

การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(PMQA) หมวด 1 และหมวด 2 เพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

โดย

นางสาววิเศษลักษณ์ พงษ์จันทร์

กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	ก
สารบัญภาพ	ค
สารบัญตาราง	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 วัตถุประสงค์	4
1.3 ขอบเขตของการดำเนินงาน	4
1.4 วิธีการดำเนินงาน	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	7
2.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	7
2.2 ภาพรวมของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	7
2.3 ประโยชน์ที่ส่วนราชการจะได้รับ	16
2.4 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	16
2.5 ผลลัพธ์การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับ พื้นฐาน หมวด 7	30
2.6 เครื่องมือในการประเมินตนเอง หรือ Self-Assessment	33
2.7 โปรแกรมคำนวณผลการประเมินองค์การด้วยตนเองเพื่อรับรองการผ่าน เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)	34
2.8 โปรแกรมคำนวณผลการประเมินองค์การด้วยตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ประจำปีงบประมาณ 2554	36
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการ	40
3.1 ศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับ พื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	41
3.2 จัดทำแผนการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับ พื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2554	43
3.3 ตรวจสอบประเมินผ่านการตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Certify FL) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์	76

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการดำเนินงาน	81
4.1 ผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	81
4.2 ผลการประเมินตนเองโดยใช้โปรแกรมคำนวณผลการประเมินองค์การด้วย ตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ประจำปีงบประมาณ 2554	90
4.3 ผลการประเมินผ่านการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified fundamental level หรือ Certified FL)	90
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	95
5.1 บทสรุป	95
5.2 ปัญหา / อุปสรรค	96
5.3 ข้อเสนอแนะ	96
5.4 ประโยชน์จากการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	98
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	

สารบัญภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1-1 Roadmap การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Certified FL)	3
แผนภาพที่ 2-1 กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	13
แผนภาพที่ 3-1 กระบวนการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 และหมวด 2 เพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	40
แผนภาพที่ 3-2 กระบวนการนำองค์กรและวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2554	66
แผนภาพที่ 4-1 การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์กร	85
แผนภาพที่ 4-2 การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	86
แผนภาพที่ 4-3 แผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน	88

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2-1 ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	30
ตารางที่ 3-1 Road map การพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน(Certified FL)	43
ตารางที่ 3-2 การประเมินองค์การด้วยตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 การนำองค์การ	45
ตารางที่ 3-3 การประเมินองค์การด้วยตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	56
ตารางที่ 3-4 แผนการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2554	70
ตารางที่ 4-1 สรุปผลการตรวจประเมินรายหมวด	91
ตารางที่ 4-2 ผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 - 6	94

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2546 - 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทยดังกล่าว พบว่าในช่วงระยะเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมา ความก้าวหน้าทางดานวิทยาการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้เป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญ ทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว เป็นเครือข่ายที่ไร้พรมแดน การเคลื่อนย้ายของแรงงาน เงินทุน และสินค้าเป็นไปได้ง่ายมากขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตและนำโลกเข้าสู่ยุคแห่งการจัดระเบียบใหม่ ทั้งในมิติความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย

ระบบเศรษฐกิจไทยเปิดกว้างออกสู่นานาชาติมากขึ้นเป็นลำดับ การเปิดการค้าแบบเสรี และการกีดกันทางการค้า ซึ่งดำเนินการอยู่อย่างยาวนานกันในระบบเศรษฐกิจโลกปัจจุบัน ได้ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบเชิงเปรียบเทียบในเชิงการแข่งขันระหว่างประเทศ การกำหนดข้อตกลง เงื่อนไข กติกาการค้า และการลงทุนระหว่างประเทศใหม่ รวมทั้งมีความพยายามเปิดเสรีการค้าในสาขาเกษตรและบริหาร และการกีดกันทางการค้าด้วยมาตรการที่ไม่ใช่ภาษี ได้สร้างแรงกดดันให้ประเทศต่างๆ ต้องปกป้องผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และการค้าของตน นำไปสู่การขยายตัวของทางการกีดกันการค้า ทำให้ช่องว่างระหว่างประเทศที่ร่ำรวย และยากจนขยายตัวมากขึ้น การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะเวลาที่ผ่านมา เป็นการขยายตัวในเชิงปริมาณที่เกิดจากการเพิ่มการใช้ ปัจจัยการผลิต โดยเฉพาะทุน แรงงาน และทรัพยากรธรรมชาติเป็นหลัก ประสิทธิภาพการผลิตโดยรวมจึงมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังต้องพึ่งพิงทุนและเทคโนโลยีจากต่างประเทศ ขาดการบริหารเศรษฐกิจและการเตรียมพร้อมที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงของการเปิดเสรีการค้าและการเงิน โครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศจึงยังอ่อนแอและไม่มีภูมิคุ้มกันที่เพียงพอ ขณะที่ภาครัฐต้องรับภาระหนี้สาธารณะและมีข้อจำกัดด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาประเทศในระยะต่อไป ดังนั้น ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมุ่งฟื้นฟูเศรษฐกิจใหม่มีความแข็งแกร่งมั่นคงอย่างเต็มที่ และปรับฐานเศรษฐกิจให้สามารถขยายตัวต่อเนื่องไปในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน รวมทั้ง นำไปสู่การเป็นเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานความรู้ มีภูมิคุ้มกันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีฐานการพัฒนาเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง ในลักษณะของระบบคู่ขนาน (Dual Track) ที่มีการคำนึงถึงการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับฐานราก ควบคู่กับการส่งเสริมการส่งออกสินค้าและบริการ รวมทั้งมีความรอบคอบในการบริหารความเสี่ยงในการเปิดเสรีให้สมดุลกับผลประโยชน์ที่ได้รับ การสร้างความพร้อมและความรอบรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ และพัฒนานวัตกรรมของตนเองอย่างเหมาะสม ควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีทั้งในภาครัฐและเอกชน ด้านสังคม ประสบความสำเร็จเฉพาะในเชิงปริมาณ แต่ขาดคุณภาพ ซึ่งยังประสบกับปัญหาที่เรื้อรังอยู่หลายด้าน โดยเฉพาะการทุจริต ประพฤติมิชอบที่เกิดขึ้นทั้งในภาคราชการ ภาคธุรกิจเอกชน คุณภาพการศึกษาของคนไทยยังไม่ได้รับการปรับปรุงทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิทยาการสมัยใหม่ ฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของไทยยังอ่อนแอ ไม่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม รวมทั้ง ความสามารถในการจัดการธุรกิจยังด้อยประสิทธิภาพ ขณะที่

ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ความยากจน และความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทีวีความรุนแรง สร้างความขัดแย้งในสังคมมากขึ้น นอกจากนี้ความอ่อนแอของสังคมไทยที่ตกอยู่ในกระแสวัตถุนิยมไดก่อก่อให้เกิดปัญหาทางศีลธรรมและปัญหาสังคมในรูปแบบต่างๆ มากขึ้นด้วย สำหรับการปฏิรูปทางการเมืองที่ผ่านมายังเป้นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายประการ โดยเฉพาะเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้มุ่งเน้นและเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนรวมในการปกครอง การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ รวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างของสถาบันทางการเมืองให้มีเสถียรภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น กระแสความเป็นประชาธิปไตยซึ่งทำให้เกิดการตระหนักรวมกันอย่างกว้างขวางถึงความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้าง พัฒนาระบบการเมืองให้เป็นประชาธิปไตยอย่างสมบูรณ์ โดยมีองค์พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีประชาชนซึ่งมีความเป็นพลเมืองและมีโอกาสพัฒนาศักยภาพในการพึ่งตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อมีส่วนร่วมอย่างเต็มภาคภูมิในกระบวนการทางการเมืองของประเทศ มีนักการเมืองที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถสูง ยึดผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นหลัก เป็นที่พึ่งและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อให้เกิดระบบการปกครองโดยประชาชน ของประชาชน และเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง

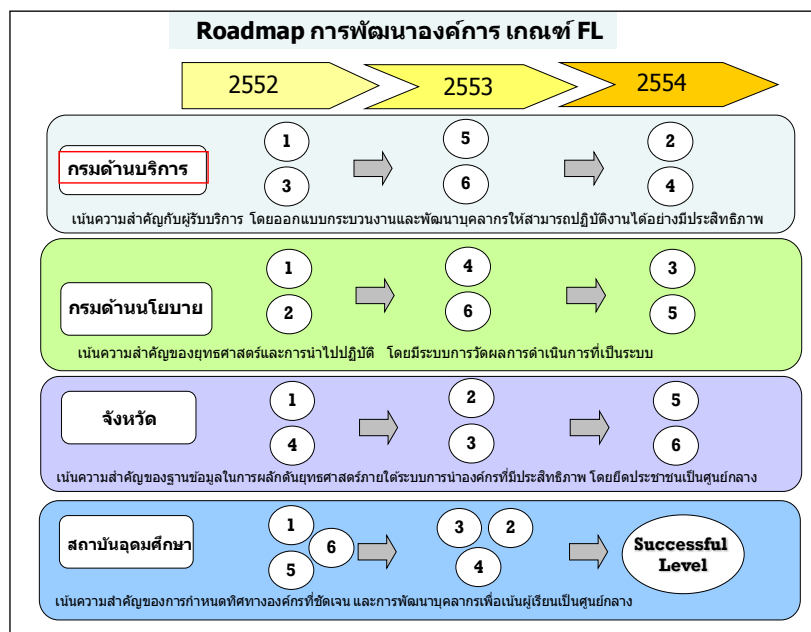
ประเทศไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐาน และจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน และการเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็งอันจะช่วยให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศร่วมกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวข้ามผานออกจากภาวะวิกฤตและแก้ไขปัญหาบ้านเมืองให้ลุกลางไปดวยดี รวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงนานาชาติ

การปฏิรูประบบราชการภายใต้หลักการ “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น กระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน” ตามมาตรา 3/1 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้นำแนวคิดและหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้กับระบบราชการ เพื่อให้ภาคราชการมีสมรรถนะสูง สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตลอดเวลา พร้อมต่อการแก้ไขปัญหาของประชาชน และเป็นกลไกหลักที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ซึ่งสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงภาคราชการจะปรากฏหลักการในภาษาที่เข้าใจได้ง่ายอยู่ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2546 และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างยั่งยืน สามารถยกระดับมาตรฐานการทำงาน รองรับการพัฒนาาระบบราชการ เป็นกรอบการประเมินตนเอง และสามารถติดตามการจัดการของภาครัฐได้อย่างต่อเนื่อง คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ เริ่มดำเนินการตามระบบคำรับรองการปฏิบัติราชการในปี 2549 โดยประยุกต์ใช้แนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award หรือที่เรียกกันสั้นๆ ง่ายๆ ว่า PMQA เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรภาครัฐฯ โดยนำ “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ที่ได้รับพัฒนาจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงาน ก.พ.ร. มาใช้กับระบบราชการ แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นไปเพื่อให้องค์การภาครัฐมีความเข้าใจ เรียนรู้ และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการตามหลักการ แนวคิด และวิธีการที่ดี สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานดั้งเดิมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารองค์การและการจัดการ หลักรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น แต่ได้ผ่านการพัฒนาทางวิชาการให้สอดคล้องกับยุคสมัยและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดย PMQA มีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว พัฒนาการบริหารคนและการพัฒนาคน มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์เป็นสำคัญ คือประโยชน์สุขของประชาชน

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำ PMQA มาใช้เป็นตัวชี้วัดกับหน่วยงานราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 โดยในปี 2552 ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ซึ่งเป็นแนวคิดการปรับปรุงทีละขั้น ได้วางแนวทางดำเนินการพัฒนาองค์การ (PMQA Roadmap) ให้ผ่านเกณฑ์ปีละ 2 หมวด สำหรับกรมและจังหวัด และปีละ 3 หมวด สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ดังแผนภาพที่ 1-1

กรมพัฒนาที่ดินได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. มาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการพัฒนาองค์การ ตั้งแต่ปี 2550 โดยดำเนินการตาม Road Map การพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ในส่วนของกรมด้านบริการ ดังนี้



แผนภาพที่ 1-1 Roadmap การพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL)

ปี 2550-2551 เป็นการเรียนรู้และประเมินตนเองตามเกณฑ์ PMQA มีการปฏิบัติจริงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ปี 2552 ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ในหมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งกรมพัฒนาที่ดิน และนำผลการประเมินในหมวด 3 ส่งต่อเป็นทิศทางของกรมพัฒนาที่ดินในหมวด 1 หมวด 2 หมวด 6 และหมวดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาปรับปรุงเป็นทิศทางการดำเนินงานปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ปี 2553 กรมพัฒนาที่ดินจัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ตามข้อกำหนดตามเกณฑ์ ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในเรื่องการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานของกรม ทั้งกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนผลการประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร.

ปี 2554 กรมพัฒนาที่ดินต้องดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่เหลือ 2 หมวด คือ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

สำหรับการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ในหมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็น 2 หมวดที่ผู้จัดทำได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ในปีงบประมาณ 2554 จะต้องดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และต้องทบทวนผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 การนำองค์การ และจัดทำแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการรักษาระดับการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนตามเจตนารมณ์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเตรียมความพร้อมในการตรวจรับรองผ่านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในปีงบประมาณ 2555 ซึ่งจะเป็พื้นฐานในการพัฒนารวมพัฒนาที่ดินให้เข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ผ่านการตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) ของสำนักงาน ก.พ.ร.

2) เพื่อใช้แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการนำองค์การ และการวางแผนยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐาน

3) เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนารวมพัฒนาที่ดินให้เข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า มุ่งสู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการรายหมวด หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1.3 ขอบเขตของการดำเนินงาน

1) การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมพัฒนาที่ดินตั้งแต่ปี 2552 – 2554 เป็นการดำเนินการตาม Road map การพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ดังนั้น เกณฑ์ที่ใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานจึงยึดเกณฑ์ระดับพื้นฐานเท่านั้น

2) การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานของกรมพัฒนาที่ดิน ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2550 – 2554 มีทั้งหมด 6 หมวด ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ซึ่งผู้จัดทำได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดำเนินการ 2 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ดังนั้น จึงขอกล่าวถึงเกณฑ์และรายละเอียดการดำเนินงานเฉพาะ 2 หมวดที่ได้รับผิดชอบ

3) การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานของกรมพัฒนาที่ดิน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากหมวด 1 การนำองค์การ มีการดำเนินงานมาแล้วตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 ส่วนหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ดำเนินการในปีงบประมาณ 2554 เป็นปีแรก ดังนั้น ผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานจะเป็นทั้งการรวบรวมผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและการดำเนินการปฏิบัติงานจริงด้วยตนเอง

1.4 วิธีการดำเนินงาน

1) ศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1.1) ศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1.2) ศึกษาผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2) จัดทำแผนการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2554

2.1) ทบทวนผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.2) จัดทำแผนการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ในหมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์

3) ตรวจสอบประเมินผ่านการตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

3.1) ประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

3.2) ตรวจสอบประเมินผ่านการตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินได้รับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการนำองค์การ และการวางแผนยุทธศาสตร์

2) เป็นเครื่องมือในการพัฒนากรมพัฒนาที่ดินด้านการนำองค์การ และการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3) การผ่านการตรวจรับรองผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ของสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นส่วนหนึ่งทำให้ภาพรวมการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) ของกรมพัฒนาที่ดินผ่านการตรวจรับรอง ซึ่งจะเป็พื้นฐานในการพัฒนากรมพัฒนาที่ดินให้เข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า มุ่งสู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการรายหมวด หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป

บทที่ 2

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

- 1) เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 2) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล
- 3) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

2.2 ภาพรวมของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2546 รวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์การด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การ เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

1) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core-Value) 11 ประการ ดังนี้

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

1.1) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่องต่อไปนี้

(1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการชี้แจงการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร

(2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มินวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน

(3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

(4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

(5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มินวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

(6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่อง ชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

1.2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้น ผู้ที่จะ ตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั่นเอง

ทั้งนี้ องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความ ต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

- การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุก ขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลด ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์กรที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับ ผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงใน อนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการ เปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

1.3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติ ได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ๆ การ เรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่องค์กรปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

(1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน

(2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร

(3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

(4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร

(5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย แหล่งการเรียนรู้ในองค์การ รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์การและบุคลากรส่งผลดังนี้

• การเรียนรู้ขององค์การส่งผล ดังนี้

- (1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
- (2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- (3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา
- (4) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ
- (5) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์การเพื่อให้บรรลุผลในด้านความ

รับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

• การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

- (1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์การมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- (2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- (3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การ
- (4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้้องค์การมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

1.4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดี ที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- (1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์การที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- (2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- (3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- (4) การแบ่งปันความรู้ขององค์การเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- (5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีนวัตกรรม
- (6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

องค์การต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

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

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดี จะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้น องค์กรควรคำนึงถึงความต้องการ ที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็น วิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

1.5) ความคล่องตัว

องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อยๆ ในการนำผลผลิต ใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็ว และยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อยๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงาน และกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศแข่งขัน ที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนใน กิจกรรมต่างๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลา มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลา กลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาทำให้เกิดประโยชน์อื่นๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุง ในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่างๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อมๆ กัน

1.6) การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัย ต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะ ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชน ขององค์กร

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความ คาดหวังของผู้รับบริการและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของ กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการ จัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและ ผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการ คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

1.7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวัน และใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

1.8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่แข่ง รวมถึง ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนจรรยาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อป้องกันแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุง การปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์กร จะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือ ตัวชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

1.9) ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พหุติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึง การปฏิบัติการขององค์กร และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ

นอกจากนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการ

ดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณชนมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณชน

ในหลายๆ องค์การ ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณชน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์การควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตาม โดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์การ

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีเกี่ยวข้องกับการนำองค์การและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณชน ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์การ จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์การ และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดันองค์การอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัวชี้วัดดังกล่าว

1.10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์การ จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าว ควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์การสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้ กลยุทธ์ขององค์การควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

1.11) มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์การและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์การ มุ่งเน้นวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้ห้องค์ประกอบแต่ละ

ส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร มีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญ และการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

2) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ ดังแผนภาพที่ 2-1 คือ

- (1) ลักษณะสำคัญขององค์กร
- (2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



แผนภาพที่ 2-1 กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

2.1) ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

2.2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย คำถามต่างๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละ

หมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างดีระบบ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด คือ

หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

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

(1) กลุ่มการนำองค์การ ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) กลุ่มพื้นฐานของระบบ ประกอบด้วย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

(3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

มิติด้านประสิทธิผล

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มิติด้านการพัฒนาองค์การ

3) สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป

หมวด 1 การนำองค์การ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการ ดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการ

ถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติ และการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไร ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการ เลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการ กระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ หมวดนี้ครอบคลุม กระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของ ส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนางาน นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

4) ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการ ภาครัฐอื่นๆ

การบริหารจัดการทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวข้องกับ เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดอื่นๆ ที่ผ่านมา ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ การดำเนินการที่ผ่านมา ส่วนราชการต่างๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ ระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ นับตั้งแต่ปี 2548 รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหาร ราชการแผ่นดิน ซึ่งส่วนราชการต่างๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีให้ สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์การสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ได้ นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน การดำเนินการ ในหมวด 3 เป็นหมวดที่ส่วนราชการต่างๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของ ผู้รับบริการหลายช่องทาง และเน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์ บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่นๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ยังมีการนำ ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการ ในคำรับรอง การปฏิบัติราชการอีกด้วย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้ส่วนราชการมีการดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงาน ผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่างๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์การเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่างๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

2.3 ประโยชน์ที่ส่วนราชการจะได้รับ

1) ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งจะทำให้การบริหารของส่วนราชการนั้นๆ ได้รับทราบว่าคุณภาพของหน่วยงานยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์การให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

2) ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้น ทั้งผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2546 ด้วย

3) ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่นๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีนำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ส่วนราชการอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

2.4 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ 2554 ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การจำนวน 2 แผน (เป็นแผนรายหมวด) และจะนำเกณฑ์นี้มาใช้วัดผลความสำเร็จในรอบ 12 เดือน เกณฑ์คุณภาพดังกล่าวถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การเบื้องต้น และเป็นแนวทาง “การปรับปรุงทีละขั้น” ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า และเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการโดยเฉลี่ย เป็นระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)

- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)

- องค์กรเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ อาจมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง (Learning)

- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดรับ สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

โดยมีแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

2.4.1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 1 การนำองค์การ (Leadership : LD) เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการ ดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร โดยมีแนวทางการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) การนำองค์การ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

LD1 ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อการถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

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

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

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน เป็นต้น

เมื่อกำหนดทิศทางองค์การที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารของส่วนราชการต้องดำเนินการ สื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์การที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการ ดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ส่วนราชการควร ดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two – Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถ สื่อสารโต้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ทันที ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสสอบถามข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจ และนำแนวทางไปปฏิบัติ ส่วนราชการควรมีการติดตาม ผลการสื่อสารดังกล่าว

LD2 ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์การ โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการ เดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นๆ

การมอบอำนาจการตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถแก้ไขปัญหา ให้กับผู้รับบริการ ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพและผลการดำเนินงานได้ทันเวลา และมีประสิทธิผลที่สุด เช่น

- การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้อย่าง ทันทีทันที่ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- การมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพในการทำงานได้ อย่างเต็มที่ ภายใต้การกำกับดูแลให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร
- การมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือ คณะกรรมการ/คณะทำงาน

ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการ เดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นๆ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) 2540 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบ อำนาจ 2550

LD3 ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพันร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการ บูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์การ รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการส่งเสริมให้มีกระบวนการ/จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ เช่น การจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ วัฒนธรรมอาสา กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน Team Building และ Share Vision เป็นต้น

LD4 ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวน ดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น

ในการทบทวนผลการดำเนินการ ควรจัดทำแผนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยกำหนดแนวทาง กรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล และตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ การบรรลุพันธกิจหลัก แผนงานและโครงการที่สำคัญ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการของตัวชี้วัด สำหรับใช้ในการทบทวนและติดตามผลการดำเนินการของส่วนราชการว่า เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การต่อไป

ตัวชี้วัดสำคัญ หมายถึง ตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ตัวชี้วัดที่สำคัญต้องครอบคลุม 3 ประเภทตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ

ในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญต้องกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัด ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวจะเป็นตัวอธิบายว่าทำไมตัวชี้วัดนี้จึงเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล เป็นตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนส่วนมาก เป็นตัวชี้วัดที่มีผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็นต้น

แผนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง แผนในการติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งแผนดังกล่าวต้องประกอบด้วย

(1) แนวทางการติดตามประเมินผลของแต่ละตัวชี้วัด เช่น ตัวชี้วัดของแผนงานโครงการ ติดตามจากร้อยละการเบิกจ่ายตามแผนที่กำหนด

(2) กรอบระยะเวลาในการติดตามของแต่ละตัวชี้วัด เช่น ติดตามราย 1 เดือน รายไตรมาส ราย 6 เดือน 12 เดือน

(3) ผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผล คือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดแต่ละตัว

การนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญ หมายถึง การนำผลการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้ทราบว่าตัวชี้วัดใดต้องแก้ไขก่อนหรือหลัง ทั้งนี้การจัดลำดับความสำคัญดังกล่าว ต้องกำหนดเกณฑ์ฯ เพื่อใช้ในการพิจารณา เช่น งบประมาณในการดำเนินการ ระยะเวลาในการดำเนินการ ความพร้อมของส่วนราชการ ผลกระทบที่เกิดขึ้นหากตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น

ขั้นตอนการดำเนินการ

(1) กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ

(2) เมื่อทราบชื่อตัวชี้วัดแล้วให้นำมาจัดทำแผนในการติดตามประเมินผลตัวชี้วัด แผนดังกล่าวต้องประกอบด้วยชื่อตัวชี้วัด แนวทางการติดตาม กรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ

(3) กำหนดเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนตัวชี้วัดเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น

(4) ติดตามประเมินผลตัวชี้วัดตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการติดตามผลการปฏิบัติงานและรายงานให้ผู้บริหารรับทราบ

(5) จัดลำดับความสำคัญของผลของตัวชี้วัดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อ (3) และรายงานผลการจัดลำดับความสำคัญให้ผู้บริหารรับทราบ

(6) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินการเพื่อให้ตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

(7) รายงานผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่สำคัญเมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ผู้บริหาร
รับทราบ

(8) ทบทวนหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ และแผนการติดตาม
ประเมินผล โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

(9) นำผลการทบทวนดังกล่าวไปกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่
สำคัญและแผนในการติดตามตัวชี้วัดของปีงบประมาณต่อไป

ทั้งนี้ หากส่วนราชการมีระบบการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการเป็นประจำ
และต่อเนื่องจะทำให้เกิดกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ภายในองค์กร และทำให้เกิดการ
ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร

2) ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

LD5 ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
(Organizational Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของส่วนราชการ และเพื่อให้การ
ดำเนินการบรรลุผล ส่วนราชการต้องจัดทำแนวทางปฏิบัติ มาตรการ/โครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแล
ตนเองที่ดี

“นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี” หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ของ
องค์กรที่จะดำเนินการ และกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อ
ประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารของแต่ละองค์กรจะต้องวางนโยบายอย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม
- (2) ด้านผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ด้านองค์กร
- (4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน

การกำหนดนโยบายในแต่ละด้าน ประกอบด้วย นโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติที่
สามารถนำไปดำเนินการได้จริง ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ควรมีขั้นตอนการจัดทำที่
สำคัญ คือ

(1) กำหนดผู้รับผิดชอบจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ :
ผู้รับผิดชอบ หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเรื่องนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ซึ่งควรมีอำนาจ
หน้าที่ ดังนี้

- จัดทำ ทบทวน ปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
- สื่อสาร สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรภายในองค์กร
- กำกับดูแล ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานภายในสังกัดหรือบุคลากรได้นำ

นโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล

- ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินมาตรการหรือโครงการที่รองรับ

นโยบายในแต่ละด้าน

• รายงานผลการดำเนินการต่อฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ ควรวิเคราะห์ผลพร้อม
เสนอแนะเพื่อการปรับปรุง แต่หากมีการดำเนินการที่สามารถนับเป็นต้นแบบที่ดี ก็ควรนำไปเผยแพร่ ส่งเสริม
สนับสนุนให้หน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

(2) จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจแก่คณะทำงานและบุคลากรในระดับ

ผู้บริหาร

(3) จัดประชุมเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์การ หมายถึง คณะทำงานจะต้องมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์การ รวมทั้งผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (หากมี)

(4) กำหนดร่างนโยบายหลัก 4 ด้าน โดยนโยบายหลักนั้นควรแสดงให้เห็น องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือค่านิยมหลักขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อที่นโยบายหลักนี้จะมีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์ พันธกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ นอกจากนั้น สามารถนำค่านิยมหลักขององค์การมาประกอบในนโยบายหลักก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับองค์การจะมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญในเรื่องใด แต่อย่างไรก็ตาม นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ควรมีส่วนประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในน้ำหนักที่มากกว่าค่านิยมหลักขององค์การ

(5) กำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายหลัก 4 ด้าน เมื่อได้กำหนด ค่านิยมหลักแล้ว คณะทำงานควรนำวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ทั้งนี้ อาจจะวิเคราะห์ความเสี่ยงว่า พันธกิจหรือกระบวนการใดที่จะส่งผลกระทบต่อการขัดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

(6) ขออนุมัติและการประกาศใช้ : เมื่อคณะทำงานได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้รับผิดชอบควรนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาและลงนาม เนื่องจากนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร เปรียบเสมือนคำประกาศเจตนารมณ์ของผู้บริหาร

(7) การนำไปสู่การปฏิบัติ : เมื่อผู้บริหารสูงสุดลงนามแล้ว ให้ผู้รับผิดชอบนำไปประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ : ผู้รับผิดชอบควรนำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีไปดำเนินการในกิจกรรมเหล่านี้ เพื่อส่งเสริมการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- สื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึง สำหรับการสื่อสารนั้น อาทิเช่น แจกนโยบายให้เป็นรายบุคคล ออกเป็นหนังสือเวียนให้ลงนามรับทราบ ติดประกาศ นำขึ้นเว็บไซต์ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใด ผู้รับผิดชอบควรมั่นใจว่า การสื่อสารนั้นมีความทั่วถึง และทุกคนรับทราบ
- เสริมสร้างความเข้าใจ : ผู้รับผิดชอบต้องทำหน้าที่สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรได้ การตอบคำถาม หรือทำกิจกรรมอื่นๆ ตามความเหมาะสม

- ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดโครงการมาตรการ : ผู้รับผิดชอบควรจัดทำกิจกรรมรณรงค์ที่จะผลักดันให้หน่วยงานภายในองค์กร/บุคลากรนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

- ติดตามผล ความก้าวหน้าและการดำเนินโครงการ/มาตรการ : ผู้รับผิดชอบวางแผนการตรวจติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินโครงการ อาจจะเป็นทุกรอบ 3 เดือน 6 เดือน และ 12 เดือน

- รายงานผลและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง : ผู้รับผิดชอบจะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินมาตรการ/โครงการที่รองรับแนวทางต่างๆ ของนโยบายหลัก

LD6 ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึง พัฒนาระบบตรวจสอบภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ไม่ว่าจะในรูปแบบของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรของส่วนราชการจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของส่วนราชการจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติงานตามระเบียบของฝ่ายบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน 2544 และเพื่อให้ส่วนราชการสามารถปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว จึงได้กำหนดแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายในขึ้น โดยมีรายละเอียดการวางแผนและการประเมินผลการควบคุมภายใน ดังนี้

(1) กำหนดผู้รับผิดชอบ ควรมีการกำหนดและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือคณะทำงานตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเป็นทางการ โดยอาจประกอบด้วย

- เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสหรือคณะทำงาน
- ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย เพื่อรับผิดชอบประเมินการควบคุมภายในของสำนัก/กอง/ฝ่าย ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานนั้นๆ

• ผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อประเมินความเพียงพอและควมมีประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมภายในที่ฝ่ายบริหารกำหนด โดยสอบทานการประเมินของฝ่ายบริหาร รวมทั้งประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในกิจกรรมการตรวจสอบภายในตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

(2) กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจนว่าจะประเมินผลระบบการควบคุมภายในทั้งระบบทั่วทั้งส่วนราชการ หรือจะประเมินผลเฉพาะบางส่วนงานที่มีความเสี่ยงสูง

(3) ศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายในของส่วนราชการ รวมทั้งวัตถุประสงค์ วิธีการและรูปแบบของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ตามที่ได้ออกแบบไว้

(4) จัดทำแผนการประเมินผล โดยกำหนดรายละเอียดในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- เรื่องที่จะทำการประเมิน
- วัตถุประสงค์ในการประเมิน
- ขอบเขตการประเมิน
- ผู้ประเมิน
- ระยะเวลาในการประเมิน
- วิธีการประเมิน
- อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

(5) ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของส่วนราชการที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมินงานในความรับผิดชอบ

(6) สรุปผลการประเมินและจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ดังนี้
รายงานระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย

- รายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน
- รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

รายงานระดับกรม

- หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
- รายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน
- รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
- รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ

ผู้ตรวจสอบภายใน

LD7 ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2546 มาตรา 8(3) ระบุว่า ก่อนเริ่มดำเนินการ ส่วนราชการต้องจัดให้มีการวิเคราะห์ผลดีผลเสียให้ครบทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีใดที่มีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และชี้แจงทำความเข้าใจ เพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

ดังนั้น หากการดำเนินการของส่วนราชการก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีการ มาตรการ และผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของส่วนราชการให้หมดไป หรือลดลง และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม

2.4.2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า โดยมีแนวทางการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) การวางแผนยุทธศาสตร์ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

SP1 ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

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

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

การกำหนดกรอบเวลาที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการอย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า โดยสอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน 2547 (สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี) และสอดคล้องกับปฏิทินงบประมาณ (สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติการ) โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการจัดทำแผนด้วย

ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงการบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว นอกจากส่วนราชการต้องมีการมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการแล้ว ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการถ่ายทอดกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ ที่ส่วนราชการมีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวด้วย

SP2 ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่างๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ

การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม โดย

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

ในการกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในดังกล่าว ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ โดยปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี โดยรวมถึง ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ด้วย

- ความเสี่ยงในด้านต่างๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม

- กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ
- ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น
 - จุดแข็ง และจุดอ่อนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งภาครัฐ

และภาคเอกชน

- ปัจจัยภายในต่างๆ ขององค์การที่มีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงาน
- สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศ หรือของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบต่อมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

SP3 ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่นๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ

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

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้ ควรครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น

- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ
- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น

- การปรับปรุงระบบการสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

นอกจากการเตรียมการด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว ส่วนราชการต้องมีการเตรียมการในการจัดสรรทรัพยากรอื่นๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึง การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (Medium-Term Expenditure Framework : MTEF) เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมาย

แผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) เป็นกระบวนการวางแผนและจัดงบประมาณที่มีความชัดเจน ซึ่งคณะรัฐมนตรีและหน่วยงานกลางของรัฐจะเป็นผู้รับภาระผูกพันการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ตามลำดับความสำคัญ โดยคงไว้ซึ่งวินัยทางการคลัง วัตถุประสงค์ในการจัดทำ MTEF เพื่อการจัดทำเป้าหมายทางการคลัง และการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์

2) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

SP4 ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติ รวมทั้งเพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล

การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ หมายความว่ารวมถึง การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักขององค์การไปสู่การปฏิบัติ (Action Plan) หรือแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล

การสื่อสารและทำความเข้าใจยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หมายถึง

- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้บุคลากรทำความเข้าใจ และเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรในทุกระดับที่รับผิดชอบ

- มีกลไกในการสื่อสารให้บุคลากรในองค์การทุกระดับรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และรับทราบตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ ส่วนราชการต้องมีการกำหนดช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการถ่ายทอดเทคนิค/วิธีการดำเนินงาน ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมายและสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับงาน ที่สามารถแสดงให้เห็นการแลกเปลี่ยน (Sharing) วิธีการปฏิบัติที่ดีภายในส่วนราชการ

SP5 ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่เป็นสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมาย และสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ

ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง หรือเทียบเท่า) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่เป็นสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมาย และสำนัก/กองที่จัดตั้งเพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) โดยมีวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมาย จากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งรวมถึงมีการติดตามความก้าวหน้าของการ

ปฏิบัติราชการ และการประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงาน
อย่างเป็นระบบ

การถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและบุคคลครอบคลุมถึง

- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับองค์การ และการแสดงให้เห็นถึงระบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายจากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

- มีการสื่อสาร ทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์การทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของส่วนราชการได้อย่างถูกต้อง

- มีการผูกมัด (Commitment) ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง

- มีการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกๆระดับ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

- มีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตาม กำกับให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

SP6 ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

ส่วนราชการต้องกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมถึง แผนงาน/โครงการต่างๆ โดยในแต่ละแผนงาน/โครงการ ต้องมีการจัดทำรายละเอียดต่างๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ รวมถึง การจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณให้แก่แผนงาน/โครงการดังกล่าว

ในการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานนั้น ส่วนราชการอาจใช้โปรแกรม Microsoft Project ในการจัดทำรายละเอียดดังกล่าว ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของแผนการดำเนินงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณ และแผนการบริหารกำลังคนได้อย่างครบถ้วน ทำให้การติดตามผลการดำเนินงานแผนงาน/โครงการต่างๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

SP7 ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตาม SP7 นั้น มุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการ มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามทีระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ

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

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations 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 ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์การอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนร่วมส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

- 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 ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

• ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม

- ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส
- ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติกรรม และการะับผิดชอบ
- ด้านกฎ ระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

(1) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) : ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) : ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพ คุ่มค่าการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

(3) การมีส่วนร่วม (Participation) : ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

(4) ความโปร่งใส (Transparency) : ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

(5) การตอบสนอง (Responsiveness) : ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพสามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

(6) การรับผิดชอบ (Accountability) : ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตาม

เป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

(7) นิติธรรม (Rule of Law) : ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

(8) การกระจายอำนาจ (Decentralization) : ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

(9) ความเสมอภาค (Equity) : ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

(10) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว ส่วนราชการอาจจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจำแนกตามโครงการ หรือบางกิจกรรมที่สามารถบูรณาการในการดำเนินการได้ ก็สามารถนำมารวมเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเดียวกันได้ ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายของแผนอย่างชัดเจน รวมทั้ง เกณฑ์การให้คะแนนของค่าเป้าหมายตัวชี้วัดดังกล่าว

2.5 ผลลัพธ์การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 7

หมวด 7 เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์หรือไม่ โดยให้ส่วนราชการเลือกจากตัวชี้วัดแนะนำมาดำเนินการ หมวดละ 1 ตัวชี้วัด แสดงดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

รหัส	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)				
		1	2	3	4	5
หมวด 1 การนำองค์การ						
RM 1.1	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางการนำองค์การ	60	65	70	75	80
RM 1.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร	60	65	70	75	80

รหัส	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)				
		1	2	3	4	5
RM 1.3	ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามการบริหารงาน	60	65	70	75	80
RM 1.4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ)	60	70	80	90	100
RM 1.5	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของผู้รับบริการต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย)	1	2	3	4	5
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์						
RM 2.1	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของส่วนราชการ	1	2	3	4	5
RM 2.2	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่ระดับความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	60	65	70	75	80
RM 2.3	ร้อยละของตัวชี้วัดระดับบุคคลที่สอดคล้องตามเป้าหมายขององค์กร	60	65	70	75	80
RM 2.4	ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของสำนัก/กอง ที่ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่องค์กรกำหนด	60	65	70	75	80
RM 2.5	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง	60	70	80	90	100
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
RM 3.1	ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการ	65	70	75	80	85
RM 3.2	ร้อยละความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	30	25	20	15	10

รหัส	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)				
		1	2	3	4	5
RM 3.3	ร้อยละความพึงพอใจของเครือข่ายที่มีต่อกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์	60	65	70	75	80
RM 3.4	ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/ โครงการ ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ	60	70	80	90	100
RM 3.5	ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานคู่มือการให้บริการ	60	70	80	90	100
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้						
RM 4.1	ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์	60	70	80	90	100
RM 4.2	ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าถึงหรือเข้ามาใช้ข้อมูลข่าวสารผ่านทางเว็บไซต์ของส่วนราชการ	60	65	70	75	80
RM 4.3	ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ 2540	65	70	75	80	85
RM 4.4	ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐตามมาตรฐานข้อมูล statXML	1	2	3	4	5
RM 4.5	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์กรความรู้	80	85	90	95	100
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล						
RM 5.1	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์การ	60	65	70	75	80
RM 5.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร	60	65	70	75	80

รหัส	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)				
		1	2	3	4	5
RM 5.3	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	60	65	70	75	80
RM 5.4	ร้อยละของหลักสูตรการอบรมที่ผ่านเกณฑ์ตามหลักประกันคุณภาพการฝึกอบรม	60	65	70	75	80
RM 5.5	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงาน	60	65	70	75	80
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ						
RM 6.1	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อขั้นตอนการปฏิบัติงาน	60	65	70	75	80
RM 6.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน	60	65	70	75	80
RM 6.3	ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)	30	40	50	60	70
RM 6.4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรฐานงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า	60	65	70	75	80
RM 6.5	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น	1	-	2	-	3

2.6 เครื่องมือในการประเมินตนเอง หรือ Self-Assessment

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินตนเองมี 2 แบบ ดังนี้

1) ADLI เป็นเครื่องมือประเมินส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1 – 6)

Approach (A) หมายถึง มีระบบแบบแผน - มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน

Deployment (D) หมายถึง นำไปใช้อย่างทั่วถึง - กระบวนการ/ระบบเป็นที่เข้าใจยอมรับและเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้

Learning (L) หมายถึง เกิดการเรียนรู้ - องค์กรเริ่มมีการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ อาจมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง

Integration (I) หมายถึง บูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน - กระบวนการ/ระบบของกิจกรรมสอดคล้องสนับสนุนกิจกรรมสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

2) LeTCLi – ประเมินส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7)

Level (Le) หมายถึง ผลการดำเนินงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

Trend (T) หมายถึง แนวโน้มของผลการดำเนินงาน (แสดงข้อมูลอย่างน้อย 3 ปี)

Comparison (C) หมายถึง ผลการดำเนินงานของส่วนราชการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม

Linkage (Li) หมายถึง การเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่างๆ กับเกณฑ์หมวดต่างๆ และแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้

2.7 โปรแกรมคำนวณผลการประเมินองค์การด้วยตนเองเพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)

1) ขั้นตอนของการพัฒนาส่วนราชการ ประกอบด้วย

- (1) การประเมินตนเองเพื่อหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง
- (2) นำโอกาสในการปรับปรุงไปจัดทำแผนพัฒนาองค์การ
- (3) ดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ
- (4) ทบทวนผลการปรับปรุงเพื่อนำไปปรับปรุงต่อไป

2) โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการประเมินส่วนราชการที่จัดทำขึ้นนี้จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถตรวจสอบด้วยตนเองว่า ส่วนราชการได้พัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยพิจารณาจาก "ประเด็นย่อยการพิจารณา" ของกิจกรรมที่ส่วนราชการระดับกรมต้องดำเนินการให้ครบถ้วนในหมวด 1-6 (กระบวนการ) และการวัดระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดซึ่งเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเพื่อรายงานในหมวด 7

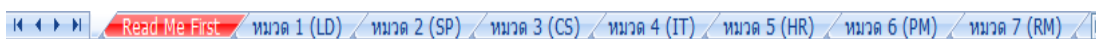
2.1) วัตถุประสงค์

(1) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้กับส่วนราชการระดับกรมในการประเมินองค์การด้วยตนเอง หมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level: FL)

(2) เพื่อพัฒนาระบบประเมินองค์การด้วยตนเอง โดยใช้โปรแกรม Excel

2.2) แนวทาง/ขั้นตอนการดำเนินการ และการใช้แบบฟอร์ม

ขั้นตอนที่ 1 เปิด Sheet ตามหมวดต่าง ๆ ซึ่งส่วนราชการประเมินทุกหมวด



ขั้นตอนที่ 2 ส่วนราชการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การตามประเด็นที่กำหนดไว้ใน Column "ประเด็นย่อยการพิจารณา"

หมวด 1 การป้อนค่า							
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน		ค่ารับมาผลการดำเนินการเพิ่มเติม		
LD 1	ส่วนราชการผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครบถ้วนในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นปริมาณและคุณภาพได้สัดส่วน รวมทั้งมีการสื่อสารที่ชัดเจนสอดคล้องกับตัวชี้วัดองค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	1. มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ และความคาดหวังในบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (อาจแสดงเป็น Flow Chart ประกอบด้วย ขั้นตอน ถึงเจ้าหน้าที่ ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชน)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ไม่ใช้	
		2. มีแนวทาง/วิธีการในการถ่ายทอดสื่อสารองค์การ ประกอบด้วย ช่องทาง ประเด็นการสื่อสาร ผู้สื่อสาร และความถี่ ให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มบุคลากร และนำไปปฏิบัติจริง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	ไม่ใช้
		3. มีการประเมินผลการรับรู้และความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ขององค์กร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (สอดคล้องกับ SP1 และ SP2)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ไม่ใช้
		4. มีการทบทวนแนวทางการกำหนดและการถ่ายทอดสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	ไม่ใช้
			คะแนน	2.50			

ขั้นตอนที่ 3 หากส่วนราชการได้มีการดำเนินการตามประเด็นที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ให้กดปุ่ม "ใช่" กรณีที่ไม่ได้ดำเนินการตามประเด็นที่ระบุไว้อย่างครบถ้วน ให้กดปุ่ม "ไม่ใช่"

ข้อควรระวัง ในกรณีที่ กดปุ่ม "ใช่" และ "ไม่ใช่" พร้อมกันทั้งสองปุ่ม ในช่องคะแนนจะปรากฏข้อความ "ข้อมูลผิด" ขึ้น และในกรณีที่ไมกดทั้งปุ่ม "ใช่" และ "ไม่ใช่" จะปรากฏสีแดงขึ้นในหัวข้อของประเด็นย่อยการพิจารณา

หมวด 1 การก่อคดี					
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน	คำอธิบายผลการดำเนินการเพิ่มเติม	
LD 1	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่อง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้น ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และก้าวต่อไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	1. มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป็นประจักษ์ไปสอดคล้องกับพันธกิจ และความคาดหวังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (อาจแสดงเป็น Flow Chart ประกอบด้วย ขั้นตอน มีข้อมูลเข้า ผู้เกี่ยวข้อง และกรอบเวลา)	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่		
		2. มีแนวทาง/วิธีการในการถ่ายทอดสื่อสารองค์การ ประกอบด้วย ช่องทาง ประเด็นการสื่อสาร ผู้สื่อสาร และความถี่ ใจเกินเหมาะสมกับผลกลุ่มบุคลากร และนำไปปฏิบัติจริง	<input type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่		
		3. มีการประเมินผลการรับรู้และความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป็นประจักษ์ขององค์กร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (สอดคล้องกับ SP1 และ SP2)	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่		
		4. มีการทบทวนแนวทางการกำหนดและการถ่ายทอดสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป็นประจักษ์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง	<input type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่		
			คะแนน	2.50	
LD 2	ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่างๆ ภายในองค์กร โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นๆ	1. มีการวางแผนการเพิ่มอำนาจให้แก่นักปฏิบัติงานบางส่วน เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในกิจการผู้รับบริการได้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเพิ่มแรงจูงใจในการดำเนินการ	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่		
		2. มีการประเมินผลการดำเนินการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและแก้ไขนโยบาย (โดยพิจารณาว่า ขอบเขตการมอบอำนาจและบุคลากรที่ได้รับมอบความหมายสมหรือไม่)	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่		
			คะแนน	ข้อมูลผิด	

ขั้นตอนที่ 4 ในกรณีที่ส่วนราชการกดปุ่ม "ใช่" ให้ระบุหลักฐานที่สำคัญการดำเนินงานของประเด็นย่อยนั้นๆ ลงในช่อง "คำอธิบายผลการดำเนินการเพิ่มเติม" โดยเขียนคำอธิบายแบบสั้นๆ พอให้ผู้ตรวจประเมินเข้าใจว่าได้ดำเนินการอย่างไรในแต่ละเรื่อง หรืออาจอธิบายเป็น bullet ก็ได้

ในกรณีที่ส่วนราชการกดปุ่ม "ไม่ใช่" ให้อธิบายปัญหา/อุปสรรค/ข้อขัดข้อง ของการดำเนินงานลงในช่อง "คำอธิบายผลการดำเนินการเพิ่มเติม" โดยเขียนคำอธิบายแบบสั้นๆ พอให้ผู้ตรวจประเมินเข้าใจว่า มีปัญหา/อุปสรรค/ข้อขัดข้องอย่างไรในแต่ละเรื่อง หรืออาจอธิบายเป็น bullet ก็ได้

หมวด 1 การก่อคดี					
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน	คำอธิบายผลการดำเนินการเพิ่มเติม	
LD 1	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่อง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้น ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และก้าวต่อไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	1. มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป็นประจักษ์ไปสอดคล้องกับพันธกิจ และความคาดหวังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (อาจแสดงเป็น Flow Chart ประกอบด้วย ขั้นตอน มีข้อมูลเข้า ผู้เกี่ยวข้อง และกรอบเวลา)	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่		
		2. มีแนวทาง/วิธีการในการถ่ายทอดสื่อสารองค์การ ประกอบด้วย ช่องทาง ประเด็นการสื่อสาร ผู้สื่อสาร และความถี่ ใจเกินเหมาะสมกับผลกลุ่มบุคลากร และนำไปปฏิบัติจริง	<input type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่		
		3. มีการประเมินผลการรับรู้และความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป็นประจักษ์ขององค์กร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (สอดคล้องกับ SP1 และ SP2)	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่		
		4. มีการทบทวนแนวทางการกำหนดและการถ่ายทอดสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป็นประจักษ์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง	<input type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่		
			คะแนน	2.50	

ขั้นตอนที่ 5 ในหมวด 7 : ผลลัพธ์ ให้ส่วนราชการเลือกตัวชี้วัดที่ส่วนราชการดำเนินการหมวดละ 1 ตัวชี้วัด และกรอกจำนวนคะแนนร้อยละหรือระดับความสำเร็จของตัวชี้วัด (ผลลัพธ์) ที่ได้รับจากการดำเนินงานในแต่ละหมวดลงในช่อง "%" ตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดให้

หมวด 7 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน							
หมวด/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดที่ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง				คะแนน	สัดส่วนคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
หมวด 1 การปฏิบัติงาน							
●	KS 1.1	สามารถระบุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	40	40	70	70	100%
	KS 1.2	สามารถอธิบายความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	40	40	70	70	%
	KS 1.3	สามารถอธิบายความสำคัญของการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	40	40	70	70	%
	KS 1.4	สามารถอธิบายความสำคัญของการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (กรณีศึกษา 1)	40	40	70	70	%
	KS 1.5	สามารถอธิบายความสำคัญของการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (กรณีศึกษา 2)	1	1	1	1	
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรวม 1						100%	100%

ผลของค่าคะแนนจากหมวด 1 - 6 (คะแนนกระบวนการ) และค่าคะแนนของหมวด 7 (คะแนนผลลัพธ์) จะถูกนำมาแสดงในรูปกราฟคะแนนรวม เพื่อให้ส่วนราชการทราบถึงคะแนนที่ตนเองได้รับจากการประเมินองค์การด้วยตนเองจากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

2.8 โปรแกรมคำนวณผลการประเมินองค์การด้วยตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ประจำปีงบประมาณ 2554

1) วัตถุประสงค์

1.1) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้กับส่วนราชการในการประเมินองค์การด้วยตนเอง หมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level: FL)

1.2) เพื่อให้ส่วนราชการใช้ประมวลผลร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่ส่วนราชการเลือกดำเนินการในปีงบประมาณ 2554

1.3) เพื่อให้ส่วนราชการใช้ประเมินองค์การ เพื่อเทียบผลการดำเนินการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

2) แนวคิดในการกำหนดคะแนนถ่วงน้ำหนัก

2.1) ในแต่ละประเด็นได้แบ่งคะแนนถ่วงน้ำหนักตามแนวคิดพื้นฐานของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน คือ ให้ความสำคัญกับแนวทาง/วิธีการ (A) เป็นหลักการสื่อสารถ่ายทอดต้องครอบคลุมทั้งองค์การหรือในบางส่วนที่เกี่ยวข้อง (D) มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นบ้าง (L) และมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์การ (I)

2.2) กำหนดคะแนนถ่วงน้ำหนัก ดังนี้ $A = 0.5$ $D = 0.3$ $L = 0.1$ $I = 0.1$ กรณีประเด็นใดมีประเด็นพิจารณาไม่ครบทั้ง ADLI ให้นำคะแนนถ่วงน้ำหนักไปรวมกันให้ครบ 1 แต่ยังคงให้ความสำคัญกับ A และ D เป็นสำคัญเรียงตามลำดับ

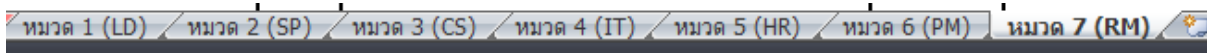
2.3) หากประเด็นพิจารณาการผ่านมีจุดมุ่งเน้นหลายประเด็น ให้พิจารณาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักตามความสำคัญของจุดมุ่งเน้น เช่น ให้ความสำคัญผู้รับบริการมากกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

2.4) การตรวจประเมินรอบ 12 เดือน ณ ส่วนราชการ ให้ความสำคัญพิจารณาหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับ A เป็นหลัก สำหรับการดำเนินการตาม DLI พิจารณาจากหลักฐานที่สามารถแสดงให้เห็นได้ หรือจากการอธิบายประกอบผลการดำเนินการที่สามารถแสดงให้เห็นในเชิงประจักษ์ หรือการสุ่มสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น

3) แนวทาง/ขั้นตอนการดำเนินการ และการใช้แบบฟอร์ม

ขั้นตอนที่ 1 เปิด Sheet ตามหมวดต่างๆ ซึ่งต้องประเมินทุกหมวด แม้ในหมวดไม่เลือกดำเนินการก็ประเมินตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งจะไม่มีผลต่อค่าคะแนนใดๆ แต่จะช่วยให้ส่วนราชการมีผลการ

ประเมินมาประกอบการพัฒนาองค์การ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL)



ขั้นตอนที่ 2 ส่วนราชการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การตามประเด็นที่กำหนดไว้ใน Column "ประเด็นการตรวจ"

	A	B	C	D	E	F	G	
1	หมวด 1 การนำองค์การ							
2								
3	รหัส	แยกทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	คะแนนเต็ม/น้ำหนัก	
4	LD1	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนครอบคลุมถึงเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินงานที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เดิมซึ่งมีขีดความสามารถ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร สัม จะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	A	<ul style="list-style-type: none"> มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์กร ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน 	0.5	<ul style="list-style-type: none"> มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางองค์กร โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการ แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์กร ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน 	0.1	
5							0.075	
6							0.025	
7							0.2	
8							0.1	
9				D	บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	0.3	<ul style="list-style-type: none"> รับรู้ เข้าใจ นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 	0.1
10							0.1	
11							0.1	
12				L	<ul style="list-style-type: none"> มีการติดตามประเมินผลการกำหนด และสื่อสารทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงวิธีการกำหนดทิศทางขององค์กร และวิธีการ/ ช่องทางในการสื่อสาร 	0.1	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวน Approach (กำหนดทิศทางหรือช่องทางสื่อสาร) ปรับปรุง (กำหนดทิศทางหรือช่องทางสื่อสาร) 	0.05
13							0.05	
14				I	ทิศทางขององค์กรมีความสอดคล้องกับภารกิจ/ ความต้องการ /ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.1	<ul style="list-style-type: none"> แสดงความสอดคล้องได้ (อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้) 	0.1
15	LD2		ผู้บริหารส่วนราชการมีการพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อน (Empowerment)	A	คำสั่ง/วิธีปฏิบัติ/แนวทางในการมอบอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากร	0.5	<ul style="list-style-type: none"> มีคำสั่ง หรือ วิธีปฏิบัติ หรือ แนวทาง อย่างใดอย่างหนึ่ง (คำสั่งที่ลงนามแล้วแต่ยังไม่ใช้อยู่ปัจจุบันก็ได้) 	0.5

ขั้นตอนที่ 3 หากส่วนราชการได้มีการดำเนินการตามประเด็นที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ให้ใส่ข้อความ "Y" ลงใน Column "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)" กรณีที่ส่วนราชการไม่ได้ดำเนินการตามประเด็นที่ระบุไว้อย่างครบถ้วน ให้ใส่ข้อความ "N" ลงใน Column "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)"

	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	คะแนนเต็ม/น้ำหนัก	ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)	คะแนนมีคดีย่อย
A	<ul style="list-style-type: none"> มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์กร ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน 	0.5	<ul style="list-style-type: none"> มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางองค์กร โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการ แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์กร ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน 	0.1	Y	1
					Y	1
					N	0
					Y	1
					Y	1
D	บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	0.3	<ul style="list-style-type: none"> รับรู้ เข้าใจ นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 	0.1	Y	1
					N	0
					Y	1
L	<ul style="list-style-type: none"> มีการติดตามประเมินผลการกำหนด และสื่อสารทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงวิธีการกำหนดทิศทางขององค์กร และวิธีการ/ ช่องทางในการสื่อสาร 	0.1	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวน Approach (กำหนดทิศทางหรือช่องทางสื่อสาร) ปรับปรุง (กำหนดทิศทางหรือช่องทางสื่อสาร) 	0.05	Y	1
					N	0
I	ทิศทางขององค์กรมีความสอดคล้องกับภารกิจ/ ความต้องการ /ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.1	<ul style="list-style-type: none"> แสดงความสอดคล้องได้ (อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้) 	0.1	Y	1

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อดำเนินการวิเคราะห์ตามประเด็นพิจารณาอย่างครบถ้วนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ให้กดที่ปุ่มลูกศรในช่อง "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)" เพื่อเปิดเมนู Filter เลือกทำเครื่องหมาย ถูก เฉพาะตัว "N" เท่านั้น แล้วกด OK



ขั้นตอนที่ 5 ให้ส่วนราชการนำค่าคะแนนร้อยละของการผ่านในแต่ละหมวด มาเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อเป็นค่าคะแนนตามตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 6 ให้ส่วนราชการประเมินองค์การในหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ใน sheet หมวด 7 (RM) โดยส่วนราชการเลือกตัวชี้วัดหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ จากตัวชี้วัดแนะนำของสำนักงาน ก.พ.ร. จำนวนหมวดละ 1 ตัวชี้วัด โดยแต่ละตัวชี้วัดมีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากันทุกตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัดรวมกันเท่ากับ 1

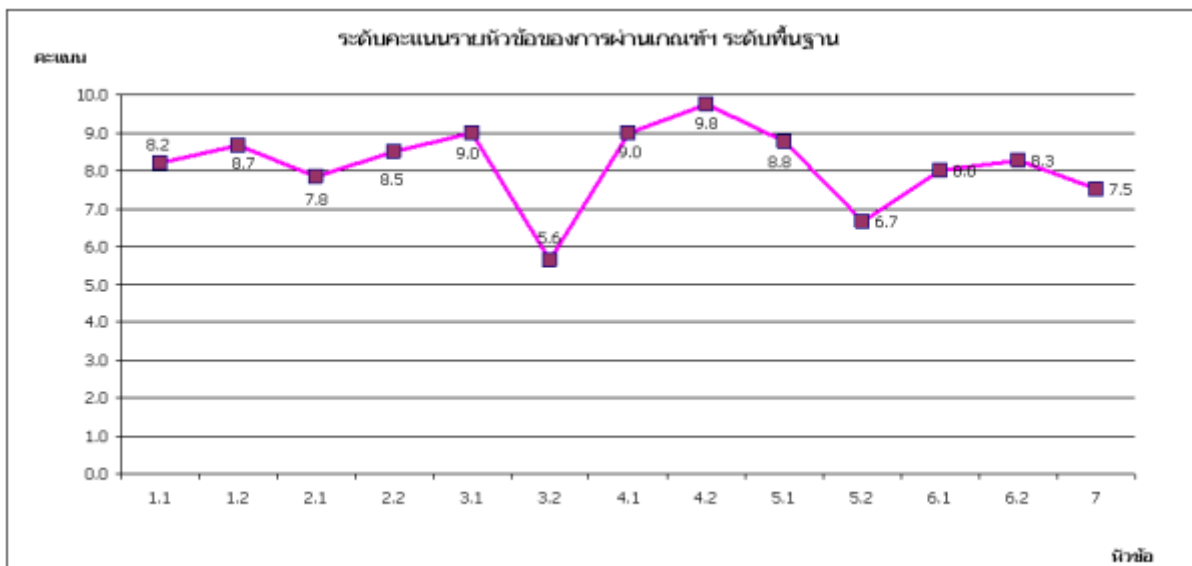
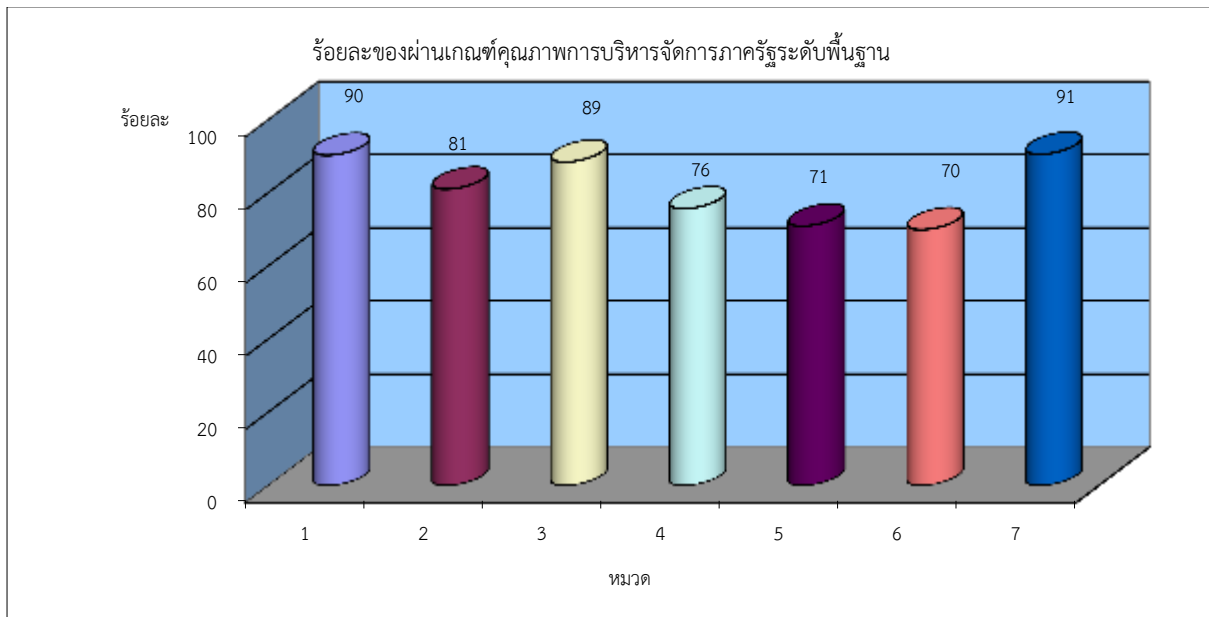
คำอธิบายการกรอกข้อมูลใน Sheet หมวด 7 (RM)

ขั้นตอนที่ 1 ให้ส่วนราชการคลิกเลือกตัวชี้วัดแนะนำ ช่อง B6 - B11 (เช่น เลือกตัวชี้วัด RM 1.1 - RM 1.5 ในช่อง B6 ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของหมวด 1 (สอดคล้องกับชื่อ RM1 ในช่อง A6)) จะมีสัญลักษณ์ลูกศร (dropdown list box) ปรากฏขึ้น จากนั้นให้ส่วนราชการเลือกรหัสเพียงรหัสเดียว

ขั้นตอนที่ 2 ให้ส่วนราชการกรอกตัวเลขผลการดำเนินการในช่อง I6 - I11 และโปรแกรมจะทำการคำนวณคะแนนทั้งหมดให้

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	ชื่อ	มีข้อมูลหรือยังคะ ส่วนราชการพิจารณา	ผลการประเมินผล (คะแนน)					ผลดำเนินการ	ค่าคะแนน เต็ม	ค่าการคิด จำนวนคะแนน ตัวชี้วัดที่เลือก มาประเมินผล โดยส่วนราชการ มีชื่อใน ช่อง B6 - B11	คะแนนโดย ส่วนราชการ ประเมิน
			1	2	3	4	5				
RM 1	RM 1.1	ประเมินผลตาม 10 ส่วนเลือกตัวชี้วัด RM 1.1 - RM 1.5							0.207	#VALUE!	
RM 2	RM 2.1	ประเมินผลตาม 17 ส่วนเลือกตัวชี้วัด RM 2.1 - RM 2.5							0.207	#VALUE!	
RM 3	RM 3.1	ประเมินผลตาม 10 ส่วนเลือกตัวชี้วัด RM 3.1 - RM 3.5							0.207	#VALUE!	
RM 4	RM 4.1	ประเมินผลตาม 10 ส่วนเลือกตัวชี้วัด RM 4.1 - RM 4.5							0.207	#VALUE!	
RM 5	RM 5.1	ประเมินผลตาม 10 ส่วนเลือกตัวชี้วัด RM 5.1 - RM 5.5							0.208	#VALUE!	

