



# คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด

การพัฒนาศูนยภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ปีงบประมาณ พ.ศ.2553



ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศูนยภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ส่วนราชการระดับ

ก.ร.ม.

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ





# คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปีงบประมาณ พ.ศ.2553



ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนราชการระดับ

กรม

ก.พ.ร.

พัฒนาระบบราชการ







**คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำหรับส่วนราชการระดับกรม**

**พิมพ์ครั้งที่ 1**

กันยายน 2552

**จำนวนพิมพ์**

1,000 เล่ม

**จัดพิมพ์โดย**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

โทรสาร 0-2281-8169

ISBN 978-616-7145-04-4

**จัดทำโดย**

สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

สำนักงาน ก.พ.ร.

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

(หน่วยงานรูปแบบพิเศษของ สำนักงาน ก.พ.ร.)

**ออกแบบโดย**

บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

481/561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700

โทรศัพท์ 0 2864 5698

โทรสาร 0 2564 5889

**สงวนลิขสิทธิ์โดย**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)





## คำนำ

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

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้กำหนดตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” เป็นตัวชี้วัดบังคับในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 11 ในระดับกรม

ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และทราบแนวทาง วิธีการประเมินผลตามตัวชี้วัดดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำคู่มือนี้ขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการได้เตรียมความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ และสามารถดำเนินการได้ครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการในการดำเนินการตามตัวชี้วัดดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 และชุดเครื่องมือการพัฒนาระบบราชการ (Organization Improvement Toolkits) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่ให้ส่วนราชการไปด้วยแล้ว และสามารถติดตามข้อมูลความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ได้ผ่านเว็บไซต์ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th) หัวข้อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดเอกสารและสื่อ ปี 2553

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2552





## สารบัญ

	หน้า
1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	1
2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3
3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ	12
4. ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	14
5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน	17
▪ ตัวชี้วัดที่ 11.1 ระดับความสำเร็จของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	
▪ ตัวชี้วัดที่ 11.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	
▪ ตัวชี้วัดที่ 11.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	
6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ	25
7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"	31
<b>ภาคผนวก ก :</b>	
แบบฟอร์มที่ 1 แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	36
แบบฟอร์มที่ 2 แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	43
แบบฟอร์มที่ 3 แบบฟอร์มรายงานตัวชี้วัดของแผนพัฒนาองค์กร	51
แบบฟอร์มที่ 4 แบบฟอร์มรายงานผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร	52
แบบฟอร์มที่ 5 แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	55
<b>ภาคผนวก ข :</b>	57
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์กร	
<b>ภาคผนวก ค :</b>	77
ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการ รอบ 6 เดือน	
<b>ภาคผนวก ง :</b>	87
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)	
<b>ภาคผนวก จ :</b>	
ภาคผนวก จ-1 แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4(ข) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	179
ภาคผนวก จ-2 ตัวอย่างการวิเคราะห์และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	193





**แนวทางดำเนินการสำหรับตัวชี้วัด**  
**ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**  
**ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการระดับกรม**  
**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553**

-----

**1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 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

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทย ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนาบริหารราชการในขั้นต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร.



นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 **ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีด สมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ** ได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มี ขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมี ความพร้อมและ ความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และ ปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่างๆ	ส่วนราชการและ หน่วยงานของรัฐ สามารถพัฒนาขีด สมรรถนะและมีความ พร้อมในการดำเนินงาน	<input type="checkbox"/> ระดับความสำเร็จ ของส่วนราชการ และหน่วยงาน ของรัฐในการ ปรับปรุงและ ยกระดับคุณภาพ การบริหารงาน ตามแผนพัฒนา องค์กร <input type="checkbox"/> ระดับสมรรถนะ ของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ ของรัฐที่ได้รับการ พัฒนาตามเกณฑ์ มาตรฐาน	<input type="checkbox"/> ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย  <input type="checkbox"/> ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในปี 2555 ดังนี้

ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพ การบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย





## 2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

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

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core-Value) 11 ประการ ดังนี้

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

### 1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

- 1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร
- 2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน
- 3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร



4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

## 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนดังนั้นผู้ที่จะตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั่นเอง

ทั้งนี้องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

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

## 3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่องค์กรปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- 4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ

5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)



ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรส่งผลดังนี้

▪ การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้

- 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา
- 4) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
- 5) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

▪ การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

#### 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจมีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงานความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้



ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

## 5. ความคล่องตัว

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

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

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

## 6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดที่ในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์กร



การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

## 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

## 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบเคียง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนธรรมชาติและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

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

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร



การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

## 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่มีจริยธรรมและความจำเป็นในการการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ

นอกจากนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลายๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์กรและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะ ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดันองค์กรอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

## 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี





ทั้งนี้ กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

## 11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

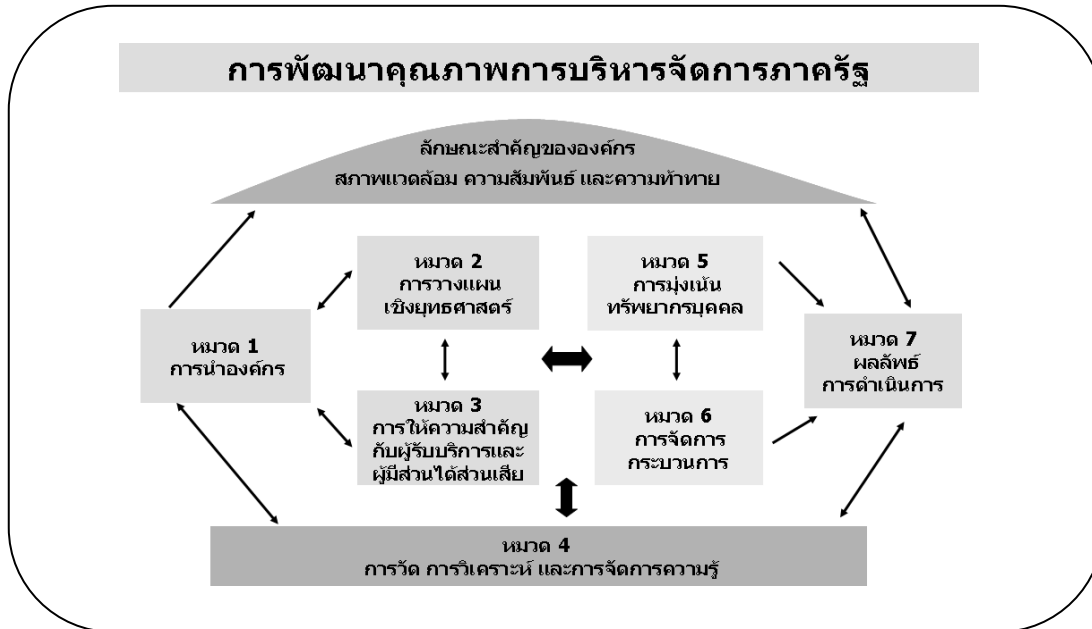
ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์ และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญ และการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

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



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 1 แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### 1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กิจกรรมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### 2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ

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





ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

**ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6)** เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการสามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

**1) กลุ่มการนำองค์กร** ประกอบด้วย

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

**2) กลุ่มพื้นฐานของระบบ** ประกอบด้วย

- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

**3) กลุ่มปฏิบัติการ** ประกอบด้วย

- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

**ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7)** เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการใน 4 มิติที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- มิติด้านประสิทธิผล
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร

**สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป**

**หมวด 1** การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

**หมวด 2** การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติ และการวัดผลความก้าวหน้า

**หมวด 3** การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ



และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

**หมวด 4** การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

**หมวด 5** การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้งoesไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

**หมวด 6** การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

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

### 3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ

การบริหารจัดการทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ผ่านมา ดังนี้

**หมวด 1 การนำองค์กร** การดำเนินการที่ผ่านมามีส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

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

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



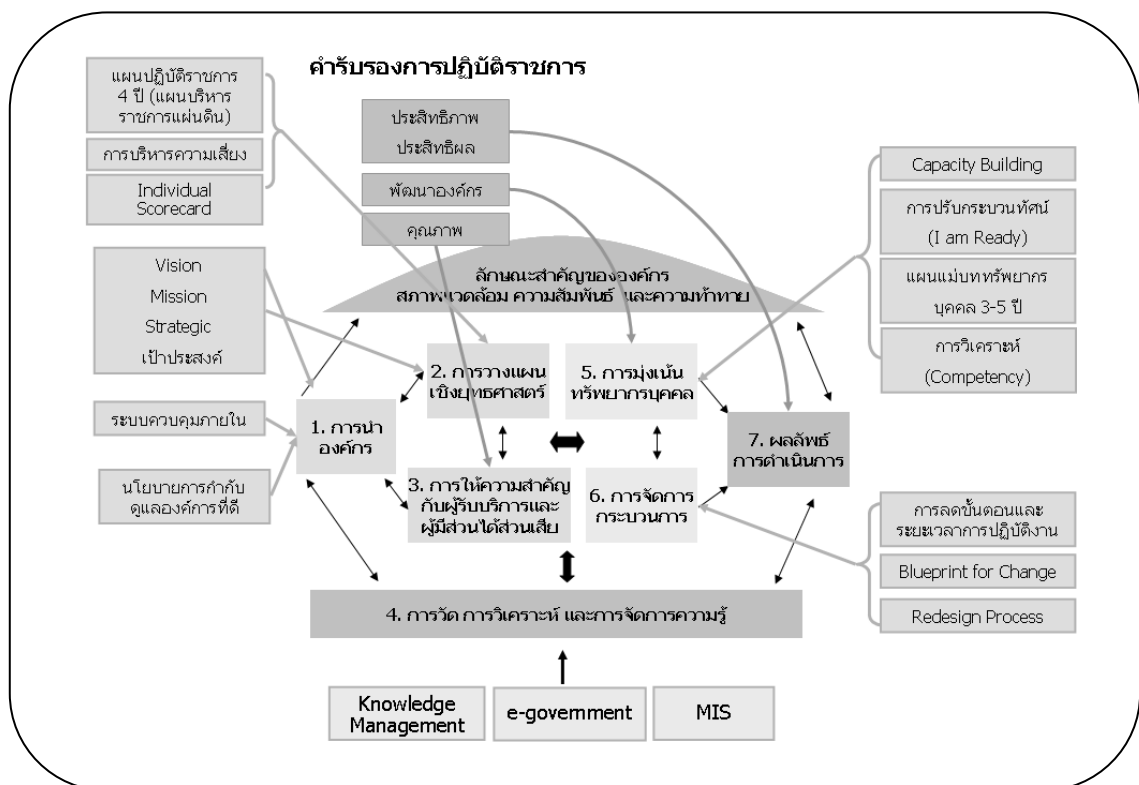
**หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

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

**หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** ในหมวดนี้ส่วนราชการมีดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่องเป็นปีที่สามแล้ว

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

จากเชื่อมโยงของระบบการจัดการต่าง ๆ ที่ผ่านมากับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปรากฏดังแผนภาพ



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



#### 4. ตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

##### 4.1 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 – 2552

- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549** นำหน้าร้อยละ 5 เป็นตัวชี้วัดเลือก (ส่วนราชการเลือก จำนวน 114 ส่วนราชการ ประกอบด้วย 37 กรม 37 จังหวัด และ 40 มหาวิทยาลัย) วัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพียงตอบคำถามให้ครบถ้วนเท่านั้น

- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550** นำหน้าร้อยละ 5 เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง และสำหรับส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จะต้องจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร และดำเนินการปรับปรุงองค์กร

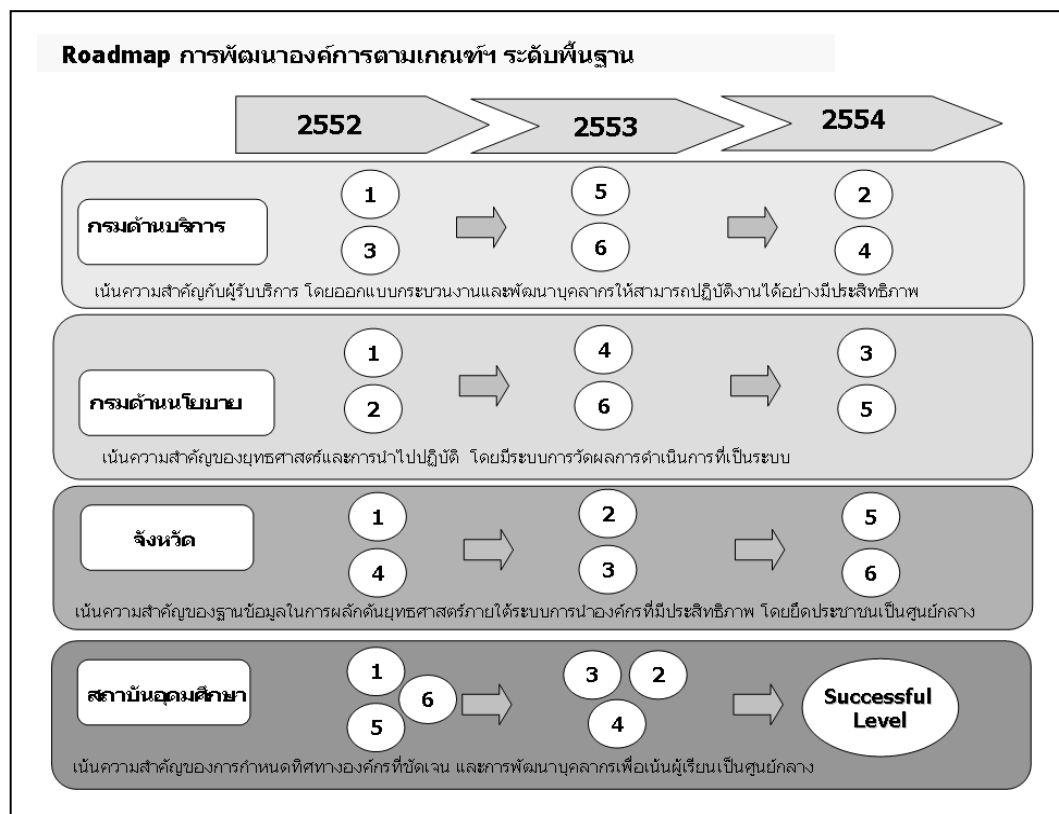
- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551** นำหน้าร้อยละ 22 เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดผลการประเมินองค์กรในเชิงคุณภาพ โดยเน้นการบูรณาการตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรนำมาผนวกเข้ากับตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้มีการประเมินองค์กรตามแนวทางการบริหารจัดการแบบ “ADLI” เพื่อตรวจสอบว่าส่วนราชการมีการดำเนินการบริหารจัดการในแต่ละข้อคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีระบบแบบแผน (Approach) นำไปใช้อย่างทั่วถึง (Deployment) เกิดการเรียนรู้ (Learning) และบูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน (Integration) และประเมินผลจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Check List) ซึ่งทำให้ส่วนราชการได้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง พร้อมทั้งดำเนินการปรับปรุงองค์กรในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ด้วย และเมื่อสิ้นปีงบประมาณส่วนราชการได้ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองอีกครั้ง เพื่อจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และจัดส่งแผนปรับปรุงองค์กรจำนวน 2 แผน

- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552** นำหน้าร้อยละ 20 เป็นตัวชี้วัดบังคับ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ขึ้นเพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรและเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรของส่วนราชการ ซึ่งถือว่าเป็นแนวทาง “การปรับปรุงทีละขั้น” ซึ่งหากส่วนราชการ สามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้วจะพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ได้ต่อไป ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานได้สะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการที่กระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรมีระบบที่ดีและเริ่มเกิดผล ดังนี้



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

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



ภาพที่ 3 แนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2552-2554



## 4.2 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

1) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ที่ผ่านมา ส่วนราชการได้ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) จำนวน 2 หมวด ซึ่งหน่วยงานด้านนโยบายได้ดำเนินการในหมวด 2 (หมวดบังคับ) และหมวดสมัครใจอีกหนึ่งหมวด สำหรับหน่วยงานด้านบริการได้ดำเนินการในหมวด 3 (หมวดบังคับ) และหมวดสมัครใจอีกหนึ่งหมวดเช่นกัน

2) สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 สำนักงาน ก.พ.ร. ยังคงมุ่งเน้นเพื่อผลักดันให้ส่วนราชการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานต่อไป

3) สาระสำคัญของแนวทางดำเนินการในปีงบประมาณพ.ศ. 2553 ส่วนใหญ่ใกล้เคียงกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีความแตกต่างเพียง 2 ประการ ดังนี้

3.1) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของหมวดที่ดำเนินการ ส่วนราชการจะเลือกตัวชี้วัดที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้แทนการที่ส่วนราชการเลือกตัวชี้วัดเอง เนื่องจากเพื่อให้เกิดความเป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จและสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานของหมวดนั้น ๆ ได้อย่างแท้จริง รวมทั้งสามารถผลักดันการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมได้อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามยังเปิดโอกาสสำหรับส่วนราชการที่จะกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้เอง เพื่อความสอดคล้องกับภารกิจบางประเภทที่มีลักษณะเฉพาะ และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม

3.2) ให้ความสำคัญกับการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เพื่อเป็นการผลักดันให้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ได้อย่างครบถ้วน โดยกำหนดน้ำหนักเพื่อการ “ชอม” ซึ่งหมายถึง ค่าน้ำหนักคะแนนนี้จะใช้ตรวจประเมินในหมวดที่ดำเนินการไปแล้ว หากส่วนราชการใดไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในหมวดนั้น ๆ ก็จะต้องดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์ฯ ดังกล่าว สำหรับส่วนราชการที่ผ่านเกณฑ์ฯ อย่างครบถ้วนแล้วจะได้คะแนนนี้โดยปริยาย

4) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์การได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น แม้ในหมวดที่ส่วนราชการได้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ไปแล้วก็ตาม ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการ “รักษา” ระบบบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการในขั้น Successful Level ที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ต่อไป

5) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แบ่งวิธีการดำเนินการออกเป็น 2 แนวทางแยกจากกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ แนวทางที่ 1 เป็นการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งถือว่าเป็นภาคบังคับที่ทุกส่วนราชการจะต้องดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐาน ซึ่งจะกำหนดวิธีการดำเนินการตามเอกสารคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการ



พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 นอกจากนั้น ส่วนราชการอาจสามารถดำเนินการตามแนวทางที่ 2 การสมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งถือว่าเป็น ภาคสมัครใจ ทั้งนี้ การดำเนินการตามแนวทางที่ 2 นี้จะอยู่นอกเหนือจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะมีหลักเกณฑ์และกลไกที่แตกต่างจากแนวทางการดำเนินการตามตัวชี้วัด ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่แนวทางการบริหารรางวัลให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทราบแล้ว

6) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่ส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐาน การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงองค์การ และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการสู่ระดับมาตรฐานเทียบเท่าสากล

7) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับกรม ให้ดำเนินการครอบคลุมทุกหน่วยงานในราชการบริหารส่วนกลาง รวมถึงราชการบริหารส่วนกลางที่ไปตั้งอยู่ในภูมิภาคด้วย

## 5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน

“ตัวชี้วัดที่ 11 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
(น้ำหนักร้อยละ 20)”

**ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

**น้ำหนัก : ร้อยละ 20** แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)
11.1	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	12
11.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	4
11.3	ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	4
รวม		20





**ตัวชี้วัดที่ 11.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน**

**น้ำหนัก : ร้อยละ 12**

**คำอธิบาย :**

- การดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานจำนวน 2 หมวด ซึ่งแต่ละหมวดแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)	
		หมวดบังคับ	หมวดสมัครใจ
11.1.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการในการดำเนินการพัฒนาองค์กรในหมวดที่ดำเนินการปีงบประมาณ พ.ศ.2553)	4	4
11.1.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการพัฒนาองค์กร (วัดผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์กรในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553)	1	1
11.1.3	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่ส่วนราชการดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	1	1
รวม		12	

**ตัวชี้วัดย่อย 11.1.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการในการดำเนินการพัฒนาองค์กรในหมวดที่ดำเนินการปีงบประมาณ พ.ศ. 2553)**

**น้ำหนัก : ร้อยละ 8 (น้ำหนักหมวดร้อยละ 4 จำนวน 2 หมวด)**

ส่วนราชการจะดำเนินการเพื่อให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานจำนวน 2 หมวด (แผน) ซึ่งส่วนราชการจะใช้แผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ที่ได้จัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ฯ ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ไว้ดังนี้





- หมวดภาคบังคับ : หน่วยงานด้านนโยบาย หมวด 1 หรือ หมวด 4  
หน่วยงานด้านบริการ หมวด 1 หรือ หมวด 6
- หมวดภาคสมัครใจ : หมวดใดก็ได้ที่ยังไม่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

#### เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการ โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

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

ทั้งนี้ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานดังกล่าวจะมีรายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ง

**ตัวชี้วัดย่อย 11.1.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการพัฒนาองค์กร (วัดผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์กรในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553)**

**น้ำหนัก : ร้อยละ 2 (น้ำหนักหมวดร้อยละ 1 จำนวน 2 หมวด)**

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ในแต่ละหมวดซึ่งเป็นตัวชี้วัดแนะนำโดยให้ส่วนราชการเลือกตัวชี้วัดดังกล่าวจำนวน 2 ตัวชี้วัดเพื่อวัดผลลัพธ์ของการดำเนินการ (โดยกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดละ 0.5) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จและสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานของหมวดนั้น ๆ ได้อย่างแท้จริง รวมทั้งสามารถผลักดันการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมได้อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม ยังเปิดโอกาสสำหรับส่วนราชการที่จะกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้เอง เพื่อความสอดคล้องกับภารกิจบางประเภทที่มีลักษณะเฉพาะ และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม รายละเอียดตัวชี้วัดผลลัพธ์ดังกล่าวปรากฏในภาคผนวก ข

กรณีที่ส่วนราชการต้องการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามแผนพัฒนาองค์กรในแต่ละหมวดเพิ่มเติม ส่วนราชการสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ในแต่ละหมวดเพิ่มเติมได้ จำนวนไม่เกิน 2 ตัวชี้วัด (น้ำหนักรวมกันไม่เกิน 0.2) และกำหนดให้เลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์แนะนำอีกจำนวน 2 ตัวชี้วัด (โดยกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดละ 0.4) รวมทั้งสิ้นไม่เกิน 4 ตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัดเท่ากับ 1 ทั้งนี้ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ส่วนราชการกำหนดเพิ่มเติม ต้องเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่สามารถวัดแนวโน้มผลการดำเนินการได้ และเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์การดำเนินการของหมวดนั้น ๆ (ไม่ใช่วัดผลผลิตหรือกิจกรรม)



### ตารางและสูตรการคำนวณ : สำหรับแผนที่ 1 และแผนที่ 2

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W <sub>i</sub> )	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM <sub>i</sub> )	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )
		1	2	3	4	5		
ชื่อแผน.....								
KPI <sub>1</sub>	W <sub>1</sub>	60	70	80	90	100	SM <sub>1</sub>	(W <sub>1</sub> x SM <sub>1</sub> )
KPI <sub>2</sub>	W <sub>2</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>2</sub>	(W <sub>2</sub> x SM <sub>2</sub> )
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI <sub>i</sub>	W <sub>I</sub>	...	...	...	...	...	.	.
	Σ W <sub>i</sub> = 1	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						Σ (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$\frac{\sum (W_i \times SM_i)}{\sum W_i}$	หรือ	$\frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \dots + (W_i \times SM_i)}{W_1 + W_2 + \dots + W_i}$
---	------	---

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนด; 1 และ 2

### เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	Σ (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> ) = 1
2	Σ (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> ) = 2
3	Σ (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> ) = 3
4	Σ (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> ) = 4
5	Σ (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> ) = 5



