดส่วนของการบรรยาย และ Workshop เป็น 60:40
- สถานที่ใช้อบรม
  - ✓ การจัดสถานที่อบรมต้องให้เหมาะสมกับหัวข้อการอบรมหรือกิจกรรมที่ใช้
- การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม
  - ✓ ในการอบรมแต่ละหลักสูตรต้องมีการวัดผลความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมก่อนเริ่มการอบรมทุกครั้ง (Pretest)

HR 5 : ส่วนราชการมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

การกำหนดแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และจะทำให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของตนเอง อีกทั้ง การกำหนดแผนการสร้างความ ก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนสามารถนำมาใช้ในการออกแบบแผนการพัฒนาบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ได้เหมาะสม เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมของกำลังคนในตำแหน่งงานที่ว่าง การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งงาน 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

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 5 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น

(1) การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะและความต้องการ

(2) การกำหนดวิธีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

(3) การกำหนดระบบสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการต่าง ๆ

(4) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 5 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
HR 1	5.3 ก (16) 5.3 ข (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)	-

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

PM 1 : ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ

กระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ กระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจหลักของส่วนราชการ เป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ของการจัดสรรทรัพยากรและความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณแผ่นดิน แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าก็เพื่อให้คำนึงถึงที่มาแห่งวัตถุประสงค์ของกระบวนการสำคัญต่าง ๆ และองค์ประกอบที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อคุณค่านี้อาจมีการแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา จึงควรมีการระบุแนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าไว้เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการหากมีความจำเป็นในอนาคต

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 วัตถุประสงค์ของการกระจายกระบวนการระดับบนลงมาเป็นระดับปฏิบัติการ ก็เพื่อประโยชน์ในการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อให้สามารถติดตาม ควบคุม และปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลนั่นเอง

PM 2 : ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

การจัดทำ"ข้อกำหนดที่สำคัญ" ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการมากจากปัจจัยต่าง ๆ 5 ประการ คือ

- ความต้องการผู้รับบริการ
- ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ
- ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (key requirement) เช่น ต้องการความรวดเร็ว จำนวน หรือ คุณภาพ (เช่น ถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐาน) เมื่อได้ข้อกำหนดก็จะทำให้ทราบว่าจะออกแบบโดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างไร ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการควรคำนึงถึงข้อจำกัดและปัญหาในอดีต การเติบโตและโอกาสในอนาคต ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการ ผลกระทบต่อสังคม/สิ่งแวดล้อม ขีดความสามารถหน่วยงาน ความพร้อมของทรัพยากร มาตรฐานการควบคุม ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน

สำหรับปัจจัยสำคัญที่นำมาใช้ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการใน PM 2 ประกอบด้วย

- ความต้องการผู้รับบริการ เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้มักได้มาจากแบบสำรวจความพึงพอใจ Focus Group
- ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลักษณะเช่นเดียวกับผู้รับบริการ)
- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา ที่ได้ระบุไว้ในกฎหมาย เช่น มาตรฐานการตรวจสอบสินค้า การออกใบรับรองต่าง ๆ เป็นต้น
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ เช่น ประหยัดทรัพยากร ทันเวลา
- ความคุ้มค่า และ การลดต้นทุน เช่น ผลิตภาพ (Productivity) ความคุ้มค่า

เมื่อได้ข้อกำหนดของกระบวนการแล้ว ต้องกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สอดคล้องกับข้อกำหนดที่สำคัญ ดังกล่าว เช่น จำนวนการให้บริการ ต้นทุนการให้บริการ ความรวดเร็วในการให้บริการ คุณภาพการให้บริการ ซึ่งเป็นตัววัดในกระบวนการ (in-process measure) นอกจากข้อกำหนดในเชิงปริมาณ ระยะเวลาแล้ว ในกรณีที่งานไม่สามารถวัดได้ด้วยเรื่องของระยะเวลา จะพิจารณาถึงข้อกำหนดในเชิงคุณภาพด้วย คือ ดูข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากงาน ความคุ้มค่าของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ อาจกำหนดปฏิทินเวลาการดำเนินการ หรือร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (วัดผลเป็นระยะ ๆ)เป็นต้น

ตัวชี้วัดกระบวนการที่ดีจะต้องเป็นตัวควบคุมกระบวนการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ ซึ่งตัวชี้วัดที่วัดในส่วนของผลลัพธ์ไม่ถือเป็นตัวชี้วัดกระบวนการ เพราะเป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ที่ได้ ภายหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการแล้ว ตัวอย่างเช่น กระบวนการส่งเสริมด้านการผลิตสินค้าเกษตร ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ความเชี่ยวชาญของการให้คำปรึกษา ความถูกต้องของข้อมูลในการส่งเสริม

ตัวอย่างข้อกำหนดที่สำคัญและตัวชี้วัดของกระบวนการสร้างคุณค่า (โรงพยาบาลสงขลานครินทร์)

กระบวนการ	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดภายใน	ตัวชี้วัดผลกระบวนการ
<u>การวางแผนก่อนการรักษา</u> • อธิบายถึงโรคที่เป็น วิธีการรักษาและประมาณการค่าใช้จ่าย • การร่วมวางแผนของทีมสหสาขาในปัญหาซับซ้อนหรือโรคยาก	• วางแผนการรักษาพยาบาลที่ครบถ้วนและได้มาตรฐาน • อธิบายแผนการรักษา	• จำนวน CPG / Care Map • อัตราผู้ป่วยในที่ปฏิเสธการรักษา	• อัตราการตายของผู้ป่วย • ผลการรักษาโรคยาก • ความพึงพอใจของผู้ป่วยใน • ความพึงพอใจของผู้ป่วยนอก • ความพึงพอใจของผู้ป่วยฉุกเฉิน • ร้อยละของผู้ป่วยที่จะมารักษาซ้ำ • ร้อยละของผู้ป่วยที่จะแนะนำผู้อื่นมารักษา

ขั้นตอนการดำเนินการ

เมื่อได้รายชื่อกระบวนการที่สร้างคุณค่าแล้ว จะจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ประชุมคณะทำงาน เพื่อจัดทำข้อกำหนด ซึ่งต้องใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือ ถ้าไม่มีข้อมูลอาจจัด Focus Group กับผู้รับบริการ หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ

2. จัดทำตัวชี้วัดกระบวนการ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดอย่างถูกต้อง ครอบคลุมจัดทำระบบการติดตามตัวชี้วัดกระบวนการ

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

PM 3 : ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนอย่างต่อเนื่อง

เมื่อส่วนราชการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ นำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและแปลงความต้องการที่ได้ให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ รวมทั้ง กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ ออกแบบกระบวนการโดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification)

การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ ซึ่งในการออกแบบกระบวนการดังกล่าวต้องใช้ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

- องค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- การควบคุมค่าใช่จ่าย
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพ (ประหยัด ทันเวลา คุ้มค่า)
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิผล (ออกแบบการทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด)

ทั้งนี้เพื่อนำเอาองค์ความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ของทุกส่วนงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่ รอบเวลา ขั้นตอน ผลิตภาพ ความประหยัด ความคุ้มค่า มาใช้ประกอบในการออกแบบ ข้อมูลดังกล่าวนี้เกิดจากการ

รวบรวมข้อมูลและการประมวลผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมา (จากหมวด 4) เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ ดังนั้นการออกแบบจึงหมายความรวมถึงการออกแบบใหม่ของกระบวนการทำงานเดิมเพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการทำงานจึงขึ้นกับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์และบริการของส่วนราชการ

การดำเนินการ PM 3 หน่วยงานต้องทำความเข้าใจตั้งแต่ **PM 1 การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า** ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พันธกิจ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **PM 2 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ**ต่อกระบวนการสร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ประสิทธิภาพของกระบวนการ ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน และ **PM 3 การออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่า** โดยพิจารณาจากข้อกำหนดที่สำคัญจาก PM 2 และวิเคราะห์จากปัจจัย

ประเด็นที่สำคัญ คือ การออกแบบกระบวนงาน จะเขียนออกมาในรูปของผังกระบวนงาน หรือ Work Flow ซึ่งต้องระบุจุดควบคุมที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการได้อย่างชัดเจน เช่น ถ้าข้อกำหนดของกระบวนการ คือ ความรวดเร็ว ใน flow ต้องสามารถแสดงให้เห็นว่า จุดใดบ้างที่ทำให้เกิดความรวดเร็ว หรือ ตัวอย่างกระบวนส่งเสริมการผลิตการเกษตร ที่มีข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแนะนำ ดังนั้นในการออกแบบกระบวนการต้องมีขั้นตอนที่จะทำอย่างไรให้ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการผลิตด้านการเกษตร เป็นต้น

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

PM 4 : ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการเพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

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

การจัดทำแผนสำรองฉุกเฉิน เป็นการมองภาพรวมในระดับองค์การ ไม่ได้ยึดตามโครงการหรือกระบวนงานว่ามีกี่โครงการ แต่จะเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการ ว่าแม้จะมีภาวะฉุกเฉินเกิดขึ้น ส่วนราชการต้องมั่นใจได้ว่า จะสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ แผนสำรองฉุกเฉินอาจ

ครอบคลุมเรื่องระบบไฟฟ้า ฐานข้อมูลถูก Hack หน่วยงานมีแผนฉุกเฉินรองรับหรือไม่ (อุปสรรคต่อการทำงาน) เวลาไฟไหม้ น้ำท่วม ฐานข้อมูลล่ม การชุมนุมทางการเมืองสถานที่ทำงานถูกปิดล้อม บางหน่วยงานอาจคำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับพันธกิจ เช่น การสื่อสาร คลื่นความถี่ เป็นต้น