ขั้นตอนที่ 7 จากผลการประเมินองค์การทั้ง 7 หมวด ส่วนราชการจะได้ผลการประเมินกราฟ องค์การทั้งในระดับหมวด และระดับหัวข้อเพื่อนำไปสรุปและนำเสนอผู้บริหารต่อไป

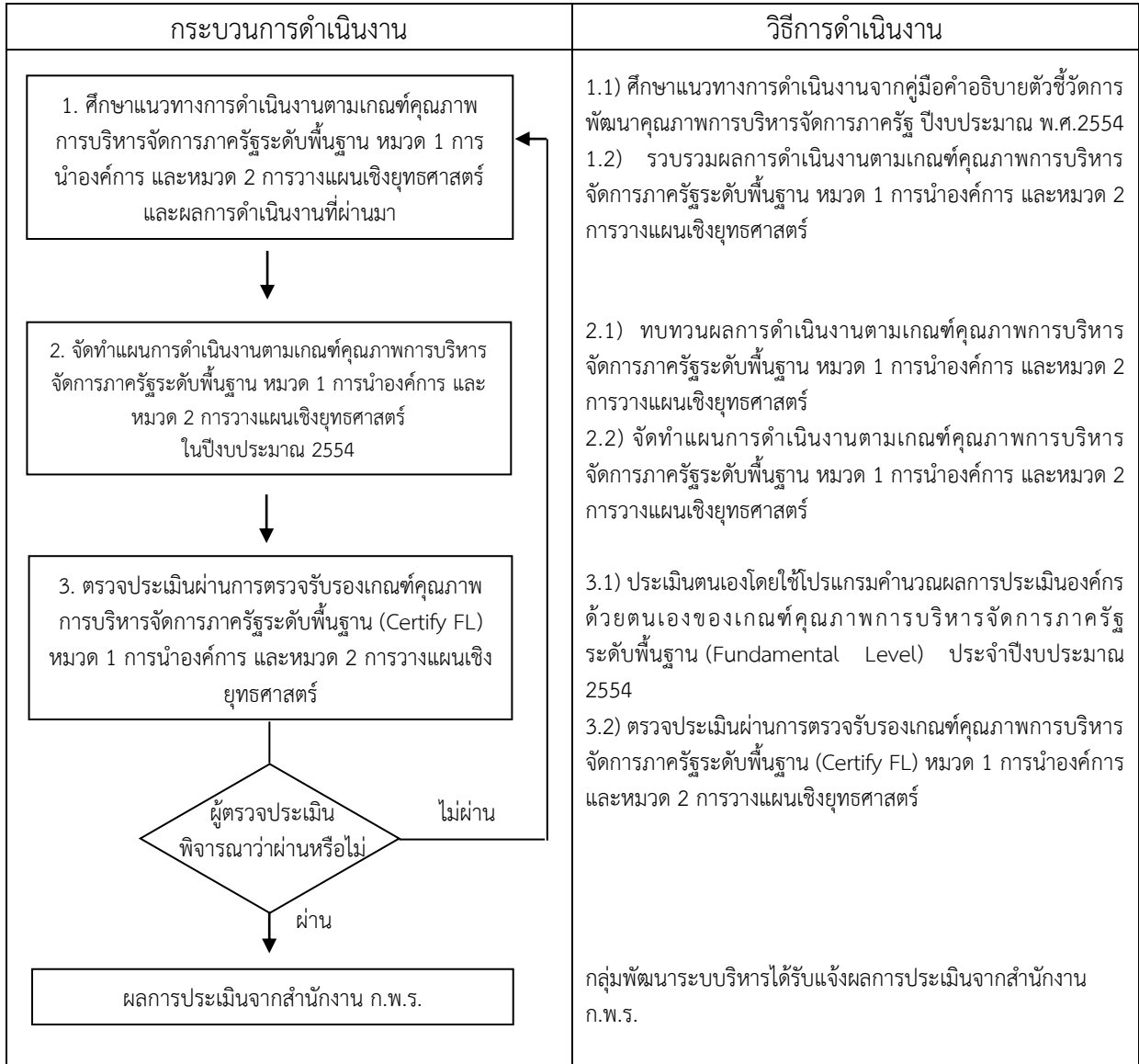


หมายเหตุ

1. ผลการประเมินในหมวดที่ไม่ได้เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ 2554 ขอให้ประเมินตามผลการดำเนินการตามจริง เพื่อประโยชน์ต่อส่วนราชการเอง
2. เอกสารที่ต้องส่งมอบในรอบ 12 เดือน ได้แก่ แบบฟอร์ม 1 - 5 และโปรแกรมประมวลผล ในรูปแบบ file Excel ไม่ต้อง print ส่ง (ดูรายละเอียดในคู่มือตัวชี้วัด ปี 54)

บทที่ 3
วิธีการดำเนินงาน

การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน มีกระบวนการดำเนินงานแสดงดังภาพที่ 3-1



แผนภาพที่ 3-1 กระบวนการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 และหมวด 2 เพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

3.1 ศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

3.1.1 ศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ดำเนินการศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จากคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ 2554 พบว่า มีแนวทางการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

1) หมวด 1 การนำองค์การ (Leadership : LD) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1.1) การนำองค์การ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

LD1 ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้น ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

LD2 ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์การ โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นๆ

LD3 ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

LD4 ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มี ระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และนำผลการ ทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น

1.2) ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

LD5 ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแล องค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของ ส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

LD6 ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหาร ความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

LD7 ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการ จัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งต้องนำ วิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

2) หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

2.1) การวางแผนยุทธศาสตร์

SP1 ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่ เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติ ราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตาม แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ

SP2 ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่างๆ รวมถึง กฎหมายระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ

SP3 ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการ รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่นๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

2.2) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

SP4 ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล

SP5 ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมายและสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ

SP6 ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม

SP7 ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

3.1.2 ศึกษาผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

จากการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้แก่ รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 – 2553 และแผนพัฒนาทรัพยากรที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550 – 2554) เป็นต้น พบว่า กรมพัฒนาที่ดินเริ่มดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2550 โดยดำเนินการตาม Road Map การพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) กลุ่มที่ 1 กรมด้านบริการ ดังตารางที่ 3-1 โดยมีผลการดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณ ดังนี้

ปีงบประมาณ 2550 – 2551 เป็นการเรียนรู้และประเมินตนเองเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ปีงบประมาณ 2552 ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ในหมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งกรมพัฒนาที่ดิน

ปีงบประมาณ 2553 กรมพัฒนาที่ดินจัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ตารางที่ 3-1 Road map การพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL)

กลุ่ม	การพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) รายหมวด (ปีละ 2 หมวด)		
	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554
กลุ่มที่ 1 กรมด้านบริการ	หมวด 1 และหมวด 3	หมวด 5 และหมวด 6	หมวด 2 และหมวด 4
กลุ่มที่ 2 กรมด้านนโยบาย	หมวด 1 และหมวด 2	หมวด 4 และหมวด 6	หมวด 3 และหมวด 5
กลุ่มที่ 3 จังหวัด	หมวด 1 และหมวด 4	หมวด 2 และหมวด 3	หมวด 5 และหมวด 6
กลุ่มที่ 4 สถาบันอุดมศึกษา	หมวด 1 หมวด 5 และหมวด 6	หมวด 2 หมวด 3 และหมวด 4	Successful Level

จากผลการดำเนินงานดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า กรมพัฒนาที่ดินได้ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 การนำองค์การ ในปีงบประมาณ 2552 ซึ่งจากรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ปีงบประมาณ 2552 กรมพัฒนาที่ดินสามารถดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด มีผลการดำเนินงานร้อยละ 100 และผ่านการประเมินได้คะแนนที่ 5 คะแนน

สำหรับการดำเนินการในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า ตาม Road map การพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ดังตารางที่ 3-1 กำหนดให้ดำเนินการในปีงบประมาณ 2554 ซึ่งเมื่อศึกษาจากแนวทางการดำเนินงาน หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนพัฒนาทรัพยากรที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550 – 2554) เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า กรมพัฒนาที่ดินได้มีการดำเนินการตามแนวทาง หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มาแล้วบางส่วนเช่นกัน

3.2 จัดทำแผนการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2554

ตามคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ 2554 ได้กำหนดตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ปีงบประมาณ 2554 ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดย่อย คือ

- ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน โดยส่วนราชการจะต้องดำเนินการเพื่อให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน จำนวน 2 หมวดที่เหลือ ซึ่งในส่วนของกรมพัฒนาที่ดินเหลือ 2 หมวด คือ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7) โดยส่วนราชการจะต้องเลือกตัวชี้วัดหมวด 1 – 6 ซึ่งเป็นตัวชี้วัดแนะนำของสำนักงาน ก.พ.ร. จำนวนหมวดละ 1 ตัวชี้วัด

- ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน โดยให้ส่วนราชการประเมินองค์การตามประเด็นที่กำหนด ที่แสดงให้เห็นถึงการยกระดับการบริหารจัดการองค์การในประเด็นที่สำคัญในแต่ละหมวด ที่สะท้อนถึงความเป็นระบบและการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การให้เกิดความยั่งยืน

นอกจากนี้ คู่มือดังกล่าวยังให้ข้อเสนอแนะการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปีงบประมาณ 2554 และเตรียมการสำหรับการดำเนินการในปีงบประมาณ 2555 ไว้ว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์การได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐาน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น แม้ในหมวดที่ส่วนราชการได้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ในปีงบประมาณ 2552 และ 2553 ไปแล้วก็ตาม ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการ “รักษา” ระบบบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการยกระดับการพัฒนาระบบบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับก้าวหน้าต่อไป และแม้ว่าส่วนราชการจะประเมินองค์การด้วยตนเองแล้วและพบว่า ได้ดำเนินการครบถ้วนแล้วในปีงบประมาณ 2552 และ 2553 อย่างไรก็ตาม ในปีงบประมาณ 2554 แม้จะไม่ได้เลือกหมวดดังกล่าวมาดำเนินการ ส่วนราชการควรนำประเด็นการประเมินมาทบทวนการดำเนินการในระหว่างปีด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า เมื่อสิ้นปีงบประมาณการดำเนินการครบถ้วนตามที่เกณฑ์การประเมินกำหนด เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต้องการให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง และในการตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) สำนักงาน ก.พ.ร. จะดำเนินการรับรองการผ่านเกณฑ์ ในปีงบประมาณ 2555 โดยใช้แนวทางการตรวจเชิงคุณภาพที่ทีมผู้ตรวจรับรองจะสัมภาษณ์ผู้บริหาร และคณะทำงานทุกหมวด

ดังนั้น ในการดำเนินการตามตัวชี้วัดในปีงบประมาณ 2554 นอกจากกรมพัฒนาที่ดินจะดำเนินการตามตัวชี้วัด “ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน” โดยดำเนินการเพื่อให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน จำนวน 2 หมวดที่เหลือ คือ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้แล้ว ยังมีการทบทวนผลการดำเนินงานของหมวดอื่นๆ ที่ได้ดำเนินการครบถ้วนแล้วในปีงบประมาณ 2552 และ 2553 ด้วย โดยผู้จัดทำได้ดำเนินการทบทวนและจัดทำแผนการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ทบทวนผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ผู้จัดทำได้ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยประยุกต์ใช้โปรแกรมคำนวณผลการประเมินองค์การด้วยตนเองเพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อหาแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2554 โดยมีผลการประเมินองค์การด้วยตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 การนำองค์การ ดังตารางที่ 3-2 และผลการประเมินองค์การด้วยตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-2 การประเมินองค์การด้วยตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 1 การนำองค์การ						
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน		ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554
LD1	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	1 มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (อาจแสดงเป็น Flow Chart ประกอบด้วยขั้นตอน ปัจจัยนำเข้า ผู้เกี่ยวข้อง และกรอบเวลา)	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<p>- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกรมพัฒนาที่ดิน</p> <p>- กรมพัฒนาที่ดินมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน โดยมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในปัจจุบันคือ แผนพัฒนาทรัพยากรที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550 - 2554) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าประสงค์ของกรมพัฒนาที่ดินในช่วง 5 ปี</p> <p>เนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 จะสิ้นสุดในปี 2554 ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559)</p>	<p>- ทบทวนคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกรมพัฒนาที่ดิน</p> <p>- จัดทำยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559)</p>

หมวด 1 การนำองค์การ							
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน		ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554	
		2	มีแนวทาง/วิธีการในการถ่ายทอดสื่อสารองค์การ ประกอบด้วยช่องทาง ประเด็นการสื่อสาร ผู้สื่อสาร และความถี่ ให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มบุคลากร และนำไปปฏิบัติจริง	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินที่ผ่านมา เป็นการจัดทำขึ้นโดยหน่วยงานด้านวางแผนที่ได้รับมอบหมายจากกรมพัฒนาที่ดินให้จัดทำยุทธศาสตร์ โดยมีการระดมความคิดเห็นเฉพาะเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานด้านวางแผน	- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อระดมความคิดจากทุกหน่วยงาน ร่วมกันจัดทำยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559)
		3	มีการประเมินผลการรับรู้และความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ขององค์การ อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (สอดคล้อง SP1 และ SP2)	<input type="checkbox"/> ใช่	<input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่	- ยังไม่มีการประเมินผลการรับรู้และความเข้าใจ	- กำหนดให้มีการประเมินผลการรับรู้และความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ขององค์การ
		4	มีการทบทวนแนวทางการกำหนดและการถ่ายทอดสื่อสาร	<input type="checkbox"/> ใช่	<input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่	- ยังไม่มีการทบทวน เนื่องจากไม่ได้กำหนดแนวทางและวิธีการไว้	- จัดทำแนวทางการกำหนดและการถ่ายทอดสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์

หมวด 1 การนำองค์การ						
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา		ดำเนินการครบถ้วน	ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554
		วิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง				
LD2	ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์การ โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นๆ	1	มีการรายงานผลการประเมินการใช้อำนาจที่ได้รับการมอบอำนาจเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการให้บริการ ผู้รับบริการได้ดี มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และปรับปรุงการดำเนินการ	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- มีการจัดทำคำสั่งมอบหมายอำนาจให้รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินสั่งและปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน และคำสั่งมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน โดยมีการประเมินผลการใช้อำนาจและรายงานผลการประเมินให้กับผู้บริหาร	- ทบทวนและปรับปรุงคำสั่งมอบอำนาจอย่างให้ครอบคลุมและเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง
		2	มีการประเมินผลการดำเนินการการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขให้เหมาะสม (โดยพิจารณาว่าขอบเขต	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- มีการจัดทำคำสั่งมอบหมายอำนาจให้รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินสั่งและปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน และคำสั่งมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน โดยมีการประเมินผลการใช้อำนาจและรายงานผลการประเมินให้กับผู้บริหาร	- ทบทวนและปรับปรุงคำสั่งมอบอำนาจอย่างให้ครอบคลุมและเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

หมวด 1 การนำองค์การ						
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา		ดำเนินการครบถ้วน	ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554
			การมอบอำนาจและบุคลากรที่ได้รับมอบมีความเหมาะสมหรือไม่)			
LD3	ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	1	ผู้บริหารส่งเสริม และมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการบูรณาการ สร้างความผูกพันความร่วมมือภายในองค์การ และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร (สามารถแสดงแนวทางการปฏิบัติจริงและยกตัวอย่างได้)	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<p>- กรมพัฒนาที่ดินได้ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้สร้างความผูกพันของบุคลากรภายในกรมฯ โดยให้ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วม ในปีงบประมาณ 2552 ประกอบด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดงานกีฬาสกีกรม 2. การจัดงานวันสถาปนากรม 3. การแจกโล่รางวัลการประกวดกิจกรรมต่างๆ ในงานวันสถาปนากรมเดือนพฤษภาคม <p>- จัดทำรายงานสรุปผลการติดตามผลการดำเนินการของกิจกรรมการเรียนรู้ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว โดยมีการสรุปผลการดำเนินการและข้อเสนอสำหรับการปรับปรุงกิจกรรมในปีต่อไป</p>	- คัดเลือกกิจกรรมดำเนินการเพื่อส่งเสริม และมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการบูรณาการ สร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์การ และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร อย่างต่อเนื่องในปีงบประมาณ 2554

หมวด 1 การนำองค์การ						
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน		ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554
LD4	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น	1 มีแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและได้ระบุตัวชี้วัดที่สำคัญ	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<p>- กรมพัฒนาที่ดินกำหนดแนวทางการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำคำรับรอง และการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในการพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัด โดยพิจารณาตัวชี้วัดจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ 2. ตัวชี้วัดตามแผนงาน/โครงการ และกิจกรรมตามเอกสารงบประมาณ <p>โดยใช้กรอบแนวทางการจัดทำตัวชี้วัดตามคู่มือการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. และจัดทำเป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2552</p>	- ทบทวนและคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2554

หมวด 1 การนำองค์การ						
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน		ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554
		2 ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดประชุมหัวหน้าส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อติดตามผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2552 ประจำทุกเดือน ในแต่ละเดือนจะมีการทบทวนผลการดำเนินงาน หากไม่เป็นไปตามแผน ผู้บริหารจะกำหนดแนวทางในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ในระดับพื้นที่ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด - มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำคำรับรอง และการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2552 และจัดประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2552 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีการประชุมหัวหน้าส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน ประจำทุกเดือน เพื่อติดตามผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2554 - ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำคำรับรอง และการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2554 และจัดประชุมคณะกรรมการ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2554
		3 มีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางการกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลการดำเนินงาน	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<ul style="list-style-type: none"> - มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำคำรับรอง และการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2552 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีการประชุมหัวหน้าส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน ประจำทุกเดือน เพื่อติดตามผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2554 - ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำคำรับรอง และการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำ

หมวด 1 การนำองค์การ						
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา		ดำเนินการครบถ้วน	ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554
						รับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2554 เพื่อทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดประจำปีงบประมาณ 2554
LD5	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	1	มีการกำหนดนโยบายและแผนดำเนินงานด้านการกำกับดูแลองค์การที่ดี มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยมขององค์การ และตามหลักธรรมาภิบาลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยโครงการที่ดำเนินการมีความสอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีแต่ละด้าน	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<p>- แต่งตั้งคณะทำงานด้านการกำกับดูแลองค์การที่ดี</p> <p>- มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาทรัพยากรดินในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 และตามหลักธรรมาภิบาลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีการกำหนดมาตรการ/โครงการรองรับนโยบายไปสู่การปฏิบัติทั้ง 4 ด้าน โดยมีมาตรการ/โครงการในแต่ละด้าน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มาตรการ/โครงการด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 6 มาตรการ/โครงการ 2. มาตรการ/โครงการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 3 มาตรการ/โครงการ 3. มาตรการ/โครงการด้านองค์การ ประกอบด้วย 6 มาตรการ/โครงการ 4. มาตรการ/โครงการด้านผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 มาตรการ/โครงการ 	- ใช้นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีเดิมที่มีการจัดทำในปีงบประมาณ 2552

หมวด 1 การนำองค์การ							
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน		ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554	
		2	มีการนำนโยบายและแผนดำเนินการไปปฏิบัติจริง	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<p>ในปีงบประมาณ 2552 คัดเลือกมาตรการ/โครงการในแต่ละด้านๆ ละ 1 มาตรการ/โครงการดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มาตรการ/โครงการด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม คือ โครงการกำจัดขยะภายในกรมพัฒนาที่ดินเพื่อลดภาวะโลกร้อน 2. มาตรการ/โครงการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ มาตรการลดขั้นตอนและระยะเวลาให้บริการ มาตรฐานสินค้าทางการเกษตร (ตัว Q) 3. มาตรการ/โครงการด้านองค์การ คือ จัดทำการบริหารความเสี่ยงของแผนงานโครงการ 4. มาตรการ/โครงการด้านผู้ปฏิบัติงาน คือ โครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 	- คัดเลือกมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี เพื่อดำเนินการในปีงบประมาณ 2554
		3	มีการทบทวนนโยบายและผลการดำเนินการกำกับดูแลองค์การที่ดีเพื่อนำมาปรับปรุงการส่งเสริมนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีต่อไป	<input type="checkbox"/> ใช่	<input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่	ไม่มีการดำเนินการ	- จัดประชุมคณะกรรมการ

หมวด 1 การนำองค์การ						
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา		ดำเนินการครบถ้วน	ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554
LD6	ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	1	การประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงและจัดทำแผนปรับปรุงสำหรับการดำเนินการของปีที่ผ่านมา	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<ul style="list-style-type: none"> - มีการตั้งคณะกรรมการดำเนินการวางระบบการควบคุมภายในของกรมพัฒนาที่ดิน - สำนัก/กองทุกหน่วยงานจัดทำแผนควบคุมภายในของสำนัก/กอง ประจำปีงบประมาณ 2552 และรวบรวมแผนดังกล่าวจัดทำเป็นแผนควบคุมภายในของกรมพัฒนาที่ดินประจำปีงบประมาณ 2552 	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนคณะกรรมการดำเนินการวางระบบการควบคุมภายในของกรมพัฒนาที่ดิน - กำหนดให้สำนัก/กองจัดทำแผนควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง ในปีงบประมาณ 2554
		2	นำแผนจากข้อ 1 มาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<ul style="list-style-type: none"> - สำนัก/กองดำเนินการตามแผนควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2552 และจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2552 ในช่วงปลายปีงบประมาณ 2552 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้สำนัก/กองดำเนินการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานผลการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องในปีงบประมาณ 2554

หมวด 1 การนำองค์การ							
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน		ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554	
LD7	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคมอันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ	1	มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลให้เกิดผลกระทบเชิงลบ อันเกิดจากการดำเนินการตามพันธกิจขององค์การ	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<ul style="list-style-type: none"> - แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง - มีการวิเคราะห์ภารกิจที่มีผลกระทบในเชิงลบจากประชาชนและคัดเลือกแผนงาน/โครงการเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการจัดการผลกระทบในทางลบ ประจำปีงบประมาณ 2552 ได้แก่ โครงการแหล่งน้ำในไร่นานอกเขตชลประทาน 	- ทบทวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
		2	มีแนวทาง/วิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคม	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	แนวทาง/วิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคม ในปีงบประมาณ 2552 ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดตั้งศูนย์ประสานราชการใสสะอาด กรมพัฒนาที่ดิน 2. สร้างช่องทางการร้องเรียนของประชาชน เช่น ช้อร้องเรียนโดยผ่านทางเว็บไซต์ /เว็บไซต์ศูนย์ราชการใสสะอาด 3. การจัดทำคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เป็นแนวทางที่กรมฯ ได้มีการดำเนินการเพื่อป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจจะเกิดต่อชุมชนในเรื่องช้อร้องเรียนต่อชุมชนทางลบบ้านแหล่งน้ำในไร่นานอกเขตชลประทาน 	- ทบทวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

หมวด 1 การนำองค์การ							
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน		ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554	
		3	มีการนำแนวทางการป้องกันและการแก้ไขผลกระทบไปปฏิบัติ	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- มีการเผยแพร่ข้อมูลให้สำนัก/กองแนวทางดังกล่าวไปใช้ในการปฏิบัติงาน	- ทบทวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
		4	มีการทบทวนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมเพื่อปรับปรุงแนวทาง/มาตรการ/วิธีการดำเนินการ	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- สำนัก/กองรายงานผลการดำเนินงานมายังกองแผนงาน เพื่อรวบรวมจัดทำเป็นรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอกรมพัฒนาที่ดิน	- ทบทวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 3-3 การประเมินองค์การด้วยตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์						
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน		ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554
SP1	ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ	1 มีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี (อาจแสดง Flow Chart ประกอบด้วยขั้นตอน ข้อมูล และสารสนเทศที่ใช้ ซึ่งสอดคล้องกับ SP2 ผลผลิตแต่ละขั้น ผู้รับผิดชอบ ผู้เกี่ยวข้อง และกรอบเวลา)	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<ul style="list-style-type: none"> - มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกรมพัฒนาที่ดิน - จัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ที่มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการเกษตร แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และมีการปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลในแต่ละยุคสมัย โดยแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่ดำเนินการปัจจุบันสอดคล้องแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550 - 2554) 	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกรมพัฒนาที่ดิน - ทบทวนกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกรมพัฒนาที่ดินให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงาน หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ - จัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ที่มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการเกษตร แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559)

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์						
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน		ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554
		2	ผู้บริหารในทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	ผู้บริหารในทุกระดับมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการ แต่ยังมีส่วนร่วมน้อยในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน	- จัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ที่มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการเกษตร แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารทุกระดับร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์
		3	แผนกลยุทธ์รองรับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร ทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<input type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่	มีแผนกลยุทธ์รองรับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร ทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคล	- จัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ที่มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการเกษตร แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารทุกระดับร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์						
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน		ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554
		4	มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อการปรับปรุงการจัดทำแผน	<input type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่	- ยังไม่มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ เพื่อการปรับปรุงการจัดทำแผน	- ทบทวนกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกรมพัฒนาที่ดินให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงาน หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	มีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและเหมาะสมจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	<input type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่	- ยังไม่มีกระบวนการที่ชัดเจน	- กำหนดกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน
		2	มีการใช้ข้อมูล/ปัจจัยต่อไปนี้ในการวางแผน - วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ - ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - กฎหมาย ระเบียบ - โครงสร้างส่วนราชการ	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- ข้อมูลบางส่วนยังไม่มีรวบรวมและนำมาใช้ เช่น ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น	- ทบทวนข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนให้ครบถ้วน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์							
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา		ดำเนินการครบถ้วน	ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554	
	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมายระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ		- ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร				
		3	มีกระบวนการทบทวนและปรับปรุงข้อมูล/ปัจจัยที่นำมาใช้ในการวางแผน รวมทั้งกระบวนการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- ข้อมูลบางส่วนอยู่ระหว่างจัดทำเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น	- กำหนดกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน
SP3	ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการ รวมทั้ง ต้องมี	1	มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยครอบคลุมประเด็น	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน - กรมพัฒนาที่ดิน โดยกองการเจ้าหน้าที่จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีการจัดทำและปรับปรุงให้สอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยปัจจุบันเป็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน 2551 – 2554	- ทบทวนคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน - จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์							
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา		ดำเนินการครบถ้วน	ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554	
	การวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ		ดังต่อไปนี้ การวางแผนและการบริหารกำลังคน แผนพัฒนาบุคลากร แผนบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล				
		2	มีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ (สอดคล้องกับ SP6)	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งเตรียมจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ และเครื่องมือ เป็นต้น	- จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2554

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์							
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน		ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554	
		3	มีการทบทวนแผนและการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่		- ทบทวนแผนและการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559)
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติรวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล	1	ผู้บริหารมีกระบวนการสื่อสารเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร ซึ่งครอบคลุม - การถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรสู่การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนระดับหน่วยงานและระดับบุคคล - การปฏิบัติงานตาม	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- มีการสื่อสารเรื่องยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากรในองค์กรให้รับทราบ แต่ยังไม่มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ	- กำหนดแนวทางการสื่อสารและนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติระดับบุคคล

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์							
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา		ดำเนินการครบถ้วน		ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554
			แผนงานและโครงการ - ตัวชี้วัดของแต่ละ แผนปฏิบัติการ - บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายองค์การ (อาจเป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสาร LD1)				
		2	มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ	<input type="checkbox"/> ใช่	<input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่	- ยังไม่มีการดำเนินการ	- จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นๆ
SP5	ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่เป็นสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมาย	1	มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับองค์การ ซึ่งแสดงความเชื่อมโยง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของ	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน	- ทบทวนและจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559)

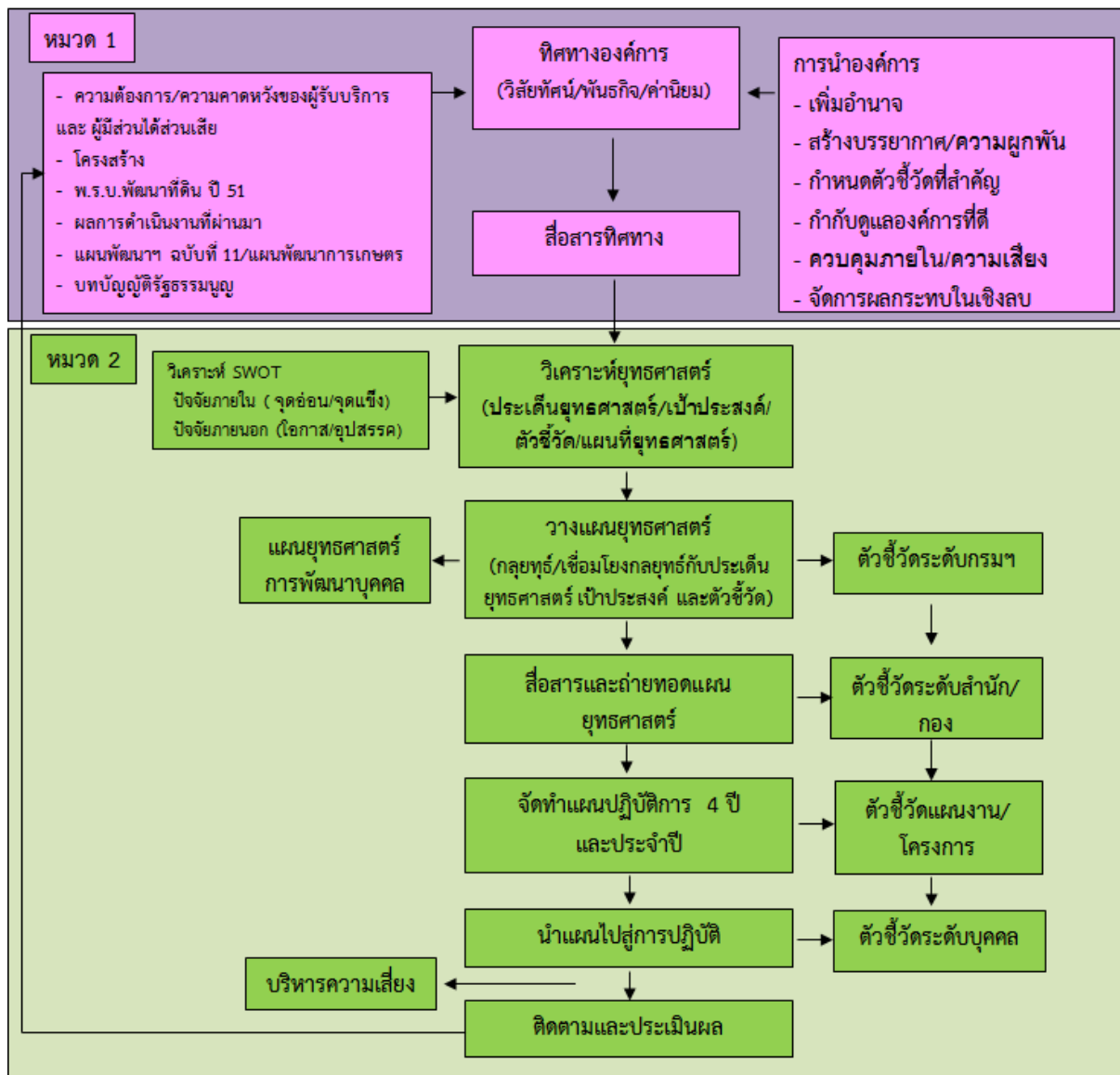
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์							
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา		ดำเนินการครบถ้วน	ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554	
	และสำนัก/กองที่จัดตั้งเพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ		องค์การในด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน				
		2	มีแผนปฏิบัติการประจำปี หรือปฏิทินกิจกรรม (Gantt Chart) ซึ่งมีตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การและบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- มีแผนปฏิบัติการประจำปี หรือปฏิทินกิจกรรม (Gantt Chart) ซึ่งมีตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การ แต่ยังไม่มีในระดับบุคคล	- กำหนดแนวทางเพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับบุคคล
		3	มีการติดตามความก้าวหน้า สรุปผลการปฏิบัติงาน และสรุปบทเรียนของการประเมินผลในระดับหน่วยงานและระดับ	<input type="checkbox"/> ใช่	<input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่		- กำหนดแนวทางการติดตามความก้าวหน้าและสรุปผลการปฏิบัติงาน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์							
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา		ดำเนินการครบถ้วน		ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554
			บุคคล				
SP6	ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม	1	มีการติดตาม การรายงานผลการดำเนินงาน และการปรับแผนงาน/โครงการหรือการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- ดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติราชการประจำปี โดย - จัดประชุมหัวหน้าส่วนกรมพัฒนาที่ดิน ประจำทุกเดือน - ติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน	ดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติราชการประจำปี โดย - จัดประชุมหัวหน้าส่วนกรมพัฒนาที่ดิน ประจำทุกเดือน - ติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน
SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้อง	1	การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้ใช้แนวทางการวิเคราะห์ตามมาตรฐาน COSO รวมทั้งนำความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลมาวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้ใช้แนวทางการวิเคราะห์ตามมาตรฐาน COSO รวมทั้งนำความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลมาวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ เป็นประจำทุกปี	- ทบทวนและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2554

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์							
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นย่อยการพิจารณา	ดำเนินการครบถ้วน		ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการดำเนินงานปีงบประมาณ 2554	
	ครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล						
		2	จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	- มีการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานเสนอผู้บริหารทุกปี	- จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2554

3.2.2 จัดทำแผนการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์

จากการประเมินองค์การด้วยตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ 3-2 และ 3-3 ตามลำดับ โดยใช้โปรแกรมคำนวณผลการประเมินองค์การด้วยตนเองเพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ของสำนักงาน ก.พ.ร. ทำให้สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ในปีงบประมาณ 2554 โดยมีกระบวนการดำเนินงาน ดังแผนภาพที่ 3-2



แผนภาพที่ 3-2 กระบวนการนำองค์การและวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2554

โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ทบทวนและแต่งตั้งคณะทำงาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์

2) คณะทำงานพิจารณาจัดทำแผนการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย แผนงาน ระยะเวลา และหน่วยงานรับผิดชอบหลัก แสดงดังตารางที่ 3-4 โดยสรุปแผนการดำเนินงานได้ ดังนี้

(1) กำหนดทิศทางองค์การ เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่ เป้าหมายขององค์การ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์การต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ ดำเนินการโดย

(1.1) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่เป็นปัจจุบัน ได้แก่

- ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- โครงสร้างตามกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน
- พระราชบัญญัติพัฒนาที่ดิน 2551
- ผลการดำเนินงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 – 2559) และแผนพัฒนาการเกษตร ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11
- บทบัญญัติรัฐธรรมนูญ

(1.2) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารทุกระดับในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์การ

(2) สื่อสารทิศทางองค์การ โดยผู้บริหารของกรมพัฒนาที่ดินชี้แจงทำความเข้าใจ ทิศทางองค์การให้กับบุคลากรผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่ การประชุมหัวหน้าส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดินผ่าน Video Conference ผ่านเว็บไซต์กรมพัฒนาที่ดิน แจกเวียนผ่านหนังสือราชการกำหนดให้ทุกสำนัก/กอง ชี้แจงทำความเข้าใจทิศทางองค์การให้กับบุคลากรทุกระดับ เป็นต้น

(3) กำหนดกิจกรรมการนำองค์การ เพื่อสร้างบรรยากาศและจูงใจให้คนในองค์การ สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด และกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยคณะทำงานร่วมกันกำหนดกิจกรรมในแต่ละประเด็นดังนี้

(3.1) การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ โดยศึกษากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และจัดทำคำสั่งให้ผู้บริหารมอบอำนาจให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ประกอบด้วย

- การมอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินสั่งและปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน

- การมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสถาบัน เลขาธิการกรม ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน ปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน

(3.2) การส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิด การบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ โดยกำหนดกิจกรรมต่างๆ

(3.3) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2554 โดยดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยรวบรวมตัวชี้วัดจากแผนยุทธศาสตร์ เอกสาร

งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2554 และคัดเลือกตัวชี้วัดสำหรับติดตามผลการดำเนินงาน และกำหนดวิธีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

(3.4) คัดเลือกแผนงาน/โครงการตามแผนนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเพื่อดำเนินการในปีงบประมาณ 2554 จากนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ให้คณะทำงานคัดเลือกมาตรการ/โครงการรองรับนโยบายไปสู่การปฏิบัติทั้ง 4 ด้านๆ ละ 1 มาตรการ/โครงการ เพื่อดำเนินการในปีงบประมาณ 2554

(3.5) ทบทวนและจัดทำแผนควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน โดยแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนควบคุมภายในของกรมพัฒนาที่ดินเพื่อกำหนดกรอบการดำเนินงาน และมอบหมายสำนัก/กองพิจารณากระบวนการทำงานของหน่วยงาน วิเคราะห์ในแต่ละขั้นตอนของแต่ละกระบวนการเพื่อหาและระบุความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดำเนินการ และรายงานผลการดำเนินงานในสิ้นปีงบประมาณ

(3.6) ทบทวนและกำหนดแนวทางการจัดการผลกระทบในเชิงลบ

(4) จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี กรมพัฒนาที่ดิน โดยดำเนินการ ดังนี้

(4.1) วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ เป็นการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis ดำเนินการโดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ ระดมความคิดเห็นของผู้บริหารทุกระดับในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์จัดทำเป็น “แผนที่ยุทธศาสตร์”

(4.2) วางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และเป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ โดยเชื่อมโยงกลยุทธ์กับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ดำเนินการโดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อวางยุทธศาสตร์โดยกำหนดกลยุทธ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ระดมความคิดเห็นของผู้บริหารทุกระดับในการกำหนดกลยุทธ์ และเชื่อมโยงกลยุทธ์กับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด

(4.3) สื่อสารและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลงสู่หน่วยงานเพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติต่อไป โดยมีแผนการดำเนินงานในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ – สิงหาคม 2554