**เงื่อนไข :** ตัวชี้วัดผลลัพธ์ คำนำนหนัก วิธีการวัด และการประเมินผล ให้เป็นไปตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด สำหรับกรณีที่ส่วนราชการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์เพิ่มเติม วิธีการวัด และเกณฑ์การประเมินผล ให้เป็นไปตามแนวทางการประเมินผล (KPI Template) ที่ส่วนราชการกำหนด สำหรับคำนำนหนักให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งได้กำหนดไว้แล้วข้างต้น

### **ตัวชี้วัดที่ 11.1.3 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่ส่วนราชการดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552**

**น้ำหนัก : ร้อยละ 2 (น้ำหนักร้อยละ 1 ต่อ 1 หมวด จำนวน 2 หมวด)**

การดำเนินการในตัวชี้วัดย่อยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผลักดันให้ส่วนราชการดำเนินการเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานอย่างครบถ้วน ซึ่งแนวทางดำเนินการในตัวชี้วัดย่อยนี้จะมี 2 แนวทาง คือ

- ส่วนราชการที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แล้ว จะได้ค่าคะแนนนี้โดยปริยาย โดยจะใช้ผลการตรวจประเมินปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
- ส่วนราชการที่ ไม่ผ่าน เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จะต้องดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์ฯ

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จะแจ้งผลยืนยันให้ส่วนราชการทราบในประเด็นที่ส่วนราชการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ภายหลังการตรวจประเมินรอบ 12 เดือนต่อไป

#### **เกณฑ์การให้คะแนน :**

วัดความสำเร็จของการดำเนินการในประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการ โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่ส่วนราชการดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	1	60	70	80	90	100



**ตัวชี้วัดที่ 11.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)**

**น้ำหนัก : ร้อยละ 4**

**คำอธิบาย :**

- ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของ ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ หมายถึง การวัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน นอกเหนือจากการวัด ความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการพัฒนาองค์กร 2 หมวด (ตัวชี้วัดที่ 11.1.2)
- สำหรับตัวชี้วัดหมวด 7 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เป็นการสะท้อนผลลัพธ์ของการ ปรับปรุงองค์การในหมวดที่ไม่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เพื่อให้ส่วนราชการให้ ความสำคัญกับการดำเนินการที่ครอบคลุมทุกหมวด โดยได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ควรสะท้อน ผลลัพธ์ในแต่ละหมวด ดังนี้

หมวด	ตัวชี้วัด
1	RM 1 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/ โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ)
2	RM 2 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหาร ความเสี่ยง
3	RM 3 : ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการ ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ
4	RM 4.1 : ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540
	RM 4.2 : ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติ ภาครัฐ (statXchange)
	RM 4.3 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ ตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้
5	RM 5 : ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนา ขีดสมรรถนะของบุคลากรหรือแผนพัฒนาบุคลากร
6	RM 6 : จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลดำเนินการดีขึ้น



- จากตัวชี้วัดดังกล่าว ให้ส่วนราชการเลือกตัวชี้วัดในหมวดที่ไม่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 จำนวน 4 หมวด

- ตัวอย่างการเลือกตัวชี้วัด เช่น กรมบริการ ก ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เลือกดำเนินการหมวด 5 และหมวด 6 ดังนั้น การเลือกตัวชี้วัดหมวด 7 กรม ก ต้องเลือกตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 1, 2, 3 และหมวด 4 ซึ่งหมายความว่าส่วนราชการจะเลือกตัวชี้วัดจากตารางดังกล่าวข้างต้นทั้งหมด 6 ตัว คือ RM 1 , RM 2, RM 3, RM 4.1, RM 4.2 และ RM 4.3 เนื่องจากหมวด 4 ต้องเลือกดำเนินการ 3 ตัวชี้วัด รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผล และค่าน้ำหนักตัวชี้วัดปรากฏดังภาคผนวก ง

- การจัดทำรายงานการประเมินผลสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ ขอให้ส่วนราชการรายงานผลว่าสามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

#### ตารางและสูตรการคำนวณ :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W <sub>i</sub> )	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM <sub>i</sub> )	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )
		1	2	3	4	5		
KPI <sub>1</sub>	W <sub>1</sub>	60	70	80	90	100	SM <sub>1</sub>	(W <sub>1</sub> x SM <sub>1</sub> )
KPI <sub>2</sub>	W <sub>2</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>2</sub>	(W <sub>2</sub> x SM <sub>2</sub> )
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI <sub>i</sub>	W <sub>i</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>i</sub>	(W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )
	Σ W <sub>i</sub> = 1	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						Σ (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักของตัวชี้วัดที่เลือกเท่ากันทุกตัว โดยผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัดเท่ากับ 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 11.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

#### น้ำหนัก : ร้อยละ 4

#### คำอธิบาย :

- การจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 นั้น ให้ส่วนราชการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ในหมวดที่ยังไม่ได้ดำเนินการตามตัวชี้วัดของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ 2553
- นอกเหนือจากการดำเนินงานที่มุ่งเน้นไปที่แผนพัฒนาองค์กร 2 หมวดแล้ว ส่วนราชการควรพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรในหมวดอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

### เกณฑ์การให้คะแนน :

การพิจารณาระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 แบ่งเป็นตัวชี้วัดย่อย ดังนี้



การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
11.3.1 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงาน ลักษณะสำคัญขององค์กร (15 คำถาม)	1	3	6	9	12	15
11.3.2 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการ ประเมินองค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	1	3	4	5	6	7
11.3.3 ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554* (2 แผน)	2	0	-	1	-	2
<b>รวม</b>	<b>4</b>					

**หมายเหตุ :** \* เป็นการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรรายหมวด โดยใช้แนวทางการจัดทำของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 รวมทั้ง ให้ส่วนราชการคัดเลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์หรือกำหนดตัวชี้วัดได้เอง รายละเอียดเงื่อนไขปรากฏตามภาคผนวก ข

\* กรณีที่ส่วนราชการใดยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ บางข้อที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ให้จัดทำแผนพัฒนาองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เพิ่มเติมมาด้วย

## 6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ

### ขั้นตอนการดำเนินการตามตัวชี้วัด ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. ดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์กรของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ทั้งนี้ ให้ส่วนราชการทบทวนเกณฑ์การผ่านในส่วนที่ 3 ของภาคผนวก ง ในหมวดที่ดำเนินการอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้มั่นใจว่า การพัฒนาองค์กรครอบคลุมทุกประเด็น เนื่องจาก FL บางตัวได้เพิ่มเติมวิธีการวัดผลให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น LD 5, CS 5 (CS 6 เดิม) เป็นต้น

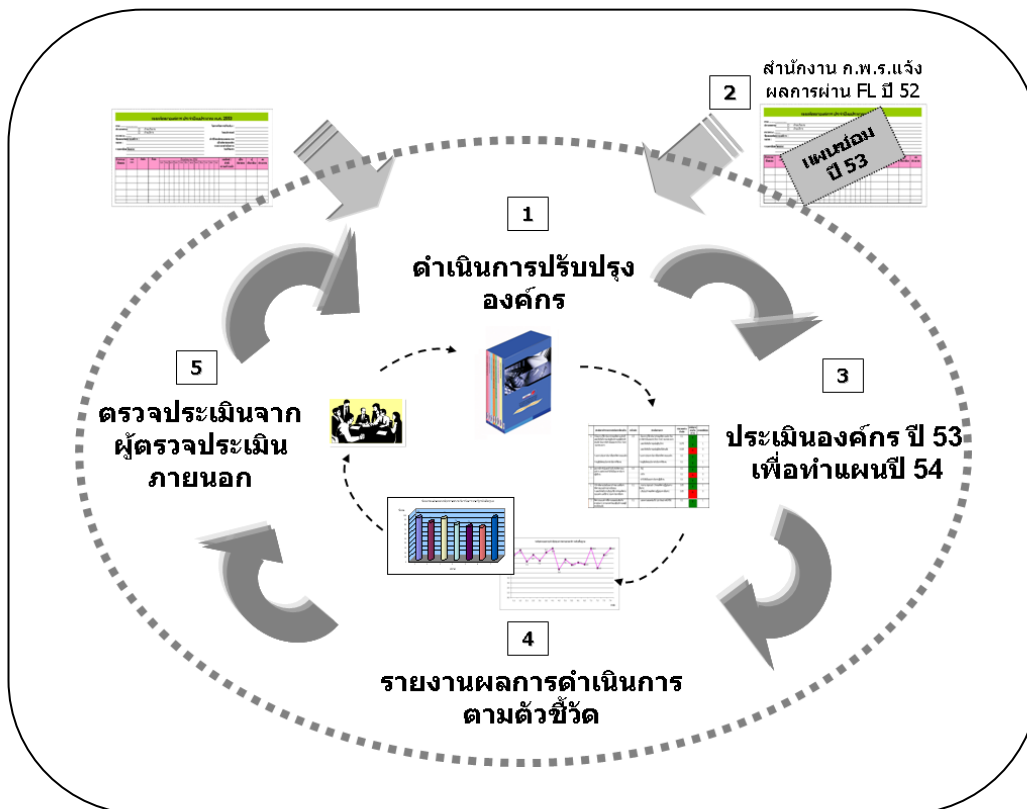
2. ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับแจ้งจากสำนักงาน ก.พ.ร. ว่าไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้ดำเนินการปรับปรุงองค์กรในประเด็นดังกล่าวให้ครบถ้วนสมบูรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ด้วย

3. ประเมินองค์กรด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

4. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด

5. ตรวจสอบประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

ส่วนราชการสามารถพิจารณาใช้แนวทางการดำเนินการตามแผนภาพวงจรประกอบ ดังภาพ



ภาพที่ 4 แสดงขั้นตอนการดำเนินการตัวชี้วัดที่ 11  
ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### **ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์กรของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553**

ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เพื่อให้แผนดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่กำหนดทั้งในแง่ความครบถ้วนของกระบวนการและความสำเร็จของผลลัพธ์

**แผนพัฒนาองค์กรเป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผน แต่การวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ ใช้การผ่านเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นหลัก**

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

- ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร หมวด 1-7
- คลินิกให้คำปรึกษารายส่วนราชการเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการ จำนวน 1 ครั้ง โดยจัด ณ สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งกำหนดการจะแจ้งให้ทราบต่อไป
- คลินิกให้คำปรึกษาทุกปลายวันศุกร์ ที่ สำนักงาน ก.พ.ร. โดยทีมเจ้าหน้าที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ที่รับผิดชอบโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- PMQA e-Learning เว็บไซต์ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th) ประกอบด้วย 2 Module คือ 1) ภาพรวม PMQA และ 2) เทคนิคและเครื่องมือ PMQA





**ขั้นตอนที่ 2** ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับแจ้งจากสำนักงาน ก.พ.ร. ว่าไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวด ที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้ดำเนินการปรับปรุงองค์กรในประเด็นดังกล่าวให้ครบถ้วนสมบูรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ด้วย

- สำนักงาน ก.พ.ร. จะแจ้งผลการประเมินให้ส่วนราชการทราบภายใน 30 วันทำการ นับแต่วันเข้าตรวจประเมิน ณ ส่วนราชการ (Site Visit)
- เมื่อส่วนราชการได้รับแจ้งผลการประเมิน ขอให้จัดทำแผนพัฒนาองค์กรเพิ่มเติมสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และเสนอให้ผู้บริหารของส่วนราชการให้ความเห็นชอบ โดย ไม่ต้อง ส่งมายังสำนักงาน ก.พ.ร. (เนื่องจากแผนพัฒนาองค์กรใช้เป็นเพียงเครื่องมือติดตามผลการดำเนินการของส่วนราชการ แต่สำนักงาน ก.พ.ร. จะวัดการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นหลัก)
- ส่วนราชการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กรที่ได้จัดทำเพื่อให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ด้วย

**ขั้นตอนที่ 3** ประเมินองค์กรตามเกณฑ์ PMQA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ขั้นตอนนี้จะดำเนินการประมาณเดือนกันยายน ถึง ตุลาคม 2553 ตามขั้นตอนต่อไปนี้

**1. การจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร** ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ต้องร่วมกันทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร (นำลักษณะสำคัญขององค์กรที่ได้จัดทำตามตัวชี้วัดฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มาทบทวนให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป) เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์กรตรงกัน และถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ลักษณะสำคัญขององค์กร จะทำให้คณะทำงานฯ เห็นถึงภาพรวมของส่วนราชการ เห็นถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งเน้น สิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ หากคณะทำงานฯ พบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลขัดแย้งกันทำให้ไม่สามารถตอบคำถามเพื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้ จำเป็นที่คณะทำงานฯ ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้สามารถทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น ทั้งนี้ ให้ส่วนราชการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

**2. การจัดทำรายงานประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1-7** ให้ส่วนราชการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามแบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งประกอบด้วยแบบฟอร์มที่ 2.1 – 2.7 เรียงจากหมวด 1-7 ตามลำดับ สำหรับหมวดที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ให้ส่วนราชการ



รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ในแบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ ให้ส่วนราชการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดส่งให้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

**3. การจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554** สำหรับแผนพัฒนาองค์การนั้น ให้จัดทำตามแบบฟอร์มที่ 4 : แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 โดยใช้แนวทางเช่นเดียวกับการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 กล่าวคือเป็นแผนรายหมวด และการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 โดยดำเนินการในหมวดที่เหลือ

#### **ขั้นตอนที่ 4 รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด**

การรายงานผลรอบ 6 เดือน ให้ส่วนราชการรายงานผลการดำเนินการของตัวชี้วัดนี้ในภาพรวมที่แสดงให้เห็นความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการตามแบบฟอร์มคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ (รายงานรวมกับตัวชี้วัดอื่น ๆ) โดยส่วนราชการอาจใช้ตัวอย่างการรายงานผลตามภาคผนวก ค

#### **ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก**

การตรวจประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 12 เดือน จะเป็นการตรวจสอบการประเมินความสำเร็จที่ส่วนราชการได้ประเมินตนเองมาว่าตรงตามคะแนนที่ประเมินหรือไม่

ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถพิจารณาดำเนินการในขั้นตอนที่ 1-5 ในช่วงเวลาต่าง ๆ ตามปฏิทินการดำเนินการดังต่อไปนี้ โดยส่วนราชการสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม

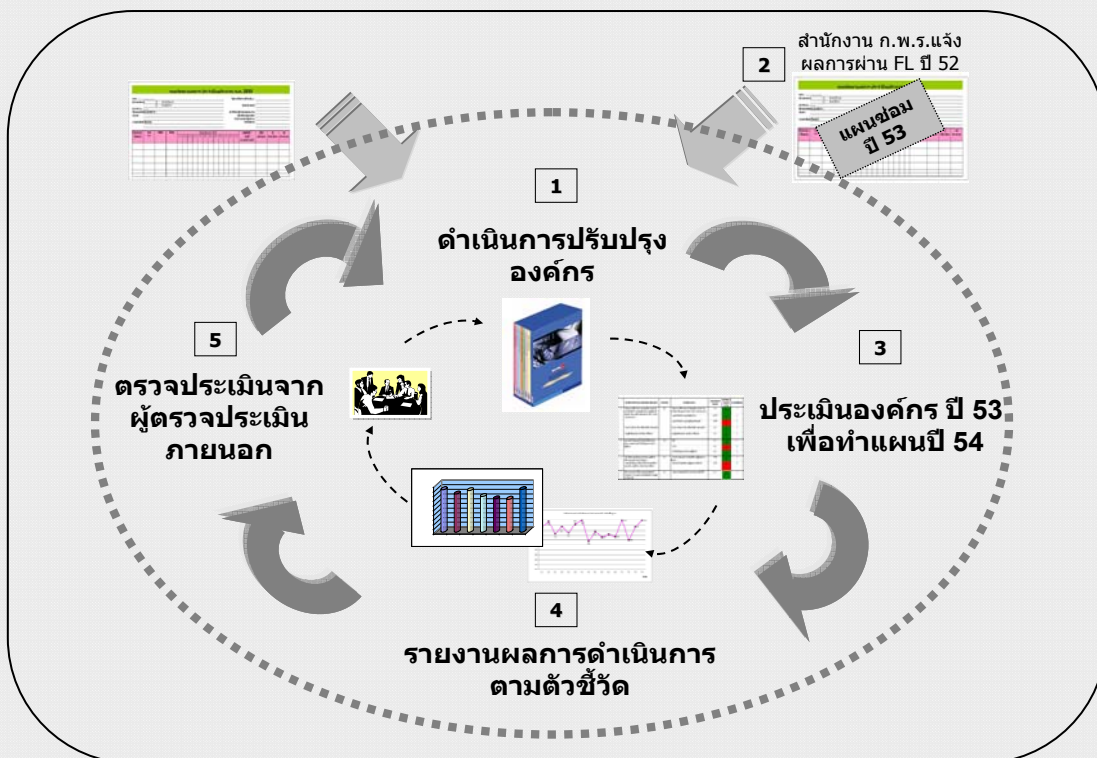
## ข้อเสนอแนะสำหรับปฏิบัติในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดฯ

แนวทางการดำเนินงาน	2552					2553						
	ด.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์การของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553												
2. ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร												
3. ประเมินองค์กรเพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ 2554												
4. การรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน												
5. การตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก												



### ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

1. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์กรได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นแม้ในหมวดที่ส่วนราชการได้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ไปแล้วก็ตามส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการ “รักษา” ระบบบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวให้ต่อเนื่องเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการในชั้น Successful Level ที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ต่อไป



ภาพที่ 5 แสดงแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2. แม้ว่าส่วนราชการจะประเมินองค์กรด้วยตนเองแล้วพบว่า ได้ดำเนินการครบถ้วนแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และไม่ได้นำประเด็นมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาองค์กร แต่หากส่วนราชการได้เลือกหมวดดังกล่าวมาดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ส่วนราชการควรนำประเด็นการประเมินตามโปรแกรมฯ มาทบทวนการดำเนินการในระหว่างปีไปด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าเมื่อสิ้นปีงบประมาณการดำเนินการครบถ้วนทั้ง ADLI ตามที่เกณฑ์การประเมินกำหนด เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนกระบวนการดำเนินการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง



## 7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ”

แนวทางการประเมินผล :

แนวทางการประเมินผล
<b>1. ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ</b>
<p>✎ เอกสาร หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการของตัวชี้วัดดังกล่าวได้บรรลุผลตามข้อมูลที่แจ้งมาจริง เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน</li> <li>▶ แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ</li> <li>▶ รายงานการประชุม</li> <li>▶ บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับตัวชี้วัด</li> <li>▶ ภาพถ่าย</li> <li>▶ เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานของตัวชี้วัด</li> </ul>
<p><b>หมายเหตุ :</b></p> <p>✎ สำหรับเอกสารหลักฐานที่แสดงถึงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ 11 นี้ ขอให้ส่วนราชการจัดเตรียมไว้ ณ ส่วนราชการเพื่อพร้อมให้ผู้ประเมินตรวจสอบหรือขอข้อมูลเพิ่มเติม</p>
<b>2. ประเมินผลจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>▶ ผู้จัดเก็บข้อมูล</li> </ul>
<b>3. การสังเกตการณ์</b>
<p>✎ การจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ความถูกต้อง เช่น แบบฟอร์มและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการตรวจสอบข้อมูลก่อน และหลังการจัดเก็บทุกครั้ง รวมทั้งแบบฟอร์ม และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการสอบถามข้อมูลต่างๆ จากเจ้าของข้อมูล</li> <li>▶ ความน่าเชื่อถือ เช่น ระบุแหล่งที่มาได้ชัดเจน สามารถสอบย้อนข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลได้ มีการจัดเก็บเป็นระบบและมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ</li> <li>▶ ความทันสมัย เช่น ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่มีข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงลงในระบบฐานข้อมูล</li> <li>▶ ความสามารถในการตรวจสอบได้ เช่น ส่วนราชการมีความพร้อมให้คณะกรรมการฯ ส่วนราชการภาคเอกชนและประชาชนตรวจสอบข้อมูลได้</li> </ul> <p>✎ สภาพแวดล้อมของสถานที่ที่ดำเนินการตามกิจกรรม</p>



<b>แนวทางการประเมินผล</b>
<div> <div></div> <div>การเก็บรักษาและดูแลเอกสาร/ข้อมูล</div> </div> <div> <div></div> <div>การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ</div> </div>

### เอกสารที่ต้องส่งมอบ :

เอกสารที่ต้องส่งมอบประกอบด้วย แบบฟอร์มที่ 1-5 ดังนี้

- แบบฟอร์มที่ 1      แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
- แบบฟอร์มที่ 2      แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
- แบบฟอร์มที่ 3      แบบฟอร์มรายงานตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ. 2553
- แบบฟอร์มที่ 4      แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
- แบบฟอร์มที่ 5      แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนา  
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้ ในแบบฟอร์มที่ 5 ส่วนราชการจะต้องประเมินผลความสำเร็จในแต่ละตัวชี้วัดย่อยแล้วรายงานผลสรุประดับคะแนนโดยรวมที่ได้ของตัวชี้วัดนี้

### การส่งมอบงาน :

ให้ส่วนราชการจัดส่งรายงานการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปยังสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2553 เอกสารที่จัดส่งประกอบด้วย

- แบบฟอร์มที่ 1-5 จำนวน 4 ชุด (เอกสารพร้อมไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม จำนวน 2 แผ่น)
- โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในการประเมินผลในรูปแบบไฟล์ excel (ไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม โดยไม่ต้องจัดพิมพ์มาในรูปของเอกสาร)

อนึ่ง จำนวนที่กำหนดนี้ ได้รวมถึงการส่งเอกสารหลักฐานแนบตามคำรับรองการปฏิบัติราชการรอบ 12 เดือนด้วยแล้ว

\*\*\*\*\*



หากมีข้อสงสัยสามารถติดต่อสอบถามเพิ่มเติมได้ที่  
กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

- |                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| 1. ผอ.ณรงค์ บุญโญ        | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9930          |
| 2. นายอนุสรณ์ จิรพิทักษ์ | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9999 ต่อ 8830 |
| 3. นางชนิษฐา งามวงศ์สถิต | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9999 ต่อ 8985 |







## ภาคผนวก ก

### แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ

- |               |  |
|---------------|--|
| แบบฟอร์มที่ 1 | แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร   |
| แบบฟอร์มที่ 2 | แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพ<br>การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน |
| แบบฟอร์มที่ 3 | แบบฟอร์มรายงานตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์กร<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553                 |
| แบบฟอร์มที่ 4 | แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554   |
| แบบฟอร์มที่ 5 | แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนา<br>คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ          |



## **แบบฟอร์มที่ 1**

### **แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร**

**รายงานผลการจัดทำ**

**ลักษณะสำคัญขององค์กร**

**กรม.....**



## คำอธิบายการตอบคำถาม รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

- ส่วนราชการในที่นี้ หมายถึง กรม ที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้
- การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ให้ส่วนราชการพิจารณาบทบาทหน้าที่ผู้รับบริการ หรือการบริหารจัดการครอบคลุมทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการ
- การตอบคำถามจะต้องพิจารณาถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งในส่วน of ลักษณะสำคัญขององค์กร และระหว่างหมวดต่าง ๆ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ **ไม่มี** เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีคุณสมบัติก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีคำถามใดส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ส่วนราชการตอบว่า “ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก.....” (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า “ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้”
- การตอบคำถาม ให้ส่วนราชการอธิบาย **บริบทที่สำคัญขององค์กร** ที่เกี่ยวข้องในแต่ละคำถาม โดยใช้วิธีการพรรณนาความ ใช้แผนภาพประกอบ หรือใช้ตารางตามความเหมาะสมในแต่ละคำถาม

### ความแตกต่างของการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรในปี 2552 และ ปี 2553

การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรในปี 2552 กับ ปี 2553 มีความแตกต่างกันในประเด็นดังต่อไปนี้

1. การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรในปี 2553 ไม่จำกัดจำนวนหน้า (จากเดิมในปี 2552 ที่กำหนดไว้ไม่เกิน 15 หน้า) ทั้งนี้ เนื่องจากสำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับข้อมูลจากส่วนราชการต่าง ๆ ว่า ลักษณะสำคัญขององค์กรเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้น ข้อมูลที่จำเป็น เช่น ข้อมูลบุคลากรที่ระบุจำนวน ระดับ สายงานและอายุ มีความสำคัญ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องใส่รายละเอียดต่าง ๆ รวมทั้ง ต้องมีการจัดทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบันในทุก ๆ ปี

2. คำถามข้อ 6 โครงสร้างองค์กร ให้ส่วนราชการระบุรายละเอียดภายใต้สำนัก/กองมากขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนขึ้น



### ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้น และเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศที่ส่วนราชการควรนำเสนอในการอธิบายในหมวด 1-7 ต่อไป

### กรณาดอบคำถามดังต่อไปนี้

#### 1. ลักษณะองค์กร

เป็นการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

#### ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1)

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง (#)
- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ (#)

.....