สำหรับประเด็นการจัดทำระบบรองรับภาวะฉุกเฉินครอบคลุมถึงส่วนราชการประจำจังหวัดหรือไม่ นั้น ขึ้นอยู่กับการพิจารณาว่าการดำเนินงานของจังหวัดดังกล่าว มีผลต่อการดำเนินงานในส่วนกลางหรือไม่ ซึ่งหากวิเคราะห์แล้วเห็นว่า หากจังหวัดไม่สามารถดำเนินงานได้ จะทำให้เกิดผลกระทบ หรือผลเสียหายกับส่วนกลางด้วย ก็ควรวางระบบให้ครอบคลุมเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

PM 5 : ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน 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

ส่วนราชการควรมีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่า มาตรฐานงานที่กำหนดไว้ บุคลากรสามนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และเผยแพร่วิธีการปฏิบัติงานไว้ใน Intranet การอบรมบุคลากร เป็นต้น รวมทั้ง จะต้องมีการติดตามประเมินผลนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปใช้อย่างเป็นระบบนอกจากนี้เมื่อแต่ละกระบวนการได้นำปฏิบัติ ควรนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกระบวนการ และระหว่างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนงานดังกล่าวควรมีระบบที่ช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจัดการความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ผลของกระบวนการที่ชัดเจน

สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการจะต้องนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ขององค์การ 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 และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การโดยกระบวนการและกลวิธีต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม
2) ความชัดเจนของเป้าหมายในการปรับปรุงและทิศทางที่ส่วนราชการต้องการจะพัฒนาไปถึง เป้าหมายนี้ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอไปยังบุคลากรทุกส่วน
3) เป้าหมายการปรับปรุงส่วนราชการต้องเป็นส่วนสำคัญที่ระบุอยู่ในแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการปรับปรุงประจำปี
4) มีการติดตามแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการแก้ไขปัญหา
5) แรงจูงใจและความพร้อมใจของบุคลากรในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพื้นฐานความรู้ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร

การปรับปรุงกระบวนการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด ที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการควรคิดวิธีการที่จะยกย่องเชิดชูและให้กำลังใจกับบุคลากรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์การ

ผลจากการปรับปรุงงานควรรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการและนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลทั่วทั้งองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

การปรับปรุงกระบวนการอาจอธิบายเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่าง ๆ แนวทางในการค้นหานี้อาจเกิดจากกลไกดังต่อไปนี้

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

2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลายตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งสิ้นคือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มารับบริการ

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

4) จัดทำแผนงานและโครงการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาการดำเนินการ พร้อมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5) ดำเนินการตามแผนงาน และติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นระยะ

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 6 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรให้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น

(1) การกำหนดแนวทางและวิธีการในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน
(2) การรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
(3) การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดที่สำคัญรวมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของส่วนราชการ
(4) การบริหารจัดการกระบวนการเพื่อให้สามารถบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
(5) การควบคุมต้นทุนและการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบทดสอบและการแก้ไขข้อผิดพลาดในกระบวนการ
(6) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงกระบวนการและเรียนรู้จากการปรับปรุงนั้น เพื่อการขยายผล และพัฒนาจนเกิดการเรียนรู้ขององค์การ

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 2009 6.1 (C) Emergency Readiness	-
PM5	6.1 (4) ,6.2 (10)	ม. 27,28
PM6	6.1 (5)(6) ,6.2 (11)(12)	-

ส่วนที่ 3

หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

การดำเนินการครบถ้วนถือเป็นการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ดำเนินการ ***ตามประเด็นขอบเขตที่ระบุ*** *ไว้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน*

สำหรับเทคนิควิธีการ หรือเครื่องมือบริหารจัดการที่ส่วนราชการนำมาใช้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในแต่ละข้อของเกณฑ์ในแต่ละหมวด ส่วนราชการต้องคำนึงถึงความเหมาะสมตามบริบทขององค์การ ซึ่งสามารถใช้คำอธิบายเกณฑ์ในแต่ละหมวดข้างต้นเป็นแนวทางประกอบในการดำเนินการได้ด้วย เพื่อส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพมาตรฐานและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องต่อไป

หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD1	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	A	▪ มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางองค์การที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ ▪ แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์การ ▪ ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน
		D	บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์การและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
		L	▪ มีการติดตามประเมินผลการกำหนด และสื่อสารทิศทางขององค์การอย่างเป็นระบบ ▪ แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงวิธีการกำหนดทิศทางขององค์การ และวิธีการ/ ช่องทางในการสื่อสาร
		I	ทิศทางขององค์การที่มีความสอดคล้องพันธกิจ/ความต้องการ /ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
LD2	ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ(Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์การ โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นๆ	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
LD 3	ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	A	แนวทาง/วิธีการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
		D	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		L	ผลการติดตามและทบทวนแนวทาง/วิธีการ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง
		I	กิจกรรมที่กำหนด ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการ และสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนราชการ
LD 4	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น	A	▪ แนวทาง/วิธีการในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ ซึ่งตัวชี้วัดที่สำคัญควรประกอบด้วย - ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ - ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก - ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ ▪ แผนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย - แนวทางในการประเมิน - กรอบระยะเวลา - ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล - ตัวชี้วัดที่สำคัญ ▪ แนวทาง/ปัจจัยที่ใช้ในการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น
		D	▪ ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล ▪ รายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ▪ รายงานผลการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนที่จะนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน
		L/I	มีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดและแผนการประเมินเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD5	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	A	• มีแนวทาง/วิธีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี โดยอาจจะทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) แสดงกระบวนการจัดทำ ทบทวน ปรับปรุงนโยบายฯ • มีแนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีภายในองค์การ • มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ว่าด้วยการดำเนินการ การส่งเสริม ให้มีการนำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน • มีการระบุผู้รับผิดชอบการดำเนินการอย่างชัดเจน
		D	สามารถแสดงผลการดำเนินการตามแผน
		L	มีการติดตามประเมินผลการดำเนินมาตรการ/โครงการ และรายงานผลให้ผู้บริหารรับทราบ รวมทั้งมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการส่งเสริมนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีต่อไป
		I	นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์การ และหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
LD 6	ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	A	แนวทาง/วิธีการ ควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งกำหนดให้ดำเนินการตามที่กำหนดในตัวชี้วัด: ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 โดยให้รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเองตามแบบฟอร์มที่ 1 ใน 3 ขั้นตอน ดังนี้ ▪ ขั้นตอนที่ 1 : ขั้นเตรียมการ ▪ ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดงานในความรับผิดชอบของส่วนงานย่อยออกเป็นกิจกรรม/งาน ▪ ขั้นตอนที่ 3 : จัดเตรียมเครื่องมือการประเมินผล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		D	▪ มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 ประกอบด้วยแบบ ปย. 1 แบบ ปย. 2 แบบ ปอ. 1 แบบ ปอ. 2 แบบ ปอ. 3 และแบบ ปส.
		L	มีการวิเคราะห์จุดอ่อน/ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรมของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ที่ยังคงปรากฏอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในตัวชี้วัด: ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 (รายงานผลการวิเคราะห์จุดอ่อน/ความเสี่ยงของระบบการควบคุมภายในตามแบบฟอร์มที่ 2)
		I	ระบบการควบคุมภายในมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจ/เป้าหมายผลผลิต
LD7	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ	A	มาตรการ/วิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ หมายเหตุ กรณีส่วนราชการใดไม่มีผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมให้แสดงมาตรการหรือวิธีการในการป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นกับสังคม
		D	รายงานผลการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคม
		L	มีการทบทวนวิธีการในการจัดการผลกระทบลบ เพื่อปรับปรุงแนวทาง/มาตรการ/วิธีการดำเนินการ
		I	มาตรการจัดการผลกระทบทางลบที่กำหนดสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP1	ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 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 การประเมินองค์การตามเกณฑ์ PMQA เป็นต้น)
		I	กลยุทธ์หลักที่กำหนด ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ปี 2552 ดังนี้ ○ แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่รองรับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร ครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล ○ แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและ	A	▪ มีกระบวนการรวบรวมข้อมูล ในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้อย่างชัดเจน ▪ มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้อย่างชัดเจน
		D	▪ แสดงให้เห็นถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนฯ อย่างน้อยประกอบด้วย ○ วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ		○ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ○ ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม ○ กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ ○ ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การ ▪ แสดงประเภทข้อมูลในแต่ละปัจจัยภายในและภายนอกที่ใช้ประกอบการวางแผนฯ ได้อย่างชัดเจน ▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เหมาะสม ได้แก่ ○ ข้อมูลที่นำมาใช้เป็นข้อมูลปัจจุบัน ○ การรวบรวมข้อมูลต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ○ แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับประเภทข้อมูล
		L	แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมปัจจัย (ประเภทข้อมูล) ที่นำมาใช้ประกอบการวางแผน
		I	สามารถแสดงให้เห็นว่าการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่วิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ ได้ถูกนำไปใช้ในการจัดทำแผนธรรมาภิบาล หรือนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
SP3	ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการ รวมทั้งต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ	A	มีแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างน้อยต้องครอบคลุมในแต่ละด้าน ดังนี้ ○ การวางแผนและบริหารกำลังคน ○ แผนพัฒนาบุคลากร ○ แผนการบริหารทรัพยากรบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ในสายงานหลัก ○ แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
		L/I	มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่	A	สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผนให้กับบุคลกร

