

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
กรมพัฒนาที่ดินไปสู่การรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน  
(Certified Fundamental Level)

โดย

นางณัฐยา หิรัญวัฒน์ศิริ

กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

เอกสารวิชาการเลขที่ 01/2554

พ.ศ. 2552-2554

## คำนำ

ตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2548 เห็นชอบให้รัฐบาลไทย โดยสำนักงาน กพร. นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การพัฒนากระบวนการไทย มีประสิทธิภาพ และยั่งยืน เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพ สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้น ทั้งผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยกำหนดเกณฑ์และกรอบการประเมินผลตัวชี้วัดด้านพัฒนาองค์กร เป็นตัวชี้วัดบังคับตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการกรมฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา โดยกำหนดให้ส่วนราชการปฏิบัติตามเกณฑ์ PMQA ทั้ง 6 หมวด และวัดผลลัพธ์ของการดำเนินงานในหมวด 7 และทำการตรวจประเมินผลการดำเนินงานของกรม ในปี พ.ศ. 2555 ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินได้รับการประเมินให้ผ่านการตรวจประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Certified FL) จากคณะผู้ตรวจประเมินของสำนักงาน กพร. ในปี พ.ศ. 2555 ซึ่งเป็นปีแรกของการตรวจประเมิน

ผู้ประเมินในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของกรมพัฒนาที่ดิน จึงได้จัดทำเอกสารแนวทางและรายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมที่ได้ดำเนินงานในรอบหลายปีที่ผ่านมาจนทำให้กรมพัฒนาที่ดินผ่านการประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในครั้งนี้ และใคร่ขอขอบคุณผู้บริหารที่ให้คำชี้แนะ การให้คำปรึกษา ตลอดจนทีมงาน PMQA ของกรมฯทุกท่านที่มีส่วนทำให้กรมพัฒนาที่ดินผ่านการประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน และร่วมมือกันพัฒนาองค์กรของกรมเพื่อให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความอย่างยั่งยืนตลอดไป

## สารบัญ

|                                                                                                                                                                                                              | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| สารบัญ                                                                                                                                                                                                       | ก    |
| สารบัญภาพ                                                                                                                                                                                                    | ค    |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>                                                                                                                                                                                          | 1    |
| 1.1 ความเป็นมา                                                                                                                                                                                               | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์                                                                                                                                                                                             | 6    |
| 1.3 ขอบเขตของการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                    | 6    |
| 1.4 วิธีการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                         | 6    |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                                                                                                                                                                                | 7    |
| <b>บทที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ</b>                                                                                                                                                              | 8    |
| 2.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ                                                                                                                                                  | 8    |
| 2.2 ภาพรวมของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ                                                                                                                                                             | 8    |
| 2.3 ประโยชน์ที่ส่วนราชการจะได้รับ                                                                                                                                                                            | 10   |
| 2.4 เกณฑ์คุณภาพการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน                                                                                                                                               | 11   |
| <b>บทที่ 3 กระบวนการดำเนินการ</b>                                                                                                                                                                            | 31   |
| 3.1 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554<br>เทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ                                                                                                             | 31   |
| 3.2 การดำเนินการเพื่อการผ่านการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ<br>ภาครัฐระดับพื้นฐาน(Certified fundamental level หรือ Certified FL)                                                              | 76   |
| 3.3 แนวทางดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ<br>ของกรมพัฒนาที่ดินปีงบประมาณพ.ศ. 2555 (ภายหลังการผ่านการตรวจรับรอง<br>การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน -Certified FL) | 76   |
| <b>บทที่ 4 ผลการดำเนินงาน</b>                                                                                                                                                                                | 78   |
| 4.1 ผลสำเร็จของการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                  | 78   |
| 4.2 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                    | 82   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                      | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------|------|
| บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ                                          | 84   |
| 5.1 บทสรุป                                                           | 84   |
| 5.2 ปัญหา / อุปสรรค                                                  | 85   |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ                                                       | 86   |
| 5.4 ประโยชน์จากการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA) | 88   |

## เอกสารอ้างอิง

### ภาคผนวก

- ก. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ. 2555)
- ข. แผนที่ยุทธศาสตร์ กรมพัฒนาที่ดิน (ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. 2555-2558)
- ค. ผลคะแนนการพัฒนาศูนย์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. 2551-2554
- ง. ไปรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน กรมพัฒนาที่ดิน ปี พ.ศ. 2555
- จ. ประมวลภาพกิจกรรมการพัฒนาศูนย์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมพัฒนาที่ดิน
- ฉ. คำสั่งคณะทำงานการพัฒนาศูนย์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมพัฒนาที่ดิน

## สารบัญภาพ

|                                                                                        | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพที่ 1.1 Roadmap การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ระดับพื้นฐาน                                  | 3    |
| ภาพที่ 1.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-2555                           | 4    |
| ภาพที่ 2.1 กรอบ (Framework) ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ                        | 10   |
| ภาพที่ 2.2 เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เป็นประโยชน์<br>ต่อส่วนราชการ | 11   |
| ภาพที่ 2.3 ภาพรวมลักษณะสำคัญขององค์กร                                                  | 16   |
| ภาพที่ 2.4 วิธีการนำเกณฑ์ PMQA มาประเมินองค์กร                                         | 29   |
| ภาพที่ 2.5 ความเชื่อมโยงของระบบจัดการเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ                  | 30   |
| ภาพที่ 4.1 รายละเอียดของ A D L I                                                       | 83   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมา

ในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ผ่านมาทิศทางการพัฒนาประเทศต่างๆในโลกได้สร้างความเชื่อมโยงกันทั้งในมิติด้านการค้าการลงทุน การเคลื่อนย้ายบุคคลและข้อมูลข่าวสารหรือที่เรียกกันทั่วไปว่าโลกาภิวัตน์ (Globalization) อันเป็นผลมาจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองนโยบายทางเศรษฐกิจการรวมกลุ่มเศรษฐกิจกระแสวัฒนธรรม ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นได้สะท้อนให้เห็นว่าโลกกำลังเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆอย่างต่อเนื่องและมีผลกระทบรุนแรงในทศวรรษนี้เศรษฐกิจของประเทศที่กำลังพัฒนาจะมีความสำคัญต่อทิศทางการพัฒนาของระบบเศรษฐกิจโลกมากขึ้นแม้ว่าภาพรวมของระบบเศรษฐกิจโลกจะอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการขยายตัวค่อนข้างต่ำมีแรงกดดันจากภาวะการว่างงานและการใช้พลังงานไม่เต็มที่ที่มีความผันผวนในตลาดการเงินเนื่องจากวิกฤตต่างๆรวมถึงปัญหาสังคมที่ซับซ้อนมากขึ้นจึงทำให้ภาครัฐมีบทบาทมากขึ้นทั้งในด้านการแทรกแซงระบบตลาดการจัดระเบียบสังคมส่งผลให้มีภาระทางด้านการกำกับดูแลและการบริหารงบประมาณมากขึ้น

ในทศวรรษหน้าแนวโน้มกระแสความท้าทายจากพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลกจะเกิดขึ้นในหลากหลายมิติทั้งในด้านสังคมเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมการเมืองและเทคโนโลยีอีกทั้งจะทวีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นในลักษณะที่เป็นความเสี่ยงแบบเชื่อมโยงในระดับโลกซึ่งล้วนแล้วแต่มิใช่สำคัญอันส่งผลต่อบทบาทภาครัฐของทุกประเทศรวมทั้งของประเทศไทยในอนาคตองค์การภาครัฐหรือระบบราชการของประเทศไทยจึงเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการบริหารและพัฒนาประเทศแต่เนื่องจากภาครัฐเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีทิศทางการพัฒนายังไม่ชัดเจนนักขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาดำเนินการภายใต้กฎหมายจํานวนนับพันฉบับไม่มีเจ้าภาพหลักในการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติจริงจึงทำให้การพัฒนาดำเนินไปอย่างเชื่องช้ายังเกิดการเปลี่ยนแปลงทีละน้อยในขณะที่ประเทศที่เจริญแล้วภาครัฐจะมีบทบาทเข้มแข็งและนำภาคเอกชนไปสู่ทิศทางการพัฒนาประเทศร่วมกันอย่างชัดเจนทั้งในด้านนโยบายแผนและวิธีการปฏิบัติประเทศที่พัฒนาแล้วนั้นได้มีการนำเอาระบบมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่นสหรัฐอเมริกาได้นำเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ MBNQA (Malcolm baldrige national award) มาใช้เกณฑ์รางวัลดังกล่าวได้กลายเป็นแนวทางให้ประเทศต่างๆกว่า 70 ประเทศนำไปปรับใช้ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ได้นำเกณฑ์รางวัลนี้มาประยุกต์เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA: Thailand quality award) มอบให้กับองค์กรธุรกิจเอกชนที่มีวิธีการปฏิบัติและมีผลการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐาน

เพื่อให้แต่ละองค์การใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการของตนเองและมุ่งพัฒนาการบริหารงานสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ

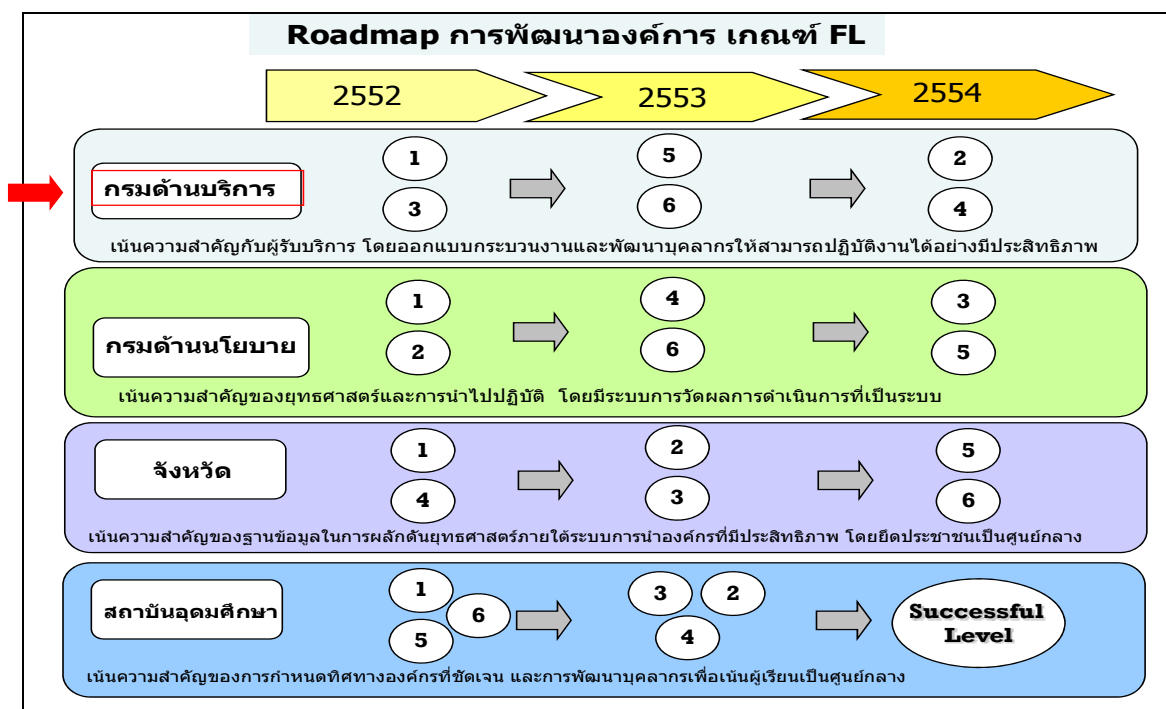
สำหรับประเทศไทยการปฏิรูประบบราชการไทยครั้งใหญ่เมื่อปีพ.ศ. 2545 ได้นำหลักแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management) และหลักธรรมาภิบาล (Good governance) มากำหนดเป็น “หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินการตาม มาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 และพระราชกฤษฎีกา การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546ที่มุ่งเน้นให้ “การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ” และในเวลาต่อมาได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 เพื่อขยายผลการปฏิรูปในขั้นตอนต่างๆและวางรากฐานของการบริหารราชการแนวใหม่รวมถึงการผลักดันให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติรัฐบาลจึงได้มุ่งพัฒนาระบบราชการเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการทำงานยกระดับการบริหารจัดการและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีข้างต้นโดยนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาในภาคราชการภายใต้การประยุกต์ใช้จากหลักการบริหารของภาครัฐกิจเช่นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์การลดขั้นตอนการทำงานการประเมินความพึงพอใจการรับรองการปฏิบัติราชการข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงการบริหารความเสี่ยงการพัฒนาระบบสารสนเทศเป็นต้นดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างยั่งยืนสามารถยกระดับมาตรฐานการทำงานรองรับการพัฒนากระบวนการเป็นกรอบการประเมินตนเองและสามารถติดตามการจัดการของภาครัฐได้อย่างต่อเนื่องคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการเริ่มดำเนินการตามระบบการรับรองการปฏิบัติราชการในปีพ.ศ. 2549 ซึ่งประยุกต์ใช้มาจากระบบคุณภาพการบริหารภาครัฐและเอกชนของต่างประเทศ(The malcolm baldrige national quality award) เกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศผ่านระบบการประเมินให้รางวัลตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public sector management quality award หรือที่เรียกกันสั้นๆว่า “PMQA” เป็นกระบวนการพัฒนาองค์การภาคราชการโดยนำ “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ที่ได้รับพัฒนาจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงาน ก.พ.ร. มาใช้กับระบบราชการโดยอาศัยหลักการประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-assessment) กล่าวคือเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์การดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์องค์การจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์การไปสู่ความสำเร็จและมีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นแรงจูงใจ

กรมพัฒนาที่ดินได้นำเครื่องมือ PMQA มาใช้ในด้านนิติการพัฒนากฎหมายตามแนวทางที่สำนักงานก.พ.ร.กำหนดตั้งแต่ปีงบประมาณพ.ศ. 2550 โดยหลักเกณฑ์สำคัญที่สำนักงานก.พ.ร. ได้นำมากำหนดในตัวชี้วัด : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีดังนี้

✓ ปีงบประมาณ 2549-2550 จะเป็นการรายงานผลการประเมินตนเองด้วยการตอบคำถามจำนวน 90 ข้อและลักษณะสำคัญขององค์การ 15 ข้อหากดำเนินการได้ครบถ้วนจะได้ 5 คะแนน

✓ ต่อมาในปี 2551 ยังคงเป็นการตอบคำถามเหมือนเดิมแต่เพิ่มเอกสารที่ต้องรายงานจำนวน 40 ชิ้น หากดำเนินการได้ครบถ้วนจะได้ 5 คะแนน

✓ สำหรับปีงบประมาณ 2552-2554 สำนักงานก.พ.ร. ได้มีการจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental level) หรือเรียกสั้นๆว่าเกณฑ์ FL ขึ้นใหม่เป็นการวัดคุณภาพการบริหารจัดการในขั้นต้นก่อนไปสู่ระดับความสำเร็จ (Successful level) ต่อไปโดยมี Road map ให้ส่วนราชการดำเนินการปีละ 2 หมวด (ภาพที่ 1) ดังนี้



ภาพที่ 1.1 Roadmap การพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ระดับพื้นฐาน



ภาพที่ 1.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 – 2555

| แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) (ต่อ) |                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเด็นยุทธศาสตร์                                           | มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ |
| เป้าประสงค์                                                 | ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน                                                                          |
| ตัวชี้วัด                                                   | ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการตามแผนพัฒนาองค์การ (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80โดยเฉลี่ย)           |

ภาพที่ 1.2(ต่อ)

### ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน มีดังนี้

| ตัวชี้วัด                                                                   | พ.ศ.2550 | พ.ศ.2551 | พ.ศ.2552 | พ.ศ.2553 | พ.ศ.2554 |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ | 5        | 4.2614   | 4.8610   | 4.9060   | 4.9429   |

|                     |                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปีงบประมาณพ.ศ. 2550 | ดำเนินการตอบคำถามครบถ้วน                                                                                                                                                            |
| ปีงบประมาณพ.ศ. 2551 | ตอบข้อคำถามตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน                                                                                                                  |
| ปีงบประมาณพ.ศ. 2552 | ดำเนินการในหมวด 1: การนำองค์การได้คะแนนร้อยละ 94.29<br>หมวด 3: การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ร้อยละ 100<br>หมวด 7: ผลลัพธ์ได้ร้อยละ 91.02 คะแนน           |
| ปีงบประมาณพ.ศ. 2553 | ดำเนินการในหมวด 5: การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลได้ร้อยละ 100<br>หมวด 6: การจัดการกระบวนการได้ร้อยละ 96.67<br>หมวด 7: ผลลัพธ์ได้ร้อยละ 4.86 คะแนน                                        |
| ปีงบประมาณพ.ศ. 2554 | ดำเนินการในหมวด 2: การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้ร้อยละ 97.14 คะแนน<br>หมวด 4: การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ดำเนินการได้ร้อยละ 100<br>หมวด 7: ผลลัพธ์การดำเนินการได้ร้อยละ 100 |

อนึ่งสำนักงานก.พ.ร. ได้ดำเนินการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental level) ให้แก่ส่วนราชการระดับกรมจังหวัดและสถาบันอุดมศึกษาสำหรับส่วนราชการระดับกรมในปีแรก (ปีงบประมาณพ.ศ. 2555) จะตรวจประเมินส่วนราชการระดับกรมที่มีค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ย้อนหลัง 2 ปีที่ได้คะแนน (ปี 2552-2553) ตั้งแต่ 4.6500 ขึ้นไป (มีจำนวนทั้งสิ้น 42 กรม) ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินมีคะแนนเฉลี่ย 4.8835 คะแนน ทำให้ได้รับโอกาสเป็นหน่วยงานแรกๆ ที่ได้รับการเข้าสู่การตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) และถึงแม้ว่าสำนักงานก.พ.ร. ได้ยกเลิกตัวชี้วัด PMQA นี้ตั้งแต่ปีงบประมาณพ.ศ. 2555 กรมพัฒนาที่ดินยังคงยึดแนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาดำเนินการโดยกำหนดให้เป็นหนึ่งในเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินในยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการพัฒนาองค์การเพื่อยุติการพัฒนารูปแบบคุณภาพในการให้บริการรวมถึงเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐยอดเยี่ยมต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อดำเนินการให้กรมพัฒนาที่ดินมีการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานด้านคุณภาพการบริหารจัดการผ่านการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 2) นำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมพัฒนาที่ดินให้บรรลุตามเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาองค์กรของกรมฯ
- 3) เพื่อพัฒนาองค์การกรมพัฒนาที่ดิน มุ่งสู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการรายหมวดในปีต่อไป

## 1.3 ขอบเขตของการดำเนินงาน

- 1) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐนับตั้งแต่ปีงบประมาณพ.ศ. 2552-2554 กรมพัฒนาที่ดิน ได้ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการโดยดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานซึ่งได้ดำเนินการครบถ้วนทั้ง 6 หมวด ตาม Road Map กรมด้านการบริการของสำนักงาน ก.พ.ร. ดังนั้นเกณฑ์ที่ใช้ดำเนินการจึงยึดเกณฑ์ระดับพื้นฐานเท่านั้น
- 2) การดำเนินการในปีงบประมาณพ.ศ. 2555 เนื่องจากกรมพัฒนาที่ดินได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานครบถ้วนแล้ว ดังนั้นการดำเนินการจึงเป็นการเตรียมการเพื่อเข้าสู่การตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
- 3) การดำเนินการในปีงบประมาณพ.ศ. 2555 เป็นการส่งเสริมสนับสนุนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องรูปแบบการดำเนินการไม่ได้ยึดเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐทั้งหมดเป็นการคัดเลือกประเด็นสำคัญมาดำเนินการและเป็นการนำเกณฑ์ระดับพื้นฐานในเรื่องลักษณะสำคัญขององค์การหมวด 1: การนำองค์การและหมวด 2: การวางแผนยุทธศาสตร์กำหนดเป็นทิศทางองค์กรและการกำหนดยุทธศาสตร์ ปี พ.ศ. 2555-2558 ลงสู่ผู้ปฏิบัติในระดับหน่วยงานภายในกรม
- 4) การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมพัฒนาที่ดินมีรองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินด้านบริหารและด้านปฏิบัติการ (CCO: chief change officer) ทำหน้าที่เป็นประธานคณะทำงานและเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงานตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ดำเนินการ

## 1.4 วิธีการดำเนินงาน

- 1) ศึกษาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
- 2) ศึกษาผลการดำเนินงานของกรมพัฒนาที่ดิน ในปีงบประมาณพ.ศ. 2552-2554 ที่ผ่านมาเพื่อวิเคราะห์สิ่งที่ต้องปรับปรุงให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

3) ดำเนินการประเมินและพัฒนาองค์การเพื่อให้ผ่านการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

4) กำหนดแนวทางดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมพัฒนาที่ดิน ภายหลังการผ่านการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในปีงบประมาณพ.ศ. 2555

5) รายงานผลการพัฒนาองค์การของกรมพัฒนาที่ดินพ.ศ. 2555 นำเสนอผู้บริหารและแจ้งเวียนหน่วยงานทราบเพื่อวางแผนพัฒนาองค์กรในปีต่อไป

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) กรมพัฒนาที่ดินผ่านเกณฑ์การตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

2) บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานและแนวทางในการประเมินหน่วยงานด้วยตนเองรวมถึงการเรียนรู้การปรับปรุงผลการดำเนินงานในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

3) เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปสู่ระดับสากลซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อภาพลักษณ์ขององค์การประเทศ และความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ

4) เป็นแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

5) เป็นแนวทางสำหรับส่วนราชการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้สามารถผ่านการตรวจ รับรองเพื่อการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐานหรือเพื่อรับรองว่าคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดระดับประเทศต่อไป

6) เป็นคู่มือสำหรับพัฒนาบุคลากรเพื่อบ่มบ่มสู่ความเป็นเลิศในด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

## บทที่ 2

### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือ Public sector management quality award เรียกกันย่อๆ ว่า “PMQA” เป็นรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งสำนักงานก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ประยุกต์นำมาจาก MBNQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา) และ TQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย) เพื่อให้เหมาะสมกับภาครัฐของไทยสอดคล้องกับแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยพ.ศ. 2546-2550 และ 2551-2555 ซึ่งเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์การที่เป็นเลิศและได้รับการยอมรับว่าเป็นมาตรฐานสากลโลกมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐมีหลักสำคัญคือการประเมินองค์การด้วยตนเองหรือการทบทวนสิ่งที่องค์การดำเนินการเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่ได้ดำเนินการเป็นระบบตามแนวทางของเกณฑ์หรือดำเนินการอยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์องค์การจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงองค์การให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานระดับสากลในที่สุด

#### 2.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

- 1) เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546
- 2) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล
- 3) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเองและเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภายในกรมฯ

#### 2.2 ภาพรวมของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภาครัฐสำนักงานก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ร่วมกันพัฒนาขึ้นมาโดยนำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพ The malcolm baldrige national quality award (MBNQA) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกามาประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทยและเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การของภาครัฐที่มีเกณฑ์คล้ายคลึงกับ Thailand quality award (TQA) สำนักงานก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหาร

จัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากลโดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

(1) ลักษณะสำคัญขององค์การ (Organization profile)

(2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 1-7

(1) **ลักษณะสำคัญขององค์การ**เป็นการแสดงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของส่วนราชการความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ประกอบด้วย 2 หัวข้อคือลักษณะองค์กรความท้าทายต่อองค์กรประกอบด้วยคำถามต่างๆรวม 15 คำถาม

(2) **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**ประกอบด้วยหมวดย่อยๆรวม 7 หมวดได้แก่

ส่วนที่เป็นกระบวนการ 6 หมวด

**2.1 หมวด 1: การนำองค์การ**เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ค่านิยมความคาดหวังในผลการดำเนินการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการกระจายอำนาจการตัดสินใจการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการการกำกับดูแลตนเองที่ดีและดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

**2.2 หมวด 2: การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กลยุทธ์หลักและแผนปฏิบัติราชการเพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

**2.3 หมวด 3: การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการความคาดหวังและความนิยมชมชอบการสร้างความสัมพันธ์และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

**2.4 หมวด 4: การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้**เป็นการประเมินการเลือกรวบรวมวิเคราะห์จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศและการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

**2.5 หมวด 5: การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล**เป็นการประเมินระบบงานระบบการเรียนรู้การสร้างความสุขและแรงจูงใจของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์กร

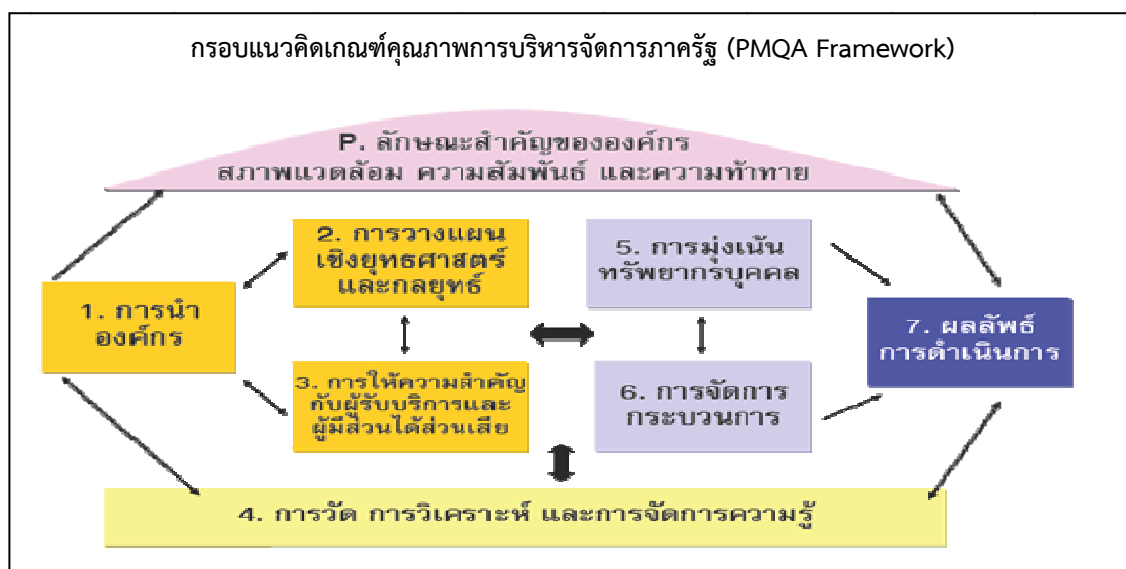
**2.6 หมวด 6: การจัดการกระบวนการ**เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการให้บริการและกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

### ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ 1 หมวด

**2.7 หมวด 7: ผลลัพธ์การดำเนินการ**เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผลมิติด้านคุณภาพการให้บริการมิติด้านประสิทธิภาพและมิติด้านการพัฒนาองค์กร

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้น 90 คำถามซึ่งคำถามในแต่ละหมวดได้ออกแบบให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบมีความสอดคล้องกันภายในเกณฑ์และมีการบูรณาการกันระหว่างข้อกำหนดต่างๆของเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันมีการสนับสนุนเชื่อมโยงซึ่งกันและกันตลอดเวลาซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการของส่วนราชการเกิดทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ทั้งนี้กรอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปรากฏดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1กรอบ (Framework) ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### 2.3 ประโยชน์ที่ส่วนราชการจะได้รับ

คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ส่วนราชการจะได้รับจากการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาดำเนินการ(ภาพที่ 2.2) ดังนี้

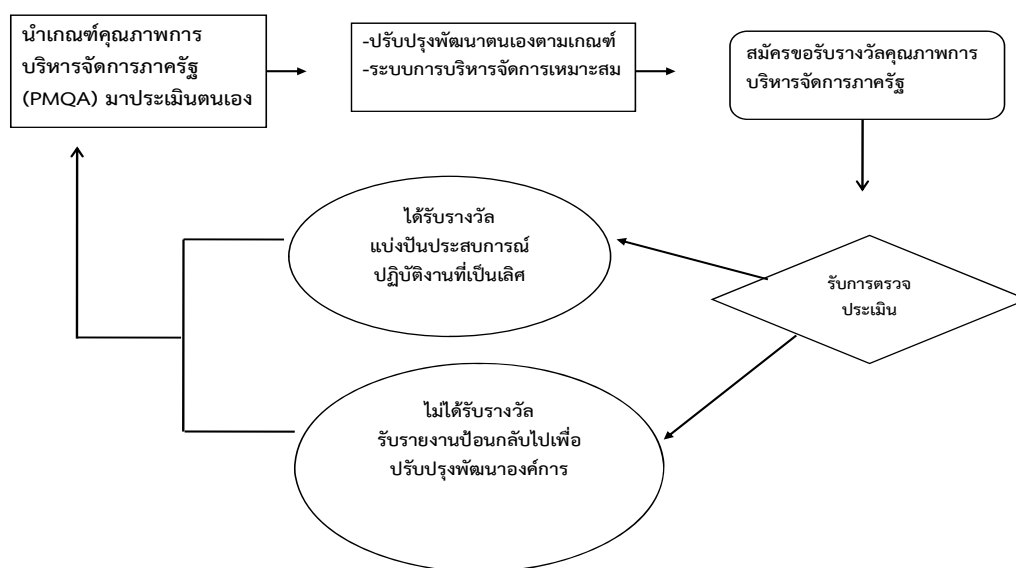
-ส่วนราชการซึ่งนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้จะได้รับประโยชน์คือการใช้เป็นเกณฑ์การประเมินตนเองจะทำให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงเพื่อนำไปจัดทำแผน

ปรับปรุงองค์การของส่วนราชการและดำเนินการปรับปรุงด้วยแนวทางและเครื่องมือการปรับปรุงที่เหมาะสมต่อไป

-เมื่อส่วนราชการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องไประยะหนึ่งแล้วส่วนราชการนั้นก็จะมีการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบซึ่งเมื่อส่วนราชการใดมั่นใจว่าได้พัฒนาตนเองตามเกณฑ์ให้ก้าวไปสู่ระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมก็อาจสมัครขอรับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐได้

-เมื่อส่วนราชการสมัครขอรับรางวัลจะได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินรางวัลซึ่งเมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินก็จะได้รับรางวัลตามหลักการที่กำหนดหากไม่ได้รับรางวัลก็ยังคงได้รับประโยชน์โดยการได้รับรายงานป้อนกลับจากการดำเนินการนั้นเพื่อนำไปปรับปรุงส่วนราชการตนเองต่อไป

-ส่วนราชการที่ได้รับรางวัลจะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่ส่วนราชการอื่นๆด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศแก่ส่วนราชการอื่นๆด้วยซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการโดยรวม



ภาพที่ 2.2 เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ

## 2.4 เกณฑ์คุณภาพการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก 11 ประการ(I am ready) ได้แก่

1. **การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)** องค์กรจะต้องมีเป้าหมายที่จะดำเนินงานอย่างชัดเจน (เป้าหมายเดียวกัน) มีทิศทางกระบวนการที่จะเดินไปสู่เป้าหมายนั้นและคนในองค์กรทุกคนต้องเดินไปพร้อมๆกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. **ความรับผิดชอบต่อสังคมทุกคนในองค์กร (Social responsibility)** จะดำเนินงานด้านใดๆก็ตามจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเสมอพร้อมสร้างเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีจิตเป็นสาธารณะ

3. **การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Valuing employees&partners)** ทุกคนในองค์กรจะต้องคำนึงถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกฝ่ายทุกแผนกในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขมีจิตบริการและเต็มใจที่จะให้บริการกับลูกค้าโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ

4. **ความเป็นเลิศขององค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ(Customer driven excellence)** มุ่งเน้นการให้บริการเป็นประการสำคัญจะต้องสำรวจความต้องการของลูกค้าว่าเขาต้องการอะไรจากเราโดยการรับฟังสอบถามการสำรวจและสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าให้ตรงตามวัตถุประสงค์

5.**การมุ่งเน้นอนาคต(Focus future)**ทุกคนในองค์กรจะต้องมองเป้าหมายขององค์กรไปให้ไกลๆและพยายามไปให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้

6. **ความคล่องตัว (Agility)** ทุกคนในองค์กรจะต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพราะองค์กรของเรามีสิ่งใหม่ๆ มีปัญหาใหม่ๆเข้ามาหาองค์กรตลอดเวลาหากเราไม่ปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆเราก็จะล้าหลังพร้อมทั้งต้องลดกฎระเบียบขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนที่ไม่จำเป็นลงเพื่อการบริหารจัดการที่ดีขึ้น

7. **การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล (Org.& personal learning)**ทุกคนในองค์กรจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียนรู้เพื่อที่จะนำความรู้มาแก้ปัญหาใหม่ๆขององค์กรให้ลุล่วงไปได้ตลอดจนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (KM) Knowledge management

8. **การจัดการเพื่อนวัตกรรม(Managing for innovation)** มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้องค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอเช่นมีวิธีการปรับปรุงการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาหาแนวทางใหม่ๆมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. **การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง(Management by fact)** องค์กรจะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้บริหารและต้องไม่บิดเบือนข้อมูล

10. **การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on results & creating value)** องค์กรจะต้องมีการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลผลิตตลอดเวลาและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

11. **มุมมองเชิงระบบ(Systems perspective)** ทุกฝ่ายขององค์กรจะต้องมีการเชื่อมโยงและการประสานงานที่ดีเปรียบเสมือนฟันเฟืองทุกตัวต้องหมุนไปพร้อมกัน

ค่านิยม 11 ประการเป็นหลักการที่ต้องการเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการโดยมุ่งเน้นการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์มีความรับผิดชอบต่อสังคมให้ความสำคัญกับประชาชน

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเองมีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริงและทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์เป็นสำคัญ

การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นการประเมินองค์การตามเกณฑ์ 7 หมวดจำนวน 90 คำถามเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงซึ่งหน่วยงานจะต้องจัดทำลักษณะสำคัญขององค์การก่อนเพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์การตรงกันเมื่อประเมินตนเองและทราบโอกาสในการปรับปรุงจะนำมาจัดทำแผนการปรับปรุงองค์การเป็นการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องให้สามารถบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จุดเด่นของเกณฑ์ PMQA คือการบูรณาการหลักการบริหารจัดการกับหลักการพัฒนาคุณภาพการบูรณาการแก่นแท้ของหลักการบริหารจัดการด้านต่างๆและการปรับปรุงเกณฑ์อย่างต่อเนื่องแต่การดำเนินการตามเกณฑ์ต้องอาศัยความเข้าใจอย่างถ่องแท้เนื่องจากเกณฑ์มีความซับซ้อนเชื่อมโยงหลายมิติทำให้ในปีพ.ศ. 2551 สำนักงานก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental level) ขึ้นโดยได้มีการปรับปรุงประเด็นคำถามใน 7 หมวดในปีงบประมาณพ.ศ. 2552 เหลือ 52 ประเด็นในปีงบประมาณพ.ศ. 2553 เหลือ 47 ประเด็นและในปีงบประมาณพ.ศ. 2554 มี 45 ประเด็นการดำเนินการของกิจกรรมการบริหารจัดการองค์การที่สำคัญในระดับพื้นฐานนี้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การและเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การที่เป็นการปรับปรุงที่ละขั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงดังนั้นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานจึงเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาในกระบวนการต่างๆในองค์การกล่าวคือระบบเริ่มเกิดผล(มีแนวทางมีระบบมีการนำไปใช้จริงมีการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงมีการพัฒนามีความก้าวหน้าเริ่มบูรณาการกับระบบงานอื่นๆ)

ทั้งนี้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานก.พ.ร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการปีละ 2 หมวดจนครบ 6 หมวดในเวลา 3 ปี (ปีงบประมาณพ.ศ. 2552-2554) ดังภาพที่ 1.1 (กล่าวในบทนำ) สำหรับเกณฑ์คุณภาพระดับพื้นฐานประกอบด้วย

(1) **ลักษณะสำคัญขององค์การ**คือการสรุปภาพรวมขององค์การว่าด้วยสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินการผู้รับบริการอนาคตขององค์กรและความยั่งยืนของการพัฒนาที่กำหนดบริบทของระบบบริหารจัดการขององค์การ

วัตถุประสงค์ของลักษณะสำคัญขององค์การคือ

✓ ทำให้เข้าใจถึงส่วนราชการและสิ่งที่ส่วนราชการนั้นเห็นว่ามีผลสำคัญ

✓ ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไปและทำให้เกิดการมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ

✓ เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมในการตรวจประเมินองค์การด้วยตนเองหากพบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอหรือข้อมูลขัดแย้งกันส่วนราชการสามารถนำเรื่องนั้นไปจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปรับปรุงโดยยังไม่ต้องประเมินตนเองต่อไปประกอบด้วยคำถาม 15 ข้อดังนี้

## 1. ลักษณะองค์การ

### ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

- (1) -พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง  
-มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ
- (2) -วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร  
-เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร  
-วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร  
-ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร
- (3) -ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไรเช่นระดับการศึกษาอายุสายงานระดับตำแหน่งข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- (4) -ส่วนราชการมีเทคโนโลยีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้างในการให้บริการและการปฏิบัติงาน
- (5) -ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

### ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

- (6) -โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด
- (7) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน  
-มีหน่วยงานใดบ้าง  
-มีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน  
-ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง  
-มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร
- (8) -กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของส่วนราชการคือใครบ้าง  
-กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง  
-แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร

### ก. สภาพการแข่งขัน

- (9) -สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด
  - ประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่งในในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
  - ประเด็นการแข่งขันคืออะไรและผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร
- (10) -ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร
  - ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร
- (11) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง
- (12) ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

### ข. ความท้าทายยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- (13) ความท้าทายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร
  - ความท้าทายตามพันธกิจ
  - ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
  - ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- (14) แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง
- (15) ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร

| P.ลักษณะสำคัญขององค์กร                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                          |                                                                                                                         |                                                                                |                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| P1.ลักษณะองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                          | P2.ความท้าทายต่อองค์กร                                                                                                  |                                                                                |                                                            |
| ก.ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ                                                                                                                                                                                                                                         | ข.ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร                                                       | ก.สภาพการแข่งขัน                                                                                                        | ข.ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์                                                     | ค.ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ                            |
| 1 พันธกิจและการให้บริการ<br>1.1 พันธกิจ หน้าที่<br>1.2 แนวทางวิธีการให้บริการ<br>2 ทิศทาง<br>2.1 วิสัยทัศน์<br>2.2 เป้าประสงค์หลัก<br>2.3 วัฒนธรรม<br>2.4 ค่านิยม<br>3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร<br>4 เทคโนโลยี อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก<br>5 การดำเนินการภายใต้กฎหมาย | 6 โครงสร้างองค์กร<br>7 องค์กรที่เกี่ยวข้อง<br>8 กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 9 สภาพการแข่งขัน<br>10 ปัจจัยความสำเร็จในการแข่งขัน<br>11 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ<br>12 ข้อจำกัดด้านข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ | 13 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์<br>*ด้านพันธกิจ<br>*ด้านปฏิบัติการ<br>*ด้านบุคลากร | 14 การปรับปรุงประสิทธิภาพ<br>15 แนวทางการเรียนรู้ขององค์กร |

ภาพที่2.3 ภาพรวมลักษณะสำคัญขององค์กร

สรุปความสำคัญลักษณะสำคัญขององค์กรได้ 5 เรื่องดังนี้

1. รู้จักตนเองและสภาพแวดล้อมข้อ 1- ข้อ 5)

- . รู้ว่าเราทำอะไร (ให้บริการอะไร)
- . ทำไม่ถึงทำ (พันธกิจวิสัยทัศน์เป้าประสงค์)
- . ทำอย่างไร (วัฒนธรรมค่านิยมวิธีการ)
- . ใครทำ (กลุ่มบุคลากร)
- . ใช้อะไรทำ (เทคโนโลยีอุปกรณ์สถานที่)
- . อยู่ในสภาพแวดล้อมอย่างไร (กฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับ)

2. รู้จักมิตรข้อ 6 – ข้อ 8)

- . ผู้กำกับดูแลกรรมการธรรมาภิบาล
- . องค์กรหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้บริการและการสื่อสารระหว่างกัน
- . บทบาทร่วมความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง(ข้อกำหนดร่วม)
- . ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. รู้จักคู่แข่ง/คู่แข่งข้อ 9 – ข้อ 12)

- . ลำดับในการแข่งขัน(ถ้ามี)
- . จำนวน/ประเภทของคู่แข่ง

- . ประเด็นการแข่งขัน
- . ปัจจัยความสำเร็จเหนือคู่แข่ง/ของคู่แข่ง
- . การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลต่อการแข่งขัน
- . แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน
- . ข้อจำกัดในการหาข้อมูล

#### 4. รู้จักความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ข้อ(13)

- . ตามพันธกิจ
- . ด้านปฏิบัติการ
- . ด้านทรัพยากรบุคคล

#### 5. รู้จักการปรับปรุงข้อ 14 – ข้อ15)

- . การปรับปรุงการปฏิบัติงาน/ การประเมินผล
- . การแบ่งปันความรู้

### (2) เกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งเป็น 2 ด้าน

#### 2.1 ด้านกระบวนการประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์การ (Leadership)

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic planning)

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer satisfaction)

หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Information technology and knowledge management)

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human resources management)

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (Process management)

#### 2.2 ด้านผลลัพธ์

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results)

โดยทั่วไปเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถาม 90 คำถามครอบคลุมทั้ง 7 หมวดแต่สำหรับในที่นี่จะกล่าวถึงเฉพาะเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานที่สำนักงานก.พ.ร. ได้พัฒนาเพื่อให้ส่วนราชการปรับปรุงองค์การที่ละชั้นซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วย 45 ประเด็นครอบคลุม 7 หมวดสรุปเกณฑ์ทั้งหมดมีดังนี้

**หมวด 1 : การนำองค์การ(Leadership) มี 7 ประเด็นได้แก่**

| รหัส | แนวทางการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LD 1 | ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยมเป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การโดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากรเพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติของบุคลากรอันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตาม เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ |
| LD 2 | ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ ระดับต่างๆภายในองค์การโดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการ เดียวกันหรือในส่วนราชการอื่นๆ                                                                                                                                                                              |
| LD 3 | ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการบูรณาการ และสร้างความผูกพันร่วมมือภายในองค์การรวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย                                                                                                                                                                    |
| LD 4 | ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและกำหนดให้มีระบบการติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวน ดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ ดีขึ้น                                                                                                                        |
| LD 5 | ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไป ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี                                                                                                                                                    |
| LD 6 | ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทาง ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน                                                                                                                                                                                                                                                             |
| LD 7 | ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่ เกิดขึ้นต่อสังคมอันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการรวมทั้งต้องนำวิธีการหรือ มาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ                                                                                                                                                                            |

**หมวด 2 : การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์(Strategic planning) มี 7 ประเด็นได้แก่**

| รหัส | แนวทางการดำเนินงาน                                                                                                                                           |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SP 1 | ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรมและกรอบเวลาที่เหมาะสมรวมถึงมีการระบุ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี |

| รหัส | แนวทางการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการบรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ                                                                                                                                                                                                            |
| SP 2 | ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปีและ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปมาใช้ประกอบการวิเคราะห์อย่างน้อยประกอบด้วยวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผลการดำเนินงานที่ผ่านมาความเสี่ยงในด้านต่างๆรวมถึงกฎหมายระเบียบและโครงสร้างส่วนราชการ |
| SP 3 | ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการรวมทั้งต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่นๆเพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ                                                                                                                              |
| SP 4 | ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติรวมทั้งเพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล                                                                                                                                       |
| SP 5 | ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมายและสำนัก/กองที่จัดตั้งเพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ                                                                                        |
| SP 6 | ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จซึ่งประกอบด้วยระยะเวลาผู้รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม                                                                                                                                                        |
| SP 7 | ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล                                                                                                                                                            |

หมวด 3 : การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Customer satisfaction) มี 7 ประเด็น ได้แก่

| รหัส | แนวทางการดำเนินงาน                                                                                                                                        |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CS 1 | ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม |

| รหัส | แนวทางการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CS 2 | ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่างๆโดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว                                                                         |
| CS 3 | ส่วนราชการมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/ คำชมเชยโดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันท่วงที            |
| CS 4 | ส่วนราชการมีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                                                                                                       |
| CS 5 | ส่วนราชการมีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน                                                                                                                 |
| CS 6 | ส่วนราชการมีการวัดทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ                                                                                                 |
| CS 7 | ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานโดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบและจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ |

หมวด 4 : การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้(Information technology) มี 7 ประเด็นได้แก่

| รหัส | แนวทางการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                   |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IT 1 | ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการนอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการรวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุมถูกต้องและทันสมัย |
| IT 2 | ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่ากระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล                                                                                                                                                  |
| IT 3 | ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุนกระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล                                                                                                                                                       |
| IT 4 | ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและรับบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม                                                                                                                   |

|      |                                                                                                                                                                                                                             |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IT 5 | ส่วนราชการต้องมีระบบการติดตามเฝ้าระวังและเตือนภัย (Warning system) เช่นการกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจรการจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น |
| IT 6 | ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ                                                                                                                                                             |
| IT 7 | ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติ                                                                                                                                                                        |

**หมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล(Human resources) มี5ประเด็นได้แก่**

| รหัส | แนวทางการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                    |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HR 1 | ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรรวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร |
| HR 2 | ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น                                          |
| HR 3 | ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติเพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์                             |
| HR 4 | ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรมรวมถึงการประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร                                                                                   |
| HR 5 | ส่วนราชการมีแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร                                                                                   |

**หมวด 6 : การจัดการกระบวนการ(Process management) มี6ประเด็นได้แก่**

| รหัส | แนวทางการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                       |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PM 1 | ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์พันธกิจและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ                                                                                   |
| PM 2 | ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียข้อกำหนดด้านกฎหมายและข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงานและ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า |
| PM 3 | ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญมาประกอบการออกแบบกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและ                                                                              |

|      |                                                                                                                                                                                             |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                             |
| PM 4 | ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่างๆที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการเพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง                                               |
| PM 5 | ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนโดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ |
| PM 6 | ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ                  |