.....

.....

(2)

- วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยม และวัฒนธรรมของส่วนราชการคืออะไร

.....

.....

.....



3)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ  
สายงาน ระดับตำแหน่ง ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (#)  
(ให้ใช้ข้อมูลบุคลากร (หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ) ของ  
ส่วนราชการ ณ วันที่ปัจจุบันที่ส่วนราชการทำการประเมิน))

.....  
.....  
.....

(4)

ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้าง  
ในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (#)

.....  
.....  
.....

(5)

ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง  
(#) (ให้ระบุเฉพาะที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบบริการหลักของส่วนราชการเท่านั้น)

.....  
.....  
.....

#### ข. ความสัมพันธ์ภายในภายนอกองค์กร

(6)

โครงสร้างองค์กร และ วิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็น  
เช่นใด (ให้ระบุกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย/งาน ภายใต้สำนัก/กอง และระบบสายงาน อัตรากำลัง  
ของกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย/งาน รวมทั้ง โครงสร้างของหน่วยงานของราชการบริหาร  
ส่วนภูมิภาคด้วย ซึ่งเป็นข้อมูล ณ วันที่ปัจจุบันที่ส่วนราชการทำการประเมิน)

.....  
.....  
.....

หมายเหตุ ส่วนราชการสามารถจัดส่งข้อมูลในรูปแบบเอกสารแนบได้



(7)

ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันมี  
หน่วยงานใดบ้าง มีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน (#)

- ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง
- มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร

.....

.....

.....

(8)

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

.....

.....

.....

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร

เป็นการตอบคำถาม เพื่ออธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิง  
ยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### ก. สภาพการแข่งขัน

(9)

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด  
(ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)
- ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็น  
ดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

.....

.....

.....



(10)

- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น  
คืออะไร

- ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของ  
ส่วนราชการคืออะไร

.....

.....

.....

(11)

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง

(12)

ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

.....

.....

.....

## **ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์**

(13)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร (#)

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

.....

.....

.....

## **ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ**

(14)

แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดผล  
การดำเนินการที่ดียิ่งขึ้นต่อไปมีอะไรบ้าง (#)

.....

.....

.....



(15)

ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้  
อย่างไร (#)

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*





## แบบฟอร์มที่ 2

แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง  
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

**รายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง**

**กรม.....**



### แบบฟอร์ม 2.1 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 1

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่ แสดงผลดำเนินการ
LD 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 6	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 7	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	



**แบบฟอร์ม 2.2 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 2**

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 2	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่ แสดงผลดำเนินการ
SP 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 6	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 7	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	



### แบบฟอร์ม 2.3 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 3

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 3	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่ แสดงผลดำเนินการ
CS 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 6	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 7	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	



**แบบฟอร์ม 2.4** แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 4

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 4	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่ แสดงผลดำเนินการ
IT 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 6	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 7	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	



### แบบฟอร์ม 2.5 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 5

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 5	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่ แสดงผลดำเนินการ
HR 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HR 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HR 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HR 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HR 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	



**แบบฟอร์ม 2.6 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 6**

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 6	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่ แสดงผลดำเนินการ
PM 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 6	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	


**แบบฟอร์ม 2.7 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ**

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 7*	ระดับคะแนนที่ได้	หลักฐานที่สำคัญที่แสดงถึง ผลลัพธ์การดำเนินการ
RM ..		
RM ..		
RM ..		
RM ..		
RM ..		

\* ระบุตัวชี้วัดของส่วนราชการตามเงื่อนไขการเลือกตัวชี้วัดที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด  
(ดูรายละเอียดหน้า 23)



**แบบฟอร์มที่ 3****แบบฟอร์มรายงานตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์กร**

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนนที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
แผนที่..... ชื่อแผน.....								
KPI <sub>1</sub>	...	60	70	80	90	100	...	...
KPI <sub>2</sub>	...	...	...	...	...	...	...	...
KPI <sub>3</sub>	...	...	...	...	...	...	...	...
KPI <sub>4</sub>	...	...	...	...	...	...	...	...
	1	ผลคะแนนรวม						...

**ตัวอย่าง : แผนพัฒนาองค์กรหมวด 1 (กรณีกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ 2 ตัว)**

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนนที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
แผนที่ 1 (หมวด1) ชื่อแผน การพัฒนาระบบการนำองค์กร								
ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์กร	0.5	60	65	70	75	80	5	2.5
ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กรของผู้บริหาร	0.5	60	65	70	75	80	4	2.0
	1	ผลคะแนนรวม						4.5

**ตัวอย่าง : แผนพัฒนาองค์กรหมวด 1 (กรณีกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ 3 ตัว)**

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนน ที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
แผนที่ 1 (หมวด1) ชื่อแผน การพัฒนาระบบการนำองค์กร								
ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์กร	0.4	60	65	70	75	80	5	2.0
ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กรของผู้บริหาร	0.4	60	65	70	75	80	4	1.6
ร้อยละของกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์และกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วม (ตัวชี้วัดที่ส่วนราชการกำหนดเพิ่มเติม)	0.2	60	65	70	75	80	4	0.8
	1	ผลคะแนนรวม						4.4



#### **แบบฟอร์มที่ 4**

#### **แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554**

### **รายละเอียดแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554**

**กรม.....**

ใช้แนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การเช่นเดียวกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 กล่าวคือ  
เป็นแผนรายหมวด และการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554  
ได้กำหนดให้ดำเนินการจัดทำแผนในหมวดที่เหลือ

## แบบฟอร์มที่ 4.1

## แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2554

กรม:

☐ กรมเนโยมย

ประเภทกรม :

☐ กรมบริการ

กระทรวง

ชื่อแผนพัฒนาองค์การ:

หมวด :

รายละเอียดโดยย่อ :

โอกาสในการปรับปรุง :

เมื่อเทียบกับเกณฑ์ฯ

(อ้างอิงเลขข้อของเกณฑ์ฯที่ส่งไปผ่านเกณฑ์ฯ)

วัตถุประสงค์ :

ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน :

ผู้รับผิดชอบหลัก :

ระยะเวลาดำเนินการ :

วันที่จัดทำ :

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2554												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	งบประมาณ
				ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			

พิจารณาเห็นชอบดำเนินการ

ลงนาม .....  
(.....)



**แบบฟอร์มที่ 4.2**  
**แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของ**  
**การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554**

แผนพัฒนาองค์การ :								
หมวด :								
ชื่อแผน :								
กิจกรรมหลัก	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน				คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4		
								* กรณีเป็นตัวชี้วัดเพิ่มเติม นอกเหนือที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด



## แบบฟอร์มที่ 5

แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ

ตัวชี้วัด		น้ำหนักร้อยละ (Wi)	คะแนนที่ได้รับ (SMi)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Wi x SMi)
11.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร				
11.1.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการ)			
	หมวดบังคับ	4		
	หมวดสมัครใจ	4		
11.1.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร			
	หมวดบังคับ	1		
	หมวดสมัครใจ	1		
11.1.3	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่ส่วนราชการดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552			
	หมวดบังคับ	1		
	หมวดสมัครใจ	1		
11.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ (หมวด 7)	4		
11.3	ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ. 2554			
	1. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร (15 คำถาม)	1		
	2. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมินองค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	1		
	3. ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	2		
คะแนนรวม		20 (Σ Wi)		Σ (Wi x SMi)

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

หรือ

$$\frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \dots + (W_i \times SM_i)}{W_1 + W_2 + \dots + W_i}$$





## ภาคผนวก ข

### ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ



## หมวด 1 การนำองค์กร

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
1.1	ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางขององค์กร	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"><li>ทิศทางขององค์กร หมายถึง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินงานที่คาดหวังที่ครอบคลุม</li><li>บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว หรือบุคลากรตามที่ได้รับไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรข้อ 3</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>การวัดต้องสามารถแสดงถึงการรับรู้ และเข้าใจในทิศทางขององค์กรได้เป็นอย่างดี</li><li>กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย</li></ul>



ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
1.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวหรือบุคลากรตามที่ได้รับไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรข้อ 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การวัดความพึงพอใจต้องครอบคลุมทุกกลุ่มของบุคลากรตามที่ส่วนราชการระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 3</li> <li>ประเด็นการวัดการนำองค์การของผู้บริหาร ต้องครอบคลุม 5 ประเด็น ได้แก่               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การกำหนดทิศทางขององค์กร</li> <li>2) การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจทิศทางการองค์กรให้ผู้บุคลากรรับรู้</li> <li>3) การสร้างบรรยากาศและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร</li> <li>4) การให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาลขององค์กร และ</li> <li>5) การเป็นตัวอย่างที่ดี (role model) ของผู้บริหารในการ</li> </ol> </li> </ul>



ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
1.3	ร้อยละของกิจกรรมการสร้างความรู้ที่ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วม	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรม ร่วมให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ</li> <li>■ ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และผู้อำนวยการระดับสำนัก/กอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ วัดจากจำนวนกิจกรรมสร้างความรู้ทั้งหมดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ</li> <li>■ ผู้บริหารที่เข้าร่วมกิจกรรมต้องไม่น้อยกว่า 2 ระดับ</li> </ul>
1.4	ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยของน้ำหนักของตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามการบริหารงาน	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ตัวชี้วัดที่สำคัญ หมายถึง ตัวชี้วัดในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตามยุทธศาสตร์</li> <li>- ตามพันธกิจหลัก</li> <li>- โครงการที่สำคัญ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ วัดร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยของน้ำหนักของตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการดำเนินงานโดยในการติดตามตัวชี้วัดต้องไม่น้อยกว่า 5 ตัวชี้วัด และครอบคลุมทุกประเภทของตัวชี้วัดที่สำคัญ</li> </ul>

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
1.5	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของผู้รับบริการต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย)	0.5	1	2	3	4	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล หมายถึง ความเชื่อมั่นของผู้รับบริการต่อการดำเนินงานของส่วนราชการที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 9 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วม (Participation) ความโปร่งใส (Transparency) การตอบสนอง (Responsiveness) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) นิติธรรม (Rule of law) การกระจายอำนาจ (Decentralization) ความเสมอภาค (Equity) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การวัดความเชื่อมั่นต้องครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการหลักของส่วนราชการ</li> <li>กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย</li> </ul>



## หมวด 2

### การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
2.1	ร้อยละของแผนงาน/โครงการที่มีตัวชี้วัดและเป้าหมายสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดประสิทธิผลของการวัดตัวชี้วัดนี้ เพื่อให้เห็นความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการมาเทียบกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</li> <li>วัดจากจำนวนแผนงาน/โครงการของแผนปฏิบัติการที่ได้รับงบประมาณ พ.ศ. 2553</li> </ul>
2.2	ร้อยละของความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีต่อกลยุทธ์หลัก	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร</li> <li>แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างน้อยต้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดจากกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ 4 ปี เทียบกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยทุกกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ 4 ปีจะต้องมีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลรองรับ</li> </ul>



ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
								ครอบคลุม 4 ด้าน ดังนี้ - การวางแผนและบริหารกำลังคน - การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง - การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล - การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	
2.3	ร้อยละของตัวชี้วัดระดับบุคคลที่สอดคล้องตามเป้าหมายขององค์กร	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดประสิทธิภาพของการวัดตัวชี้วัดนี้ เพื่อให้เห็นความสอดคล้องของการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรไปสู่ระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 สำนัก/กอง)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำตัวชี้วัดของระดับบุคคลเทียบกับเป้าหมายระดับสำนัก/กอง</li> </ul>



ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
2.4	ร้อยละความสำเร็জেลี่ยถ่วงน้ำหนักของสำนัก/กองที่ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่องค์กรกำหนด	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตัวชี้วัดเป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ได้ถ่ายทอดจากระดับองค์กรสู่ระดับสำนัก/กอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดความสำเร็জেลี่ยของตัวชี้วัดที่สำนัก/กอง รับผิดชอบดำเนินการ</li> </ul>
2.5	ร้อยละเจลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็เยที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความสำเร็เย	0.5	10	20	30	40	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความสำเร็เยที่ลดลง หมายถึง เหตุการณ์หรือผลกระทบที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความสำเร็เย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดจากตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่กำหนดในแผนบริหารความสำเร็เย ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนให้เห็นความสำเร็เยที่ลดลง ("ไม่รวมถึงตัวชี้วัดร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนฯ")</li> </ul>

**หมวด 3**  
**การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
3.1	ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการ	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตัวชี้วัดนี้ส่วนราชการควรดำเนินการเอง เนื่องจากผลการประเมินความพึงพอใจของสำนักงานสถิติแห่งชาติอาจไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ</li> <li>หากกรณีส่วนราชการใช้ผลการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติให้ส่วนราชการประเมินตนเองจากตัวชี้วัดนี้ และสำนักงาน ก.พ.ร. จะใช้ผลของสำนักงานสถิติแห่งชาติเป็นข้อยุติ</li> </ul>



ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
3.2	ร้อยละความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	0.5	30	25	20	15	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตัวชี้วัดนี้ส่วนราชการควรดำเนินการเอง เนื่องจากผลการประเมินความไม่พึงพอใจของสำนักงานสถิติแห่งชาติอาจไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ</li> <li>หากกรณีส่วนราชการใช้ผลการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติให้ส่วนราชการประเมินตนเองจากตัวชี้วัดนี้ และสำนักงาน ก.พ.ร. จะใช้ผลของสำนักงานสถิติแห่งชาติเป็นข้อยุติ</li> </ul>
3.3	ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ได้รับการตอบสนองภายใน 15 วันทำการ	0.5	60	70	80	90	100	<ul style="list-style-type: none"> <li>การตอบสนอง หมายถึง การที่ส่วนราชการได้ให้ข้อมูลการดำเนินการเพื่อแก้ไขข้อร้องเรียนให้กับผู้รับบริการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดจากจำนวนข้อร้องเรียนที่ส่วนราชการได้รับเทียบกับจำนวนเรื่องร้องเรียนที่สามารถตอบสนองได้ภายใน 15 วันทำการ</li> </ul>





ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
3.4	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมที่ส่วนราชการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>กิจกรรมการมีส่วนร่วม ให้เป็นไปตาม CS 6 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดจากค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของแต่ละกิจกรรมที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม</li> </ul>
3.5	ร้อยละของงานบริการที่ได้จัดทำคู่มือการให้บริการ	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>คู่มือการให้บริการ อย่างน้อยต้องประกอบด้วย 1) มาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ 2) แผนภูมิขั้นตอนการให้บริการ 3) แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในการให้บริการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดจากร้อยละของงานบริการทั้งหมดเทียบกับงานบริการที่ได้จัดทำคู่มือการให้บริการ</li> </ul>



## หมวด 4

### การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
4.1	ร้อยละของความครอบคลุมถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์	0.5	60	70	80	90	100	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฐานข้อมูล หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน ภายใต้หัวข้อหรือจุดประสงค์ที่สอดคล้องกับหัวข้อประเมินผล และต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการช่วยเก็บ รวมทั้งเก็บอยู่ในแหล่งที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใช้ได้โดยสะดวก</li> <li>ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่สนับสนุนการดำเนินการของยุทธศาสตร์นั้น ๆ อย่างครบถ้วน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดจากจำนวนฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ทั้งด้านครอบคลุมถูกต้อง ทันสมัย เมื่อเทียบกับฐานข้อมูลทั้งหมดที่ครอบคลุมในประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ๆ</li> </ul>



ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
								<ul style="list-style-type: none"> <li>ความถูกต้อง หมายถึง การจัดทำมีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บ และภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการมีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูล และแบบฟอร์มรายงานที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่</li> <li>ความทันสมัย หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งจะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ</li> </ul>	
4.2	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้ข้อมูลต่อระบบฐานข้อมูลขององค์กร	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ใช้ข้อมูล หมายถึง ผู้ใช้ข้อมูลภายในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย</li> </ul>



ลำดับ	ข้อชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
4.3	ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าถึงหรือเข้ามาใช้ข้อมูลข่าวสารผ่านทางเว็บไซต์ของส่วนราชการ	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้เข้าถึงหรือเข้ามาใช้ข้อมูลหมายถึง บุคคลภายนอกองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนราชการอาจเก็บข้อมูลด้วยการสำรวจความพึงพอใจผ่านเว็บไซต์</li> </ul>
4.4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความเสียหายที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	0.5	10	20	30	40	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความเสียหายที่ลดลง หมายถึง เหตุการณ์หรือผลกระทบที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดจากตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนให้เห็นความเสี่ยงที่ลดลง (ไม่รวมถึงตัวชี้วัดร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนฯ)</li> </ul>
4.5	ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดที่สัมพันธ์กับประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาเป็นอย่างดี	0.5	60	65	70	75	80	องค์ความรู้ หมายความว่ารวมถึงทุกองค์ความรู้ที่ได้เลือกดำเนินการในปี 53	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดจากค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับองค์ความรู้ที่เลือก</li> </ul>

**หมวด 5**  
**การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล**

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
5.1	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร หมายถึง ความพึงพอใจด้าน                             <ul style="list-style-type: none"> <li>นโยบายและการบริหารงาน</li> <li>สภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> <li>สวัสดิการ</li> <li>ความสัมพันธ์กับ</li> </ul> </li> </ul> ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย</li> </ul>
5.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การอบรม การสอนงาน การมอบหมายงาน เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย</li> <li>ประเด็นการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนา</li> </ul>



ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
									บุคลากรให้ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ - หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นทางการ - การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ - การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากร
5.3	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านระดับของขีดสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนด (Competency Level)	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขีดสมรรถนะในที่นี้หมายถึง ขีดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การส่งมอบความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) จริยธรรม และ 5) ความร่วมแรงร่วมใจ และ/หรือ สมรรถนะตามสายงานที่ส่วนราชการกำหนด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดจากการผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ</li> </ul>

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
5.4	ร้อยละของหลักสูตรการอบรมที่ผ่านเกณฑ์ตามหลักประกันคุณภาพการฝึกอบรม	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรม เป็นหลักเกณฑ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเองเพื่อยกระดับการฝึกอบรมให้มีความตรงตามความต้องการสามารถของวิทยากร เนื้อหาของหลักสูตรสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ระบบการประเมินผลการอบรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดจากจำนวนหลักสูตรทั้งหมดที่ส่วนราชการดำเนินการในปีงบประมาณ เทียบกับจำนวนหลักสูตรที่ผ่านเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรม</li> </ul>
5.5	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในงาน	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงานในที่นี้หมายถึงสายงานหลัก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดจากการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรในสายงานหลักที่นำมาจัดทำแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้า กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย</li> </ul>



## หมวด 6

### การจัดการกระบวนการ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
6.1	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อขั้นตอนการปฏิบัติงาน	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเหล่านั้น ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น ความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพ ความถูกต้องของการเตรียมเอกสาร เป็นต้น</li> <li>กระบวนการที่นำมาวัดต้องไม่น้อยกว่า 3 กระบวนการ โดยจะนำค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกระบวนการทั้งหมดมาคำนวณผลของตัวชี้วัดนี้</li> <li>กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย</li> </ul>



ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
6.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน คือ ระบบแผนสำรองที่ส่วนราชการจัดทำขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ เช่น สาธารณภัย การจลาจล ความปลอดภัย เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน</li> <li>กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย</li> </ul>
6.3	ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)	0.5	30	40	50	60	70	<ul style="list-style-type: none"> <li>คู่มือการปฏิบัติงาน อย่างน้อยต้องประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดจากร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าทั้งหมด เทียบกับกระบวนการสร้างคุณค่าที่ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน</li> </ul>
6.4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรฐานงานของกระบวนการสร้างคุณค่า	0.5	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>มาตรฐานงาน หมายถึง มาตรฐานในเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ เช่น ระยะเวลาของกระบวนการ ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ความคุ้มค่าของกระบวนการเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดจากการดำเนินงานที่เป็นไปตามมาตรฐานงานที่ได้กำหนดไว้ในกระบวนการสร้างคุณค่า</li> </ul>



ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
6.5	จำนวนกระบวนการที่ได้รับ การปรับปรุงให้ผลการ ดำเนินงานดีขึ้น	0.5	1	-	2	-	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>การปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น ต้องสามารถสะท้อนให้เห็นถึง ผลการดำเนินงานของกระบวนการที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น เช่น การลดระยะเวลา การลดค่าใช้จ่ายของกระบวนการ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการที่ได้ปรับปรุงเป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนราชการต้องคัดเลือกกระบวนการอย่างน้อย 3 กระบวนการเพื่อมาปรับปรุงซึ่งต้องประกอบด้วยกระบวนการที่สร้างคุณค่าอย่างน้อย 1 กระบวนการ</li> <li>วัดจากกระบวนการที่คัดเลือกมาปรับปรุงเทียบกับกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น</li> </ul>



## **ภาคผนวก ค**

### **ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการรอบ 6 เดือน**



<b>รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน</b> <b>(....) รอบ 12 เดือน</b>																									
<b>ชื่อตัวชี้วัด : ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ</b>																									
<b>ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด : .....</b>	<b>ผู้จัดเก็บข้อมูล : .....</b>																								
<b>โทรศัพท์ : .....</b>	<b>โทรศัพท์ : .....</b>																								
<b>คำอธิบาย :</b> <p>ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่ส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐาน การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงองค์กรและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการต่อไป</p> <p>การดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้</p> <p>11.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน</p> <p>11.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)</p> <p>11.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ. 2554</p>																									
<b>ข้อมูลผลการดำเนินงาน :</b> <p><b>11.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน</b></p> <p>การดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้</p> <p><b>11.1.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน</b></p> <p>ส่วนราชการได้เลือกดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใน 2 หมวด คือ หมวดบังคับ ได้แก่ หมวด 4 และหมวดสมัครใจ ได้แก่ หมวด 3 โดยในแต่ละประเด็นได้มีการดำเนินการเพื่อผลักดันให้บรรลุการผ่านเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐานในหมวดนั้น ๆ ดังนี้</p> <p style="text-align: center;"><b>หมวด 1</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">รหัส</th> <th style="width: 60%;">คำอธิบายการดำเนินการ</th> <th style="width: 30%;">สถานะ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CS1</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการทบทวนทิศทางการขององค์กร เพื่อนำมาทบทวนการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>▪ มีการกำหนดข้อมูลที่ต้องการ เพื่อนำมาจัดทำฐานข้อมูลแต่ละกลุ่มผู้รับบริการ</li> </ul> </td> <td style="text-align: center;">เหลือ</td> </tr> <tr> <td>CS2</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทบทวนช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร</li> <li>▪ แต่งตั้งคณะทำงานมอบหมายรับผิดชอบดูแลช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ</li> <li>▪ กำหนดหัวข้อที่จะทำการสื่อสารในแต่ละช่องทาง</li> </ul> </td> <td style="text-align: center;">เหลือ</td> </tr> <tr> <td>CS3</td> <td>.....</td> <td style="text-align: center;">เขียน</td> </tr> <tr> <td>CS4</td> <td>.....</td> <td style="text-align: center;">แดง</td> </tr> <tr> <td>CS 5</td> <td>.....</td> <td style="text-align: center;">เหลือ</td> </tr> <tr> <td>CS 6</td> <td>.....</td> <td style="text-align: center;">เหลือ</td> </tr> <tr> <td>CS 7</td> <td>.....</td> <td style="text-align: center;">แดง</td> </tr> </tbody> </table>		รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ	CS1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการทบทวนทิศทางการขององค์กร เพื่อนำมาทบทวนการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>▪ มีการกำหนดข้อมูลที่ต้องการ เพื่อนำมาจัดทำฐานข้อมูลแต่ละกลุ่มผู้รับบริการ</li> </ul>	เหลือ	CS2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทบทวนช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร</li> <li>▪ แต่งตั้งคณะทำงานมอบหมายรับผิดชอบดูแลช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ</li> <li>▪ กำหนดหัวข้อที่จะทำการสื่อสารในแต่ละช่องทาง</li> </ul>	เหลือ	CS3	.....	เขียน	CS4	.....	แดง	CS 5	.....	เหลือ	CS 6	.....	เหลือ	CS 7	.....	แดง
รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ																							
CS1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการทบทวนทิศทางการขององค์กร เพื่อนำมาทบทวนการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>▪ มีการกำหนดข้อมูลที่ต้องการ เพื่อนำมาจัดทำฐานข้อมูลแต่ละกลุ่มผู้รับบริการ</li> </ul>	เหลือ																							
CS2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทบทวนช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร</li> <li>▪ แต่งตั้งคณะทำงานมอบหมายรับผิดชอบดูแลช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ</li> <li>▪ กำหนดหัวข้อที่จะทำการสื่อสารในแต่ละช่องทาง</li> </ul>	เหลือ																							
CS3	.....	เขียน																							
CS4	.....	แดง																							
CS 5	.....	เหลือ																							
CS 6	.....	เหลือ																							
CS 7	.....	แดง																							