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล	D	การสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผน ต้องครอบคลุมประเด็น o การถ่ายทอดกลยุทธ์องค์การไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ o การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ o ตัวชี้วัดของแต่ละแผนปฏิบัติการ o บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายองค์การ
		L	▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่บุคลากรใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ▪ แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ภายในส่วนราชการ
SP5	ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมายและสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ	A	▪ มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับองค์การ ซึ่งแสดงความเชื่อมโยง สอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ขององค์การในด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน ▪ มีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการครบทุกระดับดังต่อไปนี้ 1. ระดับหน่วยงาน (ทุกสำนัก/กอง ทั้งสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมาย และสำนัก/กองที่จัดตั้งเพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) 2. ระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) ▪ มีแผนปฏิบัติการประจำปี หรือปฏิทินกิจกรรม (Gantt Chart) ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ/ขั้นตอนในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ▪ มีแนวทาง/วิธีการติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานที่มีความถี่เหมาะสม ▪ มีแนวทางการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน ▪ มีหลักเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการจัดสรรสิ่งจูงใจที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารทั้งในระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) และระดับบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		D	▪ มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี หรือปฏิทินกิจกรรม (Gantt Chart) ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ▪ มีการสื่อสารให้บุคลากรในส่วนราชการรับทราบถึงกรอบการประเมินผล และแผนปฏิบัติการประจำปีหรือปฏิทินกิจกรรม(Gantt Chart) ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายอย่างทั่วถึง ▪ มีข้อตกลงฯ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถใช้ประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระดับหน่วยงานและในระดับบุคคล ▪ มีการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและมีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับที่มีความถี่เหมาะสมและกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมในการดำเนินการเหมาะสม ▪ มีการสรุปประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี (ผลคะแนน) ครบทุกระดับ
		L	▪ มีสรุปบทเรียนจากการติดตามความก้าวหน้าและการรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี (ดำเนินการภายในเดือน ต.ค.) ▪ มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต
		I	มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับระบบแรงจูงใจ
SP6	ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลาผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม	A	มีการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ซึ่งต้องประกอบด้วย ○ ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ○ ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน/โครงการ ○ การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรด้านอื่น ๆ
		D	▪ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินการตามรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ตามที่กำหนด ▪ แสดงให้เห็นถึงมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยผ่านการติดตามการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน/โครงการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	A	▪ แสดงเหตุผล/วิธีการ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ โดยเป็นแผนงาน/โครงการที่ได้รับงบประมาณ และมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ▪ วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ตามมาตรฐาน COSO ซึ่งต้องนำความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ด้วย ▪ มีแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ ▪ มีแผนบริหารความเสี่ยงมีตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายตามแผนบริหารความเสี่ยง
		D	▪ ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ▪ แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารทำความเข้าใจ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้
		L	▪ มีการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารอย่างน้อย 2 ไตรมาส โดยสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข ▪ จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ <u>หมายเหตุ</u> กรณีเป็นแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณต่อไป จะต้องมีการสรุปวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
CS1	ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม	A	มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบตามพันธกิจที่กำหนดไว้
		I	การกำหนดกลุ่มดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม
CS2	ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว	A	ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว
		D / I	ส่วนราชการนำข้อมูลที่ได้จากช่องทางต่างๆ มาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 1 กระบวนงาน หรือ 1 โครงการ
CS3	ส่วนราชการมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันท่วงที	A	ส่วนราชการมีระบบในการรวบรวมข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย
		D	ส่วนราชการมีการระบุชื่อผู้รับผิดชอบ/กลุ่มงานที่เป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย
		L	ส่วนราชการมีระบบและผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลคุณภาพการให้บริการ และมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย
		I	ส่วนราชการสามารถระบุตัวอย่างที่นำข้อร้องเรียน/เสนอแนะ/ข้อคิดเห็น และคำชมเชยจากการรับฟังในช่องทางต่าง ๆ มาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการหรือการปฏิบัติงาน
CS4	ส่วนราชการมีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	A	ส่วนราชการมีข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นเครือข่าย รวมทั้งมีช่องทางการติดต่อกับเครือข่ายอย่างน้อย 2 ช่องทาง
		D / I	มีกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS5	ส่วนราชการมีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน	A	▪ ส่วนราชการสามารถแสดงระบบหรือวิธีการ หรือกลไกในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการที่เชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับภารกิจหลักหรือยุทธศาสตร์และแสดงให้เห็นถึงการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้อง

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			▪ ส่วนราชการจัดให้มีระบบ/วิธีการ ในการเปิดช่องทางให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง หรือผู้รับบริการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนของส่วนราชการ
		D	▪ ส่วนราชการมีช่องทางในการให้ข้อมูลข่าวสารและรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ที่มีความหลากหลายและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างน้อย 3 ช่องทาง โดยข้อมูลข่าวสารต้องถูกต้อง เชื่อถือได้ และ ทันกาล ▪ ส่วนราชการมีการจัดทำรายงานสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ที่ได้ดำเนินการดังกล่าวข้างต้นเสนอหัวหน้าส่วนราชการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ▪ ส่วนราชการสามารถให้ตัวอย่างการดำเนินการ / โครงการ หรือ กิจกรรม หรือเวที หรือวาระต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามระดับการมีส่วนร่วมที่ไม่ต่ำกว่าระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve)
		L	ส่วนราชการได้มีการแสดงให้เห็นว่าได้มีการรายงานหรือเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้กับประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
		I	ส่วนราชการมีกรอบแนวคิดหรือแนวทางหรือแผนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น หรือแสดงให้เห็นว่ามีการขยายขอบเขตการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในภารกิจหรือยุทธศาสตร์อื่นของส่วนราชการ หรือขยายกลุ่มเป้าหมายการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
CS6	ส่วนราชการมีการวัดทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ	A/ D	หลักฐานการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลที่ได้
		L/ I	แสดงให้เห็นว่าได้นำผลความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
CS7	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานโดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ	A / D / I	▪ ตัวอย่างมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการที่ได้จัดทำไว้รวมทั้งมีการจัดทำและประกาศให้ประชาชนได้ทราบแผนภูมิ หรือคู่มือการติดต่อราชการที่ระบุระยะเวลาการให้บริการที่ชัดเจน ในภารกิจหลักขององค์การ ▪ คู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ (คู่มือการให้บริการ)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
IT1	ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้องและทันสมัย	A	▪ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นในแต่ละยุทธศาสตร์ ▪ แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในแต่ละยุทธศาสตร์ที่มี ▪ แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่จำเป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่อย่างน้อยยุทธศาสตร์ละ 1 ฐานข้อมูล โดย CIO หรือCEO เป็นผู้อนุมัติ ▪ แสดงแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)
		D	▪ แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2554 ได้ครบถ้วน ▪ แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปี 2554 ได้ครบถ้วน ▪ แสดงฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2550-2554 โดยแสดงรายละเอียดของผลการดำเนินงาน เช่น กรณีเป็นร้อยละ ต้องแสดงค่าเศษและส่วน กรณีเป็นตัวชี้วัดขั้นตอนต้องแสดงรายละเอียดสิ่งที่ได้ทำ
IT2	ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่ากระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล	A	▪ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นในแต่ละกระบวนการสร้างคุณค่า ▪ แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2553 ▪ แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่จำเป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่หรือแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง) แต่ละกระบวนการสร้างคุณค่า โดย CIO หรือCEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อยกระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล (ในกรณีส่วนราชการมีมากกว่า 4 กระบวนการให้ดำเนินการเพียง 4 กระบวนการ)
		D	▪ แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2554 ได้ครบถ้วน ▪ แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปี 2554 ได้ครบถ้วน(กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
IT3	ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล	A	▪ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นในกระบวนการสนับสนุน ▪ แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในกระบวนการสนับสนุนที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2553 ▪ แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่จำเป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่หรือแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง) แต่ละกระบวนการสนับสนุน โดย CIO หรือCEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อยกระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล (ในกรณีส่วนราชการมีมากกว่า 2 กระบวนการให้ดำเนินการเพียง 2 กระบวนการ)
		D	▪ แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2554 ได้ครบถ้วน ▪ แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปี 2554 ได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)
IT4	ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และรับบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม	A	▪ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าค้นหาได้ ▪ แสดงการวิเคราะห์งานบริการที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าใช้บริการ ▪ แสดงการทบทวนข้อมูลที่จำเป็นหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าค้นหาได้ที่ได้ดำเนินการในอดีต ▪ แสดงการทบทวนงานบริการที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าใช้บริการที่ได้ดำเนินการไว้ในอดีต ▪ แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่จำเป็นมาจัดทำการค้นหาข้อมูลใหม่ โดย CIO หรือCEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อย 1 ข้อมูล ▪ แสดงแนวทางในการคัดเลือกการงานบริการที่จำเป็นมาจัดทำงานบริการใหม่ โดย CIO หรือCEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อย 1 งานบริการ ▪ แสดงแนวทางการปรับปรุงการระบบสืบค้นข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง) ▪ แสดงแนวทางการปรับปรุงงานบริการเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		D	▪ แสดงการดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ▪ แสดงการให้บริการสืบค้นข้อมูลหรือความรู้ ▪ แสดงงานบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2554 ▪ แสดงงานบริการที่ได้ปรับปรุงในปี 2554 (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)
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	▪ แสดงรายละเอียดการปรับปรุงระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมที่เคยมีอยู่
IT6	ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	A	▪ แสดงการทบทวนนโยบายความมั่นคง ▪ แสดงผลการจัดทำนโยบายความมั่นคงปลอดภัยขององค์การอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติ ▪ แสดงผลการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการในการดำเนินงานทางด้านความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศองค์การ ▪ แสดงระบบสารสนเทศที่มีทั้งหมดในองค์การ ▪ แสดงระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ▪ แสดงรายละเอียดแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan)
		D	▪ แสดงผลการปฏิบัติตามแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			▪ แสดง Access Rights ที่ถูกต้องและทันสมัยได้อย่างน้อย 1 ระบบ
IT7	ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ	A	แสดงแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ ตามแนวทางที่กำหนด
		D	รายงานผลการดำเนินงานตามแผน โดยดำเนิน กิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
HR 1	ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ	A	▪ มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร ประกอบด้วย ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ▪ มีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร ▪ มีแผนการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร ที่สอดคล้องกับปัจจัยที่กำหนด
		D	มีการดำเนินการตามแผนการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร
		L	มีระบบการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร เช่น การสำรวจความพึงพอใจ การกำหนดตัวชี้วัด เป็นต้น
HR 2	ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	A	มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ
		D	▪ บุคลากรทั่วทั้งองค์การได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ▪ มีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร
		I	มีการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
HR 3	ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	A	▪ มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2554 ▪ มีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารทรัพยากรบุคคลของแผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ▪ มีแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2554
		D	มีรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2554
		L	มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร
		I	การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
HR 4	ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร	A	มีหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม
		D	มีการนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในการจัดฝึกอบรม
		L	มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร
HR 5	ส่วนราชการมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	A	มีแผนการสร้างความก้าวหน้าของบุคลากร
		D	มีการดำเนินการตามแผนการสร้างความก้าวหน้าของบุคลากร
		L	มีการประเมินผลการดำเนินการตามแผนการสร้างความก้าวหน้าของบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
PM 1	ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ	A	แสดงวิธีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก ▪ ยุทธศาสตร์ ▪ พันธกิจ ▪ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
PM 2	ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า	A	มีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก ▪ ความต้องการของผู้รับบริการ ▪ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ▪ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ▪ ประสิทธิภาพของกระบวนการ ▪ ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน
		D	การนำข้อกำหนดของกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า
		L	มีการติดตามผลของตัวชี้วัดของกระบวนการ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ
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