### หมวด 7 ผลลัพธ์ของกระบวนการ (ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ) (Result management)

ตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงกระบวนการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด (หมวด 1-หมวด 6) ซึ่งสำนักงานก.พ.ร. กำหนดให้มีตัวชี้วัดแนะนำหมวดละ 5 ตัวชี้วัดให้โดยให้ส่วนราชการคัดเลือกตามความเหมาะสมหมวดละ 1 ตัวชี้วัด

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการ การดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานจะพิจารณาเฉพาะผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเทียบกับเป้าหมาย (Level : L) เท่านั้นแต่ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงแนวโน้มของการดำเนินการ (Trend : T) เพื่อนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้นรวมทั้งเป็นการเตรียมข้อมูลสำหรับการพัฒนาองค์การเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าต่อไปด้วย

สำหรับตัวชี้วัดผลลัพธ์ในหมวด 7 นั้นในที่นี้จะขอแสดงตัวอย่างเฉพาะตัวชี้วัดที่กรมพัฒนาที่ดินได้คัดเลือกมาจำนวน 6 ตัวชี้วัดเท่านั้น(สำนักงานก.พ.ร.,2554)ดังนี้

| ลำดับ | ชื่อตัวชี้วัด                             | เกณฑ์การให้คะแนน |    |    |    |    | คำอธิบาย                                                                                                                                                                                           | วิธีการวัด/<br>เงื่อนไขการประเมิน                                                                                                                      |
|-------|-------------------------------------------|------------------|----|----|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                           | 1                | 2  | 3  | 4  | 5  |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                        |
| RM 1  | ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางขององค์การ | 60               | 65 | 70 | 75 | 80 | -ทิศทางขององค์การหมายถึงวิสัยทัศน์ค่านิยมเป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาวและผลการดำเนินการที่คาดหวังที่ครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>-บุคลากรหมายถึงข้าราชการพนักงานราชการพนักงานของรัฐ | -การวัดต้องสามารถแสดงถึงความเข้าใจในทิศทางขององค์การได้เป็นอย่างดี<br>-กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย |

| ลำดับ | ชื่อตัวชี้วัด                                                                                                                 | เกณฑ์การให้คะแนน |    |    |    |     | คำอธิบาย                                                                                                                                                                                                                  | วิธีการวัด/<br>เงื่อนไขการประเมิน                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----|----|----|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                                                                               | 1                | 2  | 3  | 4  | 5   |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|       |                                                                                                                               |                  |    |    |    |     | ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวหรือบุคลากรตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การข้อ 3                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| RM 2  | ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯของส่วนราชการ | 1                | 2  | 3  | 4  | 5   | -การวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายจะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแผนงาน/โครงการของกิจกรรมทั้งหมด | -ให้ใช้ผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2554 ในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพ (ตัวชี้วัด 3) ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจ/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า |
| RM 3  | ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานคู่มือการให้บริการ                                                                 | 60               | 70 | 80 | 90 | 100 | -คู่มือการให้บริการอย่างน้อยต้องประกอบด้วย 1)มาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ 2) แผนภูมิขั้นตอนการให้บริการ 3) แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในการให้บริการ                                                                     | -การประเมินผลความสำเร็จวัดจากร้อยละการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้มาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดไว้ในคู่มือการให้บริการดำเนินการได้มาตรฐานการให้บริการทุกขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือจำนวน 1 งานบริการ                                                       |
| RM 4  | ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าถึงหรือเข้ามาใช้ข้อมูลข่าวสารผ่านเว็บไซต์ของส่วนราชการ                                             | 60               | 65 | 70 | 75 | 80  | -ผู้เข้าถึงหรือเข้ามาใช้ข้อมูลหมายถึงบุคคลภายนอกองค์การ                                                                                                                                                                   | -ส่วนราชการอาจเก็บข้อมูลด้วยการสำรวจความพึงพอใจผ่านเว็บไซต์                                                                                                                                                                                           |
| RM 5  | ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร                                                                            | 60               | 65 | 70 | 75 | 80  | -การพัฒนาบุคลากรหมายถึงการพัฒนาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเช่นการอบรมการส่งงานการมอบหมายงาน เป็นต้น                                                                                                                 | -กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย<br>-ประเด็นการสำรวจความ                                                                                                                                              |

| ลำดับ | ชื่อตัวชี้วัด                                                               | เกณฑ์การให้คะแนน |    |    |    |    | คำอธิบาย                                                                   | วิธีการวัด/<br>เงื่อนไขการประเมิน                                                                                                                                                                                          |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|----|----|----|----|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                             | 1                | 2  | 3  | 4  | 5  |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                            |
|       |                                                                             |                  |    |    |    |    |                                                                            | <p>พึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมเรื่องต่างๆดังนี้</p> <p>*หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นทางการ</p> <p>*การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ</p> <p>* การสร้างบรรยากาศเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากร</p> |
| RM 6  | ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work manual) | 60               | 65 | 70 | 75 | 80 | - คู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยต้องประกอบด้วย Work flow และมาตรฐานคุณภาพงาน | -วัดจากร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าทั้งหมดเทียบกับกระบวนการสร้างคุณค่าที่ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน                                                                                                                      |

### 2.3 การประเมินองค์การด้วยตนเอง

ในการนำเครื่องมือ PMQA มาใช้จะมีเครื่องมือการประเมินตนเองหรือ Self-assessment เพื่อใช้ตอบคำถามตามเกณฑ์ 2 อย่าง

**2.3.1 การประเมินกระบวนการใช้เครื่องมือADL I:** A = Approach D = Deployment L = Learning I = Integration เป็นการถามหาแนวทางการทำงานที่เคยดำเนินการและทุกข้อของหมวดกระบวนการจะต้องตอบให้ครบตาม “ ADLI ”

#### ความหมายของ ADLI

**A = Approach** แนวทางหมายถึงวิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้ตอบสนองต่อข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆในเกณฑ์และหมายรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของหัวข้อและสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานรวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้นซึ่ง Approach ที่ดีมีหลักดังนี้

**-D: Definable** หมายถึงมีการกำหนดให้เป็นกระบวนการมีชื่อกระบวนการมีกิจกรรมดำเนินการและกระบวนการดังกล่าวนี้ประกอบอยู่ใน Value chain ขององค์การสามารถที่จะเขียนรายละเอียดของกระบวนการให้เห็นในรูปของ 5W1H (What When Who Where Why How) ได้

**-R: Repeatable** หมายถึงกระบวนการหรือแนวทางของกระบวนการนั้นมั่นใจได้ว่าจะสามารถทำซ้ำได้ดำเนินการในแนวทางเดิมได้แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบขั้นตอนและวิธีการต่างๆ มีการกำหนดแนวทางวิธีการไว้อย่างชัดเจนนำไปปฏิบัติได้

**-M: Measurable** หมายถึงกระบวนการสามารถตั้งค่าวัดผลได้กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการได้ไม่ว่าจะเป็นผลลัพธ์สุดท้าย (Lagging indicator) หรือผลลัพธ์ในกระบวนการ (Leading indicator) เพื่อใช้ควบคุมกระบวนการให้ได้ผลตามต้องการซึ่งถ้ากระบวนการใดวัดผลลัพธ์ไม่ได้ก็บริหารจัดการกระบวนการไม่ได้

**-P: Predictable** หมายถึงกระบวนการต้องกำหนดค่าเป้าหมายได้คาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้เพื่อให้สามารถควบคุมและบริหารจัดการกระบวนการและผลการดำเนินงานได้

**D = Deploy "การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ"** หมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะประเมินจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กรซึ่งหมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ✓ การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อการ
- ✓ การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- ✓ การนำแนวทางไปใช้ (สู่การปฏิบัติ) ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม

**วัตถุประสงค์ของการ Deploy** คือการนำแนวทางที่เราได้ออกแบบเขียนขั้นตอนที่สำคัญทั้งหมดและมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการรวมถึงระบุการนำผลลัพธ์ไปใช้งาน (ในขั้นตอนของ Approach ที่ดำเนินการแล้วเสร็จ) ถ่ายทอดไปยังหน่วยงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกระบวนการทุกคนเพื่อนำไปปฏิบัติโดยแบ่งออกเป็น

#### ■ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

-การสื่อสารและการชี้แจงให้หน่วยงานหรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของกระบวนการรับรู้และรับทราบหน้าที่ความรับผิดชอบและวิธีดำเนินการผ่านช่องทางการสื่อสารขององค์กรเช่นการประชุมการสัมมนาและช่องทางอื่นๆที่องค์กรได้กำหนดไว้

-การกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับเพื่อให้การขับเคลื่อนกระบวนการมีทิศทางและการดำเนินการที่เหมือนกัน

-การถ่ายทอดสื่อสารผ่านการถ่ายทอดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายไปยังหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องตามลำดับชั้น

-การมอบหมายหน้าที่อย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร

-การถ่ายทอดผ่านกลไกต่างๆครอบคลุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและทุกคนที่เกี่ยวข้องครบถ้วนและครอบคลุมไปถึงผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่เกณฑ์ได้ระบุไว้ตามความจำเป็นของแต่ละกระบวนการ

#### ■ การลงมือปฏิบัติ

หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องในทุกชั้นและทุกกลไกการทำงานของกระบวนการรับทราบบทบาทหน้าที่และรายละเอียดของการทำงานอย่างชัดเจนปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบและวิธีที่ได้กำหนดไว้ในทุกหน่วยงานหรือบุคคลที่ต้องดำเนินการเหมือนกันใช้กระบวนการเดียวกันได้ผลลัพธ์ที่เหมือนกันและดำเนินการตามระเบียบปฏิบัติของกระบวนการอย่างคงเส้นคงวาทุกวันทุก 15 วันทุกเดือนทุกไตรมาสทุกปีตามรอบการทำงานของแต่ละกระบวนการ

#### ■ การติดตามผล

ในการปฏิบัติงานมีการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดต่างๆทั้งที่เป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกระบวนการและตัวชี้วัดเพื่อควบคุมกระบวนการตามความถี่ที่ได้กำหนดไว้ในระบบการติดตามผลมีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและมีการรายงานการดำเนินการตามลำดับขั้นเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน

**L = Learning การเรียนรู้** หมายถึงความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมินการศึกษาประสบการณ์และนวัตกรรมได้แก่

■ การเรียนรู้ระดับองค์การซึ่งได้มาจากการวิจัยและพัฒนาจากวงจรการประเมินและการปรับปรุงงานความคิดและข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง

■ การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษาการฝึกอบรมและโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมมีประสิทธิภาพของการเรียนรู้การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการทำงานขององค์การซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การและบุคลากรนอกจากนี้การเรียนรู้ยังหมายถึง

■ การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้นโดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง

■ การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางผ่านการสร้างนวัตกรรม

■ การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ

สรุปการเรียนรู้คือสิ่งที่กำหนดไว้ในการวางกระบวนการ(ในส่วนของ Approach) จะต้องถูกถ่ายทอดนำไปปฏิบัติจริงเมื่อทำแล้วตรวจสอบผลได้ว่าสิ่งที่ทำได้ตามที่กำหนดได้ตามความต้องการหรือไม่

เป็นการประเมินผลกระบวนการว่ากระบวนการนั้นมาปฏิบัติเกิดผลเป็นอย่างไรดีกว่าปีที่แล้วหรือไม่ หรือแย่กว่าสาเหตุจากอะไรทำไมถึงดีกว่าทำไมถึงแย่กว่าทำให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการการแก้ไขสิ่งที่ไม่ถูกต้องสิ่งที่ผิดพลาดเพื่อให้กระบวนการนั้นสามารถดำเนินการได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ในการเรียนรู้้นอกจากการประเมินกระบวนการจากการนำผลลัพธ์ที่ได้มาพิจารณาแล้วยังสามารถดำเนินการปรับปรุงกระบวนการหรือการเรียนรู้กระบวนการได้จากรูปแบบอื่นอีกคือ

- จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่งซึ่งจากการเปรียบเทียบกันจะทำให้เห็นว่าเราและคู่แข่งเมื่อเทียบกับแล้วในกระบวนการเดียวกันเราเป็นยังงั้นต่ำกว่าคู่แข่งหรือสูงกว่าคู่แข่งผลที่ได้จากการเปรียบเทียบจะนำไปสู่การเรียนรู้กระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการในที่สุด

- จากการไปพบ Best practices ที่ดีที่มีกระบวนการที่เหมือนกันแล้วนำมาศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการขององค์กร

**I = Integration "การบูรณาการ"** หมายถึงการประสมกลมกลืนกันของแผนกระบวนการสารสนเทศการตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากรการปฏิบัติการผลลัพธ์และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์การการบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งที่ดียิ่งกว่าความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันซึ่งจะสำเร็จได้ต่อเมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินงานมีการปฏิบัติเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

หรือ "การบูรณาการ" ยังหมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของการใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์การตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆในเกณฑ์การใช้ตัววัดสารสนเทศและระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมกระบวนการและหน่วยงานทั่วทั้งองค์การแผนงานกระบวนการผลลัพธ์การวิเคราะห์การเรียนรู้และการปฏิบัติการมีความสอดคล้องกลมกลืนกันทุกกระบวนการและหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์การ

คำว่า "ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน" หมายถึงความคงเส้นคงวาของแผนงานกระบวนการสารสนเทศการตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากรการปฏิบัติการผลลัพธ์และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กรความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์รวมทั้งต้องใช้ตัวชี้วัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผนการติดตามการวิเคราะห์และการปรับปรุงใน 3 ระดับคือระดับองค์การระดับกระบวนการที่สำคัญและระดับหน่วยงาน

**2.3.2 การประเมินผลลัพธ์จะใช้LeTCLi :** ( Le = Level, T = Trend, C = Comparison, Li = Linkage)

**"ผลลัพธ์"** หมายถึงผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์การในการบรรลุผลตามข้อกำหนดดังนี้

- ระดับ (Level-Le) หมายถึงระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

- แนวโน้ม (Trend-T) หมายถึงอัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการหรือการรักษาไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล) ความครอบคลุมของผลการดำเนินการขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ความครอบคลุมและความทั่วถึงของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ)

- การเปรียบเทียบ (Comparison-C) หมายถึงผลการดำเนินการขององค์กรการเปรียบเทียบกับสารสนเทศขององค์กรอื่นอย่างเหมาะสมเช่นคู่แข่งหรือคู่แข่งที่สามารถเทียบได้

- การบูรณาการ (Integration-I) ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลต่างๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านประสิทธิภาพการให้บริการด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและด้านการพัฒนาองค์กรโดยที่การประเมินองค์การเป็นการนำเครื่องมือ ADLI มาประเมินกระบวนการและใช้ LeTCLi มาประเมินผลลัพธ์เป็นการนำเครื่องมือทั้งสองมาใช้ในการตอบคำถามทำให้การตอบคำถามจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าคำถามนั้นถามถึงสิ่งใดและต้องตอบอย่างไรจึงจะแสดงให้เห็นถึงเกณฑ์คุณภาพฯโดยทั่วไปคำถามของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะมี 2 ลักษณะคือคำถามที่ถามว่า “อะไร” (What) กับคำถามที่ถามว่า “อย่างไร” (How) ซึ่งมีหลักๆ ในการตอบคำถามเพื่อให้สะท้อนถึงสิ่งที่ดำเนินการดังนี้

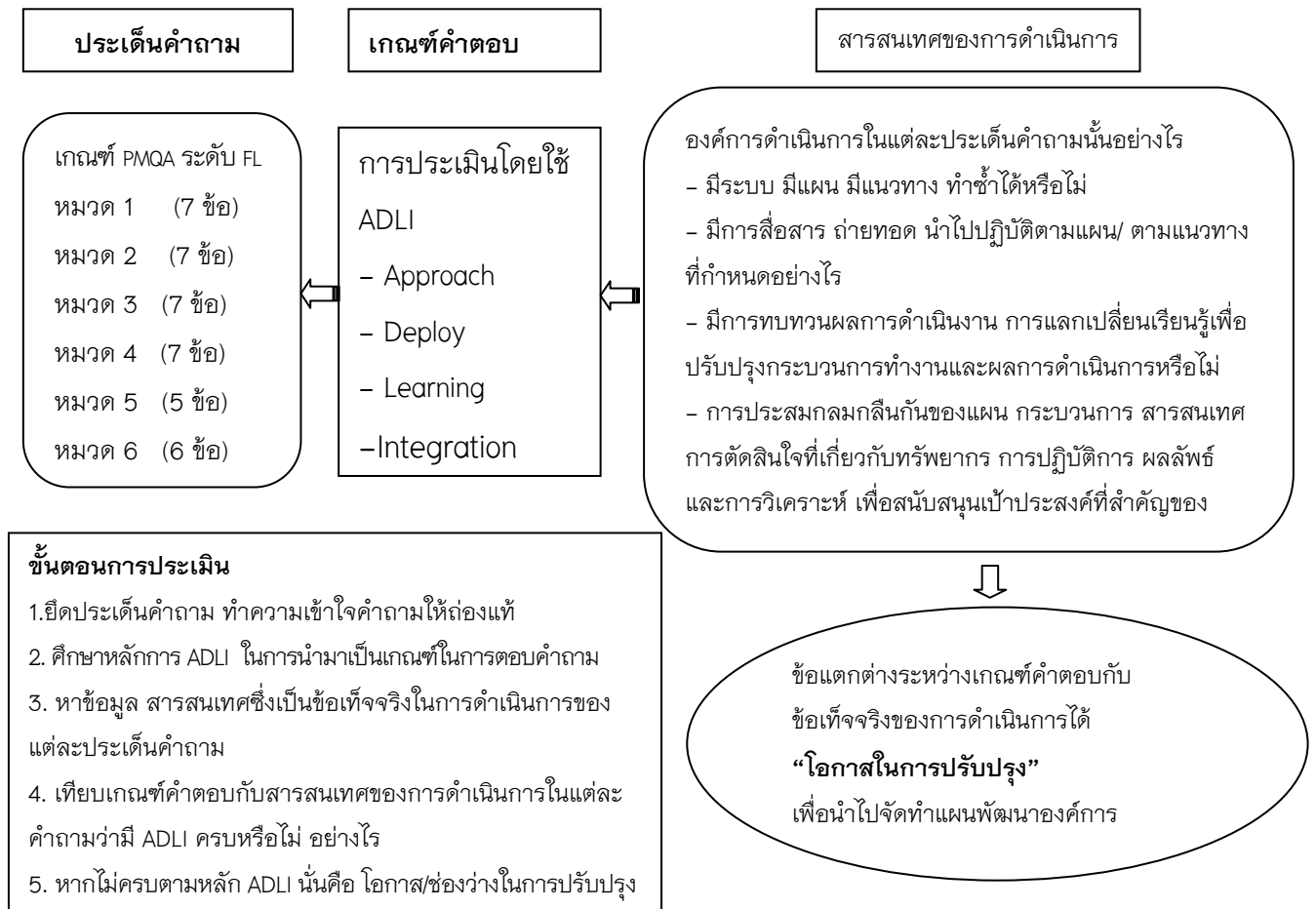
#### **คำถามที่ถามว่า “อะไร”**

-ถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและวิธีปฏิบัติ

-ต้องการสารสนเทศว่าผลงานแผนงานวัตถุประสงค์เป้าประสงค์หรือตัววัดที่สำคัญขององค์การคืออะไร

#### **คำถามที่ถามว่า “อย่างไร”**

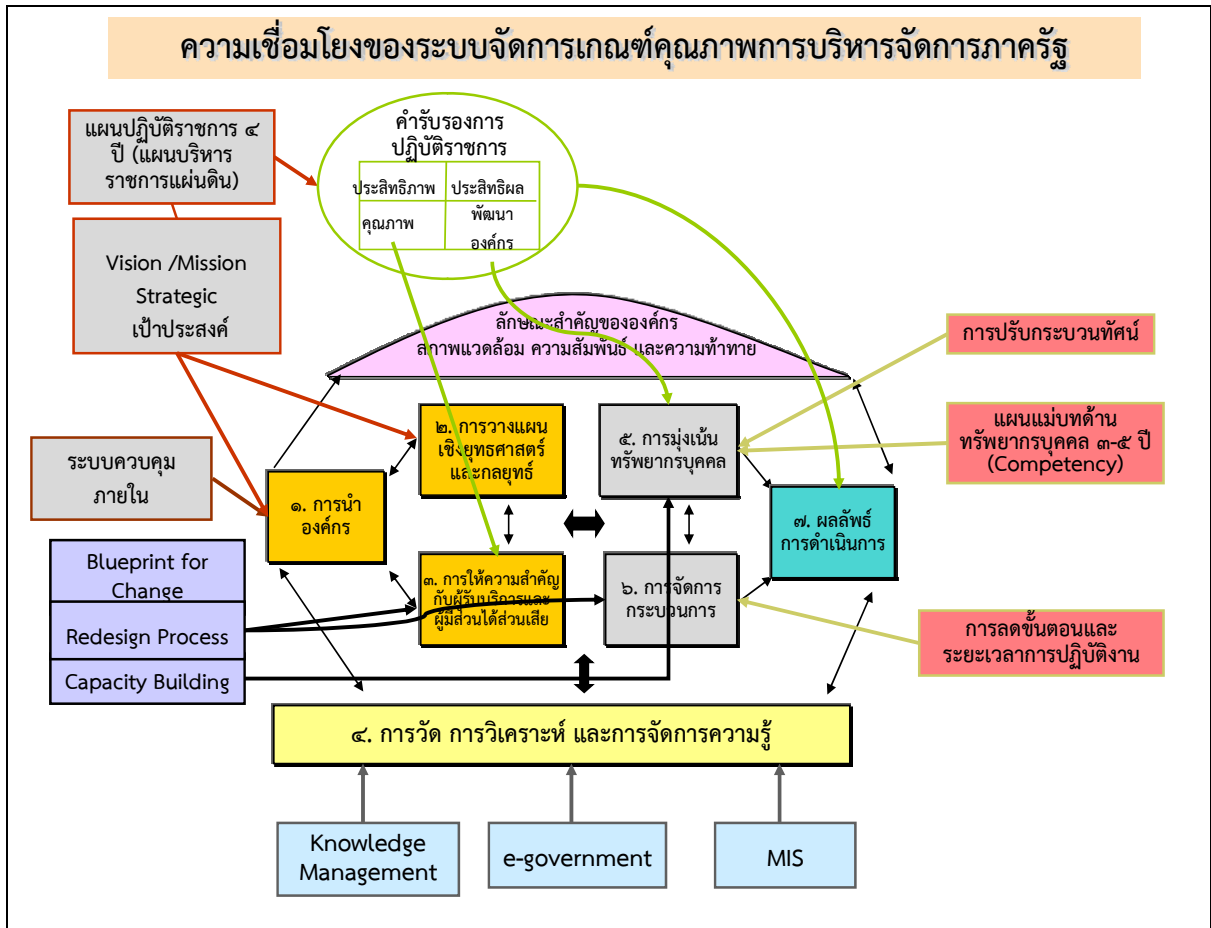
ถามถึงวิธีการการตอบคำถามควรแสดงให้เห็นถึงสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญตามหลักการ ADLI (แนวทาง (Approach) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deploy) การเรียนรู้ (Learning) การบูรณาการ (Integration) (ภาพที่ 2.4)