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

**หมวด 4**

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
IT1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทบทวนฐานข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการตัดสินใจในการทำงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ คำรับรองการปฏิบัติราชการ และแผนปฏิบัติราชการ</li> <li>▪ มอบหมายผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล</li> <li>▪ กำหนดประเภทข้อมูลที่ใช้ในการจัดเก็บ</li> <li>▪ ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน</li> </ul>	เขียว
IT 2	.....	เหลือง
IT 3	.....	เขียว
IT 4	.....	แดง
IT 5		
IT 6		
IT 7		

**11.1.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร**

การวัดระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดนี้ เป็นการวัดความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของตัวชี้วัดผลลัพธ์ใน 2 หมวด ที่ส่วนราชการเลือกดำเนินการ ซึ่งตัวชี้วัดผลลัพธ์ดังกล่าวส่วนราชการได้ส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 ต.ค. 52 ตามแบบฟอร์ม 7.2 แล้ว โดยมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อรวบรวมผลข้อมูลการดำเนินการในแต่ละตัวชี้วัดดังกล่าวในรอบ 12 เดือน ดังนี้

**หมวด 3**

ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ได้รับการตอบสนองภายใน 15 วันทำการ	

**หมวด 4**

ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้ข้อมูลต่อระบบฐานข้อมูลขององค์กร	



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

**11.1.3 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่ส่วนราชการดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552**

ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในประเด็นที่ไม่ผ่านในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ในหมวดบังคับ ได้แก่ หมวด 1 โดยมีประเด็นที่ดำเนินการไม่ผ่านใน 2 ประเด็น และได้มีการดำเนินการเพื่อผลักดันให้บรรลุการผ่านเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐานในหมวดนั้น ๆ ดังนี้

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
LD1	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการดำเนินกิจกรรม Focus Group ผู้รับบริการในกลุ่มต่าง ๆ และนำมาเป็นข้อมูลประกอบในการทบทวนทิศทางองค์กร</li> <li>สื่อสารทิศทางองค์กรให้บุคลากรรับทราบตามช่องทางต่าง ๆ เช่น ทาง intranet, บอร์ดประชาสัมพันธ์ในแต่ละชั้นภายในสำนักงาน, จดหมายข่าว, สมุดบันทึกสำนักงาน เป็นต้น</li> <li>กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเน้นย้ำการสื่อสารทิศทางองค์กร และปรับปรุงช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสม</li> <li>กำหนดเป็นนโยบายให้ผอ.สำนักมีการถ่ายทอดให้บุคลากรในแต่ละสำนัก รับทราบผลการประชุมฝ่ายบริหาร เพื่อให้บุคลากรรับทราบทิศทางขององค์กร และมีความเข้าใจในการนำไปปฏิบัติงาน</li> <li>อธิบดีมีการสื่อสารทิศทางองค์กรให้กับบุคลากรอยู่เป็นประจำ โดยจัดเป็น morning talk ผ่านเสียงตามสายภายในองค์กร</li> </ul>	
LD2	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำบัญชีมอบอำนาจ และหลักเกณฑ์การใช้อำนาจ</li> <li>ออกคำสั่งมอบอำนาจ ตามบัญชีมอบอำนาจ</li> <li>กำหนดแบบฟอร์มการรายงานใช้อำนาจ</li> </ul>	

**11.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์การดำเนินการของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)**

การวัดระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดนี้ เป็นการวัดความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในหมวด 7 ตามเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐาน ซึ่งเป็นการวัดความสำเร็จในรอบ 12 เดือน โดยมีผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

รหัส	ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
RM1	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการ ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี	คณะทำงานดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
RM2		
...		

**11.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร**

เป็นการวัดความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ซึ่งจะดำเนินการในช่วงต้นเดือนกันยายน 53 ตามแบบฟอร์มที่ 1 – 5



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

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

แบ่งการวัดความสำเร็จของการดำเนินการ ออกเป็นดังนี้

**11.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร**

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)	
		แผนที่ 1	แผนที่ 2
11.1.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	4	4
11.1.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร	1	1
11.1.3	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่ส่วนราชการดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	1	1
รวม		6	6

**11.1.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน**

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

**11.1.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร**

**ตารางและสูตรการคำนวณสำหรับแผนที่ 1 และแผนที่ 2 :**

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W <sub>i</sub> )	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนนที่ได้ (SM <sub>i</sub> )	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )
		1	2	3	4	5		
แผนที่..... ชื่อแผน.....								
KPI <sub>1</sub>	W <sub>1</sub>	60	70	80	90	100	SM <sub>1</sub>	(W <sub>1</sub> x SM <sub>1</sub> )
KPI <sub>2</sub>	W <sub>2</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>2</sub>	(W <sub>2</sub> x SM <sub>2</sub> )
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI <sub>i</sub>	W <sub>i</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>i</sub>	(W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )
	Σ W <sub>i</sub> = 1	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						Σ (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )



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

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$\frac{\sum (W_i \times SM_i)}{\sum W_i}$	หรือ	$\frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \dots + (W_i \times SM_i)}{W_1 + W_2 + \dots + W_i}$
---	------	---

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัด
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนด

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
<b>1</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 1$
<b>2</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 2$
<b>3</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 3$
<b>4</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 4$
<b>5</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 5$

**11.1.3 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน**

ในหมวดที่ส่วนราชการดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

การประเมินผล	เกณฑ์การให้คะแนน				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับพื้นฐาน	60	70	80	90	100





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

**11.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)**

**ตารางและสูตรการคำนวณ :**

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W <sub>i</sub> )	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM <sub>i</sub> )	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )
		1	2	3	4	5		
KPI <sub>1</sub>	W <sub>1</sub>	60	70	80	90	100	SM <sub>1</sub>	(W <sub>1</sub> x SM <sub>1</sub> )
KPI <sub>2</sub>	W <sub>2</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>2</sub>	(W <sub>2</sub> x SM <sub>2</sub> )
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI <sub>i</sub>	W <sub>i</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>i</sub>	(W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )
	Σ W <sub>i</sub> = 1	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						Σ (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$\frac{\sum (W_i \times SM_i)}{\sum W_i}$	หรือ	$\frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \dots + (W_i \times SM_i)}{W_1 + W_2 + \dots + W_i}$
---	------	---

**โดยที่ :**

W หมายถึง	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัด
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
<b>1</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 1$
<b>2</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 2$
<b>3</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 3$
<b>4</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 4$
<b>5</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 5$



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

**11.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ**

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
1. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานลักษณะ สำคัญขององค์กร (15 ค่าถาม)	1	3	6	9	12	15
2. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมิน องค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	1	3	4	5	6	7
3. ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์การประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2554* (2 แผน)	2	0	-	1	-	2
<b>รวม</b>	4					

**การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน :**

ตัวชี้วัด/ข้อมูลพื้นฐานประกอบ ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการ ดำเนินงาน	ค่าคะแนน ที่ได้	ค่าคะแนน ถ่วง น้ำหนัก
ระดับความสำเร็จของการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	20	N/A	1	0.2

**คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ :**

ส่วนราชการได้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามกรอบของการประเมิน ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็นของการปรับปรุงองค์การ ตามเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐาน
2. ชี้แจงแนวทางและขั้นตอนการดำเนินการตามกรอบการประเมินผลฯ ของตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ให้กับบุคลากรในองค์การทุกระดับ
3. จัดให้มีกิจกรรมที่กำหนดตามแผนพัฒนาองค์การ

**ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน :**

1. สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดภาคบังคับในระดับกรม โดยให้น้ำหนักร้อยละ 20 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันเรื่องนี้ให้ประสบความสำเร็จ
2. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการผลักดันการดำเนินการตามตัวชี้วัด โดยกำหนดเป็นนโยบายให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม และติดตามผลการดำเนินการเป็นประจำทุกสัปดาห์

3. ....

4. ....

(อาจชี้แจงประเด็นความต้องการการสนับสนุนในการผลักดันให้บรรลุเกณฑ์ FL ในแต่ละเรื่องที่ยังมีปัญหา หรือ สัญญาณไฟแดง ก็ได้)



รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน ( .... ) รอบ 12 เดือน
<b>อุปสรรคต่อการดำเนินงาน :</b>  การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามกรอบการประเมินผลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 นั้น ต้องดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารคุณภาพขององค์กร ที่ต้องมีหลักฐานในการดำเนินการอย่างชัดเจนเป็นที่ประจักษ์ ดังนั้น การดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงใจในการดำเนินการจากทุกส่วนของคนในองค์กร อีกทั้ง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการดำเนินการคือความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในการผลักดันการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว จึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่ส่วนราชการจะบรรลุผลตามเป้าหมายตามกรอบการประเมินผลดังกล่าว
<b>หลักฐานอ้างอิง :</b> -





## **ภาคผนวก ง**

### **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)**

**ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ**

**ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1-7**

**ส่วนที่ 2 คำอธิบายเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน**

**ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐระดับพื้นฐาน**



## ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

### คำชี้แจง

#### วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การจำนวน 2 แผน (เป็นแผนรายหมวด) และจะนำเกณฑ์นี้มาใช้วัดผลความสำเร็จในรอบ 12 เดือน เกณฑ์คุณภาพดังกล่าวถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็นแนวทาง “การปรับปรุงทีละขั้น” ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า และระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้

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

**หมวด 1 การนำองค์กร**

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรืออยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน
	<b>การนำองค์กร</b>		
LD1	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้		
LD 2	ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์กร โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นๆ		
LD 3	ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย		
LD 4	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น		
	<b>ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม</b>		
LD 5	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี		
LD 6	ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน		
LD 7	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ		

**คำอธิบายประกอบการประเมิน**

**หมายเหตุ** ความแตกต่างของเกณฑ์ FL ในปี 2552 และ ปี 2553 คือ LD 6 ตัดเรื่องของการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในออก



## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรืออยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน
	<b>การวางยุทธศาสตร์</b>		
SP1	ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่ เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะ ผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมาย ตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและ กลุ่มภารกิจ		
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมี การนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อย ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยง ในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ		
SP3	ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการ รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ		
	<b>การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ</b>		
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการ นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ ดังกล่าวบรรลุผล		
SP5	ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับ องค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่เป็นสำนัก/กอง ที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมาย และสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่อรองรับการ บริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ		
SP6	ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการ ดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่ง ประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงาน โครงการ/กิจกรรม		





รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรืออยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน
SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล		

#### คำอธิบายประกอบการประเมิน

**หมายเหตุ** ความแตกต่างของเกณฑ์ FL ในปี 2552 และ ปี 2553 คือ

1. SP 5 เปลี่ยนจากการถ่ายทอดลงสู่สำนัก/กอง เป็น การถ่ายทอดลงสู่หน่วยงาน
2. SP 7 ปรับแผนบริหารความเสี่ยงโดยใช้มาตรฐาน COSO เป็นหลัก



### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรืออยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน
	<b>ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>		
CS1	ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม		
CS2	ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว		
	<b>การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>		
CS3	ส่วนราชการมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันที่		
CS4	ส่วนราชการมีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
CS5	ส่วนราชการมีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน		
CS6	ส่วนราชการมีการวัดทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ		
CS7	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานโดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ		

#### คู่มือคำอธิบายประกอบการประเมิน

**หมายเหตุ** ความแตกต่างของเกณฑ์ FL ในปี 2552 และ ปี 2553 คือ ปรับจำนวนประเด็นคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกัน ได้แก่

1. CS 3,4,10 (เดิม) รวมเป็น CS 3 (ใหม่)
2. CS 7,8 (เดิม) รวมเป็น CS 6 (ใหม่)
3. CS 5 เรื่องการมีส่วนร่วมโดยปรับให้มีประเด็นการพิจารณา (ส่วนที่ 3) เพิ่มเดิมมากขึ้น

**หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

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

**คำอธิบายประกอบการประเมิน**

**หมายเหตุ** ความแตกต่างของเกณฑ์ FL ในปี 2552 และ ปี 2553 คือ

1. IT 1-6 ปรับประเด็นการพิจารณา(ส่วนที่ 3) ให้มีความชัดเจนขึ้น
2. IT 2-3 เน้นเรื่องการทบทวนข้อมูลสารสนเทศ



### หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรืออยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน
	<b>การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความพึงพอใจและความพึงพอใจ แก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร</b>		
HR 1	ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มี ความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความ ผูกพันต่อองค์กร		
HR 2	ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพ และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากร ทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น		
	<b>การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ</b>		
HR 3	ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		
HR 4	ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการ ประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร		
HR 5	ส่วนราชการมีแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร		

#### คำอธิบายประกอบการประเมิน



## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรืออยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน
	<b>การออกแบบกระบวนการ</b>		
PM 1	ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ		
PM 2	ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า จากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนด ด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/ หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า		
PM 3	ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และ นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง		
PM 4	ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อจัดการกระบวนการ เพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถ ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง		
	<b>การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ</b>		
PM 5	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการ ปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนด ที่สำคัญ		
PM 6	ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการ สนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ		

## คู่มือคำอธิบายประกอบการประเมิน



### หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

หมวด	รหัส	แนวทางการดำเนินการ	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)				
			1	2	3	4	5
1	RM 1	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการ ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ)	60	70	80	90	100
2	RM 2	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง	60	70	80	90	100
3	RM 3	ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ	60	70	80	90	100
4	RM 4.1	ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	65	70	75	80	85
	RM 4.2	ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ (statXchange)	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	RM 4.3	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	80	85	90	95	100
5	RM 5	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	60	65	70	75	80
6	RM 6	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลดำเนินการดีขึ้น	1 กระบวนการ	-	2 กระบวนการ	-	3 กระบวนการ

#### หมายเหตุ

1. การดำเนินการในหมวด 7 ให้ส่วนราชการเลือกดำเนินการในตัวชี้วัดเฉพาะหมวดที่ไม่ได้เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 (จำนวน 4 หมวด)
2. น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัดในหมวด 7 ต้องกำหนดให้มีน้ำหนักเท่ากันทุกตัวชี้วัดและผลรวมของน้ำหนักทุกตัวชี้วัดรวมกันเท่ากับ 1
3. ความแตกต่างของเกณฑ์ FL ในปี 2552 และ ปี 2553 คือ เปลี่ยนตัวชี้วัดทั้งหมดเพื่อให้เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินการในหมวด 1-6



## **ส่วนที่ 2**

### **คำอธิบาย**

#### **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน**



## หมวด 1 การนำองค์กร

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

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรและบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังในอนาคตที่องค์กรต้องการเป็น การกำหนดค่านิยม ซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติของสมาชิกองค์กร การกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังของส่วนราชการ

ทั้งนี้ ในการกำหนดทิศทางดังกล่าว ควรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาประกอบการจัดทำ เพื่อสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายความว่า ดังนี้

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

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

เมื่อกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารของส่วนราชการต้องดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์กรที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ส่วนราชการควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two – Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสาร ได้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ในทันที ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสสอบถามข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจและนำแนวทางไปปฏิบัติส่วนราชการควรมีการติดตามผลการสื่อสารดังกล่าว





**LD 2 : ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)**  
**ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์กร โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นๆ**

การมอบอำนาจการตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการ ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพและผลการดำเนินงานได้ทันเวลา และมีประสิทธิผลที่สุด เช่น

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

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

**LD 3 : ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย**

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์กร รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการส่งเสริมให้มีกระบวนการ/จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร 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 เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป ทั้งนี้ ในการทบทวนดังกล่าวให้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับค่ากับเป้าหมายที่กำหนด เพื่อจะได้ทราบว่าองค์กรสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่ต้องแก้ไขและปรับปรุง สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน อาจเป็นผู้ประเมินอิสระ หรือ การประเมินตนเองก็ได้

เมื่อส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินงานแล้ว ควรนำผลการทบทวนไปจัดลำดับความสำคัญ ว่าปัญหาอุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขและปรับปรุง ก่อน-หลัง และนำผลของการจัดลำดับความสำคัญไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป

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

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

**LD 5 : ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**

**“นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี”** หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ ขององค์กรที่จะดำเนินการ และกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารของแต่ละองค์กรจะต้องวางนโยบายอย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่

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

การกำหนดนโยบายในแต่ละด้านประกอบด้วยนโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปดำเนินการได้จริง ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีควรมีขั้นตอนการจัดทำที่สำคัญคือ



1. กำหนดผู้รับผิดชอบจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี : ผู้รับผิดชอบ หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเรื่องนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีซึ่งควรมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

จัดทำ ทบทวน ปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

- สื่อสาร สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรภายในองค์กร
- กำกับดูแล ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานภายในสังกัดหรือบุคลากรได้นำไป

นโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล

▪ ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการมาตรการหรือโครงการที่รองรับนโยบายในแต่ละด้าน

▪ รายงานผลการดำเนินการต่อฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ ควรวิเคราะห์ผลพร้อมเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง แต่หากมีการดำเนินการที่สามารถนับเป็นต้นแบบที่ดี ก็ควรนำไปเผยแพร่ส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

นอกจากผู้รับผิดชอบนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีแล้ว ควรมีการแต่งตั้ง คณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานภายในองค์กร

2. จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจแก่คณะทำงานและบุคลากรในระดับผู้บริหาร

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

4. กำหนดร่างนโยบายหลัก 4 ด้าน โดยนโยบายหลักนั้นควรแสดงให้เห็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือค่านิยมหลักขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อที่นโยบายหลักนี้จะได้มีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์ พันธกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ นอกจากนั้นสามารถนำค่านิยมหลักขององค์การมาประกอบในนโยบายหลักก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับองค์กรจะมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญในเรื่องใด แต่อย่างไรก็ตาม นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ควรมีองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในน้ำหนักที่มากกว่าค่านิยมองค์การ

5. กำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายหลัก 4 ด้าน เมื่อได้กำหนดค่านิยมหลักแล้ว คณะทำงานควรนำวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ทั้งนี้ อาจวิเคราะห์ความเสี่ยงว่าพันธกิจ หรือกระบวนการใดที่จะเสี่ยงต่อการขัดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

6. ขออนุมัติและการประกาศใช้ : เมื่อคณะทำงานฯ ได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้รับผิดชอบควรนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงสุดพิจารณาและลงนามเนื่องจากนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร เปรียบเสมือนคำประกาศเจตนารมณ์ของผู้บริหาร

7. การนำไปสู่การปฏิบัติ: เมื่อผู้บริหารระดับสูงสุดลงนามแล้ว ให้ผู้รับผิดชอบนำไปประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ : ผู้รับผิดชอบควรนำนโยบายการ



กำกับดูแลองค์การที่ดีไปดำเนินการในกิจกรรมเหล่านี้ เพื่อส่งเสริมการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

- สื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึง สำหรับการสื่อสารนั้น อาทิ เช่น แจกนโยบายฯ ให้เป็นรายบุคคล ออกเป็นหนังสือเวียนให้ลงนามรับทราบ ติดประกาศ นำขึ้นเว็บไซต์ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นช่องทางใด ผู้รับผิดชอบควรมั่นใจว่า การสื่อสารนั้นมีความทั่วถึง และทุกคนรับทราบ

- เสริมสร้างความเข้าใจ: ผู้รับผิดชอบต้องทำหน้าที่สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรได้ การตอบคำถาม หรือทำกิจกรรมอื่นๆ ตามตามความเหมาะสม

- ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดโครงการมาตรการ: ผู้รับผิดชอบควรจัดทำกิจกรรมรณรงค์ที่จะผลักดันให้หน่วยงานภายในองค์กร/บุคลากรนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

- ติดตามผล ความก้าวหน้าและการดำเนินโครงการ/มาตรการ: ผู้รับผิดชอบควรวางแผนการตรวจติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินโครงการ อาจจะเป็นทุกรอบ 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือ 12 เดือน

- รายงานผลและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง: ผู้รับผิดชอบจะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินมาตรการ/โครงการที่รองรับแนวทางต่างๆ ของนโยบายหลัก

อนึ่ง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง ผู้รับผิดชอบควรจัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีประจำปี ทั้งนี้ สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมรวมทั้งตัวอย่างการเขียนนโยบายหลัก แนวทางปฏิบัติ มาตรการและโครงการจากคู่มือนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ซึ่งสามารถ Download ได้ที่ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)

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

#### **LD 6 : ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน**

การควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ไม่ว่าจะเป็นรูปของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต



“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของ ส่วนราชการจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของส่วนราชการจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ (ส่วนราชการ) ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดมาตรฐานการวางระบบควบคุมภายใน โดยกำหนดให้ส่วนราชการจะต้องมีข้อมูลอย่างน้อย ดังนี้

- 1) สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับส่วนราชการ และระดับกิจกรรม
- 2) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในหน่วยรับตรวจ (ส่วนราชการ)
- 3) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
- 4) ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญตาม (3)
- 5) ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายใน และวิธีการติดตามประเมินผล

“วิธีการติดตามประเมินผล” หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง ซึ่งแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง เช่น การประเมินการควบคุมโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงานนั้น ๆ และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เช่นการประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก โดยส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่า

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

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



## **LD 7 : ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ**

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

ดังนั้น หากการดำเนินการของส่วนราชการก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีการ มาตรการและผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของส่วนราชการให้หมดไป หรือลดลง และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม

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	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 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 รวมถึงมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ**

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

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

สำหรับส่วนราชการ การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี และเพื่อให้เห็นกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการอย่างชัดเจน กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร โดยส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบเวลาในการดำเนินการ

การกำหนดกรอบเวลาที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า โดยสอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547 (สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี) และสอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ (สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนปฏิบัติการ) โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการจัดทำแผนด้วย

ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด





ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว นอกจากส่วนราชการต้องมีการมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการแล้ว ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการถ่ายทอดกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ ที่ส่วนราชการมีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวด้วย

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

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

การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม โดย

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

ในการกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกดังกล่าว ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยรวมถึง ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ด้วย





- ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม
- กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น
  - จุดแข็ง และจุดอ่อนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
  - ปัจจัยภายในต่าง ๆ ขององค์กรที่มีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงาน
  - สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศ หรือของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

*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 และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายที่เหมาะสมในแต่ละแผนปฏิบัติการด้วย

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้



- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารทรัพยากรบุคคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้ ควรครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น

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

นอกจากการเตรียมการด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว ส่วนราชการต้องมีการเตรียมการในการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลตามเป้าหมาย รวมถึง การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (Medium-Term Expenditure Framework : MTEF) เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมาย

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 หมายความว่ารวมถึง การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักขององค์กรไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล



#### การสื่อสารและทำความเข้าใจไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หมายถึง

- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทำความเข้าใจ และเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรในทุกระดับที่รับผิดชอบ
- มีกลไกในการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และรับทราบตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน

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

*การดำเนินการตาม SP 4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง1) หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการจัดทำและบริหารแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและระยะเวลา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตหรือไม่ อย่างไร*

#### **SP 5 : ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง)ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่เป็นสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมาย และสำนัก/กองที่จัดตั้งเพื่อบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ**

- ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง หรือเทียบเท่า) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่เป็นสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมาย และสำนัก/กองที่จัดตั้งเพื่อบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) โดยมีวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมาย จากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งรวมถึงมีการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการ และการประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและบุคคลครอบคลุมถึง



- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับองค์กร และการแสดงให้เห็นถึงระบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
- มีการสื่อสาร ทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถมีส่วนร่วม ในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของส่วนราชการ ได้อย่างถูกต้อง
- มีการผูกมัด (Commitment) ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง
- มีการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
- มีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตาม กำกับให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

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

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ สำนักติดตามและประเมินผลฯ สำนักงาน ก.พ.ร.