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
PM 4	ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการ เพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	A	แสดงแผนสำรองฉุกเฉิน เพื่อป้องกับผลกระทบกับการจัดการกระบวนการในกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน
		D	สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนสำรองฉุกเฉินรับทราบถึงแนวทางปฏิบัติ
		L	มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนสำรองฉุกเฉินให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ
		I	แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่อการดำเนินการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการว่าจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
PM 5	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน 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 เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ	A	▪ แนวทาง/ วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการ ▪ แนวทาง/วิธีการในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และลดการสูญเสีย เช่นการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ
		D	▪ วิธีการสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรเกี่ยวข้องทราบ เช่น การประชุม บันทึกเวียน website

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			▪ กิจกรรม/ โครงการในการปรับปรุงกระบวนการ (ยกตัวอย่างกระบวนการที่ได้ปรับปรุง)
		L	▪ หลักฐานการทบทวนกระบวนการ เช่น การประชุมคณะทำงาน การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทบทวนกระบวนการ

ภาคผนวก จ - 1

แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข)

การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งมั่นให้ทุกส่วนราชการมีการขยายผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้โดยส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้ต่อเนื่องจากปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งจะมุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่จะมีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อให้มีการทำการจัดการความรู้ครอบคลุมการปฏิบัติราชการในทุกส่วนขององค์การอย่างจริงจัง จึงกำหนดให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ปีนี้ของทุกส่วนราชการ จะต้องสามารถส่งผลโดยตรงต่อประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามคำรับรอง ในการนี้เพื่อให้การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทางสำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้เสนอแนวทางด้านการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ดังต่อไปนี้

1. ให้ส่วนราชการ **ทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ และกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นสามารถตอบรับประเด็นยุทธศาสตร์** เพื่อให้เป็นปัจจุบันให้มากที่สุด

2. จัดทำแผนการจัดการความรู้ โดย

2.1 ควรมีคำสั่งแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) และทีมงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Team) โดยบทบาทหน้าที่ของ CKO ต้องให้ความเห็นชอบแผนการจัดการความรู้ **ก่อนเริ่มดำเนินการ** และสามารถชี้แจงความเข้าใจในแผนกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้

2.2 พิจารณาการกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดยนำข้อมูลตามที่ระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มาดำเนินการ และควรเป็น "องค์ความรู้" ที่หามาจากความต้องการของบุคลากรทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เช่น จากผู้รับบริการ จากผู้มีส่วนได้เสีย และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.3 ส่วนราชการเลือก **องค์ความรู้ที่จำเป็น 3 องค์ความรู้จากอย่างน้อย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่แตกต่างกัน** และไม่ควรซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่ส่วนราชการได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว แต่หากจำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้เดิม ส่วนราชการจะต้อง**ทบทวนและเพิ่มเติมความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้น**หรือครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน **พร้อมระบุเหตุผลที่เหมาะสม และจำเป็นในการเลือกองค์ความรู้นั้นประกอบการตัดสินใจด้วย**

2.4 ในการเลือกองค์ความรู้ จะต้องระบุกิจกรรมการจัดการความรู้ ระยะเวลาในการดำเนินการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย พร้อมทั้งระบุจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรมด้วย และจะต้องมีผู้รับผิดชอบดำเนินการตามกิจกรรมในแผนให้ครบถ้วน ดูตามตัวอย่างในสิ่งที่ส่งมาด้วย

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

2.6 ในการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรมหลักที่จะประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการเทียบกับเป้าหมายนั้น สามารถเลือกตัวชี้วัดตามคำรับรองได้เองตามที่เห็นว่าเหมาะสมตรงตามเป้าประสงค์

2.7 ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO) และผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) ของส่วนราชการทบทวนความถูกต้องและความเหมาะสมพร้อมลงนามรับรองเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ทราบและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ **ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2554**

2.8 การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 2) ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process = **KMP**) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ (Change Management Process = **CMP**) นำมาบูรณาการร่วมกัน **โดยส่วนราชการอาจจะไม่ต้องนำความสัมพันธ์ระหว่าง KMP และ CMP มาทำ Matrix กันก็ได้แต่สามารถ**อ้างอิง CMP ทั้ง 6 องค์ประกอบลงไปในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ได้ (ดังช่องหมายเหตุตามตัวอย่างแนบ) สำหรับกิจกรรมยกย่องชมเชย (CMP องค์ประกอบที่ 6) นั้นควรแสดงให้เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรมเพิ่มเป็นกิจกรรมย่อยหลังกิจกรรมขั้นตอนที่ 7 ในแบบฟอร์ม 2 เพื่อส่งเสริมและผลักดันความเข้าใจในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น

2.9 ดำเนินกิจกรรมตามแผน KM ที่กำหนดตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 - 7 ในแต่ละขั้นตอนจะต้องดูผล การดำเนินการ และผลลัพธ์กับค่าเป้าหมายที่กำหนดว่าครบถ้วนตามตัวชี้วัดที่กำหนดหรือไม่

2.10 ส่วนราชการควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ให้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรมทั้ง 3 แผน พร้อมทั้งติดตามผลงานและความก้าวหน้าในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ ให้สามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ **ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90** ในทุกกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน

2.11 ส่วนราชการควรต้องเก็บข้อมูลหลักฐานเอกสารทุกฉบับ/ทุกชิ้นงานตั้งแต่คำสั่งแต่งตั้ง การประชุมแต่ละครั้ง การดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ จนถึงสรุปผลการดำเนินงาน (ขั้นที่ 1 - 7 และองค์ประกอบทั้ง 6) **ในแต่ละองค์ความรู้ขอให้รวบรวมไว้ในปึกเดียวกัน เพื่อง่ายต่อการตรวจประเมิน** โดยเจ้าหน้าที่ของ ก.พ.ร. และ TRIS ต่อไป

2.12 การวัดผลลัพธ์ของการดำเนินการจะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินกิจกรรม ที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ของส่วนราชการที่กำหนดไว้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้

2.13 ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) ของส่วนราชการ/จังหวัด **ต้องดำเนินการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ให้ครบถ้วนทั้ง 3 แผน ไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี** โดยมีช่วงห่างของระยะเวลาในการติดตามประเมินผลอยู่ภายในไตรมาสที่ 3 และ 4

คำที่ควรรู้

*** องค์ความรู้** หมายถึง ความรู้ในการทำบางสิ่งบางอย่าง (know how หรือ how to) ที่เกิดขึ้นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นผู้รับสามารถนำไปใช้ในลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม มักเกิดขึ้นเฉพาะบุคคลโดยได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลอื่น เกิดจากประสบการณ์การทำงาน จากการวิจัยทดลอง หรือจากการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ

*** ผลสัมฤทธิ์** หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ทำให้องค์ความรู้ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พอใจ

หมายเหตุ

แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในแต่ละองค์ความรู้ ส่วนราชการ/จังหวัดสามารถ ศึกษา ทบทวนแนวคิดและแนวทางการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน ตามรายละเอียดที่ระบุใน

1. "คู่มือการจัดการความรู้:จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549) " (เล่มสีเขียวอ่อน)
2. "คู่มือการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 " (เล่มสีชมพู)
3. ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ และรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมตามเอกสารแนบท้าย

สำหรับการเขียนแผนและการจัดทำรายละเอียดของแผนนั้น ส่วนราชการ/จังหวัดอาจนำ template แผนการจัดการความรู้ของปี 2550 ตามแบบฟอร์ม 1 และแบบฟอร์ม 2 มาใช้ตามหมายเหตุข้อ 3 **หรือ** จัดทำรายละเอียดของแผน (แบบฟอร์ม 2) ขึ้นเองโดยมีข้อมูลครอบคลุมกิจกรรมในขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงการทำให้เกิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 องค์ประกอบได้อย่างไรประกอบให้เห็นด้วย