## ภาพที่ 2.4 วิธีการนำเกณฑ์ PMQA มาประเมินองค์กร

โดยสรุปเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือประเมินองค์กรที่มี 2 มิติ กล่าวคือ การใช้ประเด็นคำถามในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารจัดการด้านกระบวนการซึ่งมี 6 หมวดได้แก่ หมวด 1: การนำองค์กร หมวด 2: การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3: การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4: การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5: การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6: การจัดการกระบวนการเป็นตัวตั้งและตอบคำถามในแต่ละข้อของประเด็นคำถามในแต่ละหมวดโดยใช้ ADLI (Approach – แนวทาง, Deploy – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ, Learning – การเรียนรู้และ Integration – การบูรณาการ) สำหรับหมวด 7: ผลลัพธ์กระบวนการหรือตัวชี้วัดกระบวนการจะประเมินด้วย Letcli : ( Le = Level ระดับของการดำเนินการเทียบกับเป้าหมาย T = Trend แนวโน้มของการดำเนินการ , C = Comparison การเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ Li = Linkage ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลต่างๆที่สะท้อนทุกมิติการดำเนินการขององค์กร)

นอกจากนี้แต่ละข้อคำถามในตัวเกณฑ์หรือประเด็นยังมีความเชื่อมโยงกันทั้งในหมวดเดียวกันและข้ามหมวดโดยมีลักษณะสำคัญขององค์การเป็นตัวยึดโยงกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งหมดดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ความเชื่อมโยงของระบบจัดการเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

## บทที่ 3

### กระบวนการดำเนินการ

สำนักงาน ก.พ.ร.ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐานมาเป็นตัวชี้วัด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 โดยกำหนดให้ดำเนินการปีละ 2 หมวด ตาม Road map ตามการ พัฒนาการตามเกณฑ์ FL ในครั้งนี้ โดยกรมพัฒนาที่ดินเป็นกรมด้านบริการจึงให้ความสำคัญในการ พัฒนาการในแต่ละหมวด ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร.และผลการดำเนินงานเป็นดังนี้

- ปีงบประมาณพ.ศ. 2552** ดำเนินการในหมวด 1: การนำองค์การได้คะแนนร้อยละ 94.29  
หมวด 3: การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ร้อยละ 100  
หมวด 7: ผลลัพธ์ได้ร้อยละ 91.02 คะแนน
- ปีงบประมาณพ.ศ. 2553** ดำเนินการในหมวด 5: การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลได้ร้อยละ 100  
หมวด 6: การจัดการกระบวนการได้ร้อยละ 96.67  
หมวด 7: ผลลัพธ์ได้ร้อยละ 4.86 คะแนน
- ปีงบประมาณพ.ศ. 2554** ดำเนินการในหมวด 2: การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้ร้อยละ 97.14  
คะแนน  
หมวด 4: การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ดำเนินการได้ ร้อยละ 100  
หมวด 7: ผลลัพธ์การดำเนินการได้ร้อยละ 100

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 สำนักงาน ก.พ.ร.ได้กำหนดให้ส่วนราชการระดับกรม จังหวัดและสถาบันอุดมศึกษา ที่มีค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ย้อนหลัง 2 ปี (ปี 2552-2553) ตั้งแต่ 4.6500 ขึ้นไป (มีจำนวนทั้งสิ้น 42 กรม) เข้าสู่การตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified fundamental level หรือ Certified FL) ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินเป็นหนึ่งใน 42 กรมที่จะได้รับโอกาสในการประเมินเพื่อผ่านเกณฑ์ Certified FL ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 นี้

ในการดำเนินงานกรมพัฒนาที่ดินมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

#### 3.1 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 เทียบกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

ก่อนการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของกรมพัฒนาที่ดิน สิ่งแรกที่ต้องดำเนินการคือ การทบทวนลักษณะสำคัญขององค์การ เพื่อปรับข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันแล้วจึงทำการประเมิน องค์การโดยใช้แนวทางการประเมินตามภาพที่ 2.4 ซึ่งผลการวิเคราะห์ปรากฏ ดังนี้

| รหัส                | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หมวด 1 การนำองค์การ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                    |                                              |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                            |
| LD 1                | ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ค่านิยมเป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กรโดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากรเพื่อให้เกิดการรับรู้ความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติของบุคลากรอันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ | A                                                  | 1                                            | มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ และความคาดหวังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (อาจแสดงเป็น Flow chart ประกอบด้วยขั้นตอน ปัจจัยนำเข้า ผู้เกี่ยวข้อง กรอบเวลา) | - กลุ่มบุคคลที่มีส่วนสำคัญต่อการกำหนดทิศทางและดำเนินงานขององค์กร คือ ผู้บริหารระดับต่างๆบุคลากร<br>-รวบรวมข้อมูลการสำรวจผลความพึงพอใจความต้องการจากผู้รับบริการความท้าทายองค์การข้อมูลในอดีตเกณฑ์/ระเบียบ/ |
|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | D                                                  | 2                                            | มีแนวทาง/วิธีการในการถ่ายทอดสื่อสารองค์กรประกอบด้วยช่องทางประเด็นการสื่อสารผู้สื่อสารและความถี่ให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่มและนำไปปฏิบัติ                                                                      | ข้อบังคับของงานที่ปฏิบัติปัจจัยภายใน/ภายนอกที่มีผลกระทบต่อการสื่อสารภาพ/แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน (ผลลัพธ์/                                                                                      |
|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | L                                                  | 3                                            | มีการประเมินผลการรับรู้และความเข้าใจวิสัยทัศน์ค่านิยมและเป้าประสงค์ขององค์กรอันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (สอดคล้องกับ SP1 และ SP2)                                                   | ในอดีต<br>-ประชุมระดมสมองเพื่อกำหนดทิศทางองค์กรแล้วนำไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่อไป<br>-นำยุทธศาสตร์ไปสื่อสารและถ่ายทอดโดย                                                                                      |
|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | I                                                  | 4                                            | มีการทบทวนแนวทางการกำหนดและการถ่ายทอดสื่อสารวิสัยทัศน์ค่านิยมและเป้าประสงค์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง                                                                                                               | การประชุมชี้แจงแจกเอกสารและจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์รวมถึงการสำรวจการรับรู้และเข้าใจทุกปี<br>-สรุปผลการดำเนินงาน/บทเรียนเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุง                                                                 |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                       | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                                                                                                        | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL |                                                                                                                                                           | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                             |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LD 2 | ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์การโดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นๆ | A                                                  | ▪ คำสั่ง/วิธีปฏิบัติ/แนวทางในการมอบอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากร                                                                                                                                                        | 1                                            | มีการรายงานผลการประเมินการใช้อำนาจที่ได้รับการมอบหมายเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการให้บริการผู้รับบริการได้ดี                                                 | -ดำเนินการรวบรวมข้อมูลคำสั่งของการมอบอำนาจและรายงานการมอบอำนาจและรายงาน                                                                                                     |
|      |                                                                                                                                                                                          | D                                                  | ▪ รายงานผลการดำเนินการมอบอำนาจดังกล่าวพร้อมยกตัวอย่าง                                                                                                                                                                  | 2                                            | มีการประเมินผลการดำเนินการการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขให้เหมาะสม (ขอบเขตการมอบอำนาจและบุคลากรที่ได้รับมอบมีความเหมาะสมหรือไม่) | -ดำเนินการรวบรวมอำนาจของปีที่ผ่านมา<br>-ประชุมผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์ความเหมาะสมของคำสั่งมอบอำนาจและจัดทำรายงานผลการมอบอำนาจตามแบบฟอร์มที่กำหนดตามตัวอย่างของสำนักงาน ก.พ.ร. |
|      |                                                                                                                                                                                          | L                                                  | ▪ รายงานผลการติดตาม/ทบทวนเรื่องการมอบอำนาจไปสู่บุคลากร                                                                                                                                                                 | -                                            | -                                                                                                                                                         | -ทบทวนคำสั่งให้เหมาะสมและเป็นปัจจุบัน ตามรายงานที่จัดทำ                                                                                                                     |
|      |                                                                                                                                                                                          | I                                                  | ▪ การมอบอำนาจไปสู่บุคลากร สอดคล้องตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550 | -                                            | -                                                                                                                                                         | -แจ้งเวียนทุกหน่วยงานทราบ                                                                                                                                                   |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                               | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                         | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                                                                                           | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                           |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LD 3 | ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพันร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย | A<br>▪แนวทาง/วิธีการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพันร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย     | 1<br>ผู้บริหารส่งเสริม และมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการบูรณาการสร้างความผูกพันความร่วมมือในองค์กร และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร (สามารถแสดงแนวทางการปฏิบัติจริงและยกตัวอย่างได้) | -จัดทำแผนการส่งเสริมกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ และกิจกรรมสร้างความรักและผูกพัน<br>-ดำเนินการตามแผนฯ<br>-สำรวจความคิดเห็นของการจัดกิจกรรมแต่ละกิจกรรม เช่น กิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริม |
|      |                                                                                                                                                                                                  | D<br>▪ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย                                            | -                                                                                                                                                                                                      | เกี่ยวกับการส่งเสริมจริยธรรม กิจกรรมกีฬา Morning talk monday talk และอื่นๆ<br>-สร้างการมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ กิจกรรมเพื่อสังคมเป็นต้น                               |
|      |                                                                                                                                                                                                  | L<br>▪ผลการติดตามและทบทวนแนวทาง/วิธีการ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง | -                                                                                                                                                                                                      | - สรุปผลการดำเนินการตามแผนฯ สรุปบทเรียนนำเสนอผู้บริหารทราบ                                                                                                                                |
|      |                                                                                                                                                                                                  | I<br>▪กิจกรรมที่กำหนด ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการ และสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ                                              | -                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                           |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                        | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LD 4 | ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น | A <ul style="list-style-type: none"> <li>▪แนวทาง/วิธีการในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพของกระบวนการ ซึ่งตัวชี้วัดที่สำคัญควรประกอบด้วย               <ul style="list-style-type: none"> <li>-ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์</li> <li>-ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก</li> <li>-ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ</li> </ul> </li> <li>▪แผนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย               <ul style="list-style-type: none"> <li>-แนวทางในการประเมิน</li> <li>-กรอบระยะเวลา</li> <li>-ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล</li> <li>-ตัวชี้วัดที่สำคัญ</li> </ul> </li> <li>▪แนวทางปัจจัยที่ใช้ในการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้</li> </ul> | 1 มีแนวทางกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและได้ระบุตัวชี้วัดสำคัญ                                                    | -ประชุมจัดทำแผนการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ/แนวทางการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดที่สำคัญ<br>แนวทางการดำเนินการและการติดตามประเมินผล<br>-ดำเนินการติดตามการดำเนินการตามแผนตามระยะเวลาที่กำหนดและรายงานผู้บริหารทราบ<br>-ในกรณีเกิดปัญหาอุปสรรค จัดให้มีการประชุมหารือร่วมกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง<br>-สรุปผลการดำเนินงานและบทเรียนเพื่อนำไปทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานในปีต่อไป |
|      |                                                                                                                                                                                                                                           | D <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล</li> <li>▪รายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ</li> <li>▪รายงานผลการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนที่จะนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2 ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้และจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|      |                                                                                                                                                                                                                                           | L / I <ul style="list-style-type: none"> <li>▪มีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดและแผนการประเมินเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3 มีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินการดำเนินงาน                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                                           | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                                                                                                                                        | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LD 5 | ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การทำงานของส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี | A <ul style="list-style-type: none"> <li>▪มีแนวทาง/วิธีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีโดยอาจจะทำเป็นแผนภาพแสดงกระบวนการจัดทำทบทวนปรับปรุงนโยบายฯ</li> <li>▪มีแนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีภายในองค์กร</li> <li>▪มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ว่าด้วยการดำเนินการส่งเสริมให้มีการน่านโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน</li> <li>▪มีการระบุผู้รับผิดชอบการดำเนินการอย่างชัดเจน</li> </ul> | A <p>มีการกำหนดนโยบายและแผนดำเนินงานด้านการกำกับดูแลองค์กรที่ดีมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจค่านิยมขององค์กรและตามหลักธรรมาภิบาลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยโครงการที่ดำเนินการมีความสอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีแต่ละด้าน</p> | <p>-จัดทำแผนดำเนินการโดยกำหนดให้มีการให้ความรู้ทบทวนยืนยันวิสัยทัศน์ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี</p> <p>-ประกาศนโยบายและสื่อสารนโยบาย</p> <p>-การน่านโยบายมาปฏิบัติโดยจัดทำโครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี 4 ด้าน</p> <p>โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้</p> <p>- ดำเนินการตามแผนฯ</p> <p>-ติดตามประเมินผล</p> |
|      |                                                                                                                                                                                                              | D <ul style="list-style-type: none"> <li>▪สามารถแสดงผลการดำเนินการตามแผน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | D <p>มีการน่านโยบายและแผนดำเนินงานไปปฏิบัติจริง</p>                                                                                                                                                                                                 | <p>-สรุปผลโครงการ</p> <p>-สรุปผลการดำเนินงาน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|      |                                                                                                                                                                                                              | L <ul style="list-style-type: none"> <li>▪มีการติดตามประเมินผลการดำเนินมาตรการ/โครงการและรายงานผลให้ผู้บริหารรับทราบรวมทั้งมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการส่งเสริมนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีต่อไป</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             | L <p>มีการทบทวนนโยบายและผลการดำเนินงานการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเพื่อนำมาปรับปรุงการส่งเสริมนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีต่อไป</p>                                                                                                                     | <p>เสนอผู้บริหารและแจ้งเวียนหน่วยงานทราบเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนาต่อไป</p>                                                                                                                                                                                                                                                     |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                       | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL |                                                                                                       | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                               |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                          | I                                                  | ▪นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์พันธกิจค่านิยมขององค์การและหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | I                                            |                                                                                                       |                                                                                                                                                               |
| LD 6 | ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน | A                                                  | -แนวทาง/วิธีการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินซึ่งกำหนดให้ดำเนินการตามที่กำหนดในตัวชี้วัด:ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2554 โดยให้รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเองตามแบบฟอร์มที่ 1 ใน 3 ขั้นตอน<br>ดังนั้นขั้นตอนที่ 1: ขั้นเตรียมการขั้นตอนที่ 2: กำหนดงานในความรับผิดชอบของส่วนงานย่อยออกเป็นกิจกรรม/งานขั้นตอนที่ 3 : จัดเตรียมเครื่องมือการประเมินผล | 1                                            | มีการประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงและจัดทำแผนปรับปรุงสำหรับการดำเนินการของปีที่ผ่านมา | -ดำเนินการครบถ้วนตามเกณฑ์ของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน<br>-ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด:ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบควบคุมภายในของกรมพัฒนาที่ดิน ได้ 5 คะแนนเต็ม |
|      |                                                                                                          |                                                    | ▪มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 ประกอบด้วยแบบปย. 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                              | นำแผนจากข้อ 1 มาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ                                                             |                                                                                                                                                               |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                              | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL |                                                                                              | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                       |
|------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                 |                                                    | แบบปย. 2 แบบปอ. 1 แบบปอ. 2 แบบปอ. 3 และแบบปส.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                              |                                                                                              |                                                                                       |
|      |                                                                 |                                                    | ▪มีการวิเคราะห์จุดอ่อน/ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรมของปีงบประมาณพ.ศ. 2553 ที่ยังคงปรากฏอยู่ในปีงบประมาณพ.ศ. 2554 เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งนี้ตามที่กำหนดในตัวชี้วัด: ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2554 (รายงานผลการวิเคราะห์จุดอ่อน/ความเสี่ยงของระบบการควบคุมภายในตามแบบฟอร์มที่ 2) |                                              |                                                                                              |                                                                                       |
|      |                                                                 |                                                    | ▪ระบบการควบคุมภายในมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจ/เป้าหมายผลผลิต                                                                                                                                                                                                                                              |                                              |                                                                                              |                                                                                       |
| LD 7 | ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการ | A                                                  | ▪มาตรการ/วิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1                                            | มีการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลให้เกิดผลกระทบเชิงลบอันเกิดจากการดำเนินการตามพันธกิจของส่วนราชการ | -จัดทำมาตรการ/แผนการดำเนินการจัดการผลกระทบในทางลบและประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงานโดย |

| รหัส                           | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                                                                                                                                 | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL |                                                                                                                                                                                                          | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | ผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคมอันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการรวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ                                                                                                                                                                                           | D                                                  | ▪รายงานผลการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคม                                                                                                                                                                                               | 2                                            | มีแนวทาง/วิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคม                                                                                                                                               | ให้หน่วยงานวิเคราะห์ผลกระทบในทางลบที่เกิดกับภารกิจของ                                                                                                                                     |
|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | L                                                  | ▪มีการทบทวนวิธีการในการจัดการผลกระทบลบเพื่อปรับปรุงแนวทาง/มาตรการ/วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                              | 3                                            | มีการนำแนวทางการป้องกันและการแก้ไขผลกระทบไปปฏิบัติ                                                                                                                                                       | ตนเองตามแบบฟอร์มที่กำหนด และจัดทำแผนลดผลกระทบในทางลบรายงานงาน                                                                                                                             |
|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | I                                                  | ▪มาตรการจัดการผลกระทบทางลบที่กำหนดสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ                                                                                                                                                                                  | 4                                            | มีการทบทวนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมเพื่อปรับปรุงแนวทาง/มาตรการ/วิธีการดำเนินการ                                                                                                           | ผลการดำเนินการ-สรุปรายงานและทบทวนผล การดำเนินงานเสนอผู้บริหาร เพื่อปรับปรุงพัฒนาต่อไป                                                                                                     |
| หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                              |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                           |
| SP1                            | ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรมและกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรมและกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการจัดทำ | A                                                  | ▪มีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นลายลักษณ์อักษร<br>▪ระบุแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างชัดเจน<br>▪ระบุกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน<br>▪ระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน | 1                                            | มีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี (อาจแสดงเป็น Flow chart ประกอบด้วยขั้นตอนข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ซึ่งสอดคล้องกับ SP2 ผลผลิตแต่ละขั้นผู้รับผิดชอบผู้เกี่ยวข้องและกรอบเวลา) | -จัดทำ Flow chart การจัดทำแผนปฏิบัติการโดยระบุขั้นตอนกรอบเวลาและผู้รับผิดชอบชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการ<br>-รวบรวมปัจจัยภายในภายนอกลักษณะสำคัญขององค์การผลการประเมินต่างๆผลคะแนน |
|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | D                                                  | ▪แสดงการถ่ายทอดค่าเป้าหมาย (cascading) ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดินแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี<br>▪แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วม                                                  | 2                                            | ผู้บริหารในทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ                                                                                                                                                  | ตามคำรับรองในแต่ละปีทิศทางองค์การที่กำหนดจาก LD 1 เป็นต้นมาใช้ในการประชุมจัดทำแผนฯโดยเชิญผู้บริหารทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯโดยเฉพาะในการกำหนดกลยุทธ์                         |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                    | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                                                                                                                                             | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                              |                                                                                                                          |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | แผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวง |                                                    | ของบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในทุกระดับ                                                                                                                                                                                              |                                              | แผนงาน/โครงการ เพื่อให้แผนฯบรรลุผล-ทำสรุปบทเรียนในการ                                                                                                        |                                                                                                                          |
|      |                                                                                                                                                                                       | L                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการให้ดีขึ้นจากเดิม</li><li>▪สามารถแสดงให้เห็นถึงการนำเรื่องเหล่านี้ไปใช้ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ</li></ul> -ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกองค์กร | 3                                            | แผนกลยุทธ์รองรับความท้าทายที่สำคัญขององค์กรทั้งด้านพันธกิจด้านปฏิบัติการและด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ทบทวนแนวทางการจัดทำแผนฯและนำไปปรับปรุงเพื่อให้ได้แผนที่นำไปปฏิบัติได้เข้าใจตรงกันทุกฝ่ายและสอดคล้องกับทิศทางองค์กรที่สุด |
|      |                                                                                                                                                                                       | I                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪กลยุทธ์หลักที่กำหนดต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร</li></ul> -แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่รองรับความท้าทายที่สำคัญขององค์กรครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจด้านปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล      | 4                                            | มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อการปรับปรุงการจัดทำแผน                                                                                          |                                                                                                                          |
| SP2  | ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ(4 ปีและ1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้ง                                                                                                            | A                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪มีกระบวนการรวบรวมข้อมูลในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้อย่างชัดเจน</li><li>▪มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเภท</li></ul>                                                                                               | 1                                            | มีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและเหมาะสมจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง                                                                      | การนำปัจจัยภายในมาวิเคราะห์ในการจัดทำแผนฯ มีดังนี้-โครงสร้างอัตรากำลังที่มีข้าราชการจะ                                   |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                               | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | ภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปมาใช้ประกอบการวิเคราะห์อย่างน้อยประกอบด้วยวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผลการดำเนินงานที่ผ่านมาความเสี่ยงในด้านต่างๆรวมถึงกฎหมายระเบียบและโครงสร้างส่วนราชการ | D                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪แสดงให้เห็นถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนอย่างน้อยประกอบด้วย<ul style="list-style-type: none"><li>- วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ</li><li>- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li><li>- ความเสี่ยงในด้านการเงินสังคมและจริยธรรม</li><li>- กฎหมายระเบียบโครงสร้างส่วนราชการ</li><li>- ปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร</li></ul></li><li>▪แสดงประเภทข้อมูลในแต่ละปัจจัยภายในและภายนอกที่ใช้ประกอบการวางแผนได้อย่างชัดเจน</li><li>▪สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เหมาะสมได้แก่<ul style="list-style-type: none"><li>- ข้อมูลที่นำมาใช้เป็นข้อมูลปัจจุบัน</li><li>- การรวบรวมข้อมูลต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li></ul></li><li>- แสดงให้เห็นถึงการ</li></ul> | 2                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>มีการใช้ข้อมูล/ปัจจัยต่อไปนี้ในการวางแผน<ul style="list-style-type: none"><li>- วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ</li><li>- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li><li>- ความเสี่ยงในด้านการเงินสังคมและจริยธรรม</li><li>- กฎหมายระเบียบโครงสร้างส่วนราชการ</li><li>- ปัจจัยอื่นๆที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร</li></ul></li></ul> | เขียนอายุราชการมากขึ้นทุกปี <ul style="list-style-type: none"><li>-การขาดช่วงของบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถ</li><li>-ประสบการณ์ผลจากการเกษียณอายุราชการ</li><li>-การมีระบบไอซีทีที่ทันสมัย</li><li>-นโยบายกระทรวง/นโยบายจากผู้บริหารของกรม</li><li>-ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา</li><li><b>การนำปัจจัยภายในมาวิเคราะห์ในการจัดทำแผนมีดังนี้</b><ul style="list-style-type: none"><li>-ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li><li>-นโยบายรัฐบาล/ข้อจำกัดด้านงบประมาณของประเทศ</li><li>-การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง</li><li>-การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทันสมัย</li><li>-ผลกระทบจากโลกาภิวัตน์</li></ul></li></ul> |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                         | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                                                                                                                                                  | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL |                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                   |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                    | วิเคราะห์ที่เหมาะสมกับประเภทข้อมูล                                                                                                                                                                                                                               |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                   |
|      |                                                                                                                                                                                                                            | L                                                  | ▪แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมปัจจัย (ประเภทข้อมูล) ที่นำมาใช้ประกอบการวางแผน                                                                                                                                                                           | 3                                            | มีกระบวนการทบทวนและปรับปรุงข้อมูล/ปัจจัยที่นำมาใช้ในการวางแผน รวมทั้งกระบวนการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล                                                                                                                                                                     | -นำข้อมูลที่รวบรวมมาประชุมระดมสมองในการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆเพื่อการจัดทำแผนให้ตอบสนองการทำภารกิจหลักองค์การ                                                                                                                       |
|      |                                                                                                                                                                                                                            | I                                                  | ▪สามารถแสดงให้เห็นว่าการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่วิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านการเงินสังคมและจริยธรรม กฎหมายข้อบังคับและด้านอื่นๆได้ถูกนำไปใช้ในการจัดทำแผนธรรมาภิบาลหรือนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี                                                              | -                                            | ให้เป็นเลิศความต้องการของผู้รับบริการและการไวต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                   |
| SP3  | ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการรวมทั้งต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่นๆเพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติ | A                                                  | ▪มีแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างน้อยต้องครอบคลุมในแต่ละด้านดังนี้<br>- การวางแผนและบริหารกำลังคน<br>- แผนพัฒนาบุคลากร<br>- แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก<br>- แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | 1                                            | มีกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้การวางแผนและการบริหารกำลังคน แผนพัฒนาบุคลากรแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในแต่ละสายงานแผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน | มีการประชุมระดมสมองเพื่อจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางที่สำนักงานก.พ.รกำหนด ครบถ้วน แผนทรัพยากรบุคคลได้นำมาดำเนินการโดยมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดและสรุปผลประเมินแผนฯเพื่อการทบทวนปรับปรุงกลยุทธ์ในทุกปี |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                     | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                      | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                     |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                                                                                                                                        |                                                    |                                                                                                                      | การบริหารทรัพยากรบุคคล มีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่นๆเพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ (สอดคล้องกับ SP6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                     |
|      |                                                                                                                                                                                                                        | LI                                                 | ▪ มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี | มีการทบทวนแผนและการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                     |
| SP 4 | ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติรวมทั้งเพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล | A                                                  | ▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผนให้กับบุคลากร | 1 ผู้บริหารมีกระบวนการการสื่อสารเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไปสู่บุคลากรซึ่งครอบคลุม <ul style="list-style-type: none"> <li>- การถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรสู่การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนระดับหน่วยงานและระดับบุคคล</li> <li>- การปฏิบัติตามแผนงานและโครงการ</li> <li>- ตัวชี้วัดของแต่ละแผนปฏิบัติการ</li> <li>- บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร(อาจเป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารใน LD1)</li> </ul> | - ดำเนินกิจกรรมถ่ายทอดสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ศูนย์/สำนัก/กลุ่ม/กองและบุคคล</li> </ul> |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                            | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                                                                                              | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                    |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                                               | D <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผนต้องครอบคลุมประเด็น               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ</li> <li>- การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ</li> <li>- ตัวชี้วัดของแต่ละแผนปฏิบัติการ</li> <li>- บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร</li> </ul> </li> </ul> | 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประชุมชี้แจงหน่วยงานย่อยและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการกำหนดตัวชี้วัดกลางและตัวชี้วัดบุคคลตามแผนปฏิบัติราชการ/ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและภารกิจหลัก</li> </ul> |
|      |                                                                                                                               | L <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่บุคลากรใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน</li> <li>▪ แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติภายในส่วนราชการ</li> </ul>                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดประชุมทุกหน่วยงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันรวมถึงมีการนำ Best practice ที่ดีและประสบความสำเร็จมานำเสนอในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในที่ประชุม</li> </ul>          |
| SP 5 | ส่วนราชการมีการถ่ายทอด(Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง)ทุกหน่วยงาน(ทั้งที่มีโครงสร้าง | A <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) ระดับองค์การซึ่งแสดงความเชื่อมโยงสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ขององค์การ</li> </ul>                                                                                                                                                                                 | 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) ระดับองค์การซึ่งแสดงความเชื่อมโยงสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ขององค์การใน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) ระดับองค์การซึ่งแสดงความเชื่อมโยงสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของ</li> </ul>                     |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                    | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                 |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | รองรับตามกฎหมายและสำนัก/กองที่จัดตั้งเพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ | <p>ในด้านต่างๆอย่างครบถ้วน</p> <p>▪มีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการครบทุกระดับดังต่อไปนี้</p> <p>1. ระดับหน่วยงาน (ทุกสำนัก/กองทั้งสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมายและสำนัก/กองที่จัดตั้งเพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง)</p> <p><u>เงื่อนไข</u> ****การประเมินข้อนี้จะพิจารณาว่ามีการดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดหรือไม่หากไม่มีถือว่าไม่ได้ทำหัวข้อ SP5 แม้ว่าจะมีการดำเนินงานในขั้นตอนอื่นถือว่าไม่ใช่การดำเนินงานตาม SP5 ให้ยุติการพิจารณาแต่เพียงเท่านี้ไม่ตรวจสอบต่อไป</p> <p><u>ตัวอย่างเช่น</u>ส่วนราชการนำเอาตัวชี้วัดของก.พ.ร. มาใช้โดยมิได้ดำเนินการเพิ่มเติมในการถ่ายทอดตัวชี้วัดไม่ได้นำเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดถ่ายทอดไปยังหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องต่างหน่วยงานกันหรือกำหนดตัวชี้วัดที่มีได้มีที่มาจากการถ่ายทอดยุทธศาสตร์</p> | ด้านต่างๆอย่างครบถ้วน                        | <p>องค์การในด้านต่างๆอย่างครบถ้วน</p> <p>-มีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานทุกศูนย์/กลุ่ม/กอง</p> |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ | ประเด็นการพิจารณา<br>การดำเนินการที่ครบถ้วน<br>ตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ประเด็นการพิจารณาการ<br>ตรวจประเมิน Certified FL | ผลการดำเนินการของ<br>กรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                         |
|------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                    | <p>เป็นต้น</p> <p>การดำเนินการถ่ายทอด<br/>เป้าหมายจากระดับ<br/>องค์กรลงสู่สำนัก/กอง<br/>ส่วนราชการประจำ<br/>จังหวัดและระดับบุคคล<br/>จะยึดตามแนวทาง<br/>ที่สำนักงานก.พ.ร. ส่งเสริม<br/>(แนวทางของอ.พสุเดชะรี<br/>นทร์ใน "ชุดเครื่องมือการ<br/>พัฒนาองค์กร<br/>(Organization<br/>Improvement Toolkits)<br/>ตามแนวทาง PMQA" ซึ่ง<br/>ปรากฏอยู่ในเว็บไซต์ของ<br/>สำนักงานก.พ.ร. หากส่วน<br/>ราชการดำเนินการตาม<br/>คู่มือการประเมินผลการ<br/>ปฏิบัติการภาพรวมระบบ<br/>บริหารผลงานและระบบ<br/>ประเมินผลการปฏิบัติ<br/>ราชการตามแนวทางที่<br/>สำนักงานก.พ. ส่งเสริม<br/>สามารถนำมาอ้างอิงเป็นผล<br/>การดำเนินงานได้</p> <p>2. ระดับบุคคล (อย่างน้อย<br/>1 หน่วยงาน)</p> <p>-การถ่ายทอดเป้าหมายลงสู่<br/>ระดับบุคคลจะต้อง<br/>ดำเนินการอย่างน้อย 1<br/>สำนัก/กอง</p> <p>▪มีแผนปฏิบัติการประจำปี<br/>หรือปฏิทินกิจกรรม<br/>(Ganttchart) ในการ</p> |                                                  | <p>- มีการถ่ายทอดตัวชี้วัด<br/>ลงกองสำนักทุกหน่วย<br/>และมีการกันเงินรางวัล<br/>ไว้เพื่อจัดสรรตาม<br/>คะแนนเมื่อสิ้นสุดการ<br/>ประเมินผล</p> <p>-มีการกำหนดกรอบ<br/>และจัดทำแผน<br/>ดำเนินการ/ปฏิทินการ</p> |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                              | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                 |
|------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                    | <p>ถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ/ขั้นตอนในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล</p> <p>▪มีแนวทาง/วิธีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานที่มีความถี่เหมาะสม</p>                                    |                                              | ดำเนินงานชัดเจนในทุกกิจกรรม                                                                                     |
| SP5  |                    | <p>A</p> <p>▪มีแนวทางการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน</p> <p>▪มีหลักเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการจัดสรรสิ่งจูงใจที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารทั้งในระดับหน่วยงาน (ส่วนราชการ) และระดับบุคคล (สำนัก/ กอง)</p>                                                  | 1                                            | <p>-มีการดำเนินการตามแผน</p> <p>-มีการรายงานผลทุกไตรมาส</p> <p>-มีการสรุปผลและเชื่อมโยงกับระบบจ่ายค่าตอบแทน</p> |
|      |                    | <p>D</p> <p>▪มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีหรือปฏิทินกิจกรรม (Gantt chart) ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย</p> <p>▪มีการสื่อสารให้บุคลากรในส่วนราชการรับทราบถึงกรอบการประเมินผลและแผนปฏิบัติการประจำปีหรือปฏิทินกิจกรรมในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายอย่างทั่วถึง</p> | 2                                            |                                                                                                                 |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                   |
|------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถใช้ประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระดับหน่วยงานและในระดับบุคคล</li> <li>▪ มีการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับที่มีความถี่เหมาะสมและกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมในการดำเนินการเหมาะสม</li> <li>▪ มีการสรุปประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี(ผลคะแนน) ครบทุกระดับ</li> </ul> |                                              |                                                                                                   |
|      |                    | L <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีสรุปทบทวนจากการติดตามความก้าวหน้าและการรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี (ดำเนินการภายในเดือนตุลาคม)</li> <li>▪ มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      | 3                                            | มีการติดตามความก้าวหน้าสรุปผลการปฏิบัติงานและสรุปทบทวนของการประเมินผลในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล |
|      |                    | I <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับระบบแรงจูงใจ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                | -                                            |                                                                                                   |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                    | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                         | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                 | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                   |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SP 6 | ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จซึ่งประกอบด้วย | A <ul style="list-style-type: none"> <li>▪มีการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการซึ่งต้องประกอบด้วย               <ul style="list-style-type: none"> <li>-ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม</li> <li>-ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน/โครงการ</li> <li>-การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรด้านอื่นๆ</li> </ul> </li> </ul> | 1 มีการติดตามการรายงานผลการดำเนินงานและการปรับแผนงาน/โครงการหรือการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย | แผนงาน/โครงการมีรายละเอียดครบถ้วนชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติและกำหนดให้มีการรายงานผลเป็นไตรมาสมีการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายเดือนมีการสรุปผลแผนงาน/โครงการ |
|      | ระยะเวลาผู้รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม                                                                      | D <ul style="list-style-type: none"> <li>▪แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินการตามรายละเอียดของแผนงาน/โครงการตามที่กำหนด</li> <li>▪แสดงให้เห็นถึงการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยผ่านการติดตามการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน/โครงการ</li> </ul>                    | -                                                                                                            | นำเสนอผู้บริหารและเผยแพร่บนเว็บไซต์                                                                                                                               |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                                | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                                       | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SP7  | ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล | A <ul style="list-style-type: none"> <li>▪แสดงเหตุผล/วิธีการหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกแผนงาน/โครงการในปีงบประมาณพ.ศ. 2554 อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์1แผนงาน/โครงการโดยเป็นแผนงาน/โครงการที่ได้รับงบประมาณและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้น</li> <li>▪วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามมาตรฐาน COSO ซึ่งต้องนำความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ด้วย</li> <li>▪มีแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์</li> <li>▪มีแผนบริหารความเสี่ยงมีตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายตามแผนที่ประเมินผลได้ชัดเจน</li> </ul> | 1 <p>การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้ใช้แนวทางการวิเคราะห์ตามมาตรฐาน COSO รวมทั้งนำความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลมาวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงานโครงการ</p> | -จัดทำแผนดำเนินการ<br>-จัดกิจกรรมตามแผนดำเนินการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานก.พ.ร.<br>กำหนดโดยมีการดำเนินการตามเกณฑ์ FL ทั้งหมดจนได้แผนบริหารความเสี่ยง<br>-ประชุมชี้แจงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง<br>-กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานและจัดทำรายงานสรุปผลเป็นรายไตรมาสพร้อมวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ |
|      |                                                                                                                                                                                                   | D <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้</li> <li>▪แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2 <p>จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงพร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ</p>        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| รหัส                                                         | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                        | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                                                                        | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SP7                                                          |                                                                                                                                           | <p>L</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪มีการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารอย่างน้อย 2 ไตรมาสโดยสรุปผลการดำเนินงานปัญหาอุปสรรคที่พบพร้อมให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข</li> <li>▪จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงพร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯเมื่อสิ้นปีงบประมาณหมายเหตุกรณีเป็นแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในงบประมาณต่อไปจะต้องมีการสรุปวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่</li> </ul> | -                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                         |
| หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                         |
| CS 1                                                         | ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ | <p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบตามพันธกิจที่กำหนดไว้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>1</p> <p>มีกระบวนการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมพันธกิจของส่วนราชการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</p> | <p>-จัดประชุมให้ความรู้ในการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>-กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำ SIPOC Model เพื่อแสดงให้เห็นถึงความต้องการและแนวทางการตอบสนองความต้องการ</p> |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                                   | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                                   | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                    | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                               |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | ครอบคลุมทุกกลุ่ม                                                                                                                                                                                     | I                                                  | ▪การกำหนดกลุ่มดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม                             | 2                                                                                                                               | ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครบทุกกลุ่ม                                                                                                                                                          |
| CS 2 | ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่างๆโดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว | A                                                  | ▪ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว | มีกระบวนการในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่ม | -กำหนดช่องทางในการรับฟังความต้องการผู้รับบริการได้แก่เว็บไซต์โทรศัพท์และการสำรวจความคิดเห็นได้นำข้อมูลมาปรับปรุงเว็บไซต์ 1 กระบวนการ                                                                          |
|      |                                                                                                                                                                                                      | D<br>/A                                            | ▪ส่วนราชการนำข้อมูลที่ได้จากช่องทางต่างๆมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 1 กระบวนการหรือ 1 โครงการ                                                     | 2                                                                                                                               | มีกระบวนการในการนำข้อมูลที่ได้จากช่องทางต่างๆมาปรับปรุงการทำงาน (สอดคล้องกับ PM6)                                                                                                                             |
|      |                                                                                                                                                                                                      | -                                                  | -                                                                                                                                                 | 3                                                                                                                               | มีกระบวนการในการประเมินและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                                   |
| CS 3 | ส่วนราชการมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชยโดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบวิเคราะห์เพื่อ                                                                       | A                                                  | ▪ส่วนราชการมีระบบในการรวบรวมข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย                                                                            | 1                                                                                                                               | มีกระบวนการในการรวบรวมข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชยและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวโดยระบุขั้นตอนผู้รับผิดชอบได้อย่างชัดเจนโดยมีช่องทางการให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงได้อย่างเหมาะสม |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                 | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                                      | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL |                                                                                                                                                                                    | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|      | กำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง |                                                    |                                                                                                                                                      |                                              |                                                                                                                                                                                    | รายงานผลรายไตรมาสให้ผู้บริหารทราบเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน |
|      |                                                                                                                                    | D                                                  | ▪ ส่วนราชการมีการระบุชื่อผู้รับผิดชอบ/กลุ่มงานที่เป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย                                 | 2                                            | มีระบบในการจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชยที่มีการกำหนดตัวชี้วัดผู้รับผิดชอบและเป้าหมายอย่างชัดเจน                                                                |                                                                |
|      |                                                                                                                                    | L                                                  | ▪ ส่วนราชการมีระบบและผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลคุณภาพการให้บริการและมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย                                             | 3                                            | มีระบบและผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลคุณภาพการให้บริการอย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง(พิจารณาที่ความถี่ในการติดตาม)                                                              |                                                                |
|      |                                                                                                                                    | I                                                  | ▪ ส่วนราชการสามารถระบุตัวอย่างที่นำข้อร้องเรียน/ เสนอแนะ/ข้อคิดเห็นและคำชมเชยจากการรับฟังในช่องทางต่างๆมาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการหรือการปฏิบัติงาน | 4                                            | มีการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นและคำชมเชยเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง |                                                                |
| CS 4 | ส่วนราชการมีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อ                                                                                    | A                                                  | ▪ ส่วนราชการมีข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นเครือข่าย                                                                           | 1                                            | มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะเป็นเครือข่าย                                                                                                               | -จัดทำแผนการสร้างกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือและกิจกรรม           |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                            | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                                          | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                                       |                                                    | รวมทั้งมีช่องทางการติดต่อกับเครือข่ายอย่างน้อย 2 ช่องทาง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2 กำหนดช่องทางในการติดต่อกับกลุ่มดังกล่าว (อาจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ CS2 และ CS3)                                                                  | - จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ตามแผนฯ<br>- ประเมินผลการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                          |
|      |                                                                                                                                                               | D / I                                              | ▪ มีกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3 มีกระบวนการและกิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| CS 5 | ส่วนราชการมีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน | A                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนราชการสามารถแสดงระบบหรือวิธีการหรือกลไกในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการที่เชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับภารกิจหลักหรือยุทธศาสตร์และแสดงให้เห็นถึงการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>ส่วนราชการจัดให้มีระบบ/วิธีการในการเปิดช่องทางให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องหรือผู้รับบริการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนของส่วนราชการ</li> </ul> | 1 มีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน | - จัดประชุมหารือและกำหนดช่องทางให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น (เว็บไซต์ โทรศัพท์ และการประชุม) รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลผ่านสื่อมวลชนเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดี<br>- สรุปผลการดำเนินการและนำแนวทางการมีส่วนร่วมไปใช้ในโครงการและกิจกรรมอื่นๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและแสดงความโปร่งใสเป็นที่เชื่อถือต่อไป |
|      |                                                                                                                                                               | D                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนราชการมีช่องทางในการให้ข้อมูลข่าวสารที่มีความหลากหลายและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างน้อย 3 ช่องทางโดยข้อมูลข่าวสารต้องถูกต้อง เชื่อถือได้และทันกาล</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2 มีกระบวนการในการให้ข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายรวมทั้งการรายงานหรือเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้กับประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องด้วย          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                       | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                             |   |                                                                                                                                                          |   |                                                                                                                                                                         |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• ส่วนราชการมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้อย่างน้อย 3 ช่องทางและมีการจัดทำรายงานสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเสนอหัวหน้าส่วนราชการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</li><li>• ส่วนราชการสามารถให้ตัวอย่างการดำเนินการ / โครงการหรือกิจกรรมหรือเวทีหรือวาระต่างๆที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามระดับการมีส่วนร่วมที่ไม่ต่ำกว่าระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve)</li></ul> | ข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้และทันกาล         |                                                                                                                             |   |                                                                                                                                                          |   |                                                                                                                                                                         |
|      |                                                                                                                                                          | <table><tr><td>L</td><td>▪ ส่วนราชการได้มีการแสดงให้เห็นว่าได้มีการรายงานหรือเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้กับประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง</td></tr><tr><td>I</td><td>▪ ส่วนราชการมีกรอบแนวคิดหรือแนวทางหรือแผนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนไปสู่ระดับที่สูงขึ้นหรือแสดงให้เห็นว่ามีการขยายขอบเขตหรือกลุ่มเป้าหมายในการ</td></tr></table>                                                                                                                                | L                                            | ▪ ส่วนราชการได้มีการแสดงให้เห็นว่าได้มีการรายงานหรือเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้กับประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง | I | ▪ ส่วนราชการมีกรอบแนวคิดหรือแนวทางหรือแผนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนไปสู่ระดับที่สูงขึ้นหรือแสดงให้เห็นว่ามีการขยายขอบเขตหรือกลุ่มเป้าหมายในการ | 3 | ทบทวนกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและมีแผนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนสู่ระดับที่สูงขึ้นหรือแสดงให้เห็นว่าการขยายขอบเขตหรือกลุ่มเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น |
| L    | ▪ ส่วนราชการได้มีการแสดงให้เห็นว่าได้มีการรายงานหรือเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้กับประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                              |                                                                                                                             |   |                                                                                                                                                          |   |                                                                                                                                                                         |
| I    | ▪ ส่วนราชการมีกรอบแนวคิดหรือแนวทางหรือแผนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนไปสู่ระดับที่สูงขึ้นหรือแสดงให้เห็นว่ามีการขยายขอบเขตหรือกลุ่มเป้าหมายในการ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                              |                                                                                                                             |   |                                                                                                                                                          |   |                                                                                                                                                                         |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                               | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                       | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                        |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                                                                                                  |                                                    | ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน                                                                                                       |                                              |                                                                                                                        |
| CS 6 | ส่วนราชการมีการวัดทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ | A/D                                                | ▪ หลักฐานการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลที่ได้                                          | 1                                            | มีกระบวนการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการให้บริการ                      |
|      |                                                                                                                                                                                  | L1                                                 | ▪ แสดงให้เห็นว่าได้นำผลความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ                                 | 2                                            | มีกระบวนการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการให้บริการ                   |
|      |                                                                                                                                                                                  |                                                    |                                                                                                                                       | 3                                            | มีการนำผลการวัดความพึงพอใจไปปรับปรุงการให้บริการและดำเนินงาน                                                           |
|      |                                                                                                                                                                                  |                                                    |                                                                                                                                       | 4                                            | มีการนำผลการวัดความไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการให้บริการและดำเนินงาน                                                        |
| CS 7 | ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานคู่มือแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละ                                                                     | A / D / I                                          | ▪ ตัวอย่างมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการที่ได้จัดทำไว้รวมทั้งมีการจัดทำและประกาศให้ประชาชนได้ทราบแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการที่ระบุ | 1                                            | มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการซึ่งมีกรอบเวลาชัดเจนและประกาศเผยแพร่คู่มือการติดต่อราชการให้ประชาชนทราบ                   |
|      |                                                                                                                                                                                  |                                                    |                                                                                                                                       |                                              | มีการจัดทำคู่มือการให้บริการสำหรับกระบวนการต่างๆ ให้บริการห้องสมุดและกระบวนการการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลข่าวสารกระทรวง |