1. นางสมพร สมผดุง เบอร์ติดต่อ 0 2356 9961
2. นางสาวสุณี มักผล เบอร์ติดต่อ 0 2356 9968

**SP 6 : ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยระยะเวลา 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 เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล**

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

**ความเสี่ยง** คือ เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ

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

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way 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 โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้โดยไม่ถูกต้อง

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

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

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

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น



- ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วม
- ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส
- ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และการรับผิดชอบ
- ด้านกฎ ระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

1. ประสิทธิภาพ (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)

#### ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

**หลักประสิทธิผล (Effectiveness) :** ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึง มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

**หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) :** การบริหารราชการ ตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

**หลักการมีส่วนร่วม (Participation) :** กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสดำเนินการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา





**หลักความโปร่งใส (Transparency) :** กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจน ได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

**หลักการตอบสนอง (Responsiveness) :** การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

**หลักการรับผิดชอบ (Accountability) :** การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

**หลักนิติธรรม (Rule of Law) :** การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) :** การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ จากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

**หลักความเสมอภาค (Equity) :** การได้รับการปฏิบัติและได้รับการบริการ อย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว ส่วนราชการอาจจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจำแนกตามโครงการ หรือบางกิจกรรมที่สามารถบูรณาการในการดำเนินการได้ ก็สามารถนำมารวมเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเดียวกันได้ ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายของแผนอย่างชัดเจน รวมทั้ง เกณฑ์การให้คะแนนของค่าเป้าหมายตัวชี้วัดดังกล่าว

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

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ สำนักติดตามและประเมินผลฯ สำนักงาน ก.พ.ร.  
นางสาวสาวิตรี เพ็งผาสุก เบอร์ติดต่อ 0 2356 9999 ต่อ 8867





## ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 2 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 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 ด้วยทั้งเรื่องกำหนดช่องทางการสื่อสาร 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) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร*

#### CS 2 : ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว

การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง หมายถึง การรวบรวม และบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) การสำรวจความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำข้อร้องเรียน/ ข้อคิดเห็น



ข้อเสนอแนะ / คำชมเชย ข้อมูลจากเว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยทั่วไปแล้ว ส่วนราชการจะมีช่องทางการรับฟังเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่แล้ว ซึ่งส่วนราชการควรกำหนดช่องทางที่เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายช่องทางให้เหมาะสมกับความสะดวก และมีประสิทธิภาพต่อการสื่อสาร ตัวอย่างช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ เช่น

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

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

**CS 3 : ส่วนราชการมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันท่วงที**

นอกจากการที่ส่วนราชการมีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง และมีระบบจัดการให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์แล้ว จะต้องมีการจัดการข้อร้องเรียนรวมทั้งการนำข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือคำชมเชยดังกล่าว มาปรับปรุงตามความต้องการของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

วิธีการที่ทำให้รวดเร็วเหมาะสม ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กร ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

ตัวอย่างขั้นตอนการการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ

1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



2) นำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาองค์กร

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 โดยเชื่อมโยงกับการปรับปรุงกระบวนการงานในหมวด 6
- มีการติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจจัดทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก

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



#### **CS 4 : ส่วนราชการมีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

เมื่อส่วนราชการได้ทราบความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ดังนั้นรูปแบบของการสร้างเครือข่าย และการจัดกิจกรรมร่วมกันเป็นสิ่งที่ทุกองค์การควรมุ่งเน้น ดังนั้นองค์การต้องสร้างเครือข่ายทั้งกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งจัดทำกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน

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

#### **CS 5 : ส่วนราชการมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน**

การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ/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 และข้อเสนอแนะต่างๆ กับส่วนราชการ
3. *ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve)* เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/ โครงการ การมีส่วนร่วมในระดับนี้ อาจดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม
4. *ระดับการร่วมมือ (Collaborate)* เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทหรือฐานะหุ้นส่วน หรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของภาครัฐ
5. *ระดับการเสริมอำนาจประชาชน (Empower)* เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นระดับของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนเป็นผู้กำหนด



การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการ เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนให้เข้ามามีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะก่อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาคประชาชนกับภาครัฐได้อย่างเหมาะสม และสามารถทำงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา รวมทั้งนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมเพื่อปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ/หรือรับบริการได้ตรงตามความต้องการ และสร้างความประทับใจ/ พึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ

ตัวอย่างแนวทางการดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการ

1) กระบวนการหรือการดำเนินการที่แสดงถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลักของส่วนราชการ และการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อกำหนดเทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น การดำเนินการในกิจกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การจัดหรือให้บริการสาธารณะ เป็นต้น

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

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

4) การจัดกิจกรรมขององค์กรที่เป็นการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องและ/หรือผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ และสร้างความไว้วางใจและการยอมรับระหว่างกัน เช่น การเข้าร่วมประชุมเพื่อวางแผน และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการของส่วนราชการ ซึ่งอาจเป็นคณะกรรมการชุดเดียวกันกับข้อ 1 โดยมีอำนาจหน้าที่ครอบคลุมไปถึงเรื่อง การติดตามประเมินผลด้วย

*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 เส้นดาโ๊ะ เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9999 ต่อ 8848 |
| 3. นายธนกิจ สถาพรอานนท์ เบอร์ติดต่อ     | 0 2356 9999          |



## **CS 6 : ส่วนราชการมีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ**

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งที่ส่วนราชการควรดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการซึ่งส่งมอบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว มีผลในเชิงบวก หรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจก็ต้องวิเคราะห์ว่ามีองค์ประกอบด้านใดบ้างที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสงค์ให้มีการให้บริการในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใด เพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำ หรือพัฒนาให้มีคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่พึงพอใจองค์กรต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการทำงานตามต้นเหตุที่วิเคราะห์ได้

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวิธีการหลากหลาย อย่างไรก็ตามในการเลือกใช้เครื่องมือในการการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากต้องคำนึงถึงรูปแบบของคำถามที่ต้องออกแบบเพื่อให้ได้คำตอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตรงตามความต้องการขององค์กร รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับฟังสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กรที่ให้บริการและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการปรับปรุงการดำเนินงาน และการเตรียมการให้บริการในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ

วิธีการวัดความพึงพอใจอาจใช้รูปแบบของแบบสอบถาม Likert Scale การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์รายกลุ่ม (Focus Group) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นต้น สำหรับการวัดความไม่พึงพอใจในหลักการควรแยกแบบสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจออกจากกัน อย่างชัดเจนเนื่องจาก ในการสำรวจความพึงพอใจ ผู้ใช้บริการอาจอยู่ในระดับความพึงพอใจน้อยแต่ยังไม่ถึงขั้นไม่พึงพอใจ จึงจำเป็นต้องแยกแบบสอบถามความไม่พึงพอใจออกมา เพื่อระบุสิ่งที่ไม่พึงพอใจอย่างเด่นชัด หากรวมไว้ในประเด็นเดียวกันจะทำให้ผู้ตอบไขว้เขว และมีแนวโน้มที่จะตอบความไม่พึงพอใจมากกว่า ในทางปฏิบัติส่วนราชการสามารถสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ณ จุดบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาปรับปรุงงานเป็นสำคัญ ซึ่งในแบบสำรวจชุดเดียว อาจแยกคำถามเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สอบถามความพึงพอใจในแต่ละเรื่อง ส่วนที่ 2 สำรวจความไม่พึงพอใจ ซึ่งการสำรวจส่วนนี้อาจใช้เป็นคำถามปลายเปิด เช่น ในงานบริการ.....ท่านไม่พึงพอใจในเรื่องใดมากที่สุด (โปรดเรียงลำดับ) ซึ่งควรจัดกลุ่มประเภทเป็นหมวด ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการประมวลผล เช่น ความไม่พึงพอใจด้านบุคลากร ด้านขั้นตอน ด้านระยะเวลา ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เป็นต้น

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





**CS 7: ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานโดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการ โดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ**

ส่วนราชการกำหนดขั้นตอน เวลา ผู้รับผิดชอบในการให้บริการ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และสามารถให้ผู้รับบริการทราบเวลา และกำหนดการแล้วเสร็จของงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

ส่วนราชการควรกำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการ เช่น

- 1) จัดทำ“คู่มือการให้บริการ” เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรอย่างชัดเจน เช่น การแต่งกาย การทักทาย การรับโทรศัพท์ การให้ข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น
- 2) มีการพัฒนาบุคลากรด้านการให้บริการ ซึ่งรวมถึงการมุ่งเน้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และพฤติกรรมให้เป็นผู้มีจิตบริการ Service Mind
- 3) มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริการของบุคลากรโดยการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ส่วนราชการต้องมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประกาศให้ประชาชนผู้รับบริการทราบ

การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบระยะเวลา และขั้นตอนการติดต่อได้ชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางดำเนินการตามมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หลักการสำคัญประการหนึ่งในการติดต่อราชการของประชาชนผู้รับบริการ คือ ต้องการทราบว่าเรื่องที่ตนมาติดต่อขอรับบริการจากรัฐนั้น จะต้องใช้เวลาเท่าใดจึงจะรู้ผล เพราะประชาชนหรือแม้แต่ส่วนราชการจะได้วางแผนการดำเนินการต่อไป ดังนั้น ส่วนราชการจำเป็นต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการดำเนินการในเรื่องที่ประชาชนติดต่อ เพื่อให้ประชาชนได้ทราบว่าในเรื่องนั้นจะใช้เวลากี่วันจึงแล้วเสร็จ จึงเป็นหน้าที่ของส่วนราชการจะต้องกำหนดระยะเวลาทุกงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชน และต้องประกาศให้ประชาชนทราบโดยทั่วกันด้วย

*การดำเนินการตาม CS 7 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร*





เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 3 ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น

- (1) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (2) การกำหนดช่วงทางการเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ
- (3) การจัดการข้อร้องเรียน
- (4) การปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพการบริการ
- (5) การกำหนดมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการของบุคลากร

### ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 3 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์การบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี 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 การสอบถามข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล

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

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลทั้งหมด ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

- **ความครอบคลุม** หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน
- **ความถูกต้อง** หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่
- **ความทันสมัย** หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทบทวนและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย



## **IT 2 : ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่ สร้างคุณค่า กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล**

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจ และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มักเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจขององค์กร

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

## **IT 3 : ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการ สนับสนุน กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล**

กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร 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 : ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารและรับบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม**

ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ หมายถึง การที่ส่วนราชการดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าค้นหาข้อมูลที่เป็นหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการได้โดยสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพยากรและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น การดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการจัดทำเว็บไซต์ของส่วนราชการเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้บุคคลภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว



การรับบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การที่ส่วนราชการดำเนินการให้ทีมงานบริการที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการ เช่น การขอข้อมูล การส่งข้อมูล การจ่ายค่าธรรมเนียม ผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้โดยสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพยากรและเวลาให้แก่ประชาชน

#### **IT 5 : ส่วนราชการต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System)**

เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้ง

ห้องปฏิบัติการ (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 ส่วนราชการจะสามารถรับมือและแก้ไขสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้
- 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. มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (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
- ความแตกต่างของแผนการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ 2553 คือ
  - ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็น 3 องค์ความรู้จากอย่างน้อย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน และไม่ควรซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่ส่วนราชการได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว แต่หากจำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้เดิม ส่วนราชการจะต้องทบทวนและเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้นหรือครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมระบุเหตุผลที่เลือกองค์ความรู้นั้นประกอบด้วย
  - การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 2) ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ ตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน ( Knowledge Management Process = KMP) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ ( Change Management Process = CMP) นำมาบูรณาการร่วมกัน โดยส่วนราชการอาจจะไม่ต้องนำความสัมพันธ์ระหว่าง KMP และ CMP มาทำ Matrix กันก็ได้ แต่สามารถอ้างอิง CMP ทั้ง 6 องค์ประกอบลงไปใน



แต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ ( ดังข้อหมายเหตุตามตัวอย่างแนบ) สำหรับกิจกรรมย่อยของ ชมเชย ( CMP องค์ประกอบที่ 6 ) นั้นควรแสดงให้เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรมเพิ่มเป็นกิจกรรมที่ 8 ในแบบฟอร์ม 2 เพื่อส่งเสริมและผลักดันความเข้าใจ ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น

○ ส่วนราชการควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จ ครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน

(รายละเอียดตามภาคผนวก จ)

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 สำนักงาน ก.พ.ร.

1. นางกลีนจันทร์ เขียวเจริญ เบอร์ติดต่อ 0 2356 9939
2. นางกัลยาณี ภูวนันท์ เบอร์ติดต่อ 0 2356 9999 ต่อ 8841
3. นายไพสิฐ สุคันธรส เบอร์ติดต่อ 0 2356 9999 ต่อ 8837

#### ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 4 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 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 : ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้ง ต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร**

### 1. การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ และของบุคลากร

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพัน 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

ในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็นและความเร่งด่วนประกอบด้วย อีกทั้ง ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำความคิดเห็นดังกล่าวมากำหนดปัจจัย เช่น การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการขององค์กร เป็นต้น

### 2. การวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

เมื่อส่วนราชการได้ดำเนินการสำรวจปัจจัยดังกล่าวแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือกำหนดตัวชี้วัดและวิธีประเมินความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัย และการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การร้องเรียน ร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น และนำมาปรับปรุงปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยในกระบวนการที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้น



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

#### ▪ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ครอบคลุมถึงด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาออกแบบ ปรับปรุง และจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ดีขึ้น เช่น ด้านสุขอนามัย มีการจัดบริการตรวจสุขภาพ บุคลากรประจำปี จัดกีฬา กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง โทรศัพท์วงจรปิด มีการแลกเปลี่ยนเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ด้านการป้องกันภัย มีระบบป้องกันอัคคีภัย มีแผนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับภูมิทัศน์สวนหย่อม ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงอุปกรณ์ให้ทันสมัย และใช้งานได้ตลอดเวลา เป็นต้น

นอกจากนี้ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรืออาจกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อทบทวนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### ▪ การจัดระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

แนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้ค่าปรึกษา กิจกรรมสันทนาการ หรืองานประเพณีต่าง ๆ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากร ในช่วงมอทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวหรือเพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่พักอาศัย เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล เป็นต้น





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

*การดำเนินการตาม HR 1 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่*

*มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล*

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

## **HR 2 : ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น**

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

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

5.1 ให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินทราบเป็นรายบุคคล



5.2 สำหรับข้าราชการที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผลการประเมินให้ข้าราชการผู้นั้นทราบเป็นรายบุคคล และให้ชี้แจงแนะนำ หรือแนวทางพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

5.3 ให้สำนัก/กลุ่ม ประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น ให้ข้าราชการทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชยผู้ที่มีผลงานในระดับดีเด่น

นอกจากจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์กลางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดแล้ว ส่วนราชการควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินการให้สอดคล้องกับระบบงานขององค์กร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาจากผลงานที่ได้จากการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

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

*การดำเนินการตาม HR 2 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ง) การมีระบบการบริหารผลงาน ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรมีเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานขององค์กร*

**HR3 : ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผล ตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**

### **1. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล**

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอยู่ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จะสามารถช่วยให้ส่วนราชการนั้นๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ในการ



บริหารทรัพยากรบุคคลนั้น 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

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากร ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเติบโตก้าวหน้า และทันต่อการเปลี่ยนแปลง 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 ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้(ข) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ กล่าวคือ "กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ" ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว (ค) มีนโยบาย แผนงานโครงการ



และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

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 พันธกิจขององค์กร

#### **HR 4 : ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร**

##### **1. การจัดระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม**

แนวคิดเรื่องระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรม เพื่อยกระดับงานฝึกอบรมให้มีมาตรฐานสูง มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียนว่าการฝึกอบรมนั้นมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรมดังกล่าว ถือเป็นการประกันคุณภาพที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการจัดทำมาตรฐานการฝึกอบรมที่มีลักษณะการดำเนินการคล้ายคลึงกับการประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้มั่นใจว่างานฝึกอบรมได้มาตรฐาน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการประเมินงานฝึกอบรมที่มีมาตรฐาน ประกอบด้วย

##### **▪ หลักสูตร ประกอบด้วย**

- ✓ ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ✓ การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร
- ✓ การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- ✓ การประเมินหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ

##### **▪ ผู้สอน ประกอบด้วย**

- ✓ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถตรงกับเนื้อหาที่สอน
- ✓ มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการสอน
- ✓ มีความสามารถในการถ่ายทอด/สื่อสาร ให้มีความเข้าใจ

##### **▪ วิธีการสอน ประกอบด้วย**

- ✓ มีแผนการสอน หรือเค้าโครงการสอนที่ชัดเจน
- ✓ การใช้อุปกรณ์การสอนที่เหมาะสม
- ✓ มีสื่อประกอบการสอนที่เหมาะสม



▪ ห้องเรียน ประกอบด้วย

- ✓ ขนาดห้องเรียนเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน
- ✓ ลักษณะการจัดห้องเรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้

▪ ผู้เรียน

- ✓ จำนวนผู้เรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
- ✓ ความรู้พื้นฐานของผู้เรียนเหมาะสมกับหลักสูตร

▪ การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

- ✓ มีการวัดผลความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนก่อนและหลังการเรียนรู้
- ✓ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้เรียน

## 2. การประเมิน ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ส่วนราชการควรกำหนดมาตรการและระบบในการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป ซึ่งสามารถดำเนินการโดย

▪ ประเมินจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้และทักษะตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนา/ฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

▪ มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรสูงสุด

▪ ประเมินผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรม อาจมีการวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เป็นต้น

การดำเนินการตาม HR 4 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ง) การมีระบบการบริหารผลงาน ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรมีเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน ความสำเร็จหรือผลงานขององค์กร

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องงบประมาณรายจ่ายขององค์กร มีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร ตลอดจนความคุ้มค่า



## ตัวอย่างหลักเกณฑ์การประกันการอบรม

### หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

#### บทนำ

เหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ และค่านิยมหรือขอบเขตของหลักสูตรการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์

#### วัตถุประสงค์

กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำหลักเกณฑ์

#### หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ

ให้กำหนดหลักเกณฑ์กลางที่จะใช้ร่วมกันในหน่วยงาน รวมถึงวิธีการประเมินประสิทธิผลการอบรม เช่น

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



## **HR 5 : ส่วนราชการมีแผนการสร้างควมก้าวหน้าในงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร**

การกำหนดแผนการสร้างควมก้าวหน้าในงานจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ จะทำให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของตนเอง อีกทั้ง การกำหนดแผนการสร้างควมก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนสามารถนำมาใช้ในการออกแบบแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ได้เหมาะสม เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมของกำลังคนในตำแหน่งงานที่ว่าง การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งงาน หรือโอนย้ายงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคล เป็นต้น

การจัดทำแผนการสร้างควมก้าวหน้าในงานให้กับบุคลากรควรอยู่บนพื้นฐานของความสามารถ (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) การจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะและความต้องการ
- (2) การกำหนดวิธีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
- (3) การกำหนดระบบสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการต่าง ๆ
- (4) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ



### ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 5 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 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 เป็นสิ่งที่มีต่อโจทย์ของการจัดสรรทรัพยากรและความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณแผ่นดิน 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 ส่วนราชการอาจจำเป็นต้องกำหนดระดับขั้นของการวิเคราะห์เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจลงมาถึงกระบวนการในระดับปฏิบัติการและความรับผิดชอบในการปรับปรุงงาน ตัวอย่างเช่น ระดับกรมอาจจะระบุเป็นเพียงพันธกิจหลักไว้ 3- 4 เรื่อง ในแต่ละพันธกิจจะดำเนินการโดยกลุ่มงานหรือกองต่าง ๆ ซึ่งยังประกอบด้วยระบบงานซึ่งเรียกว่ากระบวนการระดับบน (High Level Process) และในระบบงานเองก็อาจแตกได้เป็นกระบวนการย่อยต่าง ๆ ซึ่งสามารถระบุผู้รับบริการและผู้รับผิดชอบกระบวนการได้ชัดเจน วัตถุประสงค์ของการกระจายกระบวนการระดับบนลงมาเป็นระดับปฏิบัติการ ก็เพื่อประโยชน์ในการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อให้สามารถติดตาม ควบคุม และปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง



**PM 2 : ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า**

“ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง สิ่งที่ยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อกำหนดด้านกฎหมาย เช่น ผู้รับบริการต้องการการบริการที่รวดเร็ว ดังนั้น ข้อกำหนดที่สำคัญ คือระยะเวลาในการให้บริการ หลังจากได้ข้อกำหนดแล้ว จะนำมาออกแบบกระบวนการและจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าควรกำหนดจากความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งส่วนราชการต้องมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและนำมาจัดทำเป็นข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการเพื่อส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ

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

ในการพิจารณาจัดทำข้อกำหนดยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น ผลกระทบที่อาจมีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะสั้นและระยะยาว ชัดความสามารถของส่วนราชการเองและความพร้อมของทรัพยากร ความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาใช้บริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและความต่อเนื่องของงบประมาณ มาตรฐานการควบคุม ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน การประสานงานกับส่วนราชการอื่นทั้งในแนวดิ่งและในแนวราบ เป็นต้น

นอกจากนี้การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ ส่วนราชการต้องมั่นใจว่าข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าวมีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งควรนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และการวางแผนเพื่อลดต้นทุนการผลิตและการให้บริการ ทำให้สามารถกำหนดมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายได้

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



**PM 3 : ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง**

เมื่อส่วนราชการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ นำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและแปลงความต้องการที่ได้ให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ รวมทั้ง กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ ออกแบบกระบวนการโดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification)

การออกแบบกระบวนการนอกจากพิจารณาข้อกำหนดของกระบวนการแล้ว ควรพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ของส่วนราชการดังนี้

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

ทั้งนี้เพื่อนำเอาองค์ความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ของทุกส่วนงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่ รอบเวลา ขั้นตอน ผลผลิตภาพ ความประหยัด ความคุ้มค่า มาใช้ประกอบในการออกแบบ ข้อมูลดังกล่าวนี้เกิดจากการรวบรวมข้อมูลและการประมวลผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมา (จากหมวด 4) เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ ดังนั้นการออกแบบจึงหมายถึงความรวมถึงการออกแบบใหม่ของกระบวนการทำงานเดิมเพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการทำงานจึงขึ้นกับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์และบริการของส่วนราชการ

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 การจราจร หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ



**PM 5 : ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าว ใ้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ**

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อย่างยิ่งมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน 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 และระหว่างกระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวควรมีระบบที่ช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจัดการความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ผลของกระบวนการที่ชัดเจน

สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการจะต้องนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น นวัตกรรมของกระบวนการ การมอบอำนาจการตัดสินใจ และความรับผิดชอบ (empowerment) ให้กับบุคลากร การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม การจัดการความรู้ การบริหารโครงการ เป็นต้น

**PM 6 : ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากการดำเนินการ**

การปรับปรุงกระบวนการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดการกระบวนการ เป็นการบริหารงานตามแนวคิดของวงจร P – D – C – A หรือ Plan – Do – Check – Act ซึ่งเป็นวงจรของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนาและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับปรุงกระบวนการมีทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด อย่างไรก็ตามการปรับปรุงต่าง ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ผู้รับบริการและ



ประชาชน ซึ่งดูจากผลลัพธ์ของตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลไกการปรับปรุงที่สมบูรณ์นั้นควรมีการบูรณาการกันในทุกระดับชั้น กล่าวคือ มีการปรับปรุงในระดับกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานประจำวัน ในระดับกระบวนการหรือกระบวนการงาน และในระบบงาน ซึ่งการปรับปรุงทั้งหลายจะมีความต่อเนื่องได้ขึ้นกับปัจจัยสำเร็จดังต่อไปนี้

- 1) ความใส่ใจและมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุกระดับ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนระบบการปรับปรุงในภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรโดยกระบวนการและกลวิธีต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม (ดูหมวด 1.1 ค(4)-(6))
- 2) ความชัดเจนของเป้าหมายในการปรับปรุงและทิศทางที่ส่วนราชการต้องการจะพัฒนาไปถึง เป้าหมายนี้ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอไปยังบุคลากรทุกส่วน
- 3) เป้าหมายการปรับปรุงส่วนราชการต้องเป็นส่วนสำคัญที่ระบุอยู่ในแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการปรับปรุงประจำปี
- 4) มีการติดตามแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการแก้ไขปัญหา
- 5) แรงจูงใจและความพร้อมใจของบุคลากรในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพื้นฐานความรู้ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร

การปรับปรุงกระบวนการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดดที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการควรคิดวิธีการที่จะยกย่องเชิดชูและให้กำลังใจกับบุคลากรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร

ผลจากการปรับปรุงงานควรรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการและนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

การปรับปรุงกระบวนการอาจอธิบายเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่าง ๆ แนวทางในการค้นหานี้อาจเกิดจากกลไกดังต่อไปนี้

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

2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลายตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งสิ้นคือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มารับบริการ



3) จัดทีมงานปรับปรุง ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ทีมปรับปรุงงานควรประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก ที่ปรึกษากลุ่ม และผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหา (ผู้ที่ต้องการเห็นปัญหานั้นถูกแก้ไข) ในการรวมตัวกันของทีมปรับปรุงงานนั้นให้พิจารณา ธรรมชาติของทีมและระดับการพัฒนาการของทีมด้วย รวมทั้งพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการเริ่มต้นที่ดีที่สุดคือการอบรมเชิงปฏิบัติการในเทคนิคและขั้นตอนของการ แก้ไขปัญหาและเครื่องมือพื้นฐานต่าง ๆ การอบรมนี้ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาบุคลากรประจำปี

4) จัดทำแผนงานและโครงการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาการดำเนินการ พร้อมทั้ง เป้าหมายของตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5) ดำเนินการตามแผนงาน และติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นระยะ

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 6 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจ กำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการ สื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น

- (1) การกำหนดแนวทางและวิธีการในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการ สนับสนุน
- (2) การรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
- (3) การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดที่สำคัญรวมทั้งปัจจัยภายในและ ปัจจัยภายนอกของส่วนราชการ
- (4) การบริหารจัดการกระบวนการเพื่อให้สามารถบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) การควบคุมต้นทุนและการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบทดสอบและการ แก้ไขข้อผิดพลาดในกระบวนการ
- (6) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงกระบวนการและเรียนรู้จากการปรับปรุงนั้น เพื่อการ ขยายผล และพัฒนาจนเกิดการเรียนรู้ขององค์กร



### ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์กรในหมวด 6 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์การบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี 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)	-



## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 (RM1- RM6) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงกระบวนการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในทุกกระบวนการ ตั้งแต่หมวด 1 – หมวด 6 โดยตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นทุกตัวจะมีค่าน้ำหนักเท่ากันทุกตัวชี้วัด

### หมวด 1 การนำองค์กร

**RM 1 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการ ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ)**

- การพิจารณาการดำเนินการตาม RM 1 ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 (LD5) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ

- ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี พิจารณารัดจากโครงการที่ส่วนราชการคัดเลือกมาดำเนินการในแต่ละด้านของนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ โดยจะนำเป้าหมายของโครงการที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งต้องมีลักษณะที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของโครงการอย่างชัดเจน ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของมาตรการ/โครงการ (ซึ่งไม่ใช่ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามกิจกรรมในมาตรการ/โครงการ) รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละตัวชี้วัดอย่างชัดเจน

- ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เช่น โครงการการจัดทำเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การวัดความสำเร็จ คือ ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อเกณฑ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ทั้งนี้ ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน คือ

ระดับคะแนน 5 = 80%

ระดับคะแนน 4 = 75%

ระดับคะแนน 3 = 70%

ระดับคะแนน 2 = 65%

ระดับคะแนน 1 = 60%

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM1 จะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายตามมาตรการ/โครงการที่ปฏิบัติได้จริง เปรียบเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ดังนี้





ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของ ผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบาย การกำกับดูแลองค์การที่ดี	60	70	80	90	100

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

### RM 2 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผน บริหารความเสี่ยง

- การพิจารณาการดำเนินการตาม RM 2 ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 2 (SP7) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ
- ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการที่คัดเลือกมา  
ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง พิจารณาได้จากผลลัพธ์ ผลผลิต หรือความคืบหน้าของ  
โครงการ(ในกรณีที่โครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการไม่ใช่โครงการที่สำเร็จภายในปีงบประมาณ)  
อย่างใดอย่างหนึ่ง
- การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุม  
กิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความ  
เสียหายการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะ  
เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ  
โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน  
หมวด 2 (SP7) นั้น มุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการมี  
ผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM2 จะพิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของผลลัพธ์  
ผลผลิตของทุกโครงการที่นำมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการ เปรียบเทียบกับ  
เกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของ โครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง	60	70	80	90	100



### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### RM 3 : ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

- การพิจารณาการดำเนินการตาม RM 3 ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 3 (CS 5) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ
- เป็นการประเมินผลลัพธ์การดำเนินการ โดยแสดงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยที่การดำเนินการหรือโครงการที่นำมาวัดผลสัมฤทธิ์นั้นต้องแสดงให้เห็นกระบวนการการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน
- การพิจารณา RM 3 จะพิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ
- ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ส่วนราชการได้มีการกำหนดเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแผนการดำเนินงานหรือข้อเสนอโครงการและสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM 3 จะพิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการบรรลุได้ตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่กำหนด ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ	60	70	80	90	100

- การดำเนินการ/โครงการ หมายถึง การดำเนินการ/โครงการที่ส่วนราชการนำมาวัดผลสัมฤทธิ์ต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย รวมทั้ง ต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องตามระดับการมีส่วนร่วมที่ไม่ต่ำกว่าระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve)
- เงื่อนไขการประเมินผลเชิงคุณภาพ
  1. การดำเนินการ/โครงการ ต้องแสดงให้เห็นถึงกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนตามระดับการมีส่วนร่วมที่ไม่ต่ำกว่าระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve)
  2. ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการจะต้องสะท้อนความสำเร็จของการดำเนินการ/โครงการได้อย่างชัดเจน
  3. การกำหนดค่าเป้าหมายจะต้องมีความเหมาะสม โดยนำข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data) มาประกอบและแสดงว่าการกำหนดค่าเป้าหมายมีความท้าทายต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



**ตัวอย่าง** กรม ก ได้คัดเลือกโครงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่ชายฝั่งทะเล ซึ่งเป็นโครงการที่มีกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน และได้กำหนดตัวชี้วัดที่เป็นสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของโครงการ คือ ประชาชนที่เข้าร่วมโครงการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ธรรมชาติไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้น มีการติดตามประเมินผลพบว่า ประชาชนที่เข้าร่วมโครงการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ธรรมชาติร้อยละ 75 หมายความว่า ผลสัมฤทธิ์ของ RM3 เท่ากับ ร้อยละ 93.75

สูตรการคำนวณ คือ  $\frac{\text{ผลสำเร็จของการดำเนินการจริง}}{\text{ค่าเป้าหมายที่กำหนด}} \times 100$

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

##### RM 4.1 : ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

ตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

- การพิจารณาดำเนินการตาม RM4 จะพิจารณาจากผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ จากสำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของส่วนราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM4 จะพิจารณาจากร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	65	70	75	80	85

##### RM 4.2 : ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ (statXchange)

- ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ (statXchange) หมายถึง หน่วยงานเจ้าของข้อมูล มีการทบทวนรายการข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ (statXchange) รวมทั้งปรับปรุง และนำเข้าข้อมูลเพิ่มเติม ให้ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน เพื่อแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ร่วมกัน
- แนวทางการดำเนินงาน สำนักงานสถิติแห่งชาติจะร่วมกับหน่วยงานในการอำนวยความสะดวก รวมทั้งจัดอบรมให้หน่วยงานสามารถนำข้อมูลเข้า และปรับปรุงข้อมูลในระบบ statXchange ได้
- ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ หมายถึง



การดำเนินการ		ระดับคะแนน
•	ทบทวนรายการข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงาน ที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ	เท่ากับ 1 คะแนน
•	ดำเนินการปรับปรุงข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงาน ให้ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน	เท่ากับ 2 คะแนน
•	ข้อมูลสถิติที่สำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ มีความครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 70	เท่ากับ 3 คะแนน
•	ข้อมูลสถิติที่สำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ มีความครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 75	เท่ากับ 4 คะแนน
•	ข้อมูลสถิติที่สำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ มีความครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 80	เท่ากับ 5 คะแนน

- สูตรการคำนวณคะแนนระดับ 3 – 5

$$\left( \frac{\text{จำนวนรายการข้อมูลสถิติที่สำคัญของหน่วยงานในระบบ ที่ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน}}{\text{จำนวนรายการข้อมูลสถิติที่สำคัญทั้งหมดของหน่วยงานที่นำเข้าสู่ระบบ}} \right) \times 100$$

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM 5 จะพิจารณาจาก

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5

**หมายเหตุ** สำหรับตัวชี้วัดที่ RM 5 หากมีข้อสงสัยสามารถติดต่อสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ สำนักงานสถิติแห่งชาติ

1. นางนวลนภา ธนศักดิ์ ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศยุทธศาสตร์ภาครัฐ โทรศัพท์ 0 2281 3333 ต่อ 2100
2. นายธเนศ โกมลวิภาต หัวหน้ากลุ่มบูรณาการระบบคลังข้อมูล ศูนย์สารสนเทศยุทธศาสตร์ภาครัฐ โทรศัพท์ 0 2281 3333 ต่อ 2106



### RM 4.3 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้

- แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น
- การพิจารณาดำเนินการตาม RM 4.3 ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 4 (IT7) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ
- ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง งานบริการหรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ทำให้องค์ความรู้ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

#### ตัวอย่าง

**องค์ความรู้ที่จำเป็น :** พัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน

**ผลสัมฤทธิ์ขององค์ความรู้ที่จำเป็น :** เครือข่ายผู้ประกอบการภาครัฐ/เอกชนด้านการท่องเที่ยวที่เข้ารับการอบรมสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปขยายผลต่อให้กับบุคลากรในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริการประชาชนหรือนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**โดยกำหนดตัวชี้วัด** คือ "ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายในองค์ความรู้ที่จำเป็นสามารถนำแนวทางในการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เป้าหมาย : ร้อยละ 90)"

- ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้) มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมตลอดจนระบุ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM 4.3 จะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินกิจกรรม ที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม ตามแผนการจัดการความรู้ของส่วนราชการที่กำหนดไว้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	80	85	90	95	100



## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

### RM 5 : ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร

- แผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร เป็นแผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อกำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้
- ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.2 ก การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ มาแสดง
- การพิจารณาดำเนินการตาม RM7 จะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งเป็นหลักฐานสำคัญตามหมวด 5 รายการหลักฐานที่ 36 ที่กำหนดไว้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM7 จะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	60	65	70	75	80

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

### RM 6 : จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลดำเนินการดีขึ้น

- การปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น ต้องสามารถสะท้อนให้เห็นถึง ผลการดำเนินงานของกระบวนการที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น เช่น การลดระยะเวลา การลดค่าใช้จ่ายของกระบวนการ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการที่ได้ปรับปรุง เป็นต้น
- ส่วนราชการต้องคัดเลือกกระบวนการอย่างน้อย 3 กระบวนการเพื่อมาปรับปรุง ซึ่งต้องประกอบด้วยกระบวนการที่สร้างคุณค่าอย่างน้อย 1 กระบวนการ
- วัดจากกระบวนการที่คัดเลือกมาปรับปรุงเทียบกับกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM 7 จะพิจารณาจาก



ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลดำเนินการดีขึ้น	1 กระบวนการ	-	2 กระบวนการ	-	3 กระบวนการ

การดำเนินการตาม RM สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (จ1) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และในคำถาม (จ2) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้



### ส่วนที่ 3

## หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

การดำเนินการครบถ้วนถือเป็นการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ดำเนินการตามประเด็นขอบเขตที่ระบุไว้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

สำหรับเทคนิควิธีการ หรือเครื่องมือบริหารจัดการที่ส่วนราชการนำมาใช้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในแต่ละข้อของเกณฑ์ในแต่ละหมวด ส่วนราชการต้องคำนึงถึงความเหมาะสมตามบริบทขององค์กร ซึ่งสามารถใช้คำอธิบายเกณฑ์ในแต่ละหมวดข้างต้นเป็นแนวทางประกอบในการดำเนินการได้ด้วย เพื่อส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพมาตรฐานและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องต่อไป





## หมวด 1 การนำองค์กร

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD1	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ</li> <li>แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์กร</li> <li>ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน</li> </ul>
		D	บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการติดตามประเมินผลการกำหนด และสื่อสารทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ</li> <li>แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงวิธีการกำหนดทิศทางขององค์กร และวิธีการ/ช่องทางในการสื่อสาร</li> </ul>
		I	ทิศทางขององค์กรที่มีความสอดคล้องพันธกิจ/ความต้องการ /ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
LD2	ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ(Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์กร 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 เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพันร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	A	แนวทาง/วิธีการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
		D	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		L	ผลการติดตามและทบทวนแนวทาง/วิธีการ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง
		I	กิจกรรมที่กำหนด ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการ และสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนราชการ
LD 4	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แนวทาง/วิธีการในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ ซึ่งตัวชี้วัดที่สำคัญควรประกอบด้วย               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์</li> <li>- ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก</li> <li>- ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ</li> </ul> </li> <li>▪ แผนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย               <ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวทางในการประเมิน</li> <li>- กรอบระยะเวลา</li> <li>- ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล</li> <li>- ตัวชี้วัดที่สำคัญ</li> </ul> </li> <li>▪ แนวทาง/ปัจจัยที่ใช้ในการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล</li> <li>▪ รายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ</li> <li>▪ รายงานผลการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนที่จะนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน</li> </ul>
		L/I	มีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดและแผนการประเมินเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD5	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีแนวทาง/วิธีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี โดยอาจจะทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) แสดงกระบวนการจัดทำ ทบทวน ปรับปรุงนโยบายฯ</li> <li>มีแนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีภายในองค์กร</li> <li>มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ทำด้วยการดำเนินการ การส่งเสริม ให้มีการนำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน</li> <li>มีการระบุผู้รับผิดชอบการดำเนินการอย่างชัดเจน</li> </ul>
		D	สามารถแสดงผลการดำเนินการตามแผน
		L	มีการติดตามประเมินผลการดำเนินมาตรการ/โครงการ และรายงานผลให้ผู้บริหารรับทราบ รวมทั้งมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการส่งเสริมนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีต่อไป
		I	นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร และหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
LD 6	ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	A	แนวทาง/วิธีการ ควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง อาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ
		D	<p>▪ รายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 ซึ่งกำหนดให้ต้องดำเนินการ ดังนี้</p> <p>1. จัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยอย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล</p> <p>(1) สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับส่วนราชการ และระดับกิจกรรม</p> <p>(2) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และ จริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรของส่วนราชการ</p>



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			<p>(3) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน</p> <p>(4) ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อ ป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญตาม (3)</p> <p>(5) ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุม ภายใน และวิธีการติดตามประเมินผล</p> <p>2. รายงานความคืบหน้าในการจัดวางระบบการ ควบคุมภายในตามข้อ 1 ต่อผู้บังคับบัญชา</p>
		L	รายงานผลการปรับปรุงแนวทางในการควบคุมภายใน ตามแบบ ปอ.3 ซึ่งแสดงจุดอ่อนของระบบการ ควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะและแผนการ ปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน
		I	ระบบการควบคุมภายในสอดคล้องเชื่อมโยงกับ แนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
LD7	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มี วิธีการหรือมาตรการในการจัดการ ผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อัน เป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วน ราชการ รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการ ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ	A	มาตรการ/วิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบที่ เกิดขึ้นกับสังคมอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ <u>หมายเหตุ</u> กรณีส่วนราชการใดไม่มีผลกระทบทางลบ ที่เกิดขึ้นกับสังคมให้แสดงมาตรการหรือวิธีการใน การป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นกับสังคม
		D	รายงานผลการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับ สังคม
		L	มีการทบทวนวิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบ เพื่อ ปรับปรุงแนวทาง/มาตรการ/วิธีการดำเนินการ
		I	มาตรการจัดการผลกระทบทางลบที่กำหนด สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ



## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP1	ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>ระบุแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างชัดเจน</li> <li>ระบุกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน</li> <li>ระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงการถ่ายทอดค่าเป้าหมาย (cascading) ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี</li> <li>แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในทุกระดับ</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการให้ดีขึ้นจากเดิม</li> <li>สามารถแสดงให้เห็นถึงการนำเรื่องเหล่านี้ไปใช้ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกองค์กร</li> <li>ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายในองค์กร (เช่น การประเมินองค์กรตามเกณฑ์ PMQA เป็นต้น)</li> </ul> </li> </ul>
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและ	I	<p>กลยุทธ์หลักที่กำหนด ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ปี 2552 ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่รองรับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร ครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล</li> <li>แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ</li> </ul>
		A	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการรวบรวมข้อมูล ในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้อย่างชัดเจน</li> <li>มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้อย่างชัดเจน</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงให้เห็นถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนฯ อย่างน้อยประกอบด้วย</li> </ul>



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ</li> <li>○ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>○ ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม</li> <li>○ กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ</li> <li>○ ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แสดงประเภทข้อมูลในแต่ละปัจจัยภายในและภายนอกที่ใช้ประกอบการวางแผนฯ ได้อย่างชัดเจน</li> <li>▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เหมาะสม ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ข้อมูลที่นำมาใช้เป็นข้อมูลปัจจุบัน</li> <li>○ การรวบรวมข้อมูลต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>○ แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับประเภทข้อมูล</li> </ul> </li> </ul>
		L	แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมปัจจัย (ประเภทข้อมูล) ที่นำมาใช้ประกอบการวางแผน
		I	สามารถแสดงให้เห็นว่าการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่วิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ ได้ถูกนำไปใช้ในการจัดทำแผนธรรมาภิบาล หรือนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
SP3	ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการ รวมทั้งต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ	A	<p>มีแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างน้อยต้องครอบคลุมในแต่ละด้าน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ การวางแผนและบริหารกำลังคน</li> <li>○ แผนพัฒนาบุคลากร</li> <li>○ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ในสายงานหลัก</li> <li>○ แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> </ul>
		L/I	มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล	A	สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผนให้กับบุคลากร
		D	การสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผนต้องครอบคลุมประเด็น <ul style="list-style-type: none"> <li>○ การถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ</li> <li>○ การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ</li> <li>○ ตัวชี้วัดของแต่ละแผนปฏิบัติการ</li> <li>○ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่บุคลากรใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน</li> <li>▪ แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ภายในส่วนราชการ</li> </ul>
SP5	ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมายและสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่อบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับองค์การ ซึ่งแสดงความเชื่อมโยง สอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ขององค์การในด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน</li> <li>▪ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการครบทุกระดับดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดับหน่วยงาน (ทุกสำนัก/กอง ทั้งสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมาย และสำนัก/กองที่จัดตั้งเพื่อบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง)</li> <li>2. ระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน)</li> </ol> </li> <li>▪ มีแผนปฏิบัติการประจำปี หรือปฏิทินกิจกรรม (Gantt Chart) ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ/ขั้นตอนในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล</li> <li>▪ มีแนวทางการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน</li> <li>▪ มีแนวทาง/วิธีการติดตาม และ รายงานผลการดำเนินงานที่มีความถี่เหมาะสม</li> </ul>



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี หรือปฏิทินกิจกรรม (Gantt Chart) ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย</li> <li>มีการสื่อสารให้บุคลากรในส่วนราชการรับทราบถึงกรอบการประเมินผล และแผนปฏิบัติการประจำปีหรือปฏิทินกิจกรรม(Gantt Chart) ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายอย่างทั่วถึง</li> <li>มีข้อตกลงฯ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถวัดประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระดับหน่วยงานและในระดับบุคคล</li> <li>มีการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและมีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับที่มีความถี่เหมาะสมและกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมในการดำเนินการเหมาะสม</li> <li>มีการสรุปประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี (ผลคะแนน) ครบทุกระดับ</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีสรุปบทเรียนจากการติดตามความก้าวหน้าและการรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี</li> <li>มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต</li> </ul>
		I	มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับระบบแรงจูงใจ
SP6	ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่ แผนงานโครงการ/กิจกรรม	A	<p>มีการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ซึ่งต้องประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม</li> <li>ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน/โครงการ</li> <li>การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรด้านอื่น ๆ</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินการตามรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ตามที่กำหนด</li> <li>แสดงให้เห็นถึงการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยผ่านการติดตามการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน/โครงการ</li> </ul>





รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	A	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ แสดงเหตุผล/วิธีการ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ โดยเป็นแผนงาน/โครงการที่ได้รับงบประมาณ และมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้น</li><li>▪ วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ตามมาตรฐาน COSO ซึ่งต้องนำความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ด้วย</li><li>▪ มีแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์</li><li>▪ มีแผนบริหารความเสี่ยงมีตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายตามแผนบริหารความเสี่ยง</li></ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้</li><li>▪ แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารทำความเข้าใจ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้</li></ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ มีการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารอย่างน้อย 2 ไตรมาส โดยสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข</li><li>▪ จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ <u>หมายเหตุ</u> กรณีเป็นแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณต่อไป จะต้องมีการสรุปวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่</li></ul>



### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
CS1	ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม	A	มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบตามพันธกิจที่กำหนดไว้
		I	การกำหนดกลุ่มดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม
CS2	ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว	A	ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว
		D / I	ส่วนราชการนำข้อมูลที่ได้จากช่องทางต่างๆ มาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 1 กระบวนการ หรือ 1 โครงการ
CS3	ส่วนราชการมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันเวลาที่	A	ส่วนราชการมีระบบในการรวบรวมข้อร้องเรียน/ ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย
		D	ส่วนราชการมีการระบุชื่อผู้รับผิดชอบ/กลุ่มงานที่เป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย
		L	ส่วนราชการมีระบบและผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลคุณภาพการให้บริการ และมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย
		I	ส่วนราชการสามารถระบุตัวอย่างที่น่าข้อร้องเรียน/ ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น และคำชมเชยจากการรับฟังในช่องทางต่าง ๆ มาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการหรือการปฏิบัติงาน
CS4	ส่วนราชการมีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	A	ส่วนราชการมีข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นเครือข่าย รวมทั้งมีช่องทางการติดต่อกับเครือข่ายอย่างน้อย 2 ช่องทาง
		D / I	มีกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS5	ส่วนราชการมีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนราชการสามารถแสดงระบบหรือวิธีการ หรือ กลไกในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการที่เชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับภารกิจหลักหรือยุทธศาสตร์และแสดงให้เห็นถึงการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)</li> </ul>