(4.4) จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยสำนัก/กอง จัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับมอบหมาย กำหนดเป้าหมายในช่วง 4 ปี และ 1 ปี และรวบรวมแผนงาน/โครงการดังกล่าว จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมพัฒนาที่ดิน จากนั้นนำแผนปฏิบัติการประจำปีเข้าสู่กระบวนการจัดทำงบประมาณ เสนอขอจัดสรรงบประมาณผ่านสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภาให้ความเห็นชอบ

(5) จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน และดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 – 2559)

(6) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ดำเนินการโดยการถ่ายทอดเป้าหมายและงบประมาณให้กับหน่วยงานต่างๆ นำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบจากระดับกรมลงสู่กอง/สำนัก จากกอง/สำนักลงสู่กลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สพด. และจากกลุ่ม/ฝ่าย/ศูนย์/สพด. ลงสู่บุคคล

(7) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

(7.1) การประชุมหัวหน้าส่วนราชการประจำทุกเดือน

(7.2) การรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน

(7.3) การติดตามผลผลิตและผลลัพธ์ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานตรวจราชการกรมพัฒนาที่ดิน ติดตามผลลัพธ์ของการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2553 และตรวจติดตามผลผลิตในปีงบประมาณ 2554

(8) การบริหารความเสี่ยง – ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 2546 และสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้กำหนดให้ส่วนราชการได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการได้มีการประเมินผล ตรวจสอบการดำเนินการให้มีการดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งเป็นการป้องกันและลดความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยการหาวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะทำให้แผนงานของส่วนราชการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในปีงบประมาณ 2554 กรมพัฒนาที่ดินมีแผนการดำเนินงาน ดังนี้

(8.1) ทบทวนและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2554

(8.2) จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการที่จะต้องนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้ชัดเจนและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

(8.3) ติดตามทบทวน เป็นวิธีการดำเนินการหลังจากที่ทุกหน่วยงานได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปดำเนินการแล้ว และมีการประเมินผลความเสี่ยงที่ลดลง

(8.4) นำเสนอรายงานผู้บริหารรับทราบพร้อมข้อเสนอแนะ

แผนการดำเนินงาน	ช่วงระยะเวลาดำเนินการ											หน่วยงาน รับผิดชอบหลัก	
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.
3.5 ทบทวนและจัดทำแผนควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	← →											กองคลัง	
3.6 ทบทวนและกำหนดแนวทางการจัดการผลกระทบในเชิงลบ	← →											กองแผนงาน	
4. จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี กรมพัฒนาที่ดิน	← →												
4.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์				↔									กองแผนงาน
4.2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์					↔								กองแผนงาน
4.3 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสื่อสารและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์					← →								กองแผนงาน
4.4 จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี										← →			กองแผนงาน
5. จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล										← →			กองการเจ้าหน้าที่

แผนการดำเนินงาน	ช่วงระยะเวลาดำเนินการ												หน่วยงาน รับผิดชอบหลัก	
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
8.2 จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง				←									→	กองแผนงาน
8.3 ติดตามทบทวน												←	→	กองแผนงาน
8.4 เสนอรายงานผู้บริหารรับทราบ พร้อมข้อเสนอแนะ													↔	กองแผนงาน

3) การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ตามคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ 2554 ได้กำหนดให้ส่วนราชการเลือกจากตัวชี้วัดและนำมาดำเนินการ หมวดละ 1 ตัวชี้วัด ซึ่งคณะทำงานได้พิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ – เลือกตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ)”

หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ - เลือกตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของส่วนราชการ”

3.3 ตรวจสอบผ่านการตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

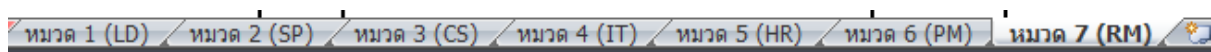
3.3.1 ประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

กรมพัฒนาที่ดินดำเนินการประเมินผลองค์การด้วยตนเอง โดยใช้โปรแกรมคำนวณผลการประเมินองค์การด้วยตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ประจำปีงบประมาณ 2554 ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. พัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการประเมินส่วนราชการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้กับส่วนราชการในการประเมินองค์การด้วยตนเอง หมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level: FL) และใช้ประมวลผลร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่ส่วนราชการเลือกดำเนินการในปีงบประมาณ 2554 รวมทั้งใช้ประเมินองค์การ เพื่อเทียบผลการดำเนินการกับเกณฑ์คุณภาพฯ ระดับพื้นฐาน

โปรแกรมดังกล่าวพัฒนาโดยใช้โปรแกรม Excel โดยพิจารณาจาก "ประเด็นย่อยการพิจารณา" ของกิจกรรมที่ส่วนราชการระดับกรมต้องดำเนินการให้ครบถ้วนในหมวด 1-6 (กระบวนการ) และการวัดระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดซึ่งเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเพื่อรายงานในหมวด 7 โดยมีแนวทาง/ขั้นตอนการดำเนินการ และการใช้แบบฟอร์ม

ผู้จัดทำได้ใช้โปรแกรมคำนวณผลการประเมินองค์การด้วยตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ประจำปีงบประมาณ 2554 ประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งโปรแกรมดังกล่าวมีขั้นตอนทั้งหมด 7 ขั้นตอน แต่เนื่องจากผู้จัดทำดำเนินการเฉพาะหมวด 1 และ หมวด 2 จึงดำเนินการใน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เปิด Sheet หมวด 1 (LD) และ หมวด 2 (SP)



ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การตามประเด็นที่กำหนดไว้ใน Column "ประเด็นการตรวจ" ดังตัวอย่าง

1	A	B	C	D	E	F	G
2	หมวด 1 การนำองค์การ						
3	รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	คะแนนเกณฑ์น้ำหนัก
4	LD1	ส่วนราชการ/ผู้ให้บริการดำเนินการกำหนดทิศทางทางองค์การที่ชัดเจนครอบคลุมในเชิงวิสัยทัศน์ คำนิยามเป้าหมายประสงค์หรือผลการดำเนินงานที่ชัดเจนขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เติบโตขึ้นกับการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร สนับสนุนให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	A	<ul style="list-style-type: none"> มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์กร ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน 	0.5	<ul style="list-style-type: none"> มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางองค์กร โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการ แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์กร ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน 	0.1
5			0.075				
6			0.025				
7			0.2				
8			0.1				
9			D	บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	0.3	<ul style="list-style-type: none"> รับรู้ เข้าใจ นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 	0.1
10			0.1				
11			0.1				
12			L	<ul style="list-style-type: none"> มีการติดตามประเมินผลการกำหนด และสื่อสารทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงวิธีการกำหนดทิศทางขององค์กร และวิธีการ/ ช่องทางในการสื่อสาร 	0.1	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวน Approach (กำหนดทิศทางหรือช่องทางสื่อสาร) ปรับปรุง(กำหนดทิศทางหรือช่องทางสื่อสาร) 	0.05
13			0.05				
14			I	ทิศทางขององค์กรมีความสอดคล้องกับภารกิจ/ความคาดหวัง/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.1	<ul style="list-style-type: none"> แสดงความสอดคล้องได้ (อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้) 	0.1
15	LD2	ผู้ให้บริการส่วนราชการดำเนินการพัฒนางานในการจัดสิ่ง(Service development)	A	คำสั่ง/วิธีปฏิบัติแนวทางในการมอบอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากร	0.5	<ul style="list-style-type: none"> มีคำสั่ง หรือ วิธีปฏิบัติ หรือ แนวทาง อย่างใดอย่างหนึ่ง (คำสั่งหรือกระบวนการแล้วแต่จะใช้ผู้ปฏิบัติงานก็ได้) 	0.5

ขั้นตอนที่ 3 พิจารณาจากผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กรณีที่ได้มีการดำเนินการตามประเด็นที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ให้ใส่ข้อความ "Y" ลงใน Column "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)" กรณีที่ไม่ได้ดำเนินการตามประเด็นที่ระบุไว้อย่างครบถ้วน ให้ใส่ข้อความ "N" ลงใน Column "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)" ดังตัวอย่าง

	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ค่าน้ำหนัก	ประเด็นการตรวจ	คะแนนเกณฑ์น้ำหนัก	ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)	คะแนนมีติดย่อย
A	<ul style="list-style-type: none"> มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์กร ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน 	0.5	<ul style="list-style-type: none"> มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางองค์กร โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการ แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์กร ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน 	0.1	Y	1
				0.075	Y	1
				0.025	N	0
				0.2	Y	1
				0.1	Y	1
D	บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	0.3	<ul style="list-style-type: none"> รับรู้ เข้าใจ นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 	0.1	Y	1
				0.1	N	0
				0.1	Y	1
L	<ul style="list-style-type: none"> มีการติดตามประเมินผลการกำหนด และสื่อสารทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงวิธีการกำหนดทิศทางขององค์กร และวิธีการ/ ช่องทางในการสื่อสาร 	0.1	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวน Approach (กำหนดทิศทางหรือช่องทางสื่อสาร) ปรับปรุง(กำหนดทิศทางหรือช่องทางสื่อสาร) 	0.05	Y	1
				0.05	N	0
I	ทิศทางขององค์กรมีความสอดคล้องกับภารกิจ/ความคาดหวัง/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.1	<ul style="list-style-type: none"> แสดงความสอดคล้องได้ (อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้) 	0.1	Y	1

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อดำเนินการวิเคราะห์ตามประเด็นพิจารณาอย่างครบถ้วนเป็นที่เรียบร้อย ให้กดที่ปุ่มลูกศรในช่อง "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)" เพื่อเปิดเมนู Filter เลือกทำเครื่องหมาย ถูกเฉพาะตัว "N" เท่านั้น แล้วกด OK ดังตัวอย่าง



ขั้นตอนที่ 5 นำค่าคะแนนร้อยละของการผ่านในหมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จัดส่งให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารรวบรวมจัดทำสรุปในภาพรวมของกรม

3.3.2 ตรวจสอบผ่านการตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ผู้ตรวจประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดการประเมินผ่านการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified fundamental level หรือ Certified FL) ของกรมพัฒนาที่กินที่ ในวันที่ 26 มีนาคม 2555 โดยผู้จัดทำได้ดำเนินการเตรียมการรับตรวจประเมิน ดังนี้

1) จัดทำการนำเสนอผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2) สรุปผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

3) รวบรวมเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ประกอบด้วย

3.1) เอกสารหลักฐานการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ ได้แก่

- แผนภาพ (Flow Chart) แสดงกระบวนการที่กำหนดทิศทางขององค์การที่มุ่งเน้นไปสู่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- หนังสือเชิญประชุม และรายงานการประชุมหัวหน้าส่วนราชการ

- เอกสารแสดงถึงการถ่ายทอดทาง Video Conference โดยสามารถสื่อสารได้ 2 ทิศทาง

- ระเบียบวาระการประชุมโดยถ่ายทอดผ่านระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ (e-meeting)

- เอกสารแสดงถึงการสื่อสารผ่านทางเว็บไซต์ <http://www.ddd.go.th>

- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมพัฒนาที่ดิน

- แบบสอบถามความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน

- เอกสารแผนพัฒนาทรัพยากรที่ดิน แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

- เอกสารที่เป็นคำสั่งในการมอบอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากร พร้อมระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน 2534 และ พระราชกฤษฎีกา 2550 ที่ว่าด้วยเรื่องการมอบอำนาจ

- รายงานการประชุมหัวหน้าส่วนราชการ
- รายงานผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
- รายงานผลการได้รับรางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

- เอกสารการประเมินผลความสัมพันธ์ของการดำเนินการตามข้อตกลงการทำงาน PSA (จะแสดงให้เห็นถึงตัวชี้วัดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการติดตามประเมินผล)

- หลักเกณฑ์และแนวทางการคัดเลือกแผนงาน/โครงการในการวิเคราะห์ความเสี่ยง

- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานกำกับดูแลองค์การที่ดี
- แผนการดำเนินงานโครงการนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการดำเนินการวางระบบการควบคุมภายในของกรมพัฒนาที่ดิน

- รายงานการควบคุมภายในที่มีการจัดส่งมาของทุกหน่วยงาน
- รายงานการควบคุม (ภาพรวมของกรมฯ) ที่มีการนำเสนอผู้บริหาร

- คำสั่งจัดตั้งศูนย์ประสานราชการใสสะอาด กรมพัฒนาที่ดิน
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- รายงานการประชุมคณะกรรมการเรื่องการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม

แหล่งน้ำในไร่นานอกเขตชลประทาน

- เอกสารแสดงช่องทางการร้องเรียนของประชาชน เช่น ข้อร้องเรียนโดยผ่านทางเว็บไซต์ /เว็บบอร์ด ศูนย์ราชการใสสะอาด

3.2) เอกสารหลักฐานการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่

- แผนภาพ (Flowchart) กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- แผนปฏิบัติการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2
- โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เอกสารประกอบการฝึกอบรม และ

สรุปผลการฝึกอบรม ได้แก่ โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) และโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดระดับองค์กรเพื่อถ่ายทอดลงสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559)

- ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559)

บุคคล ของหน่วยงานส่วนกลาง

กรมพัฒนาที่ดิน

พลเรือนสามัญ

- รายงานการประชุมคณะทำงานหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ปี 2554
- เอกสารถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์การลงสู่สำนัก/กอง กลุ่ม/ฝ่าย และ
- คำสั่งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
- หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ
- แผนปฏิบัติงานและแผนการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี 2554
- แผน/ผลการปฏิบัติงานและการเบิกจ่ายงบประมาณปี 2554
- รายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองปฏิบัติราชการกรมฯ
- รายงานผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการทำงาน
- ตัวอย่างข้อตกลงการทำงานและการลงนามข้อตกลงการทำงานปี 2554
- แนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล

บทที่ 4 ผลการดำเนินงาน

4.1 ผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

จากแผนการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2554 กรมพัฒนาที่ดินได้ดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว โดยมีผลการดำเนินงาน ดังนี้

4.1.1 ผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ

1) กรมพัฒนาที่ดินได้กำหนดทิศทางขององค์การ (LD 1) โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เมื่อวันที่ 17 – 19 มกราคม 2554 ระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคร่วมกัน วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บทบัญญัติรัฐธรรมนูญ ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 – 2559) แผนพัฒนาการเกษตร ภารกิจและโครงสร้างตามกฎหมายกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน 2545 พระราชบัญญัติพัฒนาที่ดิน 2551 สถานการณ์ทรัพยากรดิน และผลการดำเนินงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้สามารถกำหนดทิศทางของกรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 – 2559) ได้ดังนี้

1.1) วิสัยทัศน์

“พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ เพิ่มพูนผลผลิต ในทิศทางการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วม”

โดยนิยามวิสัยทัศน์ ดังนี้

- พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ : ป้องกันการชะล้างพังทลาย แก้ไขปัญหาดิน การปรับปรุงบำรุงดิน เพื่อให้ดินมีความอุดมสมบูรณ์เหมาะสมในการผลิตพืชเศรษฐกิจชนิดต่างๆ ให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น

- การใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน : การสำรวจ วิเคราะห์ จำแนกประเภทการใช้ที่ดิน การจัดการใช้ประโยชน์ที่ดิน วางแผนการใช้ที่ดิน การอนุรักษ์ดินและน้ำ ลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมในอนาคต

- การมีส่วนร่วม : ภาคีเครือข่าย ได้แก่ หมอดินอาสา ยุวมอดิน เกษตรกร ชุมชน ท้องถิ่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ดิน และการเผยแพร่องค์ความรู้ วิชาการผ่านภาคีเครือข่าย เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนงานพัฒนาที่ดิน

1.2) พันธกิจ

การกำหนดนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดินในพื้นที่เกษตรกรรม การสำรวจและจำแนกดิน การกำหนดบริเวณการใช้ที่ดิน การควบคุมการใช้ที่ดินบริเวณที่มีการใช้หรือทำให้เกิดการปนเปื้อนของสารเคมีหรือวัตถุอันตราย การอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุงบำรุงดิน การผลิตแผนที่และทำสำมะโนที่ดิน การให้บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน ข้อมูลดินและการใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรและให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน

1.3) ค่านิยมองค์กร

จากวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว ผู้บริหารกรมพัฒนาที่ดินได้วิเคราะห์แล้วว่า หากกรมพัฒนาที่ดินจะบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ ทุกคนในองค์กรต้องมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจ และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีการทำงานเป็นทีม มีความรอบรู้ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น จึงกำหนดเป็นค่านิยมขององค์กร เพื่อให้มีการปฏิบัติซ้ำๆ กันจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ดังนี้

ค่านิยมองค์กร “รักองค์กร รักศักดิ์ศรี รู้สามัคคี รอบรู้มีคุณธรรม ริเริ่มสร้างสรรค์”

1.4) เป้าประสงค์หลักเพื่อ

- (1) จัดทำแผนการใช้ที่ดินเพื่อการวางแผนพัฒนาในพื้นที่
- (2) ส่งเสริมเกษตรกรทำการผลิตตามความเหมาะสมของดิน
- (3) พื้นที่เกษตรได้รับการป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน
- (4) พื้นที่เกษตรกรรมได้รับการฟื้นฟูและปรับปรุงดิน
- (5) พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมการพัฒนาที่ดิน
- (6) เกษตรกรนำเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดินไปใช้ประโยชน์
- (7) สร้างและพัฒนาต่อยอดภาคีเครือข่ายพัฒนาที่ดินให้เข้มแข็งและยั่งยืน

2) การสื่อสารและทำความเข้าใจทิศทางขององค์กร

ผู้บริหารของกรมฯ ได้สื่อสารและทำความเข้าใจทิศทางขององค์กรให้กับบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน โดยมีวิธีการดังนี้

2.1) เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์กรมพัฒนาที่ดิน

2.2) เผยแพร่ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

2.3) ประชุมทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสำนัก/กองทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้าง และจัดทำแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในทิศทางขององค์กร

จากนั้นดำเนินการประเมินความรับรู้ความเข้าใจทิศทางองค์กร พบว่า บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินมีความรู้ความเข้าใจทิศทางขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 60.67 ซึ่งผู้บริหารได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ควรมีการปรับปรุงวิธีการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร โดยในปีงบประมาณ 2555 กำหนดแผนงานให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ 4 ภาค เพื่อที่ผู้บริหารจะได้ลงไปพบปะเยี่ยมเยียน ชี้แจงทำความเข้าใจ และมอบนโยบายให้กับเจ้าหน้าที่ในพื้นที่ดังกล่าว

ทิศทางองค์กรที่กำหนดจะเข้าสู่กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในหมวด 2 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี กรมพัฒนาที่ดินต่อไป

3) การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) (LD 2)

กรมพัฒนาที่ดินมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินงานทั้งในเรื่องแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเกิดความคล่องตัว โดยมีคำสั่งมอบอำนาจให้หน่วยงานในระดับต่างๆ ทั้งหมด 4 คำสั่ง ดังนี้

3.1) คำสั่งมอบอำนาจให้รองอธิบดีสั่งและปฏิบัติราชการแทนอธิบดี

3.2) คำสั่งมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาที่ดินเขตปฏิบัติราชการแทน

อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน

3.3) คำสั่งมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการ สำนัก กอง สถาบัน เลขาธิการกรม ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายในปฏิบัติราชการแทนอธิบดี

3.4) คำสั่งมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อน ผู้อำนวยการ ศูนย์ศึกษาการพัฒนาพิภพทอทอง ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการพัฒนาที่ดินโครงการหลวงภาคเหนือ ปฏิบัติราชการ แทนอธิบดี

4) การส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพันร่วมมือภายในองค์กร (LD 3)

นอกจากกรมพัฒนาที่ดินจะมีการมอบอำนาจให้หน่วยงานในระดับต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้ว ยังดำเนินการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพันร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพันร่วมมือภายในองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2554 โดยมีการดำเนินการ 3 โครงการ ดังนี้

4.1) โครงการ “เฉลิมพระเกียรติ 84 พรรษา พัฒนาที่ดินตามรอยพระบาท ครบรอบ 48 ปี” เมื่อวันที่ 23-25 พฤษภาคม 2554 เป็นโครงการบูรณาการและสร้างความผูกพันระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยการจัดนิทรรศการ ออกสำเนาจำหน่ายสินค้าของแต่ละภาค จัดอบรม ถ่ายทอดองค์ความรู้และสร้างแรงจูงใจโดยผู้บริหารระดับกระทรวงและกรมฯ มอบโล่รางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่มีผลงานดีเด่นในแต่ละด้าน รวมทั้งเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จจากการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์

4.2) “การจัดฝึกอบรมการอนุรักษ์ดินและน้ำ” โดยคัดเลือกพื้นที่ตัวอย่างการดำเนินงานในแต่ละภูมิภาคเพื่อเป็นพื้นที่ต้นแบบในการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยมีการประกวดเพื่อมอบรางวัลและสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

4.3) “การจัดประชุมวิชาการกรมพัฒนาที่ดิน ปี 2554” โดยนักวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยและมีการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการคัดเลือกผลงานวิจัยดีเด่นและมอบโล่รางวัลเพื่อเป็นเกียรติและสร้างแรงจูงใจให้กับนักวิจัย

5) ดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ (LD 4)

กรมพัฒนาที่ดินมีการดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของกรมให้ดีขึ้น โดยในปีงบประมาณ 2554 มีตัวชี้วัดที่นำมาวิเคราะห์ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดตามเอกสารงบประมาณ ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน และตัวชี้วัดตามข้อตกลงการทำงาน (PSA) โดยใช้หลักเกณฑ์การจัดลำดับตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับประเด็นต่างๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน โครงสร้างตามกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน 2545 พระราชบัญญัติพัฒนาที่ดิน 2551 มติคณะรัฐมนตรี นโยบายรัฐบาล/กระทรวง พันธกิจกรมพัฒนาที่ดิน และความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดังกล่าว ดังนี้

5.1) ติดตามผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2554 ประจำทุกเดือน โดยการประชุมหัวหน้าส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน

5.2) รวบรวมผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2554 เป็นรายไตรมาสจัดส่งสำนักงานงบประมาณ

5.3) ติดตามผลการดำเนินงานและจัดทำรายงานการประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน จัดส่งสำนักงาน ก.พ.ร.