| รหัส                                           | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                    | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                                                             | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                | ผลงานโดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ                                                                                                            |                                                    | ระยะเวลาการให้บริการที่ชัดเจนในภารกิจหลักขององค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2 จัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ                                                                                       | คมนาคมที่แสดงแผนผังขั้นตอนไว้ชัดเจน                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| IT 1                                           | ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการรวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุมถูกต้องและทันสมัย | A                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นในแต่ละยุทธศาสตร์</li> <li>• แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในแต่ละยุทธศาสตร์ที่มี</li> <li>• แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่เป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่อย่างน้อยยุทธศาสตร์ละ 1 ฐานข้อมูลโดยCIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติ</li> <li>• แสดงแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)</li> </ul> | 1 มีกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์ฐานข้อมูลที่เป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการและมีแนวทางที่ชัดเจนในการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมให้มีความครบถ้วน | -มีการกำหนดและทบทวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์โดยได้จัดทำแบบฟอร์ม<br>-สำรวจหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกรมโดยการสำรวจได้แก่ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามประเด็นยุทธศาสตร์<br>-พัฒนาระบบฐานข้อมูลโดยสามารถใช้งานได้ทางเว็บไซต์<br>กรมพัฒนาที่ดิน<br><a href="http://www.ddd.go.th">www.ddd.go.th</a> |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2554 ได้ครบถ้วน</li> <li>• แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปี 2553</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              | มีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการที่ครอบคลุมถูกต้องและทันสมัย                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                   | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                    | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                      | ได้ครบถ้วน <ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี 2549-2554 โดยแสดงรายละเอียดของผลการดำเนินงานเช่นกรณีเป็นร้อยละต้องแสดงค่าเศษและส่วนกรณีเป็นตัวชี้วัดชั้นตอนต้องแสดงรายละเอียดสิ่งที่ได้ทำ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             | มีฐานข้อมูลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุมถูกต้องและทันสมัย                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| IT 2 | ส่วนราชการ ทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่ากระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล | A <ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นไปในแต่ละกระบวนการสร้างคุณค่า</li> <li>แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณพ.ศ. 2551-2553</li> <li>แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่เป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่หรือแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง) แต่ละกระบวนการสร้างคุณค่าโดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อยกระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล (ในกรณีส่วนราชการมีมากกว่า 4 กระบวนการ)</li> </ul> | 1 มีกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์ฐานข้อมูลของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและมีแนวทางที่ชัดเจนในการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมให้มีความครบถ้วน | มีการกำหนดและทบทวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินการของกระบวนการสร้างคุณค่าโดยจัดทำแบบฟอร์มสำรวจหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกรมซึ่งมี 6 กระบวนการได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการสำรวจจำแนกดิน</li> <li>กระบวนการจัดทำแผนการใช้ที่ดิน</li> <li>กระบวนการวิเคราะห์ดิน น้ำ พืช</li> <li>กระบวนการพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน</li> <li>กระบวนการบริการด้านการพัฒนาที่ดิน</li> </ol> |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                             | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                              | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                | D <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2553 ได้ครบถ้วน</li> <li>• แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปี 2554 ได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2 มีฐานข้อมูลของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ครอบคลุมถูกต้องและทันสมัย                                                       | 6.กระบวนการพัฒนาที่ดิน<br>-พัฒนาระบบฐานข้อมูลโดยสามารถใช้งานได้ทางเว็บไซต์ กรมพัฒนาที่ดิน<br>www.ddd.go.th                                                                                                                                                                                                                                           |
|      |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3 มีกระบวนการในการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิม                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| IT 3 | ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุนกระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล | A <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นในกระบวนการสนับสนุน</li> <li>• แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในกระบวนการสนับสนุนที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2553</li> <li>• แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่จำเป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่หรือแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง) แต่ละกระบวนการสนับสนุนโดย CIO หรือ CEO เป็นผู้รับผิดชอบอย่างน้อยกระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล (ในกรณีส่วนราชการมีมากกว่า 2 กระบวนการให้ดำเนินการเพียง 2 กระบวนการ)</li> </ul> | 1 มีกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์ฐานข้อมูลของกระบวนการสนับสนุนและมีแนวทางที่ชัดเจนในการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมให้มีความครบถ้วน | มีการกำหนดและทบทวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินการของกระบวนการสนับสนุนโดยจัดทำแบบฟอร์ม - สํารวจหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกรมซึ่งมี 11 กระบวนการ - คัดเลือกกระบวนการสนับสนุนจำนวน 2 กระบวนการโดยกำหนดเงื่อนไขในการให้คะแนนแล้วให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้คะแนนและได้คัดเลือกมา 2 กระบวนการได้แก่ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและกระบวนการเทคโนโลยีสารสนเทศ |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                 | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                 | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                                                    | D <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปีก่อนหน้าได้ครบถ้วน</li> <li>• แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปีก่อนหน้าได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2 มีฐานข้อมูลของกระบวนการสนับสนุนที่ครอบคลุมถูกต้องและทันสมัย                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|      |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3 มีกระบวนการในการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิม                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| IT 4 | ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและรับบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม | A <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าค้นหาได้</li> <li>• แสดงการวิเคราะห์งานบริการที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าใช้บริการ</li> <li>• แสดงการทบทวนข้อมูลที่เป็นหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าค้นหาได้ที่ได้ดำเนินการในอดีต</li> <li>• แสดงการทบทวนงานบริการที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าใช้บริการที่ได้ดำเนินการไว้ในอดีต</li> <li>• แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่จำเป็นมาจัดทำการค้นหาข้อมูลใหม่โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อย 1 ข้อมูล</li> <li>• แสดงแนวทางในการคัดเลือกงานบริการที่จำ</li> </ul> | 1 มีแนวทางในการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถค้นหาข้อมูลได้ | <p>-พัฒนาระบบเว็บของกรมพัฒนาที่ดินเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและบริการอิเล็กทรอนิกส์ของกรมพัฒนาที่ดิน</p> <p><a href="http://www.ddd.go.th">www.ddd.go.th</a></p> <p>-นำข้อมูลผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่ดำเนินการปรับปรุงและจัดทำระบบสืบค้นใหม่</p> <p>-นำผลการสำรวจความพึงพอใจโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ</p> <p>แล้วนำข้อมูลมาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                             | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                                                                                                                                                           | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                            |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                | <p>เป็นมาจัดทำงานบริการใหม่โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อย 1 งานบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงแนวทางการปรับปรุงระบบสืบค้นข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)</li> <li>• แสดงแนวทางการปรับปรุงงานบริการเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)</li> </ul>                            |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                            |
|      |                                                                                                | <p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงการดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการพ.ศ. 2540</li> <li>• แสดงการให้บริการสืบค้นข้อมูลหรือความรู้</li> <li>• แสดงงานบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2554</li> <li>• แสดงงานบริการที่ได้ปรับปรุงในปี 2554 (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)</li> </ul> | <p>1 มีแนวทางในการจัดทำกระบวนการให้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>2 มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์และเป็นทางการรวมทั้งสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล</p> <p>3 มีแนวทางในการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและให้บริการประชาชนให้ดียิ่งขึ้น</p> |                                                                                                            |
| IT 5 | ส่วนราชการต้องมีระบบการติดตามเฝ้าระวังและเตือนภัย (Warning system) เช่นการกำหนดระบบการเตือนภัย | <p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แสดงระบบการติดตามเฝ้าระวังและเตือนภัย (Warning system)</li> <li>▪ แสดงข้อมูลความถี่และความเสียหายของภัยที่เคยเกิดขึ้น</li> </ul>                                                                                                                                                   | 1 มีระบบการติดตามเฝ้าระวังและเตือนภัยที่บ่งชี้ความเปลี่ยนแปลงหรือภัยที่เกิดขึ้นความถี่และความเสียหาย                                                                                                                                                                   | นำระบบการบริหารจัดการ การตัดสินใจเชิงพื้นที่ (EIS) ได้แก่ ระบบการเตือนภัยธรรมชาติและระบบการบริหารติดตามงาน |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                            | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                    | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | แบบสัญญาณไฟจราจรการจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation room, Management cockpit, War room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น | D<br>▪แสดงการรายงานหรือนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารผ่านระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร(Executive information system : EIS) หรือระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic information system : GIS)                                                                                                                                                                                                                                                      | 2<br>มีระบบการรายงานหรือนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารผ่านระบบสารสนเทศ                                                                | โครงการมาใช้ในการติดตามงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการพัฒนาปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|      |                                                                                                                               | L<br>▪แสดงรายละเอียดการปรับปรุงระบบการติดตามเฝ้าระวังและเตือนภัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมที่เคยมีอยู่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3<br>มีกระบวนการปรับปรุงระบบการติดตามเฝ้าระวังและเตือนภัย                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| IT 6 | ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ                                                               | A<br><ul style="list-style-type: none"> <li>•แสดงการทบทวนนโยบายความมั่นคง</li> <li>• แสดงผลการจัดทำนโยบายความมั่นคงปลอดภัยขององค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรโดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติ</li> <li>• แสดงผลการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการในการดำเนินงานทางด้านความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศขององค์กร</li> <li>• แสดงระบบสารสนเทศที่มีทั้งหมดในองค์กร</li> <li>• แสดงระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบ</li> </ul> | 1<br>มีการบริหารความเสี่ยงของระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กรและมีการปฏิบัติตามแผนเพื่อรักษาความมั่นคงและความปลอดภัยของระบบฐานข้อมูล | <ul style="list-style-type: none"> <li>-มีนโยบายความมั่นคงปลอดภัยขององค์กรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร</li> <li>-มีการจัดทำและทบทวนนโยบายความมั่นคงปลอดภัยของศูนย์ปฏิบัติการสารสนเทศของกรมโดย CIO เป็นผู้อนุมัติซึ่งมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน</li> <li>-มีการประชุมทางไกล (video conference) ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่</li> </ul> |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                          | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                    | <p>ฐานข้อมูลและสารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หากไม่มีประเด็นใดประเด็นหนึ่งใน 8 ประเด็นไม่ให้คะแนน</li> <li>• แสดงรายละเอียดแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency plan)</li> </ul> |                                              | <p>-มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศได้แก่กระบวนการในการสำรองและกู้คืนข้อมูลสารสนเทศทะเบียนการสำรองและกู้คืนระบบข้อมูลสารสนเทศ Anti virus, Firewall</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|      |                    | <p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงผลการปฏิบัติตามแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency plan)</li> <li>• แสดง Access rights ที่ถูกต้องและทันสมัยได้อย่างน้อย 1 ระบบ</li> </ul>         |                                              | <p>ระบบสำรองไฟฟ้า (UPS) การกำหนดเงื่อนไขเข้าห้อง Server</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-มีแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency plan)</li> <li>-การกำหนด Access control สำหรับการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบนระบบเว็บกรมฯ แสดงการกำหนดสิทธิการเข้าถึงและการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้ใช้งานโดยใช้เทคโนโลยีของ Active directory ซึ่งผู้ดูแลระบบสามารถกำหนดกลุ่มของสิทธิ (Group</li> </ul> |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                      | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                                                                                      | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL |                                                                                             | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                     |
|------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                         |                                                    |                                                                                                                                                                                                      |                                              |                                                                                             | policy) ให้กับผู้ใช้งานซึ่งผู้ใช้งานจะได้รับสิทธิในการเข้าถึงเฉพาะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของตนเท่านั้น                                                     |
| IT 7 | ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำแผนไปปฏิบัติ | A                                                  | ▪แสดงแผนการจัดการความรู้ (KM action plan) อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ตามแนวทางที่กำหนด                                                                                                                   | 1                                            | มีการแสดงว่าองค์ความรู้มีความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของประเด็นยุทธศาสตร์คุณภาพการจัดทำแผน | -มีการตรวจสอบองค์ความรู้ที่สนับสนุนภารกิจและประเด็นยุทธศาสตร์และจัดทำแผนการจัดการความรู้ระยะ 5 ปีแล้วคัดเลือกองค์ความรู้จำนวน 3 องค์ความรู้มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีได้แก่  |
|      |                                                         | D                                                  | ▪รายงานผลกาดำเนินงานตามแผนโดยดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรมและสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ | 2                                            | มีแนวทางจัดทำแผนการจัดการความรู้ที่นำไปปฏิบัติและส่งผลการดำเนินงานขององค์การ                | 1.การจัดการความรู้ด้านการวิเคราะห์ดินและคำแนะนำการจัดการดิน<br>2.การจัดการความรู้ด้านใช้ประโยชน์จากภาพถ่าย<br>3.การจัดการความรู้ด้านปุ๋ยชีวภาพ พด.12<br>เพิ่มธาตุอาหารและฮอร์โมนพืช |

| รหัส                            | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                                    | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                                                                                                                                                                                  | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล |                                                                                                                                                                                                       |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| HR 1                            | ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร | A                                                  | ▪มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกความพึงพอใจของบุคลากรประกอบด้วยปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจและปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน<br>▪มีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกความพึงพอใจของบุคลากร<br>▪มีแผนการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรที่สอดคล้องกับปัจจัยที่กำหนด | 1                                             | มีแนวทางในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่มและจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยดังกล่าว<br><br>-มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่กำหนดปัจจัยความผาสุกและสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร<br>-จัดทำแผนสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร<br>-ดำเนินการตามแผน |
|                                 |                                                                                                                                                                                                       | D                                                  | ▪มีการดำเนินการตามแผนการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร                                                                                                                                                                                                                                | 2                                             | มีการนำปัจจัยความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรเพื่อใช้ในการวางแผนสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร<br><br>-จัดสวัสดิการและแนวทางในการจัดกิจกรรมและสภาพแวดล้อมเช่นกิจกรรม 5 สรวมถึงการจัดกิจกรรมผ่อนคลายต่างๆเช่นกีฬาโยคะแก่บุคลากรและประเมินผลเพื่อนำไปปรับปรุงต่อไป                        |
|                                 |                                                                                                                                                                                                       | L                                                  | ▪มีระบบการประเมินความผาสุกความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรเช่นการสำรวจความพึงพอใจการกำหนดตัวชี้วัดเป็นต้น                                                                                                                                                                             | 3                                             | มีการนำแผนการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรไปปฏิบัติจริงเพื่อสร้างแรงจูงใจในกำปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร                                                                                                                                                                    |
|                                 |                                                                                                                                                                                                       |                                                    | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                             | มีการประเมินความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                                                                                                                                                                                       |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                                                                                                                                                                                       |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                          | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                   | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HR 2 | ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมรวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น | A                                                  | ▪ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร                                         | 1                                            | มีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|      |                                                                                                                                                             | D                                                  | ▪ บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>▪ มีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร | 2                                            | มีแนวทางในการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|      |                                                                                                                                                             | L                                                  | -                                                                                                 | 3                                            | มีแนวทางการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|      |                                                                                                                                                             | I                                                  | ▪ มีการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร                           | 4                                            | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|      |                                                                                                                                                             |                                                    |                                                                                                   |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|      |                                                                                                                                                             |                                                    |                                                                                                   |                                              | <p>1. ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมินให้ส่วนราชการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการในสังกัดทราบทั่วกัน</p> <p>2. ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงตัวชี้วัดร่วมกันเกี่ยวกับ</p> <p>ปฏิบัติรวมทั้งระบุพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ</p> <p>3. ผู้ประเมินประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้และให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง</p> <p>5. ผู้ประเมินตามแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล</p> <p>6. ให้ผู้ประเมินประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกันเพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติงานต่อไป</p> |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                        | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                        | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                      | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                        |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HR 3 | ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติเพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | A <ul style="list-style-type: none"> <li>▪มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี</li> <li>▪มีแผนปฏิบัติการ (Action plan) การบริหารทรัพยากรบุคคลของแผนงาน/โครงการปีงบประมาณพ.ศ. 2554</li> <li>▪มีแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรหรือแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2554</li> </ul> | 1 <p>มีการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP 3 มาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและนำไปปฏิบัติ</p>                      | -มีการนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรมาจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับทั้ง 5 มิติได้แก่ มิติที่ 1 มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของกรม มิติที่ 2 มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล |
|      |                                                                                                                                                                           | D <ul style="list-style-type: none"> <li>▪มีรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2553</li> </ul>                                                                                                                                             | 2 <p>มีการประเมินผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีเพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</p> | มิติที่ 3 มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 มิติความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล                                                                           |
|      |                                                                                                                                                                           | L <ul style="list-style-type: none"> <li>▪มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร</li> </ul>                                                                                                                                                               | 3 <p>มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร</p>                                                                      | มิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิต                                                                                                                                          |
|      |                                                                                                                                                                           | I <ul style="list-style-type: none"> <li>▪การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร</li> </ul>                                                                                                                                                             |                                                                                                                                   | -ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ<br>-ประเมินผลแผนงาน/โครงการสำรวจความพึงพอใจบุคลากรและนำมาพัฒนาปรับปรุงโดยการทบทวนแผนดำเนินการ/โครงการต่างๆต่อไป                                            |
| HR 4 | ส่วนราชการต้องมีการประกันคุณภาพของการ                                                                                                                                     | A <ul style="list-style-type: none"> <li>▪มีหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม</li> </ul>                                                                                                                                                                              | มีแนวทางในการกำหนดหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม                                                                           | -มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ 5 มาตรฐาน ได้แก่หลักสูตรวิทยากร/                                                                                                                              |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                            | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                  | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                               | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | ฝึกอบรมรวมถึงการประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร                                     |                                                    | ▪ มีการนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในการจัดฝึกอบรม   | มีการนำหลักเกณฑ์ไปใช้ในการจัดฝึกอบรม                                                       | ผู้ให้ความรู้การเรียน/การสอนผู้เข้ารับการอบรมและการประเมินผล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|      |                                                                                                               |                                                    | ▪ มีการประเมินประสิทธิภาพการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร | มีการประเมินประสิทธิภาพการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร/ความคุ้มค่าของการพัฒนา                      | - นำมาตรฐานทั้งหมดไปใช้ในการฝึกอบรมและได้ประเมินผลการฝึกอบรมเกณฑ์ตามมาตรฐาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| HR 5 | ส่วนราชการมีแผนการสร้าง ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร | A                                                  | มีแผนการสร้าง ความก้าวหน้าของบุคลากร             | 1 มีแผนการสร้าง ความก้าวหน้าของบุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร | - มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ- จัดประชุมคณะทำงานแผนความก้าวหน้าในอาชีพโดยได้มีการจัดทำแผนสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพและหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่งและสายงานจำนวน 11 สายงานคือสายงานสำรวจดิน สายงานวิชาการเกษตรสายงานวิทยาศาสตร์สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน สายงานวิชาการเศรษฐกิจ สายงานวิศวกรรมโยธา สายงานวิศวกรรมเครื่องกลสายงานวิศวกรรม การเกษตร สายงานสถาปัตยกรรม สายงานปฏิบัติงานเกษตรสายงานปฏิบัติงานช่างโยธา<br>- แจกแผนความก้าวหน้า |