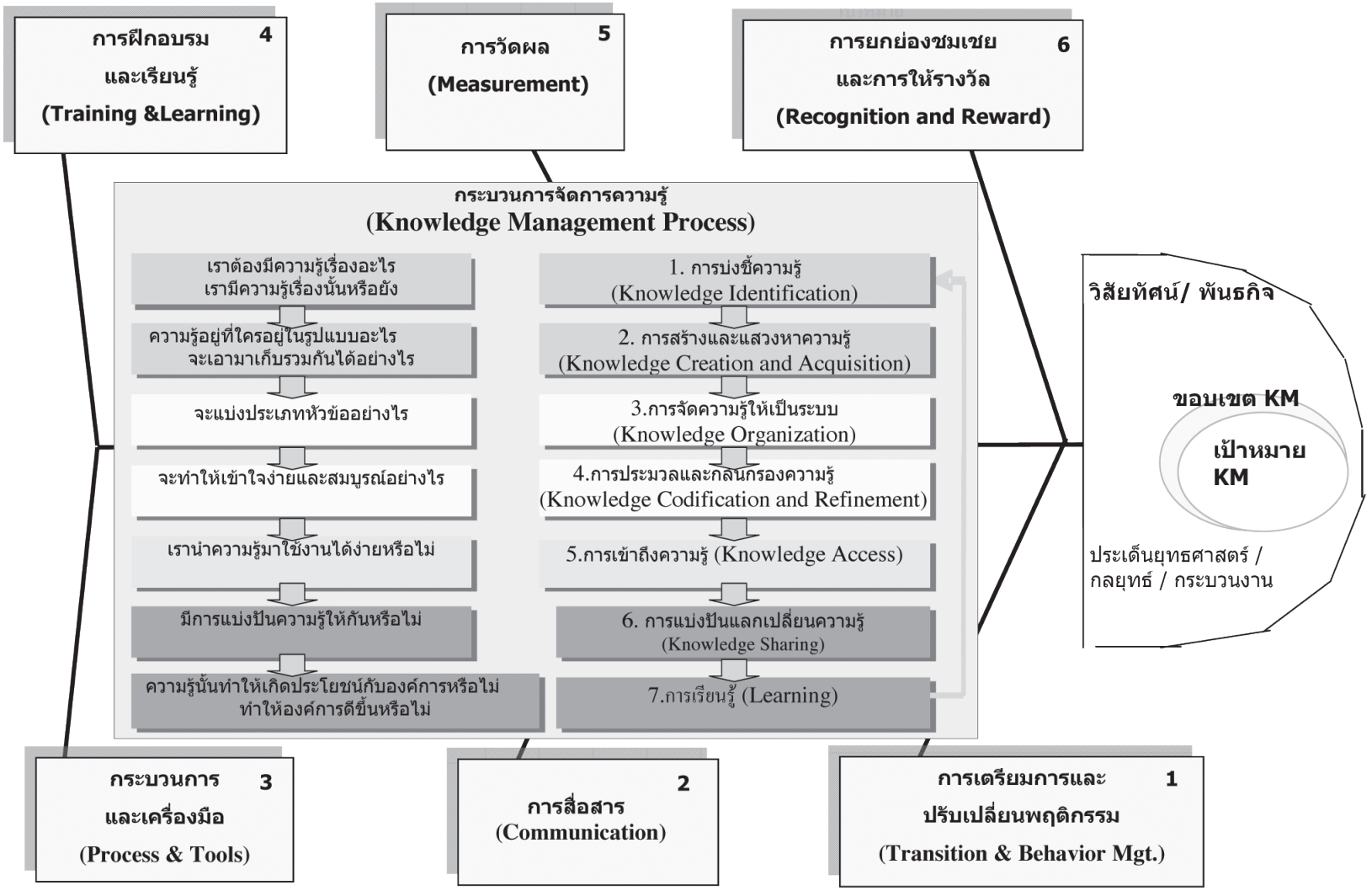
หากมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมสำนักงาน ก.พ.ร.
นางกลิ่นจันทน์ เขียวเจริญ เบอร์ติดต่อ 0 2356 9939

ตัวอย่างTemplate แผนการจัดการความรู้ของปี 2550 ตามแบบฟอร์ม 1 และ แบบฟอร์ม 2

แบบฟอร์มที่ 1 การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ				
ชื่อส่วนราชการ :				**หน้าที่ :** ...../.....
ประเด็นยุทธศาสตร์	**เป้าประสงค์ (Objective)**	**ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง**	**เป้าหมายของตัวชี้วัด**	**องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์**
ประเด็นยุทธศาสตร์ที1 ..... ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5	ทุกประเด็นยุทธศาสตร์	เป็นประสงค์ทุกเป็นประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรองและเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละเป็นประสงค์	องค์ความรู้ที่ตอบประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ..... องค์ความรู้ที่ตอบประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 5 .....
องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ คือ				
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ ... : ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือก องค์ความรู้ที่จำเป็น : เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM :			
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 2	**.....**			
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 3	**.....**			
ผู้ทบทวน : **ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)**		**ผู้อนุมัติ :** ..... **ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)**		

แบบฟอร์มที่ 2 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)								
ชื่อส่วนราชการ :							**หน้าที่ :** ...../.....	
ประเด็นยุทธศาสตร์ :								
องค์ความรู้ที่จำเป็น :								
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :								
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :								
ลำดับ	**กิจกรรมการจัดการความรู้**	**ระยะเวลา**	**ตัวชี้วัด**	**เป้าหมาย**	**กลุ่มเป้าหมาย**	**ผู้รับผิดชอบ**	**สถานะ**	**หมายเหตุ**
1	กิจกรรมที่ 1 กิจกรรมที่ 1.1 กิจกรรมที่ 1.2	ระบุเป็นช่วงเวลา (ระยะเวลาเริ่มต้น – สิ้นสุด) หรือจุดของเวลาแล้วเสร็จ	ระบุตัวชี้วัดสำเร็จของแต่ละกิจกรรม เช่น ร้อยละของจำนวนรายการที่ตรวจพบต่อจำนวนรายการที่ตรวจสอบ ระดับความสำเร็จ		ให้ระบุค่าเป้าหมายของผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม เช่น ครบทุกรายการ (100 %)		ในช่อง **สถานะและหมายเหตุ**ให้ระบุความก้าวหน้าของการดำเนินการและรายละเอียดของเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในระหว่างการจัดการความรู้	
	.....							
	.....							
ผู้ทบทวน : ..... **ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)**					**ผู้อนุมัติ :** ..... **ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)**			

การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง



ตัวอย่าง.....แผนการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

แบบฟอร์มที่ 1 การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ				
ชื่อส่วนราชการ : สำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม				**หน้าที่ : 1/1**
ประเด็นยุทธศาสตร์	**เป้าประสงค์ (Objective)**	**ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง**	**เป้าหมายของตัวชี้วัด**	**องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์**
ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมให้เติบโตและยั่งยืน	เสริมสร้างศักยภาพการประกอบการของธุรกิจอุตสาหกรรม	จำนวนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับการส่งเสริมพัฒนา	ร้อยละ 90	การวิเคราะห์และประเมินสถานภาพของสถานประกอบการด้วยเครื่องมือ Self Assessment
องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาทำแผนการจัดการความรู้ คือ				
แผนการจัดการความรู้ แผนที่ 1	**ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมให้เติบโตและยั่งยืน**			
	องค์ความรู้ที่จำเป็น : การวิเคราะห์และประเมินสถานภาพของสถานประกอบการด้วยเครื่องมือ Self Assessment			
	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : การให้บริการปรึกษาแนะนำเชิงลึกแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สถานประกอบการควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และประเมินประเด็นปัญหาขององค์กรด้วยตนเองในระดับหนึ่ง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญและคัดเลือกประเด็นปัญหาเพื่อให้ที่ปรึกษาเฉพาะทางเข้าไปให้บริการให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกได้ถูกต้องตรงตามความต้องการและความจำเป็นของสภาพปัญหาที่แท้จริง และเกิดความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐ			
	ผลสัมฤทธิ์ขององค์ความรู้ที่จำเป็น : ผู้ประกอบการสามารถใช้เครื่องมือ Self Assessment ในการประเมินตนเองเพื่อระบุปัญหาก่อนการใช้บริการปรึกษาเชิงลึกกับที่ปรึกษาของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม **ตัวชี้วัด:** ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายในองค์ความรู้ที่จำเป็นสามาถใช้เครื่องมือ Self Assessment ในการประเมินตนเองเพื่อระบุปัญหาก่อนการใช้บริการปรึกษาเชิงลึกกับที่ปรึกษาของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (เป้าหมาย : ร้อยละ 90) **ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM :** ร้อยละ 90 ของจำนวนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(โครงการ MDICP 3)ได้รับการส่งเสริมพัฒนาสามารถใช้เครื่องมือ **Self Assessment** ในการวิเคราะห์ และประเมินสถานภาพการประกอบการได้อย่างถูกต้อง			
ผู้ทบทวน : .....**ลงนาม CKO** ..... **(นาย.....)** **รองอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม** **ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)**		**ผู้อนุมัติ :** .....**ลงนาม CEO** ..... **(นาย.....)** **อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม** **ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)**		

แบบฟอร์มที่ 2 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)	
ชื่อส่วนราชการ /จังหวัด : สำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม	**หน้าที่ : 1/5**
ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมให้เติบโตอย่างยั่งยืน และการสร้างปัจจัยเอื้อในการสนับสนุนส่งเสริมผู้ประกอบการ	
องค์ความรู้ที่จำเป็น (K) : การวิเคราะห์ และประเมินสถานภาพของสถานประกอบการด้วยเครื่องมือ Self Assessment : SA เพื่อการเลือกรับบริการปรึกษาแนะนำเชิงลึกได้อย่างถูกต้องตรงสภาพปัญหา	
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง : ตัวชี้วัดที่ 1. ร้อยละของจำนวนสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการสามารถประเมินสถานภาพได้เองอย่างถูกต้อง **:** ตัวชี้วัดที่ 2. ร้อยละของบุคลากรของ กสอ. ได้รับการเสริมสร้างศักยภาพด้วยการใช้เครื่องมือ SA ในการส่งเสริม SMEs	
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง : ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละ 90 ของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ **:** ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละ 10 ของบุคลากรของ กสอ. ที่เข้าร่วมโครงการสามารถผ่านเกณฑ์การประเมิน	