5.4) ตรวจสอบติดตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน (Outcome) ของปีงบประมาณ 2553 และตรวจสอบติดตามด้านเอกสารการจัดซื้อจัดจ้างและ Stock และด้านผลสำเร็จการดำเนินงาน (Output) ของปีงบประมาณ 2554

ดังจะเห็นได้ว่า กรมพัฒนาที่ดินมีแนวทางในการทบทวนและปรับปรุงแนวทางการกำหนดตัวชี้วัด และแผนการประเมินผล เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยมีการรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการรายงานผลการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนดังกล่าว เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของกรมพัฒนาที่ดินให้ดีขึ้น โดยมีการส่งต่อข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวให้แก่ศูนย์สารสนเทศ (หมวด 4) เพื่อจัดทำระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

6) กำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance : OG) (LD 5)

กรมพัฒนาที่ดินกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance : OG) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของกรมเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยกำหนดมาตรการ/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายในแต่ละด้าน ดังนี้

- | | | | |
|---|-------|---|-----------------|
| - ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม | จำนวน | 6 | มาตรการ/โครงการ |
| - ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | จำนวน | 5 | มาตรการ/โครงการ |
| - ด้านองค์การ | จำนวน | 7 | มาตรการ/โครงการ |
| - ด้านผู้ปฏิบัติงาน | จำนวน | 2 | มาตรการ/โครงการ |

โดยมีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ให้กับทุกหน่วยงานภายในกรม รวมทั้งได้มีการคัดเลือกมาตรการ/โครงการ ดำเนินการปีละอย่างน้อย 1 มาตรการ/โครงการ ในแต่ละด้าน โดยในปีงบประมาณ 2554 ได้คัดเลือกมาตรการ/โครงการ ดังนี้

6.1) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม จำนวน 3 มาตรการ/โครงการ

- (1) โครงการปรับปรุงสำนักงาน (กิจกรรม 5ส)
- (2) โครงการรักษาสีสิ่งแวดล้อมเพื่อลดภาวะโลกร้อน (ปลูกต้นไม้เพื่อบรรเทาโลกร้อน)
- (3) โครงการรักษ์แม่ รักษ์สิ่งแวดล้อม (ปลูกป่าเฉลิมพระเกียรติ 79 พรรษามหาราชินี)

6.2) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 1 มาตรการ/โครงการ

- (1) ระบบศูนย์บริการทางวิชาการในรูปแบบบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)

6.3) ด้านองค์การ จำนวน 1 มาตรการ/โครงการ

- (1) โครงการเสริมสร้างวินัย คุณธรรม และจริยธรรม ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน

6.4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 1 มาตรการ/โครงการ

- (1) จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ตามสายงาน

7) การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (LD 6)

กรมพัฒนาที่ดินมีการดำเนินการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน โดยในปีงบประมาณ 2554 ได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ในมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ คือ ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2554 โดยให้รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง และมีการประเมินผลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน 2544 ข้อ 6 สำหรับแผนงานการปรับปรุงการควบคุมภายในที่ยังคงมีความเสี่ยงอยู่ในด้านต่างๆ จะได้มีการดำเนินการในปีงบประมาณ 2555 ต่อไป

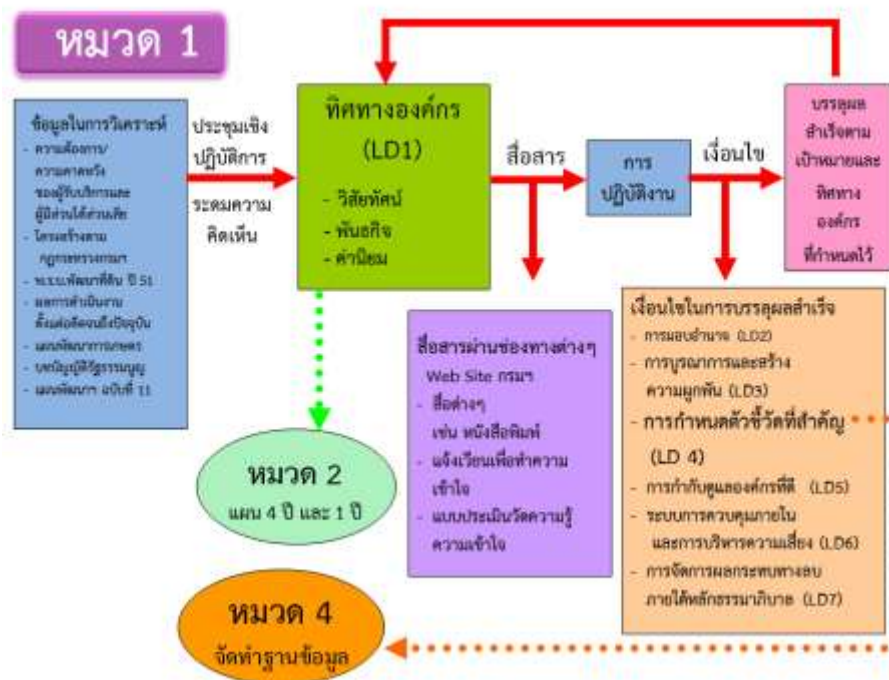
8) ผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับชุมชนด้วย (LD 7)

กรมพัฒนาที่ดินได้ดำเนินการกำหนดทิศทางองค์กร มาตรการ/โครงการ และระบบต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยการดำเนินการดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับชุมชนด้วย โดยดำเนินการวิเคราะห์ภารกิจหลักของกรมพัฒนาที่ดินที่อาจส่งผลกระทบต่อชุมชน พบว่า ภารกิจหลักด้านการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ ส่งผลกระทบต่อชุมชน เนื่องจากเป็นภารกิจที่ดำเนินการในพื้นที่สาธารณะ และต้องได้รับความเห็นชอบจากชุมชนร่วมกันให้เข้าดำเนินการ ซึ่งกรมได้จัดทำมาตรการป้องกันผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับชุมชน ผ่านช่องทางต่างๆ ดังนี้

- 8.1) ศูนย์ราชการใสสะอาด (เว็บไซต์กรม)
- 8.2) รับเรื่องร้องเรียนของประชาชน และจัดทำเรื่องชี้แจงให้ผู้บริหารทราบ
- 8.3) การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการแก้ไข
- 8.4) รายงานสรุปการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตการปฏิบัติหน้าที่

โดยมีขอบในหน่วยงาน

การบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหารด้วยวิธีการดังกล่าวจะเป็นการสนับสนุนให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ แสดงดังแผนภาพที่ 4-1



แผนภาพที่ 4-1 การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์กร

4.1.2 ผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

กรมพัฒนาที่ดินจัดทำแผนปฏิบัติจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี และสื่อสารถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ โดยแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คณะทำงานหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และจัดประชุมคณะทำงานเพื่อทบทวนการดำเนินงานตามเกณฑ์และจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีการกำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน (SP1) จากภาพที่ 4-2 แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี (SP2) ของกรมพัฒนาที่ดิน



แผนภาพที่ 4-2 การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1) การวิเคราะห์เพื่อวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี มีข้อมูลที่สำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการวิเคราะห์จะดำเนินการโดยวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญดังต่อไปนี้

1.1) นโยบายรัฐบาล แลลงนโยบายและจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน มีการกำหนดยุทธศาสตร์จัดสรร และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ระดับกระทรวง และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีระดับกรม ที่มีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล

1.2) จากการวิเคราะห์ทิศทางและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งดำเนินการโดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เมื่อวันที่ 17 - 19 มกราคม 2554 ระดมความคิดจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติทั้งจากหน่วยงาน

ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคร่วมกันวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของกรมฯ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ โดยข้อมูลประกอบการพิจารณา ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักที่ได้จากหมวด 1
- 2) บทบัญญัติรัฐธรรมนูญ
- 3) ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11
- 4) ร่างแผนพัฒนาการเกษตร
- 5) กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการ
- 6) พระราชบัญญัติพัฒนาที่ดิน 2551
- 7) สถานการณ์ทรัพยากรดิน
- 8) โครงสร้างของกรมฯ
- 9) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและผลการประเมิน
- 10) ความเสี่ยงในด้านต่างๆ ผลกระทบทางลบ และการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
- 11) ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รวมทั้งข้อมูลลักษณะที่สำคัญขององค์การในหมวดลักษณะที่สำคัญขององค์การ (หมวด P) ได้แก่ ลักษณะโดยรวมของบุคลากร สภาพการแข่งขัน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น

2) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ SWOT และ TOWS Matrix ทำให้สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ 24 เป้าประสงค์เชื่อมโยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ได้ทั้งหมด 14 กลยุทธ์ โดยมี 5 กลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในหมวดลักษณะที่สำคัญขององค์การ (หมวด P) คือ กลยุทธ์ส่งเสริมภาคีเครือข่ายให้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ดินและน้ำ และกลยุทธ์ส่งเสริมการใช้สารอินทรีย์ลดใช้สารเคมีพัฒนาสู่เกษตรอินทรีย์ตอบสนองต่อความท้าทายด้านพันธกิจและด้านปฏิบัติการ ส่วนกลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายหมอดินอาสาให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารจัดการสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และกลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักสมรรถนะเป็นการตอบสนองความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

3) การจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ 1 ปีของกรมพัฒนาที่ดิน ดำเนินการโดยกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละเป้าประสงค์และกลยุทธ์ เพื่อให้หน่วยงานเหล่านั้นจัดทำแผนงาน/โครงการ กิจกรรม และงบประมาณที่มีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว และรวบรวมและวิเคราะห์จัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ 1 ปีของกรมพัฒนาที่ดิน แผนดังกล่าวนำไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

3.1) เข้าสู่กระบวนการงบประมาณจนได้รับการอนุมัติจากสภา จัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี ผ่านกระบวนการวิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานต่างๆ จัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายเดือนของแต่ละหน่วยงาน และกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดลงกลุ่ม/ฝ่าย และบุคคล ซึ่งมีการถ่ายทอดอย่างเป็นระบบด้วย “แผนที่ยุทธศาสตร์”

3.2) นำไปจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลใน (SP3) เพื่อส่งให้หมวด 5 จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

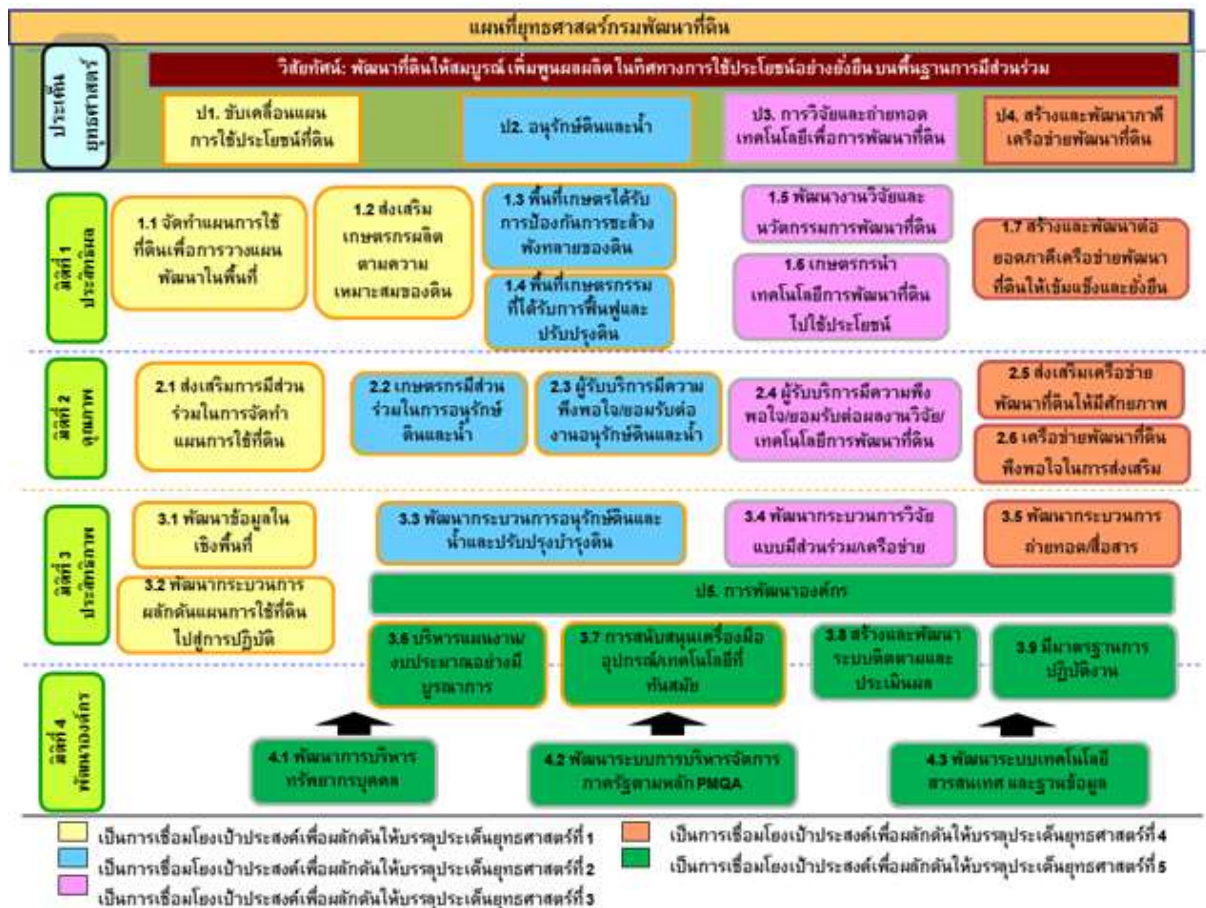
4) การสื่อสารยุทธศาสตร์ โดยสื่อสารทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่างๆ (SP4) โดยใช้วิธีการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “การกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดระดับองค์กรเพื่อถ่ายทอดลงสู่ระดับหน่วยงานและบุคคลในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11” เพื่อสื่อสารทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางเมื่อวันที่ 11 -

12 กุมภาพันธ์ 2554 และส่วนภูมิภาคเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน – 1 กรกฎาคม 2554 และได้ประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยมีผลการประเมินผู้เข้าอบรม ดังนี้

4.1) ด้านความรู้ความเข้าใจเรื่อง “วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร” ก่อนอบรม มีผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวมากเพียงร้อยละ 7 หลังอบรมมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นคิดเป็นร้อยละ 54

4.2) ด้านความรู้ความเข้าใจเรื่อง “การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดขององค์กร” ก่อนอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวมากเพียงร้อยละ 6 หลังอบรมมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นคิดเป็นร้อยละ 49

5) การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (SP5) ใช้วิธีการถ่ายทอดโดยใช้ “แผนที่ยุทธศาสตร์” ซึ่งเกิดจากการเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ และ 24 เป้าประสงค์ตามหลัก Balance Scorecard แบ่งออกเป็น 4 มิติคือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์กร จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ดังแผนภาพที่ 4-3



แผนภาพที่ 4-3 แผนที่ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน

โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ใช้สีในการแสดงถึงความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์กับประเด็นยุทธศาสตร์ในแต่ละมิติ เช่น สีเหลือง แสดงให้เห็นว่า กรมพัฒนาที่ดินต้องเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยพัฒนาข้อมูลในเชิงพื้นที่ และพัฒนาระบบการผลักดันกระบวนการใช้ที่ดินไปสู่การปฏิบัติ ด้านคุณภาพการให้บริการ ต้องส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการใช้ที่ดิน จึงจะได้ผลลัพธ์คือ แผนการใช้ที่ดิน และ

เกษตรกรมีการผลิตพืชตามความเหมาะสมของดิน ส่วนสีฟ้าเป็นการเชื่อมโยงเพื่อให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 อนุรักษ์ดินและน้ำ สีชมพูเป็นการเชื่อมโยงเพื่อให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาที่ดิน และสีส้มเป็นการเชื่อมโยงเพื่อให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างและพัฒนาต่อยอดภาคีเครือข่ายพัฒนาที่ดิน สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์การ ในช่องสีเขียว จะสนับสนุนทุกประเด็นยุทธศาสตร์

จากนั้นจึงถ่ายทอดยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินลงสู่หน่วยงานต่างๆ โดยถ่ายทอดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติลงสำนัก/กองที่รับผิดชอบเป้าประสงค์ดังกล่าว และจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับสำนัก/กอง จากนั้นจึงกำหนดกลุ่ม/ฝ่ายรับผิดชอบเป้าประสงค์ของสำนัก/กอง และถ่ายทอดลงสู่บุคคล โดยในทุกระดับต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดกำกับ และจัดทำเป็นข้อตกลงการทำงาน ซึ่งในระดับสำนัก/กองมีการลงนามข้อตกลงการทำงานระหว่างผู้บริหารระดับกรม กับผู้อำนวยการสำนัก/กอง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และการลงนามการประเมินรายบุคคลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน

6) การติดตามและประเมินผล (SP6)

สำนัก/กองทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาครายงานผลการดำเนินงานทุกเดือนเพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานและเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายเดือน โดยการจัดประชุมหัวหน้าส่วนราชการ และแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ นอกจากนี้ กรมพัฒนาที่ดินยังได้แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศและติดตามผลการดำเนินงานเพื่อตรวจติดตามงานในพื้นที่ที่ได้มีการจัดทำข้อตกลงการทำงานร่วมกัน และ การประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้เครื่องมือ PART และการประเมินจากหน่วยงานอิสระ เพื่อนำข้อมูลจากการประเมินไปใช้ในการทบทวนและปรับปรุงยุทธศาสตร์ต่อไป

ขณะเดียวกันมีการนำข้อมูลจากการติดตามและประเมินผลดังกล่าวมาใช้ในการประเมินรายบุคคลด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการในปี 2554 ที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ เพื่อการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงาน เช่น การจัดสรรเงินรางวัล หรือเลื่อนขั้นเงินเดือน

7) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (SP7)

เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กรมพัฒนาที่ดินได้มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยในปีงบประมาณ 2554 ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และจัดประชุมคัดเลือกแผนงาน / โครงการเพื่อบริหารความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

- (1) มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการบรรลุผลตามเป้าหมายของกระทรวง
- (2) มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนและสิ่งแวดล้อม
- (3) ใช้งบประมาณสูงเมื่อเปรียบเทียบกับแผนงาน/โครงการอื่นของส่วนราชการภายใต้กระทรวงเดียวกัน
- (4) ผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรีหรือผู้ตรวจราชการกระทรวงเห็นควรให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

จากเกณฑ์ดังกล่าวเมื่อนำมาวิเคราะห์แผนงาน/โครงการในแต่ละยุทธศาสตร์สามารถคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ 2554 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งของเกษตรกรและเครือข่ายงานพัฒนาที่ดิน