| รหัส                      | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                     | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                                        | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL |                                                                                                   | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                                                                                                                                        |                                                    |                                                                                                                                                        |                                              |                                                                                                   | ในสายอาชีพให้ฝ่ายพัฒนาบุคลากรทราบและบรรจุในแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี พ.ศ. 2554                                                                                                                                                             |
|                           |                                                                                                                                                        | D                                                  | ▪มีการดำเนินการตามแผนการสร้าง<br>ความก้าวหน้าของบุคลากร                                                                                                | 2                                            | มีการดำเนินการตามแผนการสร้าง<br>ความก้าวหน้าของบุคลากร                                            |                                                                                                                                                                                                                                               |
|                           |                                                                                                                                                        | L                                                  | ▪มีการประเมินผลการดำเนินการตามแผนการสร้าง<br>ความก้าวหน้าของบุคลากร                                                                                    | 3                                            | มีการประเมินผลการดำเนินการตามแผนการสร้าง<br>ความก้าวหน้าของบุคลากร                                |                                                                                                                                                                                                                                               |
| หมวด 6 การจัดการกระบวนการ |                                                                                                                                                        |                                                    |                                                                                                                                                        |                                              |                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                               |
| PM 1                      | ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์พันธกิจและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ | A                                                  | ▪แสดงวิธีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก<br>- ยุทธศาสตร์<br>- พันธกิจ<br>- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 1                                            | มีแนวทางในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้ตอบสนองยุทธศาสตร์และพันธกิจ                           | -มีการประชุมกำหนดเกณฑ์ในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าซึ่งได้เกณฑ์มาดังนี้พันธกิจ/ภารกิจหลักยุทธศาสตร์ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความต้องการผู้รับบริการความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก SIPOC MODEL และข้อมูลผู้รับบริการในหมวด 3 |
|                           |                                                                                                                                                        |                                                    |                                                                                                                                                        | 2                                            | มีแนวทางในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |                                                                                                                                                                                                                                               |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PM 2 | ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียข้อกำหนดด้านกฎหมายและข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการทำงานและ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า | A <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความต้องการของผู้รับบริการ</li> <li>- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย</li> <li>- ประสิทธิภาพของกระบวนการ</li> <li>- ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน</li> </ul> </li> </ul> | 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>มีแนวทางในการกำหนดข้อกำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความต้องการของผู้รับบริการ</li> <li>- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย</li> <li>- ประสิทธิภาพของกระบวนการ</li> <li>- ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน</li> </ul> </li> </ul> | - ประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำข้อกำหนดกระบวนการทั้งหมดโดยพิจารณาจาก <ul style="list-style-type: none"> <li>* ความต้องการของผู้รับบริการ</li> <li>* ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>* ข้อกำหนดด้านกฎหมาย</li> <li>* ประสิทธิภาพของกระบวนการ</li> <li>* ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน</li> </ul> |
|      |                                                                                                                                                                                                                                   | D <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การนำข้อกำหนดของกระบวนการไปสู่การปฏิบัติโดยมีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|      |                                                                                                                                                                                                                                   | L <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการติดตามผลของตัวชี้วัดของกระบวนการเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    | 3 <ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบติดตามประเมินผลตัวชี้วัดกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                                                                         | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                                                                                                                                                                                           | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PM 3 | ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญมาประกอบการออกแบบกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง | A <ul style="list-style-type: none"> <li>▪แสดงข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและชี้ให้เห็นว่านำมาออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุข้อกำหนดที่สำคัญอย่างไร</li> <li>▪การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าได้นำปัจจัยที่สำคัญมาใช้ประกอบอย่างน้อย 2 ปัจจัยต่อไปนี้               <ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆที่เปลี่ยนแปลงไป</li> <li>- ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน</li> <li>- การควบคุมค่าใช้จ่าย</li> <li>- ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> </ul> </li> </ul> | 1 <p>มีแนวทางการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อให้บรรลุข้อกำหนดที่สำคัญใน PM2</p>                                                                                                                                                                                                                   | <p>-ประชุมชี้แจงข้อกำหนดและแนวทางการออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนโดยจัดทำเป็นผังกระบวนการและนำปัจจัยสำคัญมาใช้ในการกระบวนการตามเกณฑ์ FL ของ PM 3</p> <p>-ประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการที่นำปัจจัยสำคัญมาใช้ในการ</p> <p>ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการแล้ววิเคราะห์หาจุดอ่อนในการปรับปรุงโดยคำนึงถึงการนำปัจจัยที่สำคัญมาพัฒนากระบวนการ</p> |
|      |                                                                                                                                                                                            | D <ul style="list-style-type: none"> <li>▪มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการและการนำไปปฏิบัติ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2 <p>นำปัจจัยที่สำคัญมาอย่างน้อย 2 ปัจจัยใช้ประกอบกระบวนการสร้างคุณค่าได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆที่เปลี่ยนแปลง</li> <li>- ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน</li> <li>- การควบคุมค่าใช้จ่าย</li> <li>- ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|      |                                                                                                                                                                                            | L <ul style="list-style-type: none"> <li>▪มีการตรวจสอบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อวิเคราะห์หาจุดที่ควรปรับปรุงโดยการศึกษา</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3 <p>มีกระบวนการในการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องให้นำกระบวนการไปปฏิบัติ</p>                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                                                                                            | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                            | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                                                                                        | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                                                               | วิเคราะห์กระบวนการหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน                                                                                                  | 4 มีกระบวนการตรวจสอบวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| PM 4 | ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่างๆที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการเพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง | A ■แสดงแผนสำรองฉุกเฉินเพื่อป้องกันผลกระทบกับการจัดการกระบวนการในกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน                                                                                        | 1 มีแนวทางการสร้างแผนสำรองฉุกเฉินเพื่อป้องกันผลกระทบในกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉินและเพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง                                                   | -มีการประชุมจัดทำแผนรองรับภาวะฉุกเฉินโดยวิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงกับการกิจได้5แผน<br>1) แผนป้องกันและระงับอัคคีภัย<br>2) แผนป้องกันและระงับสารเคมีและวัตถุอันตราย<br>3) แผนความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ<br>4) แผนป้องกันการก่อการของฝูงชน<br>5) แผนป้องกันและบรรเทาภัยพิบัติจากแผ่นดินไหวและอาคารถล่ม |
|      |                                                                                                                                               | D ■สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนสำรองฉุกเฉินรับทราบถึงแนวทางปฏิบัติ                                                                                                         | 2 มีการสื่อสารเกี่ยวกับแผนสำรองภาวะฉุกเฉินทั่วทั้งองค์กร                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|      |                                                                                                                                               | L ■มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนสำรองฉุกเฉินให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ                                                                                                            | 3 มีกระบวนการทบทวนแผนสำรองฉุกเฉินอย่างสม่ำเสมอ                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|      |                                                                                                                                               | I ■แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่อการดำเนินการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการว่าจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง                                               | 4 มีการเชื่อมโยงระหว่างแผนสำรองฉุกเฉินกับพันธกิจของส่วนราชการ                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| PM 5 | ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนโดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการ                            | A ■แสดงรายชื่อกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหาร<br>■คัดเลือกกระบวนการที่สร้างคุณค่าไม่น้อยกว่า 50%และกระบวนการสนับสนุนไม่น้อยกว่า 50% | 1 มีแนวทางจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่ผ่านความเห็นชอบของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย work flow และมาตรฐานคุณภาพงานอย่างน้อยร้อยละ 50 ของแต่ละ | -ในการออกแบบกระบวนการตาม PM 3 โดยมีการจัดทำผังกระบวนการจึงได้นำผังกระบวนการนั้นมาจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้                                                                                                                                               |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                                                               | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL                                                                                                                       | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL                                                                            | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | ปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ                                          | มาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน<br>▪มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน                                                                 | กระบวนการเพื่อให้บรรลุข้อกำหนดที่สำคัญ                                                                                  | เกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติในทุกกระบวนการนำไปจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานและนำไปใช้เป็นแนวทาง                                                                                                                                                                                                                                                                |
| PM5  | เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ                                               | D ▪แสดงวิธีการที่ส่วนราชการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติโดยการเผยแพร่มาตรฐานการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการมีระบบติดตามมาตรฐานงานเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด | 2 มีแนวทางในการเผยแพร่แนะนำหรือฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน                              | การดำเนินงานรวมถึงการสอนงานแก่บุคลากรวิเคราะห์ความรู้ทักษะความสามารถของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานในกระบวนการว่าต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างไรเพื่อสามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในคู่มือฯแล้วส่งต่อกองการเจ้าหน้าที่จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป<br>-มีการเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงานทั้งในรูปแบบเอกสารและทางเว็บไซต์ ของกรม <a href="http://www.ddd.go.th">www.ddd.go.th</a> |
|      |                                                                                  | L ▪มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ                                                                                                    | 3 มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|      |                                                                                  | I ▪มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ<br>▪มีระบบต่างๆที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามข้อกำหนดของกระบวนการ            | 4 มีการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปปฏิบัติจริง<br>มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปปฏิบัติ       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| PM6  | ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้ผล | A ▪แนวทาง/วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการ<br>▪แนวทาง/วิธีการในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำและลดการ                                             | 1 มีแนวทางในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน (ควรนำข้อมูลจากลูกค้ามาประกอบการพิจารณาและ      | มีการประชุมทบทวนปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนในช่วงต้นปีงบประมาณโดยนำแบบสำรวจความพึงพอใจและ                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| รหัส | แนวทางการดำเนินการ                               | ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL |                                                                                                                                                                       | ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL | ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน                                                                    |
|------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | การดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด |                                                    | สูญเสียเส้นการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ                                                                                                                            | ดำเนินการ)                                   | ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการมาพิจารณาและปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น                     |
| PM6  | การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ       | D                                                  | ▪วิธีการสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรเกี่ยวข้องทราบเช่นการประชุมบันทึกเว็บบไซต์<br>▪กิจกรรม/โครงการในการปรับปรุงกระบวนการ (ยกตัวอย่างกระบวนการที่ได้ปรับปรุง) | 2                                            | มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ และลดการสูญเสียในการดำเนินการ                  |
|      |                                                  | L                                                  | ▪หลักการทบทวนกระบวนการเช่นการประชุมคณะกรรมการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทบทวนกระบวนการ                                                                   | 3                                            | แสดงตัวอย่างที่มีการปรับปรุงกระบวนการซึ่งต้องสนองต่อข้อกำหนดและตัวชี้วัดของกระบวนการได้อย่างชัดเจน |
|      |                                                  |                                                    |                                                                                                                                                                       | 4                                            | มีการสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงแล้วให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ                |
|      |                                                  |                                                    |                                                                                                                                                                       |                                              |                                                                                                    |

ผลการวิเคราะห์กระบวนการทั้ง 6 หมวดของกรมพัฒนาที่ดินพบว่าการดำเนินการได้ครบถ้วนตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL) แต่ยังมีจุดอ่อนคือยังไม่มีประเด็นที่ดำเนินการมานานและยังไม่มีทบทวนปรับปรุงให้เป็นข้อมูลปัจจุบันจึงได้มีการจัดประชุมชี้แจงผลการประเมินตนเองและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปดำเนินการปรับปรุงประเด็นนั้นๆให้เป็นการดำเนินการที่เป็นปัจจุบันเช่นการทบทวนผลกระทบในทางลบการทบทวนการกำหนดกระบวนการเป็นต้นทั้งนี้ผลการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ของกรมพัฒนาที่ดินนั้นได้คะแนนร้อยละ 93.97 ทั้ง 6 หมวด

สำหรับผลการดำเนินการของหมวด 7: ผลลัพธ์การดำเนินการกรมพัฒนาที่ดินได้เลือกตัวชี้วัด กระบวนการละ 1 ตัวชี้วัดตามเกณฑ์ที่สำนักงานก.พ.ร. กำหนดมาแสดงผลซึ่งปรากฏว่าหมวด 7: ได้คะแนนเฉลี่ยทั้ง 7 หมวด ได้ร้อยละ 100 ร้อยละเอียดยของตัวชี้วัดในหมวด 7 มีดังนี้

| รหัส   | ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของ<br>แผนพัฒนาองค์การ                                                                                | เกณฑ์การให้คะแนน<br>(ร้อยละ) |    |    |    |     | ผลการ<br>ดำเนินการ | ค่าคะแนน<br>ที่ได้ |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----|----|----|-----|--------------------|--------------------|
|        |                                                                                                                       | 1                            | 2  | 3  | 4  | 5   |                    |                    |
| RM 1.4 | ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จ<br>ของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/<br>นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี                       | 1                            | 2  | 3  | 4  | 5   | 8.00               | 5.00               |
| RM 2.1 | ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วง<br>น้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตาม<br>แผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/<br>เอกสาร          | 1                            | 2  | 3  | 4  | 5   | 5                  | 5.00               |
| RM 3.5 | ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการ<br>ตามมาตรฐานคู่มือการให้บริการ                                                        | 60                           | 70 | 80 | 90 | 100 | 5                  | 5.00               |
| RM 4.5 | ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จ<br>จากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตาม<br>แผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3<br>องค์ความรู้ | 80                           | 85 | 90 | 95 | 100 | 5                  | 5.00               |
| RM 5.1 | ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มี<br>ต่อองค์การ                                                                        | 60                           | 65 | 70 | 75 | 80  | 5                  | 5.00               |
| RM 6.3 | ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่<br>มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work<br>manual)                                    | 30                           | 40 | 50 | 60 | 70  | 5                  | 5.00               |

อย่างไรก็ตามหากส่วนราชการใดต้องการขอรับรางวัลรายหมวดต้องมีการพัฒนาตัวชี้วัดให้ เป็นไปตามเกณฑ์ LeTCLi และมีตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงการดำเนินงานใน 6 หมวดครบถ้วนทั้ง 4 มิติ (มิติ ประสิทธิภาพมิติคุณภาพมิติประสิทธิภาพและมิติการพัฒนาองค์การ) โดยเฉพาะตัวชี้วัดในหมวดที่ต้องการ ขอรับรางวัลต้องเป็นตัวชี้วัดหลักที่สะท้อนผลการดำเนินงานหมวดนั้นและครอบคลุมเกณฑ์ทั้งหมดในหมวด ที่ขอรับรางวัลรวมถึงตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดหลักในหมวดนี้ด้วย

### 3.2 การดำเนินการเพื่อการผ่านการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Certified fundamental level หรือ Certified FL)

-สื่อสารสร้างความเข้าใจให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานในการดำเนินการด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพระดับพื้นฐานโดยการประสานอธิบายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องปรับปรุงจากผลการวิเคราะห์ตามข้อ 3.1 เข้าใจและนำไปดำเนินการปรับปรุงสิ่งที่ต้องปรับปรุงให้เป็นไปตามเกณฑ์

-ประสานผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็นตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานทั้ง 45 ประเด็น (หัวข้อ) เพื่อขอความร่วมมือในการจัดส่งข้อมูลเอกสารตามที่ได้ดำเนินการในประเด็นนั้นๆเพื่อนำมาจัดทำเป็น Power Point สำหรับรายงานผลการดำเนินงาน

-จัดประชุมโดยเชิญผู้อำนวยการทุกศูนย์/กลุ่ม/กองผู้ดำเนินการทั้ง 45 ประเด็นและบุคลากรของกรมที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมรับฟังการนำเสนอ Power point รายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเพื่อทบทวนข้อมูลให้ครบถ้วนถูกต้องและรับฟังข้อคิดเห็นต่างๆ รวมถึงพิจารณาข้อบกพร่องเพื่อเตรียมความพร้อม

-ปรับปรุงPower point ตามข้อเสนอแนะและข้อมูลเพิ่มเติมและเชิญประชุมซักซ้อมความเข้าใจเพื่อรอการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน(Certified FL) จากคณะผู้ตรวจประเมินของสำนักงาน กพร.

-เชิญประชุมผู้บริหารและบุคลากรทุกหน่วยงานเข้ารับฟังและร่วมให้ข้อมูลการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ของกรมฯ จากคณะผู้ตรวจประเมินฯของสำนักงานก.พ.ร.

-สรุปผลการประชุมฯนำเสนอผู้บริหารและแจ้งเวียนทุกหน่วยงานทราบถึงการดำเนินงานและการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานเพื่อทราบและนำข้อมูลไปวางแผนพัฒนาต่อไป

### 3.3 แนวทางดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมพัฒนาที่ดินปีงบประมาณพ.ศ. 2555 (ภายหลังการผ่านการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน -Certified FL)

ด้วยแผนยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน (พ.ศ. 2555-2558) กำหนดวิสัยทัศน์คือ"พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ เพิ่มพูนผลผลิต ในทิศทางการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วม"โดยมียุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการพัฒนาองค์กรโดยให้ความสำคัญกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่จะใช้เครื่องมือ การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นกรอบในการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐของกรม เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลกรมพัฒนาที่ดินจึงได้ดำเนินการดังนี้

(1) กำหนดนโยบายและกรอบการดำเนินงานดังนี้

-นโยบายการดำเนินการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

“มุ่งมั่นดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมพัฒนาที่ดินให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง(High performance organization) ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2558”

-กรอบการดำเนินการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมพัฒนาที่ดินให้  
ดำเนินการวัด “คุณภาพ” การปฏิบัติงานโดยนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือ PMQA ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานมาเป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินการโดยปรับใช้ให้เหมาะสม” และให้มีการดำเนินการในภาพรวมดังนี้

| เกณฑ์ PMQA                                                    | แนวทางการดำเนินการ                                                              | หน่วยงาน<br>ผู้สอบทาน | หน่วยงาน<br>ผู้ปฏิบัติ |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| ลักษณะสำคัญขององค์กร                                          | การทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร                                                    | กพร.กรม               | กพร.กรม                |
| หมวด 1: การนำองค์กร                                           | การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์กรม                                               |                       | กผง.                   |
| หมวด 2: การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์                               | การพัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ                                            |                       | กผง.                   |
| หมวด 3: การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อนำผลมาปรับปรุงการให้บริการ               |                       | คณะทำงาน<br>หมวด 3     |
| หมวด 4: การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้                | การจัดการฐานข้อมูลของหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ                           |                       | ศสท.                   |
| หมวด 5: การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล                              | การพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงาน                                               |                       | กกจ.                   |
| หมวด 6: การจัดการกระบวนการ                                    | การพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงาน                                               |                       | คณะทำงาน<br>หมวด 6     |
| หมวด 7: ผลลัพธ์การดำเนินการ                                   | การวัดความพึงพอใจผู้รับบริการต่อการปฏิบัติงานของกรมทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค |                       | กผง.                   |

(2) การสร้างความรู้ความเข้าใจพื้นฐานของการนำเครื่องมือ PMQA มาใช้ในเวทีผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการและหน่วยงานภายในกรม

- การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรของกรมฯในภาพรวมและเสนอผู้บริหารกรมพิจารณา

(3) จัดทำสรุปทำรายงานผลการพัฒนาองค์กรของกรมฯ พ.ศ. 2555 นำเสนอผู้บริหารและแจ้งเวียนหน่วยงานทราบเพื่อวางแผนการพัฒนาในปีต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการดำเนินงาน

#### 4.1 ผลสำเร็จของการดำเนินงาน

1) กรมพัฒนาที่ดิน ได้ผ่านการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) ในการแสดงให้เห็นว่ากรมพัฒนาที่ดินได้ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานครบทุกหมวดและยังคงรักษามาตรฐานการดำเนินการในหมวดต่างๆไว้อย่างครบถ้วนจนเกิดการพัฒนางานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนทั้งนี้ผลการตรวจรับรองกรมพัฒนาที่ดินผ่านเกณฑ์ร้อยละ 93.97 คะแนน โดยมีผลคะแนนในแต่ละหมวดดังนี้ หมวด 1 ร้อยละ 80.50 หมวด 2,3,4 ร้อยละ 100 หมวด 5 ร้อยละ 93.33 หมวด 6 ร้อยละ 80.00 และคะแนนในหมวด 7 (ผลลัพธ์) กรมพัฒนาที่ดินได้คะแนนร้อยละ 100 โดยมีความเห็นของผลการตรวจภาพรวมจากผู้ตรวจประเมินฯของสำนักงาน กพร. ดังนี้

“กรมพัฒนาที่ดิน สามารถดำเนินการพัฒนาองค์การได้อย่างครบถ้วนตามกระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) อย่างไรก็ดี ยังมีข้อปรับปรุงในหมวด 1 การนำองค์การ ในเรื่องของการกำหนดมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบอันเกิดจากการดำเนินงานตามพันธกิจของส่วนราชการยังไม่ชัดเจน กล่าวคือ ขาดกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบทางลบ โดยที่ส่วนราชการได้ดำเนินการมาเป็นมาตรการเน้นที่การรับฟังข้อร้องเรียนมากกว่า หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ยังไม่มีการประเมินความคุ้มค่าของการฝึกอบรม และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ เรื่องแผนสำรองภาวะฉุกเฉินยังไม่ชัดเจน ในส่วนของรายละเอียดของแผน การจัดหาที่ปฏิบัติราชการสำรองกรณีสถานที่ปัจจุบันไม่สามารถที่จะดำเนินการต่อไปได้และการฝึกซ้อมการดำเนินการกรณีเกิดภาวะฉุกเฉินให้ครอบคลุมในทุกกรณีของภัยที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงในทุกสถานที่ปฏิบัติงานที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการ และผู้รับบริการเพื่อให้มั่นใจได้ถึงควมมีประสิทธิภาพของแผนฉุกเฉินที่จัดทำขึ้น”

สำหรับผลการตรวจรายหมวดสรุปได้ดังนี้

| สรุปผลการตรวจรายหมวด |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                     |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หมวด                 | จุดเด่น                                                                                                                                                                     | ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนา                                                                                                                                     |
| ลักษณะสำคัญขององค์กร | - การจัดทำรายงานมีความชัดเจน สอดคล้องตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้                                                                                                                    | -                                                                                                                                                                   |
| 1. การนำองค์กร       | - ผู้บริหารระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นที่ดีในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม รวมถึงการสื่อสารและทำความเข้าใจให้กับบุคลากรทั่ว | -การประเมินผลการรับรู้และความเข้าใจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ขององค์กร ควรนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนากระบวนการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพต่อไป |

| สรุปผลการตรวจรายการหมวด                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หมวด                                                     | จุดเด่น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                          | <p>ทั้งองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความชัดเจนถึงแนวทางอย่างเป็นระบบในการทบทวนการดำเนินการในประเด็นต่างๆ เช่น แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลการดำเนินงาน นโยบายและผลการดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดี เป็นต้น</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบอันเกิดจากการดำเนินการตามพันธกิจของส่วนราชการ ไม่ชัดเจน ขาดกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบทางลบ</li> <li>- ควรจะขยายผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกโครงการโดยอาจจัดลำดับความสำคัญของโครงการ โดยเน้นโครงการที่มีผลต่อยุทธศาสตร์เพื่อให้การดำเนินการมีโอกาสสูงขึ้นในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์</li> </ul> |
| 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติและการสื่อสารไปยังหน่วยงานต่างๆ มีความชัดเจนและเป็นระบบ</li> <li>- แผนยุทธศาสตร์ต่างๆ มีการเชื่อมโยงให้เห็นอย่างชัดเจนกับภารกิจ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร (P) รวมถึงมีการสื่อสารเรื่องยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่บุคลากรที่ชัดเจน</li> </ul>                                                                                                              | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความชัดเจนและครอบคลุมทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการให้บริการ รวมถึงประเด็นในการสอบถามความพึงพอใจมีความสอดคล้องกับความต้องการในด้านต่างๆของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- มีการจัดทำมาตรฐานการให้บริการ และคู่มือการทำงานที่ชัดเจน</li> </ul> | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| สรุปผลการตรวจรายการหมวด                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หมวด                                       | จุดเด่น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนา                                                                                                                                                                                       |
| 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการทบทวน และวิเคราะห์ฐานข้อมูลรวมถึงการจัดการฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพผลทั้งข้อมูลสนับสนุนต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ กระบวนการสร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน และกระบวนการในการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิม</li> <li>- มีแนวทางที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและได้รับบริการประชาชนที่ดียิ่งขึ้น</li> <li>- มีระบบในการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัยที่ชัดเจน และครอบคลุม</li> <li>- มีการบริหารความเสี่ยงระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบรองรับต่อแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ</li> </ul> | -                                                                                                                                                                                                                     |
| 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจตามกลุ่มบุคลากร รวมถึงมีการประเมินความผาสุกและความพึงพอใจแยกตามกลุ่มบุคลากร</li> <li>- มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นระบบ รวมถึงมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรได้รับทราบ</li> <li>- มีการประกันคุณภาพการฝึกอบรม และนำไปใช้ตามเกณฑ์ที่กำหนด</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   | ยังไม่มี การประเมินความคุ้มค่าในการอบรม                                                                                                                                                                               |
| 6. การจัดการกระบวนการ                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวทางที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการมีความชัดเจน และเป็นระบบ</li> <li>- มีการจัดทำข้อกำหนดกระบวนการ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนสำรองภาวะฉุกเฉินที่จัดทำขึ้นยังมีความไม่ชัดเจนในส่วนของการรายละเอียดของแผน การจัดหาที่ปฏิบัติราชการสำรองกรณีสถานที่ปัจจุบันไม่สามารถที่จะดำเนินการต่อไปได้ และ</li> </ul> |

| สรุปผลการตรวจรายการหมวด |                                                                                                                                                               |                                                                                          |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| หมวด                    | จุดเด่น                                                                                                                                                       | ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนา                                                          |
|                         | และตัวชี้วัดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน รวมถึงการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้อง<br>- มีแผนสำรองภาวะฉุกเฉิน | การฝึกซ้อมการดำเนินการ กรณีเกิดภาวะฉุกเฉินที่ยังไม่ครอบคลุมในทุกกรณีของภัยที่อาจเกิดขึ้น |
| 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ  | - กรมพัฒนาที่ดินมีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายตามที่กำหนดไว้                                                                                                |                                                                                          |

ผลจากการประเมินในเรื่องจุดเด่น และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงผู้ประเมินได้ประสานข้อมูลกับเจ้าภาพหลักในแต่ละหมวดเพื่อนำข้อสังเกตในแต่ละหมวดมาปรับปรุงแก้ไขดังนี้

1. หมวด 1 การนำองค์กร จากการที่ผู้บริหารได้กำหนดทิศทางขององค์กร ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้ทราบและถือปฏิบัติ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กรมจึงได้กำหนดช่องทางที่หลากหลายเพื่อสื่อสารให้แก่คนในองค์กร เช่น ผู้บริหารกล่าววิสัยทัศน์ ค่านิยม ทุกครั้งก่อนการประชุม ทั้งในเวทีส่วนกลาง และเวที ผอ.สพข./ผอ.สพด. ในส่วนภูมิภาค รวมทั้งจัดทำแบบสอบถามเพื่อประเมินการรับรู้ ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ ในทิศทางขององค์กรดังกล่าว และนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กรต่อไป