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
1	**การบ่งชี้ความรู้** คณะกรรมการการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กสอ.)ประชุมพิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์ พันธกิจ กสอ. วิสัยทัศน์ สพจ.กสอ.และพันธกิจเพื่อกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานบริการปรึกษาแนะนำ	สัปดาห์ที่ 2 เดือนก.ย.52	ร้อยละของจำนวน KM Team	90 %	KM Team และเจ้าหน้าที่ สพจ. กสอ.	ผอ.สพจ.กสอ. และคณะทำงานการจัดการความรู้และเจ้าหน้าที่ของ สพจ.กสอ.	CoP	ดำเนินการแล้ว	**KMP 1 CMP 2,3**

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	เชิงลึกในสถานประกอบการภายใต้กิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นพันธกิจหลักในความรับผิดชอบของ สพจ.กสอ.								
2	**การสร้างและแสวงหาความรู้** **2.1 แสวงหาความรู้โดยพัฒนาความรู้ให้กลุ่มเป้าหมาย** เชิญผู้เชี่ยวชาญ ด้านการใช้เครื่องมือ Self Assessment (SA) จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มาให้ความรู้กับทีม KM ของสำนักและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	สัปดาห์ที่ 4 เดือนก.ย.52	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ด้านการใช้เครื่องมือ Self Assessment	2 คน	KM Team และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	คณะทำงานการจัดการความรู้ของ สพจ.กสอ.	ระบบพี่เลี้ยง	ดำเนินการแล้ว	**KMP 2 CMP1,2,3**
	2.2 แสวงหาความรู้ แสวงหาความรู้ที่ใช้ประเมินสถานภาพสถานประกอบการจากสถาบันเพิ่มผลผลิตฯ และสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น	ก.ย. 52 - ม.ค. 53	จำนวนแหล่งความรู้ที่ประเมินสถานภาพสถานประกอบการ	3 แหล่ง	- สถาบันเพิ่มผลผลิตฯ - สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม - สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น	KM Team ของ สพจ.กสอ. และเจ้าหน้าที่ DICP 3แผนงาน	ฐานความรู้	ดำเนินการแล้ว	

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	2.3 ศึกษาองค์ความรู้ ศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับ BCD (Business Competitiveness Diagnosis) ของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและองค์ความรู้เรื่อง SHINDAN โดยเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสีย กับเครื่องมือที่เลือกมาดำเนินการ	มี.ค. – พ.ค. 53	จำนวนผู้เข้าร่วมศึกษา	5 คน	ผู้บริหาร สพจ.กสอ.และ KM Team และวิทยากรตัวคูณ ผู้ประกอบการ	คณะทำงาน KM และวิทยากรจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	ระบบพี่เลี้ยง	ดำเนินการแล้ว	
3	**การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ** คณะทำงาน KM ได้รวบรวมความรู้ที่ได้จากการไปค้นคว้าเพิ่มเติมจากหลายๆ หน่วยงานมาพิจารณาและจัดให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลในการพิจารณาดำเนินการในขั้นต่อไป	เม.ย.-พ.ค. 53	ร้อยละของจำนวน KM Team	90%	คณะทำงานKM	คณะทำงานการจัดการความรู้ของ สพจ.กสอ.	ฐานข้อมูล	ดำเนินการแล้ว	**KMP 3 CMP1,2,3**
4	**การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้** 4.1 ประมวลความรู้โดยการจัดประชุมระดมความคิดเห็นจัดประชุมกลุ่มเพื่อระดมความคิดในการพัฒนาเครื่องมือให้เหมาะสมที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ MDICP 3 แผนงาน	พ.ค. 53	จำนวนผู้เข้าร่วมประชุม	15 คน	ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักส่วนกลางและศูนย์ฯ ภาคที่จะเป็นวิทยากรตัวคูณ	คณะทำงานจัดการองค์ความรู้ของ สพจ.กสอ.	CoP	ดำเนินการแล้ว	**KMP 4 CMP1,2,3 และ4**

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	4.2 เชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้เครื่องมือประเมินงบการเงิน ติดต่อประสานงานเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้เครื่องมืองบการเงินเพื่อวิเคราะห์สถานประกอบการ / รวบรวมองค์ความรู้และแนวคิดมาปรับปรุง และจัดทำเป็นคู่มือที่จะนำไปใช้จริง	มิ.ย.53	จำนวนผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้เครื่องมือประเมินงบการเงิน	1 คน	ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักส่วนกลางและศูนย์ฯ ภาคที่จะเป็นวิทยากรตัวคูณ	คณะทำงานจัดการองค์ความรู้ของ สพจ.กสอ.	CoP	ระหว่างดำเนินการ	
5	**การเข้าถึงความรู้** 5.1 **จัดทำ "ร่าง" เครื่องมือเข้าถึงองค์ความรู้** จัดทำ"ร่าง" เครื่องมือ SA เพื่อประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ และเป็นหนังสือเวียนแจ้งทั้งในสำนักและกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเพื่อขอข้อมูลสะท้อนกลับ 5.2 **ศึกษาดูงาน** ศึกษาดูงานโรงพยาบาลเสาไห้ จ.สระบุรี ซึ่งเป็นหน่วยงานที่นำเครื่องมือ SA ไปใช้และประสบความสำเร็จ	ก.ค. 53 ก.ค. 53	จำนวนเครื่องมือประชาสัมพันธ์ จำนวนเจ้าหน้าที่ส่วนกลางและภูมิภาคของ สพจ.กสอ.	ไม่น้อยกว่า 2 เครื่องมือ 20 คน	- หนังสือเวียน - เว็บไซต์ เจ้าหน้าที่KM Team และเจ้าหน้าที่ส่วนกลางและภูมิภาค	คณะทำงานจัดการองค์ความรู้ของ สพจ.กสอ. คณะทำงานจัดการองค์ความรู้ของ สพจ.กสอ.	- หนังสือเวียน - เว็บไซต์	ระยะดำเนินการ	**KMP 5 CMP1 ,2 3 และ4**

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
6	**การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** 6.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ด้านการใช้เครื่องมือ จากภาครัฐ/ภาคเอกชน/ประชาชนที่เคยรับบริการมาร่วมกันแลกเปลี่ยน วิพากษ์องค์ความรู้ที่กำหนด 6.2 จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติสำหรับสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานและผู้ประกอบการภายใต้โครงการ MDICP 3 แผนงาน	ส.ค. 53	จำนวนครั้งในการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ -จำนวนหลักสูตร -จำนวนคู่มือ	ไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง 1 หลักสูตร 1 เล่ม	- ผู้ประกอบการ SMEs / เจ้าหน้าที่ กสอ. รับผิดชอบกิจกรรมปรึกษาแนะนำเชิงลึก - ผู้บริหาร KMTeam และวิทยากรตัวคูณ	- คณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ของสพจ.กสอ. - ผู้บริหาร KMTeamและวิทยากรตัวคูณ	Knowledge Forum ฐานความรู้	ดำเนินการแล้ว ดำเนินการแล้ว	**KMP 6 CMP1 ,2 3 และ4**
7	**การเรียนรู้** **7.1 ให้ความรู้** จัดฝึกอบรมภาคทฤษฎีและปฏิบัติในการใช้เครื่องมือ SAให้แก่ - เจ้าหน้าที่โครงการ MDICP 3 แผนงานและKM Team สพจ.	ส.ค.-ก.ย. 53	จำนวนเจ้าหน้าที่โครงการ MDICP 3 แผนและKM Team สพจ.	30 คน / 1 ครั้ง	- เจ้าหน้าที่รับผิดชอบโครงการ MDICP 3 แผนงาน / KM team สพจ.	คณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ของสพจ.กสอ.	Knowledge Forum	ดำเนินการแล้ว	**KMP 7 CMP1,2,3 4 และ5**

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	- ผู้ประกอบการโครงการ MDICP 3 แผนงาน		ร้อยละของผู้ประกอบการที่เข้าอบรมในแต่ละครั้ง	90% 30 คน / 4 ครั้ง	- ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ MDICP 3 แผนงานในปีงบประมาณ 2553				
	7.2 การยกย่องชมเชยกลุ่มเป้าหมาย	พ.ย.- ธ.ค. 53	ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายในขั้นตอนที่ 7.1 ที่เข้ารับการอบรมและนำไปขยายผลต่อ	10%	เจ้าหน้าที่รับผิดชอบโครงการ MDICP 3 แผนงาน และผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ MDICP 3 แผนงานในปีงบประมาณ 2553	คณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ของ สพจ.กสอ.	การประเมินผล	ระยะสิ้นสุดการดำเนินการ	**CMP 6**

ผู้ทบทวน : .....**ลงนาม CKO**.....

(นาย.....)

รองอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)

ผู้อนุมัติ : .....**ลงนาม CEO**.....

(นาย.....)

อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEO)

<u>ตัวอย่าง</u>การบูรณาการ (MATRIX)

กระบวนการจัดการความรู้ - กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

CMP / KMP	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	การสื่อสาร	กระบวนการและเครื่องมือ	การเรียนรู้	การวัดผล	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล
1. การบ่งชี้ความรู้	–	●	●	–	–	–
2. การสร้างและแสวงหาความรู้	○	●	●	–	–	–
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	○	●	●	–	–	–
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	●	●	●	●	–	–
5. การเข้าถึงความรู้	●	●	●	●	–	–
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	●	●	●	●	–	–
7. การเรียนรู้	●	●	●	●	●	–

เมื่อดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้แล้ว ทำให้เกิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมากน้อยอย่างไร

10 – 70 % = ○ 71 – 100 % = ● - = ไม่เกิด

ภาคผนวก จ - 2

ตัวอย่างการวิเคราะห์และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม sp 7

การจัดทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม sp 7 ดังต่อไปนี้ **เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น** เนื่องจากการดำเนินการส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรม ของส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาในแต่ละขั้นตอน และสามารถปรับปรุงแบบฟอร์มต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits :Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404

ตัวอย่างจังหวัด ก

วิสัยทัศน์ เป็นดินแดนแห่งความสุข และเป็นเมืองท่องเที่ยวเชิงนิเวศ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์
1 เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ	1 ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรรมคุณภาพที่ปลอดภัย การพัฒนาพื้นที่ต้นน้ำ พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรกรและแก้ไขปัญหาอุทกภัย และภัยแล้ง	1.1. พัฒนาพื้นที่ต้นน้ำและแหล่งน้ำต้นทุนเพื่อการเกษตรและบรรเทา ปัญหาอุทกภัย และภัยแล้ง 1.2. ส่งเสริมเกษตรกรรมและเกษตรอุตสาหกรรมที่มีคุณภาพและปลอดภัย 1.3. อนุรักษ์ฟื้นฟูธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และสร้างความสมดุลระบบนิเวศ	A โครงการส่งเสริมการปลูกไม้ผลไม้ยืนต้นตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง	1.3
			B โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร	1.1
			C โครงการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาภาวะโลกร้อน	1.1
			D โครงการส่งเสริมรักษ์ป่าต้นน้ำ และป่าชุมชนโดยชุมชน	1.1 1.2
			F โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรด้วยการปลูกพืชแบบเกษตรอินทรีย์	1.2 1.3
2 พัฒนาให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ปลอดภัย	2 ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวธรรมชาติเชิงเกษตร และเพื่อสุขภาพที่ประทับใจและปลอดภัย	2.1 พัฒนาสถานที่และส่งเสริมการท่องเที่ยว 2.2 พัฒนาธุรกิจท่องเทียว และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	A โครงการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการท่องเที่ยวจังหวัด	2.1
			Bโครงการพัฒนามาตรฐานและจัดระเบียบร้านค้าในสถานที่ท่องเที่ยว	2.2
			Cโครงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวประจำจังหวัดและพัฒนา	2.1

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

1.1 วัตถุประสงค์การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์

1.2 การพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณปัจจุบัน

1.2.1 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยงของจังหวัด ก

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา		
	1	2	3
1. สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับบางกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์
2. งบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณปัจจุบัน	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 3และต่ำกว่า	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 2	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 1

1.2.2 ผลพิจารณาคัดเลือกโครงการและจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ประเด็นยุทธศาสตร์	โครงการ	สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณที่ได้รับ (b)	ความสำคัญของโครงการ (a*b)
เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ	A โครงการส่งเสริมการปลูกไม้ผลไม้ยืนต้นตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง	2	2	4
	B โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร	**2**	**3**	**6**
	C โครงการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาภาวะโลกร้อน	2	1	2
	D โครงการส่งเสริม รักษ์ป่าต้นน้ำ และป่าชุมชนโดยชุมชน	2	1	2

ประเด็นยุทธศาสตร์	โครงการ	สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณที่ได้รับ (b)	ความสำคัญของโครงการ (a*b)
	F โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรด้วยการปลูกพืชแบบเกษตรอินทรีย์บริเวณหมู่บ้านพื้นที่ต้นน้ำ	2	1	2
พัฒนาให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ปลอดภัย	**A โครงการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัด**	**2**	**3**	**6**
	B โครงการพัฒนาบุคลากรด้านมัคคุเทศ	2	1	2
	C โครงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	2	2	4

จากตารางการวิเคราะห์ข้างต้นนำโครงการที่ได้ค่าคะแนนความสำคัญของโครงการสูงสุดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาเป็นตัวแทนในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ SP7

1.3 โครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ : เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ

▪ โครงการที่พิจารณามาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร

▪ วัตถุประสงค์ของโครงการ : จัดหาแหล่งน้ำให้เพียงพอต่อการทำการเกษตรในฤดูแล้ง

▪ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ :

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ร้อยละของเกษตรในพื้นที่เป้าหมายมีแหล่งน้ำเพื่อใช้ในการเกษตร	ร้อยละ	30

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ : พัฒนาให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ปลอดภัย

▪ โครงการที่พิจารณามาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ โครงการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการท่องเที่ยวจังหวัด

▪ วัตถุประสงค์ของโครงการ : เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีทางด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด

▪ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ :

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ร้อยละของนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา	ร้อยละ	10

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

1. **ประเด็นยุทธศาสตร์ :** เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ

   โครงการ : โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร

   กำหนดกิจกรรมที่โครงการต้องดำเนินการแล้วนำมาระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ดังนี้

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	การมุ่งเน้นฉันทามติ
การจัดจ้าง	ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของโครงการ	จัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	-	▪ ไม่มีผู้รับผิดชอบโครงการที่ชัดเจน ▪ บุคลากรที่รับผิดชอบมีความสามารถไม่เพียงพอ ▪ ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นซองให้ละเอียดถี่ถ้วน	▪ มีข้อร้องเรียน ▪ ไม่เปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและการประกาศรายชื่อผู้ชนะประมูล	▪ ไม่เปิดโอกาสให้ตรวจสอบ ▪ ไม่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาตรวจสอบ	-	ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุและ พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	เลือกปฏิบัติต่อผู้ยื่นซอง	-
การจัดทำสัญญาพิจารณาแบบการก่อสร้าง	▪ ทำสัญญาผิดจากแบบที่กำหนดไว้ ▪ สัญญาไม่ครอบคลุมผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	▪ งวดงานงวดเงินที่กำหนดไม่เหมาะสม	-	ไม่มีกระบวนการ/วิธีการในการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของสัญญาที่ดีพอ	เจตนาทำสัญญาให้เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง	-	-	▪ ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ ▪ ไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของหน่วยงานตรวจสอบภายนอก	-	-

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	การมุ่งเน้นฉันทามติ
การดำเนินการก่อสร้าง	▪ คุณภาพของผลงานไม่เป็นไปตามสัญญา ▪ ผลผลิตไม่ตรงตามแบบ	▪ ดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ ▪ ตรวจรับล่าช้า	การเบิกจ่ายเงินให้ผู้รับเหมาล่าช้า	▪ ไม่ตรวจรับผลงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการและรายละเอียดในสัญญา ▪ ไม่มีการคุมงานก่อสร้างในพื้นที่	มีการทุจริตในการตรวจรับ	ไม่มีคณะกรรมการตรวจรับที่มาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลผลิตของโครงการ	-	ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ	-	-
การติดตามควบคุมและรายงานผล	▪ ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของการดำเนินโครงการที่เพียงพอหรือทันต่อเหตุการณ์ ▪ ไม่มีระบบในการควบคุมและติดตามโครงการอย่างเหมาะสม	▪ ไม่มีการรายงานความผิดปกติปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการแก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ ▪ ไม่สามารถการจัดเก็บข้อมูลของผลสำเร็จ/ผลลัพธ์การดำเนินการเพื่อแสดงผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโครงการได้	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการ (เกษตรกรในพื้นที่เป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่มีแหล่งน้ำใช้ในการเกษตร)	▪ ไม่มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการหรือมีแต่ไม่เพียงพอไม่ทันต่อเหตุการณ์ ▪ ไม่มีการติดตามการดำเนินการในพื้นที่ก่อสร้าง	-	ไม่มีช่องทาง/วิธีการให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาร่วมติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการ	-	-	-	-

<u>หมายเหตุ</u> ตารางนี้เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ในการดำเนินการต้องวิเคราะห์ให้ครบทุกโครงการ ทุกกิจกรรมที่ได้คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง

3.1 หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ(x) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (y)

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ (x)					
มูลค่าความเสียหาย (x1)	< 1 หมื่นบาท	1-5 หมื่นบาท	5หมื่น-2.5 แสนบาท	2.5 – 5 แสนบาท	> 5แสนบาท
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (x2)	>80%	60-80%	40-60 %	20-40%	> 20%
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับความเสียหาย/จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ(x3)	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน(ต่อระยะเวลาโครงการ) (x4)	น้อยกว่า 1 ราย	1-5 ราย	6-10 ราย	11 -15 ราย	มากกว่า 15 ราย
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย(y)					
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ (y1)	มีทั้ง 2 อย่างและมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่างแต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่าง
การควบคุม ติดตามและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่น ๆ (y2)	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน
การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการปฏิบัติงาน (y3)	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
ความถี่ในการเกิดความผิดพลาดการปฏิบัติงาน(เฉลี่ย:ปี/ครั้ง) (y4)	5 ปี ครั้ง	2-3 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	1-6 เดือน/ครั้ง	1 เดือน/ครั้งหรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (y5)	5 ปี/ครั้ง	4 ปี/ครั้ง	3 ปี/ครั้ง	2 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง (เกิดแน่นอน)

<u>หมายเหตุ</u> หลักเกณฑ์นี้ เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ทั้งนี้สามารถกำหนดหลักเกณฑ์โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการที่นำมาวิเคราะห์และบริบทขององค์การ ท่านสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits :Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404

3.2 กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยง มีดังนี้

▪ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

▪ การควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

▪ การรับความเสี่ยงไว้เอง:หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

▪ การถ่ายโอนความเสี่ยง: ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

นำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ตามมิติธรรมาภิบาลมาประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจากความเสี่ยงในแต่ละประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ปรากฏว่าผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงสอดคล้องกับความเสี่ยงด้านการดำเนินการและด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดการประเมินความเสียง ดังนี้