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่วนราชการจัดให้มีระบบ/วิธีการ ในการเปิดช่องทางให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง หรือผู้รับบริการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนของส่วนราชการ</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่วนราชการมีช่องทางในการให้ข้อมูลข่าวสารที่มีความหลากหลายและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างน้อย 3 ช่องทาง โดยข้อมูลข่าวสารต้องถูกต้อง เชื่อถือได้ และ ทันกาล</li> <li>• ส่วนราชการมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ที่กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้ อย่างน้อย 3 ช่องทาง และมีการจัดทำรายงานสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเสนอหัวหน้าส่วนราชการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</li> <li>• ส่วนราชการสามารถให้ตัวอย่างการดำเนินการ / โครงการ หรือ กิจกรรม หรือเวที หรือวาระต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามระดับการมีส่วนร่วมที่ไม่ต่ำกว่าระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve)</li> </ul>
		L	ส่วนราชการได้มีการแสดงให้เห็นว่าได้มีการรายงานหรือเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้กับประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
		I	ส่วนราชการมีกรอบแนวคิดหรือแนวทางหรือแผนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น หรือแสดงให้เห็นว่ามีการขยายขอบเขตหรือกลุ่มเป้าหมายในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
CS6	ส่วนราชการมีการวัดทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ	A/ D	หลักฐานการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลที่ได้
		L/ I	แสดงให้เห็นว่าได้นำผลความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
CS7	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานโดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ	A / D / I	ตัวอย่างมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการที่ได้จัดทำไว้ รวมทั้งมีการจัดทำและประกาศให้ประชาชนได้ทราบแผนภูมิ หรือคู่มือการติดต่อราชการที่ระบุระยะเวลาการให้บริการที่ชัดเจน ในภารกิจหลักขององค์กร



## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
IT1	ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นในแต่ละยุทธศาสตร์</li> <li>• แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในแต่ละยุทธศาสตร์ที่มี</li> <li>• แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่จะเป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่น้อยยุทธศาสตร์ละ 1 ฐานข้อมูล โดย CIO หรือCEO เป็นผู้อนุมัติ</li> <li>• แสดงแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2553 ได้ครบถ้วน</li> <li>• แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปี 2553 ได้ครบถ้วน</li> <li>• แสดงฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2549-2553 โดยแสดงรายละเอียดของผลการดำเนินงาน เช่น กรณีเป็นร้อยละ ต้องแสดงค่าเศษและส่วน กรณีเป็นตัวชี้วัดขั้นต้นต้องแสดงรายละเอียดสิ่งที่ได้ทำ</li> </ul>
IT2	ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นในแต่ละกระบวนการสร้างคุณค่า</li> <li>• แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2552</li> <li>• แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่จะเป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่หรือแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง) แต่ละกระบวนการสร้างคุณค่า โดย CIO หรือCEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อยกระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล (ในกรณีส่วนราชการมีมากกว่า 4 กระบวนการให้ดำเนินการเพียง 4 กระบวนการ)</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2553 ได้ครบถ้วน</li> <li>• แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปี 2553 ได้ครบถ้วน(กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)</li> </ul>



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการ ที่ครบถ้วน	
IT3	ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุนกระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นไปในกระบวนการสนับสนุน</li> <li>• แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในกระบวนการสนับสนุนที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2552</li> <li>• แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่เป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่หรือแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง) แต่ละกระบวนการสนับสนุน โดย CIO หรือCEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อยกระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล (ในกรณีส่วนราชการมีมากกว่า 2 กระบวนการให้ดำเนินการเพียง 2 กระบวนการ)</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2553 ได้ครบถ้วน</li> <li>• แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปี 2553 ได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)</li> </ul>
IT4	ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และรับบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าค้นหาได้</li> <li>• แสดงการวิเคราะห์งานบริการที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าใช้บริการ</li> <li>• แสดงการทบทวนข้อมูลที่เป็นหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าค้นหาได้ที่ได้ดำเนินการในอดีต</li> <li>• แสดงการทบทวนงานบริการที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าใช้บริการที่ได้ดำเนินการไว้ในอดีต</li> <li>• แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่เป็นมาจัดทำการค้นหาข้อมูลใหม่ โดย CIO หรือCEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อย 1 ข้อมูล</li> <li>• แสดงแนวทางในการคัดเลือกการงานบริการที่จำเป็นมาจัดทำงานบริการใหม่ โดย CIO หรือCEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อย 1 งานบริการ</li> <li>• แสดงแนวทางการปรับปรุงการระบบสืบค้นข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)</li> </ul>



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงแนวทางการปรับปรุงงานบริการเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงการดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540</li> <li>• แสดงการให้บริการสืบค้นข้อมูลหรือความรู้</li> <li>• แสดงงานบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2553</li> <li>• แสดงงานบริการที่ได้ปรับปรุงในปี 2553 (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)</li> </ul>
IT5	ส่วนราชการต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System)</li> <li>• แสดงข้อมูลความถี่ และความเสียหายของภัยที่เคยเกิดขึ้น</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงการรายงานหรือนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารผ่านระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) หรือระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS)</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงรายละเอียดการปรับปรุงระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมที่เคยมีอยู่</li> </ul>
IT6	ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงการทบทวนนโยบายความมั่นคง</li> <li>• แสดงผลการจัดทำนโยบายความมั่นคงปลอดภัยขององค์การอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติ</li> <li>• แสดงผลการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการในการดำเนินงานทางด้านความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศองค์การ</li> <li>• แสดงระบบสารสนเทศที่มีทั้งหมดในองค์การ</li> <li>• แสดงระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ</li> <li>• แสดงรายละเอียดแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan)</li> </ul>



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงผลการปฏิบัติตามแผนแก้ไขปัญหามาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan)</li> <li>• แสดง Access Rights ที่ถูกต้องและทันสมัยได้อย่างน้อย 1 ระบบ</li> </ul>
IT7	ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำไปปฏิบัติ	A	แสดงแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ ตามแนวทางที่กำหนด
		D	รายงานผลการดำเนินงานตามแผน โดยดำเนิน กิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้





## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
HR 1	ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความ ผาสุก และความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความ ผูกพันต่อองค์กร	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร ประกอบด้วย ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน</li> <li>▪ มีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร</li> <li>▪ มีแผนการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร ที่สอดคล้องกับปัจจัยที่กำหนด</li> </ul>
		D	มีการดำเนินการตามแผนการสร้างความผาสุก และ ความพึงพอใจของบุคลากร
		L	มีระบบการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และ การสร้างแรงจูงใจของบุคลากร เช่น การสำรวจ ความพึงพอใจ การกำหนดตัวชี้วัด เป็นต้น
HR 2	ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และ เป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้ บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ ดีขึ้น	A	มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั่วทั้งองค์กร
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน</li> <li>▪ มีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร</li> </ul>
		I	มีการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร
HR 3	ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่ เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตาม เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2553</li> <li>▪ มีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหาร ทรัพยากรบุคคลของแผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553</li> <li>▪ มีแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือ แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2553</li> </ul>
		D	มีรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการ บริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2553
		L	มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการ พัฒนาบุคลากร
		I	การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับ แผนพัฒนาบุคลากร



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
HR 4	ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร	A	มีหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม
		D	มีการนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในการจัดฝึกอบรม
		L	มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร
HR 5	ส่วนราชการมีแผนการสร้างควมก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	A	มีแผนการสร้างควมก้าวหน้าของบุคลากร
		D	มีการดำเนินการตามแผนการสร้างควมก้าวหน้าของบุคลากร
		L	มีการประเมินผลการดำเนินการตามแผนการสร้างควมก้าวหน้าของบุคลากร



## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
PM 1	ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ	A	แสดงวิธีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก <ul style="list-style-type: none"> <li>• ยุทธศาสตร์</li> <li>• พันธกิจ</li> <li>• ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>
PM 2	ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า	A	มีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความต้องการของผู้รับบริการ</li> <li>• ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• ข้อกำหนดด้านกฎหมาย</li> <li>• ประสิทธิภาพของกระบวนการ</li> <li>• ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน</li> </ul>
		D	การนำข้อกำหนดของกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า
		L	มีการติดตามผลของตัวชี้วัดของกระบวนการ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ
PM 3	ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและชี้ให้เห็นว่านำมาออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุข้อกำหนดที่สำคัญอย่างไร</li> <li>• การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าได้นำปัจจัยที่สำคัญมาใช้ประกอบ อย่างน้อย 2 ปัจจัยต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป</li> <li>- ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน</li> <li>- การควบคุมค่าใช้จ่าย</li> <li>- ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> </ul> </li> </ul>
		D	มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการและการนำไปปฏิบัติ
		L	มีการตรวจสอบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อวิเคราะห์หาจุดที่ควรปรับปรุง โดยการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการ หรือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
PM 4	ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการ เพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	A	แสดงแผนสำรองฉุกเฉิน เพื่อป้องกันผลกระทบกับการจัดการกระบวนการในกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน
		D	สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนสำรองฉุกเฉินรับทราบถึงแนวทางปฏิบัติ
		L	มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนสำรองฉุกเฉินให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ
		I	แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่อการดำเนินการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการว่าจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
PM 5	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงรายชื่อกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหาร</li> <li>คัดเลือกกระบวนการที่สร้างคุณค่าไม่น้อยกว่า 50% และกระบวนการสนับสนุนไม่น้อยกว่า 50% มาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน</li> <li>มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน</li> </ul>
		D	แสดงวิธีการที่ส่วนราชการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติ โดยการเผยแพร่มาตรฐาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การมีระบบติดตามมาตรฐานงาน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
		L	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ
		I	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน <u>หรือ</u></li> <li>มีระบบต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามข้อกำหนดของกระบวนการ</li> </ul>
PM 6	ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>แนวทาง/ วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการ</li> <li>แนวทาง/วิธีการในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และลดการสูญเสีย เช่นการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ</li> </ul>
		D	วิธีการสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรเกี่ยวข้องทราบ เช่น การประชุม บันทึกรายงาน website



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			• กิจกรรม/ โครงการในการปรับปรุงกระบวนการ (ยกตัวอย่างกระบวนการที่ได้ปรับปรุง)
		L	• หลักฐานการทบทวนกระบวนการ เช่น การประชุม คณะทำงาน การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการทบทวนกระบวนการ



## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

หมวด	รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
1	RM 1	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นการวัดความสำเร็จของตัวชี้วัดของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการมาตรการ/โครงการในแต่ละด้านของนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีตาม LD 5</li> </ul>
2	RM 2	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นการวัดความสำเร็จของผลลัพธ์ ผลผลิตของทุกโครงการที่นำมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการ เปรียบเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการที่นำมาวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตาม SP 7</li> </ul>
3	RM 3	ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพิจารณาร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ ให้ส่วนราชการ พิจารณาจากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 3 (CS5) มาใช้ประกอบการดำเนินการ</li> </ul>
4	RM 4.1	ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นการวัดความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540</li> </ul>
	RM 4.2	ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ (statXchange)	<p><b>ระดับ 1 :</b> ทบทวนรายการข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงาน ที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ</p> <p><b>ระดับ 2 :</b> ดำเนินการปรับปรุงข้อมูลสถิติสำคัญของหน่วยงาน ให้ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน</p> <p><b>ระดับ 3 :</b> ข้อมูลสถิติที่สำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ มีความครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 70</p> <p><b>ระดับ 4 :</b> ข้อมูลสถิติที่สำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ มีความครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 75</p> <p><b>ระดับ 5 :</b> ข้อมูลสถิติที่สำคัญของหน่วยงานที่นำเข้าระบบบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ มีความครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 80</p>



หมวด	รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
	RM 4.3	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	<ul style="list-style-type: none"><li>การพิจารณาดำเนินการตาม RM 4.3 กรณีของส่วนราชการ ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 4 (IT7) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้) มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ</li></ul>
5	RM5	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"><li>ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.2 ก การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจมาแสดง โดยจะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร</li></ul>
6	RM6	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลดำเนินการดีขึ้น	<ul style="list-style-type: none"><li>พิจารณาจากจำนวนของกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลการดำเนินการดีขึ้น</li><li>ส่วนราชการต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของกระบวนการ เช่น การลดระยะเวลา การลดค่าใช้จ่ายของกระบวนการ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการที่ได้ปรับปรุง เป็นต้น</li></ul>



## **หมายเหตุ**

แม้ว่าประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน จะพิจารณาเฉพาะผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level : L) เท่านั้น แต่ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงแนวโน้มของผลการดำเนินการ (Trend : T) เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้นด้วย

นอกจากนี้ ส่วนราชการควรพิจารณาประเด็นการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการ (Compare : C) ซึ่งส่วนราชการควรแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ รวมทั้งในประเด็นการเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ (Linkage : Li) ส่วนราชการควรมีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการด้วย ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของส่วนราชการที่จะพัฒนาเข้าสู่ระดับก้าวหน้า (Successful Level) และความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์ต่อไป

ทั้งนี้ แนวทางการวิเคราะห์ผลลัพธ์ดังกล่าว มีความสอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์การดำเนินการใช้งบประมาณ (PART)

-----





## **ภาคผนวก จ-1**

**แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข)  
การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้  
ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553**



## แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งมั่นให้ทุกส่วนราชการมีการขยายผลการดำเนินงานการจัดการความรู้โดยส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้ต่อเนื่องจากปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งจะมุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่จะมีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ในการนี้เพื่อให้การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทางสำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้เสนอแนวทางด้านการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ดังต่อไปนี้

1. ส่วนราชการทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ และกำหนดองค์ความรู้ที่สามารถตอบรับประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เป็นปัจจุบันให้มากที่สุด

2. จัดทำแผนการจัดการความรู้ โดย

2.1 กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดยส่วนราชการนำข้อมูลตามที่ระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มาดำเนินการ ทั้งนี้ อาจนำ template แผนการจัดการความรู้ของปี 2550 (แบบฟอร์ม 1) มาใช้ก็ได้

2.2 ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็น **3 องค์ความรู้จากอย่างน้อย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน** และไม่ควรซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่ส่วนราชการได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว แต่หากจำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้เดิม ส่วนราชการจะต้องทบทวนและเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้นหรือครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมระบุเหตุผลที่เลือกองค์ความรู้นั้นประกอบด้วย

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

2.4 ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO) และผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) ของส่วนราชการทบทวนความถูกต้องและความเหมาะสมพร้อมลงนามรับรองเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ทราบและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

2.5 การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 2) ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ ตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process = **KMP**) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ (Change Management Process = **CMP**) นำมาบูรณาการร่วมกัน โดยส่วนราชการอาจจะไม่ต้องนำความสัมพันธ์ระหว่าง **KMP** และ **CMP** มาทำ **Matrix** กันก็ได้ แต่สามารถอ้างอิง CMP ทั้ง 6 องค์ประกอบลงไปในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ได้ ( ดังช่องหมายเหตุตามตัวอย่างแนบ) สำหรับกิจกรรมย่อยของชมเชย ( CMP องค์ประกอบที่ 6 ) นั้นควรแสดงให้เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรมเพิ่มเป็นกิจกรรมที่ 8 ในแบบฟอร์ม 2 เพื่อส่งเสริมและผลักดันความเข้าใจในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น



2.6 ส่วนราชการควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน

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

2.8 การวัดผลลัพธ์ของการดำเนินการจะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินกิจกรรม ที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม ตามแผนการจัดการความรู้ของส่วนราชการที่กำหนดไว้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้

ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง งานบริการหรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ทำให้องค์ความรู้ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

#### หมายเหตุ

แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในแต่ละองค์ความรู้ ส่วนราชการ/จังหวัดสามารถศึกษา ทบทวนแนวคิดและแนวทางการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน ตามรายละเอียดที่ระบุใน

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

สำหรับการเขียนแผนและการจัดทำรายละเอียดของแผนนั้น ส่วนราชการ/จังหวัดอาจนำ template แผนการจัดการความรู้ของปี 2550 ตามแบบฟอร์ม 1 และแบบฟอร์ม 2 มาใช้ตามหมายเหตุข้อ 3 หรือ จัดทำรายละเอียดของแผนขึ้นเองโดยมีข้อมูลครอบคลุมกิจกรรมในขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน และเมื่อดำเนินการในแต่ละกิจกรรมของการจัดการความรู้แล้วจะทำให้เกิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 องค์ประกอบได้อย่างไร

หากมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร.

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1. นางกัลลีนันท์ เขียวเจริญ เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9939          |
| 2. นางกัลยาณี ภูวนันท์ เบอร์ติดต่อ      | 0 2356 9999 ต่อ 8841 |
| 3. นายไพสิฐ สุคันธรส เบอร์ติดต่อ        | 0 2356 9999 ต่อ 8837 |



### **ความแตกต่างของแผนการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ 2553**

- 2.2 ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็น 3 องค์ความรู้จากอย่างน้อย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน และไม่ควรซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่ส่วนราชการได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว แต่หากจำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้เดิม ส่วนราชการจะต้องทบทวนและเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้นหรือครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมระบุเหตุผลที่เลือกองค์ความรู้นั้นประกอบด้วย
- 2.5 การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 2) ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ ตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน ( Knowledge Management Process = KMP) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ ( Change Management Process = CMP) นำมาบูรณาการร่วมกัน โดยส่วนราชการอาจไม่ต้องนำความสัมพันธ์ระหว่าง KMP และ CMP มาทำ Matrix กันก็ได้ แต่สามารถอ้างอิง CMP ทั้ง 6 องค์ประกอบลงไป ในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ ( ดังช่องหมายเหตุตามตัวอย่างแนบ) สำหรับกิจกรรมย่อยของชมเชย ( CMP องค์ประกอบที่ 6 ) นั้นควรแสดงให้เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรมเพิ่มเป็นกิจกรรมที่ 8 ในแบบฟอร์ม 2 เพื่อส่งเสริมและผลักดันความเข้าใจในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น
- 2.6 ส่วนราชการควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน

## ตัวอย่าง Template

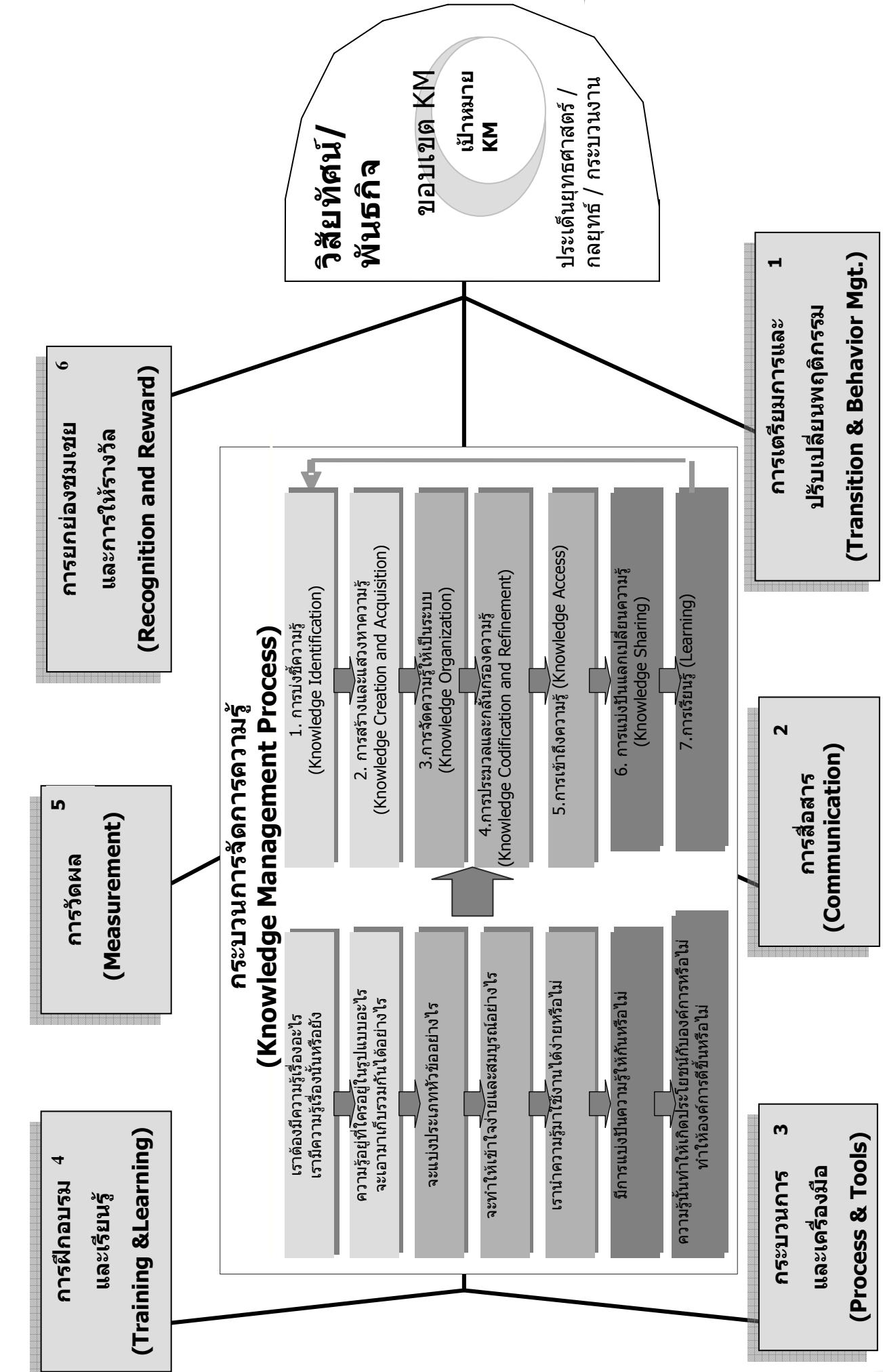
## แผนการจัดการความรู้ของปี 2550 ตามแบบฟอร์ม 1 และ แบบฟอร์ม 2

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

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 สถานะและหมายเหตุให้ระบุความก้าวหน้าของการดำเนินการและรายละเอียดของเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในระหว่างการจัดการความรู้
	..... ..... .....							
ผู้ทบทวน : ..... ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)						ผู้อนุมัติ : ..... ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)		



# การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง





## เอกสารแนบท้าย

## แผนการจัดการความรู้ของจังหวัดนครศรีธรรมราช

แบบฟอร์มที่ 1 การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ					หน้าที่ : 1/1
ชื่อส่วนราชการ : จังหวัดนครศรีธรรมราช					
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง	เป้าหมายของตัวชี้วัด	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์1</b> การพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการเกษตร อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ OTOP และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม	เพิ่มผลผลิตเพิ่มมูลค่า และเพิ่มรายได้จากการพัฒนาด้านการเกษตร อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ OTOP และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด	ระดับ 5	1. ด้านการบริหารจัดการองค์กร 2. ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม <b>3. พัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน</b>	
องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาทำแผนการจัดการความรู้ คือ					
<b>แผนการจัดการความรู้ แผนที่ 1</b>					
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ :</b> การพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการเกษตร อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ OTOP และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม					
<b>องค์ความรู้ที่จำเป็น :</b> พัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน					
<b>เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ :</b> การบริการด้านที่พักและโรงแรม เป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาและยกระดับ และส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ได้มาตรฐาน					
<b>ผลลัพธ์ขององค์ความรู้ที่จำเป็น :</b> เครือข่ายผู้ประกอบการภาครัฐ/เอกชนด้านการท่องเที่ยวที่เข้ารับการอบรมสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปขยายผลต่อกับบุคลากรในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริการประชาชนหรือนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ตัวชี้วัด :</b> ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายในองค์ความรู้ที่จำเป็นสามารถนำแนวทางในการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( <b>เป้าหมาย : ร้อยละ 90</b> )					
<b>ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM :</b> ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด					
ผู้ทบทวน : .....ลงนาม CKO..... (นาย.....)		ผู้อนุมัติ : .....ลงนาม CEO..... (นาย.....)			
รองผู้ว่าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช		ผู้ว่าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช			
ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)		ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEO)			