โครงการคลินิกเกษตรเคลื่อนที่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งรัดการพัฒนาพื้นที่ทำการเกษตรให้มีความอุดมสมบูรณ์

โครงการปรับปรุงคุณภาพดิน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเป็นเลิศของงานวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี

โครงการ วิจัยพัฒนาที่ดินและเทคโนโลยีชีวภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการที่ดี

โครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละแผนงาน/โครงการ พบว่า ระดับความเสี่ยงในบางปัจจัยเสี่ยง อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่เมื่อกำหนดแนวทางควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและดำเนินการตามแผนการควบคุมที่กำหนด ผลปรากฏว่า สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทั้งหมด คิดเป็น ร้อยละ 100 ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

4.2 ผลการประเมินตนเองโดยใช้โปรแกรมคำนวณผลการประเมินองค์การด้วยตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ประจำปีงบประมาณ 2554

4.2.1 ผลการประเมินตนเอง หมวด 1 การนำองค์การ

ผลการประเมินตนเอง หมวด 1 การนำองค์การ โดยใช้โปรแกรมคำนวณผลการประเมินองค์การด้วยตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ประจำปีงบประมาณ 2554 พบว่า การดำเนินงานตามการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified fundamental level หรือ Certified FL) หมวด 1 การนำองค์การ มีผลการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 84.64 แสดงรายละเอียดการประเมิน ดังภาคผนวก 1

4.2.2 ผลการประเมินตนเอง หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ผลการประเมินตนเอง หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้โปรแกรมคำนวณผลการประเมินองค์การด้วยตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ประจำปีงบประมาณ 2554 พบว่า การดำเนินงานตามการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified fundamental level หรือ Certified FL) หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ มีผลการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 100 แสดงรายละเอียดการประเมิน ดังภาคผนวก 2

4.3 ผลการประเมินผ่านการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified fundamental level หรือ Certified FL)

กรมพัฒนาที่ดินได้รับการตรวจประเมินผ่านการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified fundamental level หรือ Certified FL) เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2555 โดยผู้รับผิดชอบรายหมวดตั้งแต่หมวด 1-6 นำเสนอผลการดำเนินงานพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน และนำผลลัพธ์จากการดำเนินงานในหมวด 7 เสนอต่อคณะกรรมการผู้ตรวจประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร. และได้รับแจ้งผ่านการประเมินการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2555 โดยมีผลคะแนนการดำเนินงาน ในหมวด 1 การนำองค์การ และ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

2.1) ผลการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ในหมวด 1 การนำองค์การ กรมพัฒนาที่ดิน ได้คะแนนจากสำนักงาน ก.พ.ร. คิดเป็นร้อยละ 80.50 โดยมีผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดในหมวด 7 “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (โครงการจัดการขยะภายในกรมพัฒนาที่ดินเพื่อลดภาวะโลกร้อน)” ค่าคะแนนเท่ากับ 5

2.2) ผลการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กรมพัฒนาที่ดิน ได้คะแนนจากสำนักงาน ก.พ.ร. คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดในหมวด 7 “ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของส่วนราชการ” ค่าคะแนนเท่ากับ 5

เมื่อนำคะแนนหมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ไปรวมกับคะแนนของหมวดที่เหลือ คือ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ทำให้กรมพัฒนาที่ดินผ่านการประเมินการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ด้วยคะแนน ร้อยละ 93.97 และได้รับใบรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL Version 1.0) ดังภาคผนวก 3 โดยสรุปผลการตรวจ ดังตารางที่ 4-1 และแสดงผลลัพธ์ของการดำเนินงานดังตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-1 สรุปผลการตรวจประเมินรายหมวด

หมวด	จุดเด่น	ข้อเสนอแนะ
ลักษณะที่สำคัญขององค์การ	- การจัดทำรายงานมีความชัดเจน สอดคล้องตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้	-
1. การนำองค์การ	- ผู้บริหารระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นที่ดีในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม รวมถึงการสื่อสารและทำความเข้าใจให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์การ - มีความชัดเจนถึงแนวทางอย่างเป็นระบบในการทบทวนการดำเนินการในประเด็นต่างๆ เช่น แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลการทำงาน นโยบายและผลการดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดี เป็นต้น	- การประเมินผลการรับรู้และความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ขององค์การควรนำผลการประเมินมาใช้เพื่อพัฒนากระบวนการสื่อสารให้บุคลากรในองค์การมีประสิทธิภาพต่อไป - การกำหนดมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบอันเกิดจากการดำเนินงานตามพันธกิจของส่วนราชการไม่ชัดเจน ขาดกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบทางลบ - ควรจะขยายผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกโครงการ โดยอาจจัดลำดับความสำคัญของโครงการ โดยเน้นโครงการที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินการมีโอกาสสูงขึ้นในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

หมวด	จุดเด่น	ข้อเสนอแนะ
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติและการสื่อสารไปยังหน่วยงานต่างๆ มีความชัดเจนและเป็นระบบ - แผนยุทธศาสตร์ต่างๆ มีการเชื่อมโยงให้เห็นอย่างชัดเจนกับภารกิจ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร (P) รวมถึงการมีการสื่อสารเรื่องยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่บุคคลที่ชัดเจน 	-
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความชัดเจนและครอบคลุมทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง - การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการให้บริการ รวมถึงประเด็นในการสอบถามความพึงพอใจมีความสอดคล้องกับความต้องการในด้านต่างๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - มีการจัดทำมาตรฐานการให้บริการ และคู่มือการทำงานที่ชัดเจน 	-
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการ ทบทวน และวิเคราะห์ฐานข้อมูลรวมถึงการจัดการฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพผลทั้งข้อมูลสนับสนุนต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ - กระบวนการสร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน และกระบวนการในการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิม - มีแนวทางที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและได้รับบริการประชาชนที่ดียิ่งขึ้น - มีระบบในการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัยที่ชัดเจน และครอบคลุม 	-

หมวด	จุดเด่น	ข้อเสนอแนะ
	<ul style="list-style-type: none"> - มีการบริหารความเสี่ยงระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิผล และการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบรองรับต่อแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ 	
<p>5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจตามกลุ่มบุคลากร รวมถึงมีการประเมินความผาสุกและความพึงพอใจแยกตามกลุ่มบุคลากร - มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นระบบ รวมถึงมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรได้รับทราบ - มีการประกันคุณภาพการฝึกอบรมและนำไปใช้ตามเกณฑ์ที่กำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่มีการประเมินความคุ้มค่าในการอบรม
<p>6. การจัดการกระบวนการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - แนวทางที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการมีความชัดเจน และเป็นระบบ - มีการจัดทำข้อกำหนดกระบวนการและตัวชี้วัดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน รวมถึงการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้อง - มีแผนสำรองภาวะฉุกเฉิน 	<ul style="list-style-type: none"> - แผนสำรองภาวะฉุกเฉินที่จัดทำขึ้นยังมีความไม่ชัดเจนในส่วนของรายละเอียดของแผน การจัดหาสถานที่ปฏิบัติราชการสำรอง กรณีสถานที่ปัจจุบันไม่สามารถที่จะดำเนินการต่อไปได้ และการฝึกซ้อมการดำเนินการ กรณีเกิดภาวะฉุกเฉินที่ยังไม่ครอบคลุมในทุกกรณีของภัยที่อาจเกิดขึ้น
<p>7. ผลลัพธ์การดำเนินการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กรมพัฒนาที่ดินมีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ 	<ul style="list-style-type: none"> -

ตารางที่ 4-2 ผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 1 - 6

รหัส	ตัวชี้วัดผลลัพธ์	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการดำเนินการ	ค่าคะแนนที่ได้
		1	2	3	4	5		
RM 1.4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี	1	2	3	4	5	5	5.00
RM 2.1	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของส่วนราชการ	1	2	3	4	5	5	5.00
RM 3.5	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานคู่มือการให้บริการ	60	70	80	90	100	5	5.00
RM 4.5	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	80	85	90	95	100	5	5.00
RM 5.1	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร	60	65	70	75	80	5	5.00
RM 6.3	ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work manual)	30	40	50	60	70	5	5.00

บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุป

กรมพัฒนาที่ดินดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ครบถ้วนตามแนวทางการดำเนินงานที่กำหนด โดยมีผลการประเมินสรุปได้ ดังนี้

1) ผลการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ในหมวด 1 การนำองค์การ กรมพัฒนาที่ดิน ได้คะแนนจากสำนักงาน ก.พ.ร. คิดเป็นร้อยละ 80.50 โดยมีผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดในหมวด 7 “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (โครงการจัดการขยะภายในกรมพัฒนาที่ดินเพื่อลดภาวะโลกร้อน)” ค่าคะแนนเท่ากับ 5

2) ผลการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กรมพัฒนาที่ดิน ได้คะแนนจากสำนักงาน ก.พ.ร. คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดในหมวด 7 “ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของส่วนราชการ” ค่าคะแนนเท่ากับ 5

3) ผลคะแนนของหมวด 1 และหมวด 2 รวมกับคะแนนหมวด 3 - 6 และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ทำให้กรมพัฒนาที่ดินผ่านการประเมินการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ด้วยคะแนน ร้อยละ 93.97

4) จุดเด่นและข้อเสนอแนะจากผู้ตรวจประเมินเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังนี้

4.1) หมวด 1 การนำองค์การ มีทั้งจุดเด่นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

จุดเด่น - ผู้บริหารระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นที่ดีในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม รวมถึงการสื่อสารและทำความเข้าใจให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร และมีความชัดเจนถึงแนวทางอย่างเป็นระบบในการทบทวนการดำเนินการในประเด็นต่างๆ เช่น แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลการดำเนินงาน นโยบายและผลการดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดี เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ - การประเมินผลการรับรู้และความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ขององค์การควรนำผลการประเมินมาใช้เพื่อพัฒนากระบวนการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพต่อไป ส่วนการกำหนดมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบอันเกิดจากการดำเนินงานตามพันธกิจของส่วนราชการ ไม่ชัดเจน ขาดกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบทางลบ และควรขยายผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกโครงการ โดยอาจจัดลำดับความสำคัญของโครงการ โดยเน้นโครงการที่มีผลต่อยุทธศาสตร์เพื่อให้การดำเนินการมีโอกาสสูงขึ้นในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

4.2) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีทั้งจุดเด่น ดังนี้

จุดเด่น - กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์รวมถึงการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ และการสื่อสารไปยังหน่วยงานต่างๆ มีความชัดเจนและเป็นระบบ และแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ มีการเชื่อมโยง

ให้เห็นอย่างชัดเจนกับภารกิจ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร (P) รวมถึงการมี การสื่อสารเรื่องยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่บุคคลที่ชัดเจน

5.2 ปัญหา / อุปสรรค

1) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเกณฑ์คุณภาพที่ประเทศไทยพัฒนามาจากเกณฑ์ คุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งการอ่านคู่มือแล้วดำเนินการโดยขาดความเข้าใจเจตนารมณ์ของเกณฑ์ แต่ละข้อ จะเป็นการดำเนินงานที่ไม่เกิดความยั่งยืน ดำเนินการแล้วเสร็จเพื่อให้ผ่านการตรวจประเมิน แต่ไม่ เกิดการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

2) การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพดังกล่าว กรมพัฒนาที่ดินดำเนินการโดยจัดตั้งคณะทำงานแยก รายหมวด และมอบหมายหน่วยงานเจ้าภาพหลักรับผิดชอบแต่หมวด เช่น กองแผนงานรับผิดชอบหมวด 1 และหมวด 2 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรับผิดชอบหมวด 4 กองการเจ้าหน้าที่รับผิดชอบหมวด 5 ตั้งคณะทำงานเฉพาะรับผิดชอบหมวด 3 และหมวด 6 และกลุ่มพัฒนาระบบบริหารรับผิดชอบหมวด 7 เป็นต้น ผู้รับผิดชอบหลักดังกล่าวต่างดำเนินการในแต่ละหมวดที่ตนเองรับผิดชอบ โดยขาดการเชื่อมโยงและ ประสานการดำเนินงานร่วมกัน ทั้งที่แนวทางการดำเนินงานในแต่ละหมวดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องและส่ง ต่อข้อมูลกันอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้มีการดำเนินการตามแนวทางการดำเนินงานหมวด 1 – 6 ครบถ้วน แต่ไม่ สามารถสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจนของกรมพัฒนาที่ดิน

3) การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์การทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น การที่คนในองค์การไม่เข้าใจเจตนารมณ์ของเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ มองว่าเป็นการเพิ่มภาระงานจากงานปกติ จึงไม่ให้ความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือ ในการดำเนินงานเท่าที่ควร การดำเนินงานเป็นเรื่องของคณะทำงานกลุ่มเล็ก ส่งผลให้ไม่เห็นภาพการพัฒนา องค์การที่ชัดเจน

4) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ ยังขาดความเข้าใจและไม่สามารถนำเกณฑ์มาเป็นเครื่องมือในการ พัฒนาองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่แท้จริง

5.3 ข้อเสนอแนะ

1) โลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งสภาพภูมิอากาศ การเป็นชุมชนเมือง การเข้าสู่สังคม ผู้สูงอายุ ทำให้เกิดความท้าทายและจำเป็นต้องมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วทันการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนด นโยบาย การวางแผนงาน/โครงการ และการจัดบริการสาธารณะประเภทใหม่ รวมทั้งการปฏิวัติทางด้าน ดิจิทัลและเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (disruptive change) และความก้าวหน้าของ การสื่อสาร (Social media) ต่างทำให้ภาครัฐต้องหันมาปรับตัวและอาศัยเทคโนโลยีดังกล่าวเพื่อตอบโจทย์ และตอบสนองความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านสถานที่และเวลา การที่ภาครัฐต้องปรับตัวให้ทันกับ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นั้นหมายความว่า วันนี้องค์กรทุกส่วนราชการ ต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า

(1) ประชาชนมีความต้องการและความคาดหวังอะไรจากการดำเนินงานของภาครัฐ จากนั้น จึงนำความต้องการและความคาดหวังนั้นมาวิเคราะห์ร่วมกับบทบาทภารกิจของหน่วยงาน กำหนดเป็นทิศทาง และเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้ชัดเจน

(2) บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และนโยบายรัฐบาล ได้แก่ การขับเคลื่อนประเทศไทยเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นต้น มีผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร ค้นหาว่าอะไรเป็นประเด็นหรือปัจจัย หลักที่มีผลกระทบอย่างแท้จริง จากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดกลยุทธ์ เช่น ใช้ผลกระทบทางบวกในการ กำหนดกลยุทธ์เชิงความได้เปรียบ ใช้ผลกระทบทางลบในการกำหนดกลยุทธ์เชิงทำลาย เป็นต้น

(3) ระบบงานเดิมจะสามารถขับเคลื่อนทิศทางและแผนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ต้องมีการนำทิศทางและกลยุทธ์ดังกล่าวมาทบทวนและสร้างระบบงานใหม่ จำแนกกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนให้ชัดเจน และวิเคราะห์องค์การว่าจริงๆ แล้ว องค์การดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ กระบวนการใดที่สำคัญและผลักดันให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งกระบวนการ หลักและกระบวนการสนับสนุน

(4) จะสร้างและพัฒนาบุคลากรอย่างไรให้มีขีดสมรรถนะสูงสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความผูกพันในองค์การให้กลุ่มคนดังกล่าว ซึ่งต้องมีการ ทบทวนบทบาทหน้าที่และอัตรากำลังให้สอดคล้องกับระบบงานใหม่ วางแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทั้ง อัตรากำลัง การพัฒนาฝึกอบรม การเพิ่มขีดสมรรถนะ และการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร

(5) แผนงาน/โครงการสำคัญที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ตัวชี้วัดที่แสดงผลลัพธ์ ของการดำเนินงาน ระบบการจัดเก็บข้อมูล และระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

คำถามทั้ง 5 ข้อดังกล่าว เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ ดังนั้น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐยังคงเป็นเครื่องมือสำคัญที่กรมพัฒนา ที่ดินสามารถนำมาใช้ในการประเมินตนเองเพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์กร และยกระดับการทำงานให้มีคุณภาพ มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล สามารถตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ รวมทั้งปรับตัว ได้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2) การนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในการพัฒนารวมพัฒนาที่ดิน ต้องชี้แจงสร้าง ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับตระหนักถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก ของประเทศไทย เพื่อให้ทุกคน มองเห็นว่า เราจะทำงานแบบเดิมกันอีกไม่ได้แล้ว มิเช่นนั้นจะไม่สามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง แล้วเราก็ จะถูกสังคมถาม โดยให้คำตอบไม่ได้ มีผลต่อการคงอยู่ขององค์การในอนาคต และให้บุคลากรหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและร่วมกันบริหารจัดการปรับเปลี่ยนองค์การให้สามารถดำเนินงาน ตอบสนองความต้องการความคาดหวังของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถปรับตัวได้ทันต่อ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยควรทบทวนและปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

(1) ก่อนตั้งคณะทำงาน ควรศึกษาและวิเคราะห์เงื่อนไขในแต่ละหมวด มีกระบวนการสำคัญที่ ต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง แต่ละกระบวนการนั้นมีหน่วยงานใดเกี่ยวข้องบ้าง และผลลัพธ์ที่ต้องการในแต่ละ กระบวนการคืออะไร จากนั้นแต่งตั้งคณะทำงาน และจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกณฑ์และความเชื่อมโยง ของแนวทางการดำเนินงานแต่ละหมวด หมวดใดต้องเริ่มดำเนินการก่อนเพื่อให้ได้ข้อมูลส่งต่อให้หมวดต่อไป เมื่อเข้าใจความเชื่อมโยงแล้ว คณะทำงานแต่ละหมวดต้องดำเนินการวางแผนการดำเนินงาน และกำหนด วิธีการเก็บข้อมูลผลลัพธ์และระบบการติดตามประเมินผล

(2) ยึดหลัก ADLI ในการดำเนินการ โดย

A = Approach คือ การกำหนดแนวทางการดำเนินงานของกระบวนการอย่างเป็น ระบบ

D = Deployment การนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติจริง

L = Learning การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียนที่ได้ และนำไปปรับปรุงกระบวนการงาน
I = Integration แผนงาน การปฏิบัติ และการประเมินผลตามตัวชี้วัดต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และผลการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ

(3) ในช่วงแรกอาจต้องกำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานและบุคคลเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์การ

5) ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ.ร. ไม่ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานมาเป็นตัวชี้วัดประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ แต่ให้ส่วนราชการพัฒนาองค์การโดยความสมัครใจ โดยหน่วยงานที่ผ่านประเมินการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) แล้ว สามารถสมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เพื่อเป็นการจูงใจให้ส่วนราชการมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง แต่เกณฑ์การขอสมัครรับรางวัลจะไม่บอกแนวทางการดำเนินงานเหมือนเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เกณฑ์เป็นเพียงกรอบให้ประเมินว่า หากองค์การมีการดำเนินงานที่เป็นเลิศจริง ต้องมีการดำเนินการในเรื่องใดบ้าง หากหน่วยงานมุ่งเพื่อให้ได้รางวัล มักจะมุ่งหาตัวเลขผลลัพธ์ที่ดีและแนวการทำงานที่ดี โดยมองข้ามผลลัพธ์และการดำเนินงานที่ไม่ดี องค์การจะไม่เกิดการพัฒนาเพราะมีความเป็นเลิศแล้ว ดังนั้น กรมพัฒนาที่ดินควรดำเนินการพัฒนาองค์การควบคู่กันไปทั้ง 2 ทาง คือ นำผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ดี สมัครขอรับรางวัลเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ และนำผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ไม่ดีเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

5.4 ประโยชน์จากการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือสำคัญที่ส่วนราชการสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อยกระดับการทำงานให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล

2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือที่ช่วยประเมินระดับการพัฒนาของส่วนราชการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์การ

3) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์การทุกระดับตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ

4) การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ส่วนราชการสามารถต่อยอดในการขอสมัครรับรางวัลในระดับต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รางวัลการบริการภาครัฐแห่งชาติ รางวัลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์การและสร้างความเชื่อมั่นด้านมาตรฐานการทำงาน

บรรณานุกรม

- พสุ เตชะรินทร์. (2551). ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkit) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ. วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.
- พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์. (2551). ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkit) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ. วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ 2554 สำหรับส่วนราชการระดับกรม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ. สำนักงาน ก.พ.ร.