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
ด้านการดำเนินการ (Operation Risk: O)	การจัดจ้างที่ปรึกษา	O 1 ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของโครงการ	2 (y5)	5 (x1)	**10**	ควบคุมความเสี่ยง	- กำหนดคุณสมบัติผู้รับเหมาให้ชัดเจน - กำกับการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับเหมาให้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง
		O 2 จัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	4 (y5)	4 (x2)	**16**	ควบคุมความเสี่ยง	- จัดทำแผนการปฏิบัติงานในการจัดซื้อจ้างให้ชัดเจน - จัดทำคำขออนุมัติวงเงินงบประมาณล่วงหน้าและประสานงานกับสำนักงบประมาณอย่างต่อเนื่อง
		O 3 ไม่มีผู้รับผิดชอบโครงการที่ชัดเจน	1 (y5)	5 (x1)	**5**	ควบคุมความเสี่ยง	- แต่งตั้งคณะทำงานโครงการ - จัดทำแผนการปฏิบัติงานในการจัดซื้อจ้างพร้อมระบุชื่อผู้รับผิดชอบ
		O 4 บุคลากรที่รับผิดชอบมีความสามารถไม่เพียงพอ	5 (y5)	4 (x1)	**20**	ควบคุมความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะทำงานโครงการที่บูรณาการจากหลายหน่วยงานหรือเชิญผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน
		O 5 มีข้อร้องเรียน	5 (y4)	5 (x4)	**25**	ควบคุมความเสี่ยง	จัดให้มีการตรวจสอบและการควบคุมภายใน

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
		O 6 ไม่เปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและการประกาศรายชื่อผู้ชนะการประมูล	1 (y5)	3 (x4)	**3**	ควบคุมความเสี่ยง	- จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและประกาศรายชื่อผู้ชนะการประมูล
		O 7 ไม่เปิดโอกาสให้ตรวจสอบ	1 (y5)	3 (x4)	**3**	ควบคุมความเสี่ยง	- จัดให้มีการตรวจสอบและการควบคุมภายใน - ให้มีคณะทำงานจากภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
		O 8 ไม่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาตรวจสอบ	3 (y5)	3 (x4)	**9**	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำช่องทางการตรวจสอบโครงการ/การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		O 9 เลือกปฏิบัติต่อผู้รับเหมา	2 (y5)	3 (x4)	**6**	ควบคุมความเสี่ยง	ดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุอย่างเคร่งครัด
	(การวิเคราะห์นี้เป็นเพียงตัวอย่างในการดำเนินการต้องดำเนินการให้ครบทุกกิจกรรมตามที่ได้ระบุความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ 2)						
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)	การจัดจ้างที่ปรึกษา	C 1 ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุและพ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	1 (y5)	5 (x1)	**5**	ควบคุมความเสี่ยง	- อบรมให้ความรู้แก่บุคลากร - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
		C 2 ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติผู้ยื่นซองให้ละเอียดถี่ถ้วน	1 (y4)	3 (x4)	**3**	ควบคุมความเสี่ยง	- อบรมให้ความรู้แก่บุคลากร - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
	(การวิเคราะห์นี้เป็นเพียงตัวอย่าง ในการดำเนินการต้องดำเนินการให้ครบทุกกิจกรรมตามที่ได้ระบุความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ 2)						

หมายเหตุ ตารางการประเมินความเสี่ยงข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างซึ่งนำมาแสดงให้เห็นเพียงกิจกรรมเดียวเท่านั้นในการดำเนินการต้องประเมินความเสี่ยงครบทุกกิจกรรมและทุกความเสี่ยงที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 2

3.3 จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถตัดสินในวางแผนบริหารได้อย่างเหมาะสม และสามารถเห็นภาพว่าเมื่อรวมทุกปัจจัยเสี่ยงแล้ว ปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลัง

โดยจังหวัด ก กำหนดให้ คะแนนประเมินความเสี่ยงที่จะต้องนำมาดำเนินการจัดการ คือ ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง ตั้งแต่ 15 ขึ้นไป ส่วนปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำกว่า 15 ถือว่ามีความเสี่ยงค่อนข้างต่ำไม่นำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง

ความรุนแรงของผลกระทบ					
	5	O3 C1	O1			**O5**
	4				**O2**	**O4**
	3	O6,O7 C2	O9	O8		
	2					
	1					
		1	**2**	**3**	**4**	**5**

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

หมายเหตุ

1. ในตารางแผนภูมิความเสี่ยง สัญลักษณ์ 0 ตามด้วยตัวเลข คือปัจจัยเสี่ยงในด้านการดำเนินการนำมาจากตารางผลการประเมินความเสี่ยง เช่น O1 คือ ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของโครงการ เป็นต้น และสัญลักษณ์ C ตามด้วยตัวเลข คือ ปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เช่น C 1 คือ ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ
2. สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits :Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404

ขั้นตอนที่ 4 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
O 2	มีแผนการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณและประสานงานกับสำนักงานงบประมาณอย่างใกล้ชิด	ทำสัญญาจัดจ้างแล้วเสร็จภายในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ	—	—	—										**หน่วยงาน ก**	
O 4	จัดทำแผนการปฏิบัติงานในการจัดซื้อจ้างพร้อมระบุผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน	มีชื่อผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมที่ชัดเจน โดยผู้รับผิดชอบมีความรู้ความเข้าใจในแต่ละกิจกรรมของการดำเนินโครงการ	—	—	—											
O 5	- จัดทำระบบตรวจสอบและควบคุมภายในของโครงการ - เผยแพร่ข้อมูล ความคืบหน้าของโครงการต่อสาธารณะเป็นระยะๆ - มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าร่วมติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินโครงการ	- ไม่มีเรื่องร้องเรียนหรือข่าวในสื่อต่างๆ เกี่ยวกับการทุจริตในการดำเนินโครงการ - มีระบบการตรวจสอบและควบคุมภายในพร้อมรายงานผลการตรวจสอบและควบคุมภายใน - มีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
	-จัดเก็บข้อมูลเพื่อสะท้อนความสำเร็จของโครงการ	-มีข้อมูลแสดงผลสำเร็จของโครงการทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจนและมีความน่าเชื่อถือ เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์และสื่อของจังหวัดทุกเดือน													

หมายเหตุ กิจกรรมในตารางนี้เป็นเพียงตัวอย่าง ส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาจะต้องจัดทำกิจกรรมตามที่ได้วิเคราะห์มาจากความเสี่ยงที่มีระดับตามที่องค์การกำหนดจากขั้นตอน 3

ขั้นตอนที่ 5 ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

ข้อมูลที่ต้องการ	ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย
แผนงานโครงการ	เว็บไซต์ของจังหวัด	- คณะทำงานโครงการ - บุคลากรของจังหวัด - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
แผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ	- หนังสือเวียน - การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร	- ผู้บริหาร - คณะทำงานโครงการ
สรุปรายงานความคืบหน้าของการดำเนินโครงการ	เว็บไซต์ของจังหวัด	
คู่มือการดำเนินการโครงการ	- หนังสือเวียน - อินทราเน็ตของจังหวัด	คณะทำงานโครงการ
ระเบียบว่าด้วยการพัสดุ	- การอบรม - อินทราเน็ตของจังหวัด	คณะทำงานโครงการ

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง

การติดตามและประเมินผลการแผนการบริหารความเสี่ยง โดยคณะทำงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และให้มีการ รายงานความคืบหน้าต่อผู้ว่าราชการจังหวัดทุกเดือน

เนื่องจากการจัดทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม sp 7 นี้ **<u>เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น</u>** ในการดำเนินการส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรม ของส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาในแต่ละขั้นตอน และสามารถปรับปรุงแบบฟอร์มต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits :Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404

ภาคผนวก จ – 3

RM 4.4 ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ ตามมาตรฐานข้อมูล statXML

RM 4.4 ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐตามมาตรฐานข้อมูล statXML

หน่วยวัด : ระดับ

คำอธิบาย : ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐตามมาตรฐานข้อมูล statXML หมายถึงการปรับปรุงข้อมูลสถิติที่สำคัญของหน่วยงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และเผยแพร่ประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านระบบ statXchange

สูตรการคำนวณ : สำหรับคะแนนที่ 4 และ 5

$$\left(\frac{\text{จำนวนรายการข้อมูลสถิติที่สำคัญในระบบ ฯ ของหน่วยงานที่ปรับปรุง}}{\text{จำนวนรายการข้อมูลสถิติที่สำคัญในระบบ ฯ ทั้งหมดของหน่วยงาน}} \right) \text{X } 100$$

เกณฑ์การให้คะแนน[1] :

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ระดับ ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

•	จัดทำแผนปฏิบัติงาน 4 ปี สำหรับการบำรุงรักษาข้อมูลที่มีอยู่และการนำเข้าข้อมูลใหม่	เท่ากับ 1 คะแนน
•	เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบถึงระบบและประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้วยระบบ statXchange	เท่ากับ 2 คะแนน
•	จัดทำบัญชีรายการข้อมูลที่เผยแพร่ด้วยระบบ statXchange	เท่ากับ 3 คะแนน
•	ปรับปรุงข้อมูลสถิติที่สำคัญของหน่วยงานที่มีในระบบให้ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	เท่ากับ 4 คะแนน
•	ปรับปรุงข้อมูลสถิติที่สำคัญของหน่วยงานที่มีในระบบให้ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	เท่ากับ 5 คะแนน

เงื่อนไข :

รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน :

ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงานในอดีต ปีงบประมาณ พ.ศ.		
		2551	2552	2553
ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐตามมาตรฐานข้อมูล statXML		-	-	-

หมายเหตุ :

แหล่งข้อมูล / วิธีการจัดเก็บข้อมูล :

1.	ข้อมูลสถิติที่สำคัญของหน่วยงานที่มีอยู่ปรับปรุงให้ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน

ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด : นางนวลนภา ธนศักดิ์ **เบอร์ติดต่อ:** 0 2143 1296

ผู้จัดเก็บข้อมูล: นายธเนส โกมลวิภาต **เบอร์ติดต่อ :** 0 2143 1296

หมายเหตุ : รูปแบบการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของแต่ละตัวชี้วัด

เก่ง ดี มีส่วนร่วม ตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0 2356 9999 สายด่วน 1785

www.opdc.go.th