แบบฟอร์มที่ 2 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)								
ชื่อส่วนราชการ /จังหวัด : จังหวัดนครราชสีมา						หน้าที่ : 1/5		
ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการเกษตร อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ OTOP และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม								
องค์ความรู้ที่จำเป็น (K) : พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน								
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด								
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง : ระดับ 5								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
1	การบ่งชี้ความรู้ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 1.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ KM Team เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐานเกี่ยวกับองค์ความรู้เรื่อง - การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่พัก/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว 1.2 ศึกษาดูงานภายในประเทศ	1 ธ.ค.52	จำนวนแผนการจัดความรู้	1 แผน	KM Team ของจังหวัดนครราชสีมา	CKO ของจังหวัดนครราชสีมา สำนักงานจังหวัดและ KM Team ของจังหวัด	ระยะเริ่มดำเนินการ	KMP 1 CMP 1
		18-25 ม.ค.52	จำนวนสถานที่ในการศึกษาดูงาน	4 แห่ง	คณะทำงาน KM Team ของจังหวัดศึกษาดูงานใน จ.ชลบุรี ชุมพร , เพชรบุรี , และระยอง ระหว่างวันที่ 19-22 ม.ค.52	สำนักงานจังหวัดและ KM Team ของจังหวัด		
	1.3 สรุปและประเมินผลการดำเนินโครงการฯ	สิงหาคม 2552	จำนวน KM Team	1 คณะทำงาน				



ลำดับ	กิจกรรมการสร้างความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
2	การสร้างและแสวงหาความรู้ 2.1 มอบหมายคณะทำงานKM ผู้รับผิดชอบการสร้างและแสวงหาความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานที่פקและโรงแรมให้ได้มาตรฐานเพื่อวางแผนในการหาความรู้จากภายในและภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ทราบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพ 2.2 จัดเวทีสัมมนาคณะทำงานผู้รับผิดชอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพ	มกราคม 52	จำนวนคณะทำงานการจัดการความรู้ของจังหวัด  จำนวนครั้งในการจัดสัมมนา	1 คณะทำงาน  3 ครั้ง	คณะทำงานKMที่พัฒนาคุณภาพการบริหารงานที่פקและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน คณะทำงานKM ที่พัฒนาคุณภาพ	KM Team ของจังหวัด  KM Team ของจังหวัด	ระยะเริ่มต้นดำเนินการ  ระยะเริ่มต้นดำเนินการ	CMP 1,2
	3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 3.1 รวบรวมความรู้ที่ได้จากการไปค้นคว้าเพิ่มเติมนำมาจัดเป็นหมวดหมู่และจัดทำฐานข้อมูลเป็น Knowledge Base การพัฒนาคุณภาพการบริหารงานที่פקและโรงแรมให้ได้มาตรฐานเกี่ยวกับ - การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่פק/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว 3.2 จัดทำทำเนียบผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการการท่องเที่ยว ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานที่פקและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน	กุมภาพันธ์ 2552	จำนวนฐานข้อมูลแหล่งความรู้ด้าน -การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่פק/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว ทำเนียบผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการการท่องเที่ยว	3 ช่อง  1 ชุด	คณะทำงานKMที่พัฒนาคุณภาพเกี่ยวกับ - การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่פק/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการการท่องเที่ยว	KM Team ของจังหวัด และสำนักงานท่องเที่ยวและกีฬาของจังหวัด	ระยะดำเนินการ	CMP 1



ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
4	<b>การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้</b> 4.1 จัดเสวนาผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการจัดการ ท่องเที่ยวร่วมพิจารณาองค์ความรู้ทั้ง 3 เรื่อง ที่จะใช้กับกลุ่มเป้าหมายว่าถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ ดู ทั้งเนื้อหาฐานความรู้ ในเรื่องของภาษาความถูกต้องจัดให้เป็น มาตรฐานที่สามารถนำไปอ้างอิงได้โดยจัดทำในรูปแบบ “ร่าง” เอกสาร ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ 4.2 เชิญบุคคลกรผู้ทรงคุณวุฒิ และเชี่ยวชาญด้านการจัดการ การท่องเที่ยว ร่วมดำเนินการประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยพิจารณาในรูปแบบและภาษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เรียบ เรียงให้ทันสมัยเข้าใจง่ายและสมบูรณ์เพื่อสะดวกในการศึกษา ค้นคว้า	มีนาคม 2552	จำนวนครั้งของการ เสวนาเนื้อหาองค์ ความรู้	3 ครั้ง	ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ การท่องเที่ยว และ KM Team ระดับจังหวัด และ สำนักงานการท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด	KM Team ระดับ จังหวัด และสำนักงาน การท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด	ระยะดำเนินการ	<b>CMP 1,2</b>
		มีนาคม 2552	-จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ และเชี่ยวชาญด้านการ จัดการท่องเที่ยว -จำนวนฐานความรู้ที่ ผ่านการประมวลและ กลั่นกรอง	5 คน  3 ฐานความรู้	ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ การท่องเที่ยว และ KM Team ระดับจังหวัด และ สำนักงานการท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด	KM Team ระดับ จังหวัด และสำนักงาน การท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด	ระยะดำเนินการ	
5	<b>การเข้าถึงความรู้</b> 5.1 นำความรู้มาพัฒนาเข้าสู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 5.2 เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ฐานข้อมูล และองค์ความรู้เกี่ยวกับ - การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่พัก/โรงแรม	มีนาคม - เมษายน 2552	-จำนวนฐานข้อมูลใน ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ - จำนวนเอกสาร - การจัดการด้าน ความปลอดภัย	3 สื่อ  3 สื่อ	เครือข่ายผู้ประกอบการ ภาครัฐ/เอกชนด้านการ ท่องเที่ยว	KM Team ระดับ จังหวัด และสำนักงาน การท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด	ระยะดำเนินการ  ระยะดำเนินการ	<b>CMP 2</b>

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
	- การจัดการแหล่งท่องเที่ยวในรูปแบบเอกสาร และเว็บไซต์		- การจัดการที่พัก/ โรงแรม - การจัดการแหล่ง ท่องเที่ยว					
6	<b>การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b> 6.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ - เล่าเรื่องจากประสบการณ์ที่ประทับใจ - การสอนงานให้กับกลุ่ม เป้าหมาย 6.2 การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ (หนังสือเวียน ข่าว เว็บไซต์ เสียงตามสายฯลฯ) 6.3 จัดทำเอกสารคู่มือองค์ความรู้เกี่ยวกับ - การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่พัก/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว	พฤษภาคม 2552	จำนวนครั้งในการจัด เวทีสัมมนา  จำนวนครั้งในการ ประชาสัมพันธ์	2 ครั้ง  3 ครั้ง	ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ การท่องเที่ยว และ KM Team ระดับ จังหวัด และเครือข่าย ผู้ประกอบการภาครัฐ/ เอกชนด้านการท่องเที่ยว และแกนนำชุมชน ประชาชนทั่วไป	KM Team ระดับ จังหวัด และสำนักงาน การท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด	ระเบียบดำเนินการ  ระเบียบดำเนินการ	<b>CMP 3</b>



ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
7	การเรียนรู้ 7.1 ประชาสัมพันธ์เชิญชวนผู้ที่สนใจเข้าร่วมเวทีการเรียนรู้ และนำความรู้ไปปฏิบัติได้	มิถุนายน - กรกฎาคม 2552	จำนวนครั้งที่ประชา สัมพันธ์	2 ครั้ง		KM Team ระดับ จังหวัด และสำนักงาน การท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด		CMP4 และ 5
	(1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้านความปลอดภัย	มิถุนายน 2552	จำนวนผู้เข้าร่วม ประชุม	ผู้เข้าร่วม ประชุม 100 คน	เครือข่ายผู้ประกอบการ ภาครัฐ/เอกชนด้านการ ท่องเที่ยวและแกนนำ ชุมชน ประชาชนทั่วไป เครือข่ายผู้ประกอบการ ภาครัฐ/เอกชนด้านการ ท่องเที่ยวและแกนนำชุมชน ประชาชนทั่วไป			
	(2) ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการที่พัก/โรงแรม	23 มิ.ย.52 ณ ชุมชน ท่องเที่ยว เขาพลายดำ	จำนวนผู้เข้าร่วม ประชุม	ผู้เข้าร่วม ประชุม 60 คน				
	(3) จัดกิจกรรมเวทีชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ศึกษางาน	กรกฎาคม 2552	จำนวนผู้เข้าร่วม ประชุม	ผู้เข้าร่วม ประชุม 20 คน	ผู้ประกอบการภาครัฐ/ เอกชนด้านการท่องเที่ยว และ แกนนำชุมชน ประชาชน ทั่วไป			

ลำดับ	กิจกรรมการจัดทำความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
8	การยกย่องชมเชยกลุ่มเป้าหมาย	กันยายน 2552	จำนวนกลุ่มเป้าหมาย ที่เข้ารับการอบรมและนำไปขยายผลต่อ	3 คน	เครือข่ายผู้ประกอบการภาครัฐ/เอกชนด้านการท่องเที่ยวและแกนนำชุมชน ประชาชนทั่วไป	KM Team ระดับจังหวัด และสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาของจังหวัด	ระยะดำเนินการ	<b>CMP 6</b>
<p>ผู้แทน : .....ลงนาม <b>CKO</b>.....</p> <p>(นาย.....)</p> <p>รองผู้ว่าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช</p> <p><b>ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดความรู้ (CKO)</b></p>					<p>ผู้รับผิดชอบ : .....ลงนาม <b>CEO</b>.....</p> <p>(นาย.....)</p> <p>ผู้ว่าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช</p> <p><b>ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEO)</b></p>			





## **ภาคผนวก จ-2**

### **ตัวอย่างการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**



## ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม sp 7

การจัดทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม sp 7 ดังต่อไปนี้ **เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น** เนื่องจากการดำเนินการส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมประเด็น ยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรม ของส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาในแต่ละขั้นตอน และสามารถ ปรับปรุงแบบฟอร์มต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาสามารถ ศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำ ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ( Toolkits :Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ [http://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=4&content\\_id=1404](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 พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร และแก้ไขปัญหาอุทกภัย และภัยแล้ง	1.1. พัฒนาพื้นที่ต้นน้ำและแหล่งน้ำต้นทุนเพื่อการเกษตรและบรรเทา ปัญหาอุทกภัย และภัยแล้ง 1.2. ส่งเสริมเกษตรกรรมและเกษตรอุตสาหกรรมที่มีคุณภาพและปลอดภัย 1.3. อนุรักษ์พันธุ์ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และสร้างความสมดุลระบบนิเวศ	A โครงการส่งเสริมการปลูกไม้ผลไม้นิยต้นตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง	1.3
			B โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร	1.1
			C โครงการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาภาวะโลกร้อน	1.1
			D โครงการส่งเสริมรักษาต้นน้ำ และป่าชุมชนโดยชุมชน	1.1 1.2
			F โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรด้วยการปลูกพืชแบบเกษตรอินทรีย์	1.2 1.3
2 พัฒนาให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ปลอดภัย	2 ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวธรรมชาติเชิงเกษตร และเพื่อสุขภาพที่ประทับใจและปลอดภัย	2.1 พัฒนาสถานที่และส่งเสริมการท่องเที่ยว 2.2 พัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	A โครงการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการท่องเที่ยวจังหวัด	2.1
			Bโครงการพัฒนามาตรฐานและจัดระเบียบร้านค้าในสถานที่ท่องเที่ยว	2.2
			Cโครงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวประจำจังหวัดและพัฒนา	2.1



**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง****1.1 วัดผลกระทบการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง**

เพื่อให้โครงการสำคัญที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์

**1.2 การพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553**

1.2.1 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยงของจังหวัด ก

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา		
	1	2	3
1. สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับบางกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์
2. งบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 3 และต่ำกว่า	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 รักษาดินน้ำ และป่าชุมชนโดยชุมชน	2	1	2



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

จากตารางการวิเคราะห์ข้างต้นนำโครงการที่ได้คะแนนความสำคัญของโครงการสูงสุดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาเป็นตัวแทนในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ SP7

### 1.3 โครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

#### 1. ประเด็นยุทธศาสตร์ : เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ

- โครงการที่พิจารณามาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร
- วัตถุประสงค์ของโครงการ : จัดหาแหล่งน้ำให้เพียงพอต่อการทำการเกษตรในฤดูแล้ง
- เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ :

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ร้อยละของเกษตรกรในพื้นที่เป้าหมายมีแหล่งน้ำเพื่อใช้ในการเกษตร	ร้อยละ	30

#### 2. ประเด็นยุทธศาสตร์ : พัฒนาให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ปลอดภัย

- โครงการที่พิจารณามาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ โครงการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการท่องเที่ยวจังหวัด
- วัตถุประสงค์ของโครงการ : เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีทางด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด
- เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ :

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ร้อยละของนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ 2552	ร้อยละ	10

## ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

### 1. ประเด็นยุทธศาสตร์ : เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ

โครงการ : โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร

กำหนดกิจกรรมที่โครงการต้องดำเนินการแล้วนำมาประเมินความเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาล 9 องค์ประกอบ ดังนี้

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การจัดจ้าง	ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีความตรงตามความต้องการของโครงการ	จัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	-	<ul style="list-style-type: none"><li>ไม่มีผู้รับผิดชอบโครงการที่ชัดเจน</li><li>บุคลากรที่รับผิดชอบมีความสามารถไม่เพียงพอ</li><li>ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นซองให้ละเอียดถี่ถ้วน</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>มีข้อร้องเรียน</li><li>ไม่เปิดเผยข้อมูลการจัดจ้างและการประกาศรายชื่อผู้ชนะประมูล</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ไม่เปิดโอกาสให้ตรวจสอบ</li><li>ไม่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาตรวจสอบ</li></ul>	-	ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุและ พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	เลือกปฏิบัติต่อผู้ยื่นซอง
การจัดทำสัญญาพิจารณาแบบการก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"><li>ทำสัญญาผิดจากแบบที่กำหนดไว้</li><li>สัญญาไม่ครอบคลุมผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>งวดงาน งวดเงินที่กำหนดไม่เหมาะสม</li></ul>	-	ไม่มีกระบวนการ/วิธีการในการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของสัญญาที่ตีพอ	เจตนาทำสัญญาให้เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง	-	-	<ul style="list-style-type: none"><li>ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ</li><li>ไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของหน่วยงานตรวจสอบภายนอก</li></ul>	-



มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
กิจกรรม	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การดำเนินการก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>คุณภาพของผลงานไม่เป็นที่พอใจ</li> <li>ผลผลิตไม่ตรงตามแบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการตามแผนที่วางไว้</li> <li>ตรวจสอบล่าช้า</li> </ul>	การเบิกจ่ายเงินให้ผู้รับเหมาล่าช้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่ตรวจรับผลงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการและรายละเอียดในสัญญา</li> <li>ไม่มีการคุมงานก่อสร้างในพื้นที่</li> </ul>	มีการทุจริตในการตรวจรับ	ไม่มีคณะกรรมการตรวจสอบจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของโครงการ	-	ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ	-
การติดตาม ควบคุม และรายงานผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของการดำเนินการ</li> <li>เพียงพอหรือทันต่อเหตุการณ์</li> <li>ไม่มีการรวบรวมข้อมูลของโครงการและติดตามโครงการอย่างเหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีการรายงานความคืบหน้าหรือปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ</li> <li>ดำเนินการกับผู้เกี่ยวข้องทราบ</li> <li>ไม่สามารถเก็บข้อมูลของผลสำเร็จ/ผลลัพธ์การดำเนินการเพื่อแสดงผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโครงการได้</li> </ul>	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการ (เกษตรกรในพื้นที่เป้าหมายไม่มีแหล่งน้ำใช้ในการเกษตร)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการหรือมีแต่ไม่เพียงพอไม่ทันต่อเหตุการณ์</li> <li>ไม่มีการติดตามการดำเนินงานในพื้นที่ก่อสร้าง</li> </ul>	-	ไม่มีช่องทาง/วิธีการให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาร่วมติดตามตรวจสอบการดำเนินการ	-	-	-

**หมายเหตุ** ตารางนี้เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ในการดำเนินการต้องวิเคราะห์โครงการทุกโครงการ ทุกกิจกรรมที่ได้คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง



### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง

#### 3.1 หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ(x) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (y)

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
<b>ความรุนแรงของผลกระทบ (x)</b>					
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%
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับความสะดวก/จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ(x3)	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน(ต่อระยะเวลาโครงการ) (x4)	น้อยกว่า 1 ราย	1-5 ราย	6-10 ราย	11 -15 ราย	มากกว่า 15 ราย
<b>โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย(y)</b>					
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)

**หมายเหตุ** หลักเกณฑ์นี้ เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ทั้งนี้สามารถกำหนดหลักเกณฑ์โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการที่นำมาวิเคราะห์และบริบทขององค์การ ท่านสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ( Toolkits :Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ [http://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=4&content\\_id=1404](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404)



### 3.2 กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการจัดการแต่ละความเสี่ยง มีดังนี้

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
- การควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
- การรับความเสี่ยงไว้เอง: หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
- การถ่ายโอนความเสี่ยง: ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

นำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ตามมิติธรรมชาติมาประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจากความเสี่ยงในแต่ละประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ปรากฏว่าผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงสอดคล้องกับความเสี่ยงด้านการดำเนินการและด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

ประเภทของความ เสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: O)	การจัดจ้าง ที่ปรึกษา	O 1 ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มี ศักยภาพตรงตามความ ต้องการของโครงการ	2 (y5)	5 (x1)	<b>10</b>	ควบคุมความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดคุณสมบัติผู้รับเหมาให้ชัดเจน</li> <li>- กำกับการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับเหมาให้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง</li> </ul>
		O 2 จัดซื้อจัดจ้างล่าช้า กว่าแผนที่กำหนด	4 (y5)	4 (x2)	<b>16</b>	ควบคุมความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนการปฏิบัติงานในการจัดซื้อจัดจ้างให้ชัดเจน</li> <li>- จัดทำคำขออนุมัติวงเงินงบประมาณล่วงหน้าและประสานงานกับสำนักงบประมาณอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
		O 3 ไม่มีผู้รับผิดชอบ โครงการที่ชัดเจน	1 (y5)	5 (x1)	<b>5</b>	ควบคุมความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แต่งตั้งคณะทำงานโครงการ</li> <li>- จัดทำแผนการปฏิบัติงานในการจัดซื้อจัดจ้างพร้อมระบุชื่อผู้รับผิดชอบ</li> </ul>
		O 4 บุคลากรที่ รับผิดชอบมีความสามารถ ไม่เพียงพอ	5 (y5)	4 (x1)	<b>20</b>	ควบคุมความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะทำงานโครงการที่บูรณาการจากหลายหน่วยงานหรือเชิญผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน
		O 5 มีข้อร้องเรียน	5 (y4)	5 (x4)	<b>25</b>	ควบคุมความเสี่ยง	จัดให้มีการตรวจสอบและการควบคุมภายใน



ประเภทของความเสียหายที่เกี่ยวข้อง	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 - ให้มีคณะกรรมการจากภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
		O 8 ไม่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาตรวจสอบ	3 (y5)	3 (x4)	9	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำช่องทาง การตรวจสอบโครงการ/การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		O 9 เลือกรูปแบบติดต่อผู้รับเหมา	2 (y5)	3 (x4)	6	ควบคุมความเสี่ยง	ดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุอย่างเคร่งครัด
		(การวิเคราะห์นี้เป็นเพียงตัวอย่างในการดำเนินการให้ครบทุกกิจกรรมตามที่ได้รับความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ 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 ในการดำเนินการให้ครบทุกกิจกรรมตามที่ได้รับความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ 2)					

หมายเหตุ ตารางการประเมินความเสี่ยงข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างซึ่งนำมาแสดงให้เห็นเพียงกิจกรรมเดียวเท่านั้นในการดำเนินการต้องประเมินความเสี่ยงครบทุกกิจกรรมและทุก

ความเสี่ยงที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 2





### 3.3 จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในวางแผนบริหารได้อย่างเหมาะสม และสามารถเห็นภาพว่าเมื่อรวมทุกปัจจัยเสี่ยงแล้ว ปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลัง

โดยจังหวัด ก กำหนดให้ คะแนนประเมินความเสี่ยงที่จะต้องนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 คือความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง ตั้งแต่ 15 ขึ้นไป ส่วนปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำกว่า 15 ถือว่ามีความเสี่ยงค่อนข้างต่ำไม่นำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

ความรุนแรง ของ ผลกระทบ	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 O ตามด้วยตัวเลข คือปัจจัยเสี่ยงในด้านการดำเนินการ นำมาจากตารางผลการประเมินความเสี่ยง 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](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404)



#### ขั้นตอนที่ 4 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

#### จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินการกิจกรรม ตามแนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ปี พ.ศ. 2552			ปี พ.ศ.2553								ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	
			ดค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
O 2	มีแผนการเร่งรัดการใช้จ่าย งบประมาณและประสานงานกับ สำนักงานงบประมาณอย่างใกล้ชิด	ทำสัญญาจ้างแล้วเสร็จ ภายในไตรมาสแรกของ ปีงบประมาณ	<hr/>												หน่วยงาน ก	
O 4	จัดทำแผนการปฏิบัติงานในการ จัดซื้อจ้างพร้อมระบบ ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน	มีชื่อผู้รับผิดชอบในแต่ละ กิจกรรมที่ชัดเจน โดย ผู้รับผิดชอบมีความรู้ความ เข้าใจในแต่ละกิจกรรมของ การดำเนิน โครงการ	<hr/>													
O 5	- จัดทำระบบตรวจสอบและ ควบคุมภายในของโครงการ - เผยแพร่ข้อมูล ความคืบหน้า ของโครงการต่อสาธารณะ เป็นระยะๆ - มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสีย เข้าร่วมติดตาม ตรวจสอบผล การดำเนินโครงการ	- ไม่มีเรื่องร้องเรียนหรือข่าว ในสื่อต่างๆ เกี่ยวกับการ ทุจริตในการดำเนินโครงการ - มีระบบการตรวจสอบและ ควบคุมภายในพร้อม รายงานผลการตรวจสอบ และความคุมภายใน - มีช่องทางในการรับฟังความ คิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย	<hr/>													

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินการกิจกรรม ตามแนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ปี พ.ศ. 2552			ปี พ.ศ.2553								ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	
			ดค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
	-จัดเก็บข้อมูลเพื่อสะท้อน ความสำเร็จของโครงการ	-มีข้อมูลแสดงผลสำเร็จของ โครงการทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพที่สามารถ ตรวจสอบได้ชัดเจนและมี ความน่าเชื่อถือ เผยแพร่ผ่าน เว็บไซต์และสื่อของจังหวัด ทุกเดือน														

หมายเหตุ กิจกรรมในตารางนี้เป็นเพียงตัวอย่าง ส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาจะต้องจัดทำกิจกรรมตามที่ได้วิเคราะห์มาจากรiskตามต้องการ  
กำหนดจากขั้นตอน 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 เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ในการดำเนินการส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์โครงการ 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](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404)







ร่วมพัฒนาระบบ ยกระดับบริการ  
เพื่อรอยยิ้มของประชาชน



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ถนนพหลโยธิน เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0 2356 9999 สายด่วน 1785