2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์จุดอ่อนที่เกิดขึ้นนำมากำหนดเป็นนโยบายการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการตามแผนและกลยุทธ์ที่กำหนด โดยการคัดเลือกแผนงานโครงการที่มีผลกระทบสูง เช่น โครงการที่มีผลกระทบต่อการทำงานที่จะทำให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงและของรัฐบาลได้บรรลุตามวัตถุประสงค์โครงการที่มีการใช้เงินงบประมาณสูง โครงการที่ผู้บริหาร กระทรวงเกษตรฯ ให้ความสำคัญ และโครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชนเป็นต้น โดยมีการวิเคราะห์และคัดเลือกโครงการตามแนวทางดังกล่าว ให้ครอบคลุมโดยทั่วถึงกัน และนำมาจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ในการบริหารและดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

3. กรมพัฒนาที่ดิน ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมรวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร โดยได้แจ้งให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบและดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ในการจัดการฝึกอบรมทุกครั้ง โดยในปี พ.ศ. 2553 ได้จัดโครงการฝึกอบรมที่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพ รวม 3 โครงการคือ

3.1 โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร การใช้โปรแกรม UNFCCC 1.3.2 เพื่อจัดทำบัญชีการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกภาคการเกษตร

3.2 โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร การเขียนข้อเสนอการวิจัยเพื่อขอรับงบประมาณการวิจัยระยะที่ 2

3.3 โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร การพัฒนาหน่วยงานราชการตำแหน่งนิติกรและนักวิชาการเงินและบัญชี ซึ่งทั้ง 3 โครงการได้ผ่านหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพการฝึกอบรมครบถ้วน

4. มีการปรับปรุงแผนสำรองภาวะฉุกเฉินของกรมให้เป็นปัจจุบัน โดยมีการวิเคราะห์ปัญหาของแผนให้ครอบคลุมใน 5 ด้าน คือ แผนป้องกันและระงับอัคคีภัย แผนป้องกันและระงับสารเคมีและวัตถุอันตราย แผนความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ แผนป้องกันการก่อวินาศกรรมของฝูงชนและแผนป้องกันและบรรเทาภัยพิบัติจากแผ่นดินไหวและอาคารถล่ม และแจ้งให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบและกำหนดเวลาการซักซ้อมแผนฯ ในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ไฟไหม้ น้ำท่วม การจลาจล เป็นต้น

## 4.2 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

1) ทำงานโดยยึดคู่มือคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานก.พ.ร. โดยต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับเกณฑ์ PMQA อย่างละเอียดและถ่องแท้รวมถึงเอกสารเผยแพร่ต่างๆที่เกี่ยวข้องต้องค้นคว้าสอบถามผู้รู้เพื่อให้สามารถเป็นผู้ให้คำปรึกษาในทุกประเด็นได้ขณะเดียวกันต้องยืดหยุ่นและดำเนินการให้เหมาะสมกับบริบทองค์การแต่เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพ

2) ยึดหลัก ADLI ในการดำเนินการเริ่มจาก

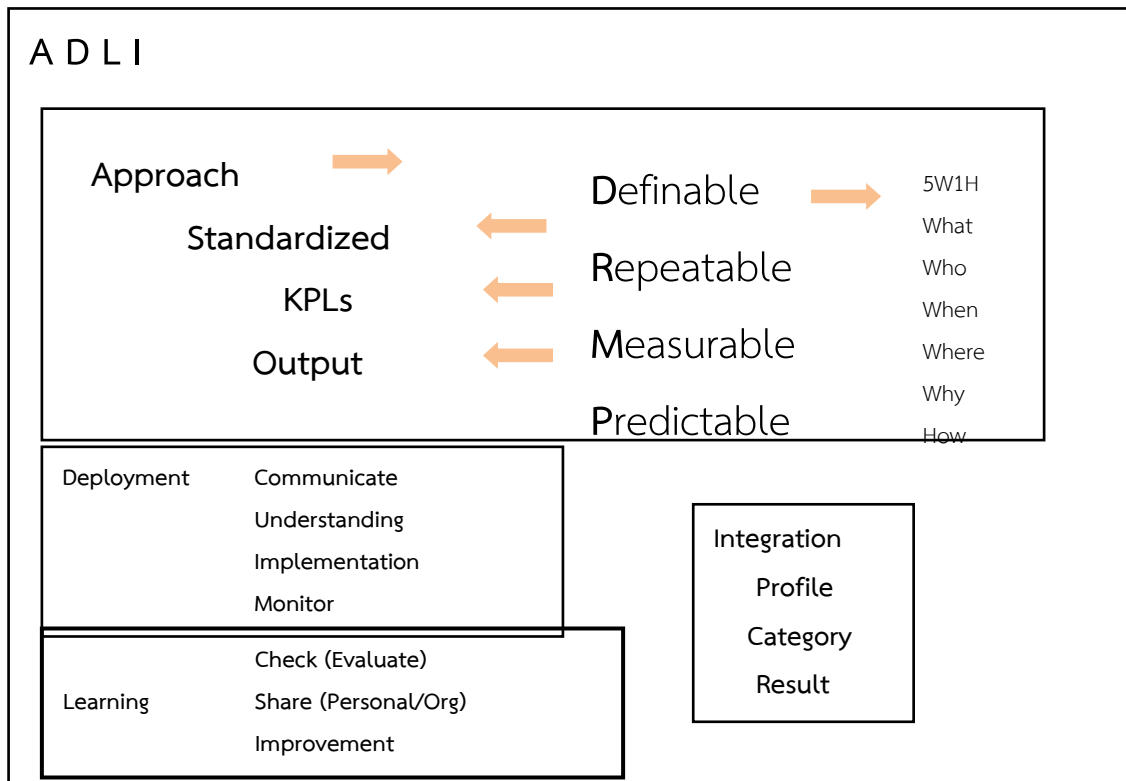
- **Approach** จัดทำแผนดำเนินการโดยระบุวัตถุประสงค์แนวทางการดำเนินการขั้นตอนและวิธีการผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมระยะเวลาดำเนินการและตัวชี้วัดกระบวนการเพื่อให้นำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

- **Deploy** จัดประชุมชี้แจงแผนดำเนินการมอบหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมสื่อสารให้เข้าใจในรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการเพื่อให้นำไปปฏิบัติได้และกำหนดระยะเวลาติดตามผลการดำเนินงานและการรายงานการดำเนินการรวมถึงการให้คำปรึกษาเสนอแนะแนวทางต่างๆแก่ผู้ดำเนินการ

- **Learning** จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยน/แบ่งปันความรู้ข้อเสนอแนะความเห็นสิ่งที่ควรปรับปรุงมาพัฒนาองค์การอย่างน้อยที่สุดเป็นการปรับทัศนคติให้ตรงกันในเรื่องการมุ่งมั่นสู่คุณภาพการบริหารจัดการเพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ

- **Integration** กิจกรรมและการดำเนินการต้องสอดคล้องกลมกลืนเชื่อมโยงกันรวมถึงการติดตามการเรียนรู้การจัดสรรทรัพยากรในการทำงานเพื่อให้ผลผลิต/ผลลัพธ์สนับสนุนวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้

สรุปการนำ ADLI มาใช้ ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 รายละเอียดของ A D L I

3. มองให้เห็นคุณค่าของงานที่ทำมีศรัทธาในงานที่ทำเนื่องจากงานพัฒนาเป็นงานที่เห็นผลชัดและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปผู้รับผิดชอบต้องมองบวกมีความอดทนในการสร้างความร่วมมือร่วมใจและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การที่จะส่งผลต่อภาพลักษณ์และขีดความสามารถขององค์การในการบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ต่อไป

4. ผู้บริหารเป็นสำคัญในการดำเนินงานเช่นการรู้จักหาหรือข้อปัญหาและอุปสรรคกับผู้บริหารตามความเหมาะสมจะทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น

5. การให้คำปรึกษาแนะนำและติดตามอย่างไม่เป็นทางการจะช่วยให้กิจกรรมต่างๆได้รับความร่วมมือและบรรลุผลง่ายขึ้น (เช่นการไปเยี่ยมเพื่ออธิบายเกณฑ์ PMQA แก่หน่วยงานที่ละหน่วย)

6. การให้ความสำคัญกับผู้ร่วมกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือตามควรในกิจกรรมที่หน่วยงานนั้นๆต้องรับผิดชอบจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมและมีความเข้าใจกันดีทำให้การทำงานสะดวกและได้ผล (งานได้ผลคนเป็นสุข)

## บทที่ 5

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 บทสรุป

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550 และ 2551-2555) ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High performance) เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐและเป็นการรองรับการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไปและเพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่องและเป็นการปรับปรุงที่ละขั้นสำนักงานก.พ.ร. จึงได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพระดับพื้นฐาน**เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental level)** ขึ้นโดยยึดหลักการดำเนินการของกิจกรรมการบริหารจัดการองค์การที่สำคัญในระดับพื้นฐานและสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การและเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การและบรรลุเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงต่อไป

ทั้งนี้การศึกษาและพัฒนาระบบการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) เป็นการประเมินเมื่อทุกส่วนราชการได้ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานปีละ 2 หมวดจนครบทั้ง 6 หมวดโดยการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานของส่วนราชการมีเป้าหมายเพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการได้ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานครบทุกหมวดและยังคงรักษามาตรฐานการดำเนินการในหมวดต่างๆไว้อย่างครบถ้วนจนเกิดการพัฒนาองค์การที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนดังนั้นส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการดำเนินการให้ครอบคลุมตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานทั้ง 7 หมวดเพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการในระดับก้าวหน้าต่อไปซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการว่าได้มีกระบวนการต่างๆในองค์การอย่างเป็นระบบที่ดีและเริ่มเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

เป้าหมายของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐคือเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งมอบบริการสาธารณะซึ่งอาศัยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบกำหนดแนวทางและวิธีการการนำไปปฏิบัติและติดตามประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สรุปบทเรียนบูรณาการและการสร้าง

นวัตกรรมโดยเฉพาะในการเทียบเคียงขีดสมรรถนะ (Benchmarking) กับภาคเอกชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าหรือนำกรณีการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศ (Best practices) มาเป็นแบบอย่าง

กรมพัฒนาที่ดินได้กำหนดให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร และได้กำหนดให้เป็นหนึ่งในเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กร : การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้เป็นแนวทางคุณภาพการบริหารจัดการของกรมพัฒนาที่ดินเพื่อมุ่งสู่มาตรฐานและรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

ทั้งนี้กรมพัฒนาที่ดินได้ผ่านเกณฑ์การตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในปีงบประมาณพ.ศ. 2555 ซึ่งมีส่วนราชการผ่านเกณฑ์ทั้งสิ้น 36 หน่วยงานจาก 42 หน่วยงาน ที่ผ่านการประเมินในครั้งนี้และเพื่อรักษามาตรฐานการดำเนินการในหมวดต่างๆจนเกิดการพัฒนาองค์กรที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนจึงมีโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่จัดให้กิจกรรมประเมินตนเองของทุกหน่วยงานในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทั่วทั้งองค์กรและต่อเนื่องและมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของกรมพัฒนาที่ดินต่อไป

## 5.2 ปัญหา / อุปสรรค

1) บุคลากรยังไม่เข้าใจเนื้อหาและแนวทางที่แท้จริงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือ PMQA เนื่องจากสำนักงาน กพร.ไม่มีวิทยากรเพียงพอที่จะให้ความชัดเจนแก่ส่วนราชการผู้ปฏิบัติ

2) ทักษะของบุคลากรต่อ PMQA คือการเพิ่มภาระไม่เกิดประโยชน์ทำให้ระดับการยอมรับและการมีส่วนร่วมยังไม่มากเท่าที่ควร

3) ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญ/ยังมีส่วนร่วมน้อยรวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยซึ่งก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละท่านให้ความสำคัญแตกต่างกัน

4) ไม่สามารถทำให้กิจกรรมตามเกณฑ์ PMQA เป็นส่วนหนึ่งของงานได้จึงรู้สึกว่าเป็นภาระและยุ่งยาก

5) วัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการโดยพื้นฐานเป็นการทำงานเชิงรับและมุ่งงานประจำมากกว่างานเชิงรุกและมุ่งยุทธศาสตร์จึงทำหายนต่อการไม่ยอมรับที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

6) งบประมาณในการดำเนินการน้อยขาดแคลนบุคลากรในการดำเนินการ

7) ยังไม่เห็นความสำคัญของการจัดการกระบวนการและระบบงานที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากกรมพัฒนาที่ดินเป็นกรมด้านบริการ บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับงานที่เป็นภารกิจหลักของตนเองทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ไม่ให้ความสำคัญกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและเวลาที่จะให้ความสนใจและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

- 8) การเชื่อมโยงระบบงานต่างๆเข้ากับตัวชี้วัดที่บ่งบอกความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดเป็นงานท้าทายของทุกกระบวนการ
- 9) เกณฑ์ PMQA ชับซ้อนเชื่อมโยงหลายมิติต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจอย่างมากทำให้บุคลากรไม่อยากเสียเวลาทำความเข้าใจ
- 10) ไม่มีข้อมูลสารสนเทศเพียงพอในการประเมิน
- 11) ขาดแรงจูงใจและการผลักดันในการนำเครื่องมือ PMQA มาใช้เท่าที่ควร

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

สรุปปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการพัฒนาระบบ PMQA ให้บรรลุตามเป้าหมายคือ การพัฒนาองค์การกรมให้มีขีดสมรรถนะสูงตามแนวทาง PMQA นั้นควรดำเนินการดังนี้

- 1) เน้นการพัฒนาบุคลากรปรับกระบวนการในลักษณะที่มีมาตรฐานมากกว่าการตรวจประเมินเชิงลบ (จับถูกไม่จับผิด)

- 2) เกณฑ์ PMQA ประกอบด้วยหลักการบริหารจัดการ 7 หมวดซึ่งใน 7 หมวดนี้หมวด 1 : การนำองค์การนับว่าเป็นหมวดที่สำคัญที่สุดเพราะการที่จะขับเคลื่อน PMQA ได้ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางองค์การชัดเจนอันได้แก่วิสัยทัศน์เป้าประสงค์และผลการดำเนินงานที่คาดหวังรวมทั้งสร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์การซึ่งในการกำหนดทิศทางองค์การจะมาจากหมวด 3: การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวคือเป็นการรับฟังความต้องการของผู้รับบริการและมาจากหมวด 4 : การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ได้แก่ข้อมูลผลการดำเนินงานข้อมูลผู้รับบริการและอื่นๆเพื่อนำมาใช้ในหมวด 2 : การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้วนำยุทธศาสตร์มากำหนดหมวด 6: การจัดการกระบวนการและหมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนภารกิจหลักและยุทธศาสตร์ดังจะเห็นได้จากที่สำนักงานก.พ.ร. กำหนดให้กรมบริการดำเนินการในหมวด 1 และหมวด 3 เป็นปีแรกดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องลงมาขับเคลื่อน PMQA ด้วยตนเองตามบทบาทของการนำองค์การอย่างจริงจังและต่อเนื่อง(คือกำหนดทิศทางสื่อสารถ่ายทอดสร้างบรรยากาศกระตุ้นจูงใจปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างมีจรรยาบรรณให้อำนาจสร้างการมีส่วนร่วมมุ่งเน้นการปฏิบัติให้รางวัลยกย่องชมเชยสร้างองค์การให้ยั่งยืนและพัฒนาชุมชน)

- 3) ในการขับเคลื่อน PMQA จะต้องทำให้กลมกลืนไปงานประจำคือจะต้องดำเนินกิจกรรม PMQA ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำจัดเป็นภารกิจการบริหารที่สำคัญขององค์การซึ่งจะต้องดำเนินการไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตัวชี้วัดหรือการรายงานตัวเลขผลการปฏิบัติงานต่างๆต้องทำให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการทำงานที่ต้องทำในทุกงานและต้องทำให้ผู้ดำเนินการไม่คิดว่าเป็นงานเพิ่มแต่เป็นงานส่วนหนึ่งที่ต้องทำการที่จะทำให้วิธีการนี้บรรลุผลผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานต้องศึกษาลักษณะงานของตนเองและมีการออกแบบงานให้ PMQA ผสมผสานกับลักษณะงานของหน่วยงานหรืองานประจำที่ปฏิบัติอยู่ซึ่ง

จะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่เกิดความรู้สึกว่าเพิ่มภาระงานและทำให้กระบวนการเกิดมาตรฐานตามเกณฑ์ PMQA ไปในขณะเดียวกัน

4) การทำ PMQA ต้องอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อให้เกิดความยั่งยืนมิใช่ทำเพราะสำนักงานก.พ.ร. กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดหรือแล้วแต่ผู้บังคับบัญชาจะสั่งการเพราะการพัฒนาคุณภาพไม่มีที่สิ้นสุดและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นหัวใจของคุณภาพ

5) จะเห็นได้ว่าเกณฑ์ PMQA มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์นั้นคือในการดำเนินการ PMQA นั้นแท้จริงแล้วหมวด 7 : ผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นหมวดที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญที่สุดเป็นผลสะท้อนถึงการเป็นมืออาชีพในการบริหารและเป็นการระบุถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังในสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุหรือเป้าหมายของทิศทางองค์กรซึ่งต้องครอบคลุม 4 มิติคือมิติประสิทธิภาพมิติคุณภาพมิติประสิทธิภาพและมิติกระบวนการที่ผ่านมาสำนักงานก.พ.ร. มุ่งเน้นให้ส่วนราชการพัฒนาระบบการเนื่องจากมีความเชื่อว่ากระบวนการดีผลลัพธ์ต้องดีแต่ในบางครั้งการไม่ได้กำหนดผลลัพธ์มุ่งแต่มีกระบวนการที่ดีทำให้ขาดข้อมูลสารสนเทศที่ดีในการปรับปรุงองค์กรดังจะเห็นได้ว่าเกณฑ์รางวัลทั้ง TQA หรือ PMQA จะให้คะแนนในส่วนของผลลัพธ์สูงมากดังนั้นในการพัฒนาการดำเนินการ PMQA ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากที่สุดแล้วนำผลลัพธ์ไปเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบการต่างๆอย่างสอดคล้องและมีการบูรณาการกันซึ่งตรงกับหลักการบริหาร Management by objectives (MBO) หรือ Result base management (RBM)

6) เกณฑ์ PMQA สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงานหมายถึงไม่มีการกำหนดว่าต้องนำเครื่องมือใดมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้มีมาตรฐานหรือเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการหรือส่วนราชการจะใช้วิธีการใดทำให้บุคลากรเกิดความรักผูกพันต่อองค์กรเต็มใจทำงานร่วมแรงร่วมใจกันมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเน้นคุณภาพและมุ่งสู่วิสัยทัศน์องค์กรก็ได้ในการจะนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการแบบใดมาใช้นั้นขึ้นกับบริบทและความเหมาะสมขององค์กรแต่มีเป้าหมายคือการทำให้เกิดการปรับปรุงทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด

7) เกณฑ์ PMQA มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการจึงควรเชื่อมโยงตัวชี้วัดที่มาจากยุทธศาสตร์กลยุทธ์และกระบวนการให้ชัดเจนเพื่อให้ผลลัพธ์การดำเนินการสะท้อนความสำเร็จขององค์กรทั้งด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพซึ่งในการดำเนินการต้องอาศัยภาวะผู้นำและความร่วมมือกันอย่างสูงในองค์กร

8) การให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพราะการสื่อสารคือที่มาของพลังการขับเคลื่อนองค์กรส่งผลให้เกิดการร่วมมือกัน (ทั้งการแบ่งปันความรู้และการทำงาน) ของความหลากหลายในตัวบุคคล

9) สิ่งที่ทำหายที่สุดในการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA คือการนำผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรเป็นตัวตั้งและการมุ่งพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่องเนื่องจากเมื่อนำเครื่องมือ PMQA มาใช้จะพบว่าในหลายๆประเด็นผู้ดำเนินการต้องพัฒนาระบบการในงานของตนเองตามเครื่องมือ ADLI มากกว่า 1 รอบหรือบางลักษณะงานอาจต้อง

ดำเนินการหลายรอบกว่าจะไปถึงผลลัพธ์ตามเกณฑ์ LeTCL ซึ่งองค์การต้องใช้เวลาความเพียรพยายามและมุ่งมั่นสูงส่วนใหญ่มีกลิ่นเลิกลงก่อนที่ PMQA จะกลมกลืนไปในเนื้องานและเห็นผลลัพธ์ตามที่ต้องการที่สำคัญที่สุดคือความเข้าใจของผู้บริหารและปฏิบัติส่วนใหญ่เข้าใจว่าเมื่อมอบหมายให้ใครรับผิดชอบ PMQA แล้วผู้นั้นคือผู้ต้องลงมือปฏิบัติทำงานนั้นๆทั้งหมดทำให้ผู้รับผิดชอบส่วนใหญ่หนักใจและเบื่อหน่ายในความเป็นจริงแล้วผู้รับผิดชอบคือผู้นำเครื่องมือหรือเกณฑ์มาวัดเป็นเพียงการเปรียบเทียบกับกระบวนการในแต่ละงานที่ดำเนินการว่าได้ดำเนินการในแต่ละประเด็นหรือไม่ถ้าดำเนินการดำเนินการอย่างไรซึ่งการพัฒนากระบวนการทั้งหมดเป็นบทบาทของผู้บริหารหน่วยงานและปฏิบัติงานหากผู้บริหารและปฏิบัติงานไม่รับรู้และเข้าใจในเกณฑ์ไม่เต็มใจจะพัฒนาหน่วยงานและงานของตนเองการก้าวไปสู่องค์การมาตรฐานตามเกณฑ์ PMQA จะเกิดขึ้นไม่ได้นอกจากนี้ยังไม่มีหน่วยงานต้นแบบที่สามารถแสดงถึงพลังการเปลี่ยนแปลงของ PMQA ให้เห็นอย่างชัดเจนขณะที่ภาคเอกชนในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา (2545-2554) แม้จะมีผู้ได้รับรางวัล TQA (Thailand quality award - ต้องทำได้ 650 คะแนนใน 1,000 คะแนน) เพียง 5 องค์การเท่านั้นแต่มีหน่วยงานที่ได้รับรางวัล TQC (Thailand quality class - ต้องทำได้ 350 คะแนนใน 1,000 คะแนน) เพิ่มขึ้นเรื่อยๆจากปีละ 2-5 องค์การมาเป็น 10-12 องค์การในรอบสองปีที่ผ่านมาทั้งนี้การแข่งขันที่รุนแรงการต้องการก้าวสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูงและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของบริบทโลกทำให้ภาคเอกชนต้องนำเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาพัฒนาองค์การเพื่อความอยู่รอดเพื่อความได้เปรียบแข่งขันในประเทศที่พัฒนาแล้วภาครัฐจะนำภาคเอกชนเนื่องจากภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศทั้งภาคเศรษฐกิจและสังคมที่สำคัญที่สุดดังนั้นการจะมุ่งไปสู่องค์การคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA ได้ต้องเกิดจากความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารและความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติร่วมกับผู้ประเมินองค์การเท่านั้น

#### 5.4 ประโยชน์จากการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA)

1) เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self assessment) ในการทบทวนสิ่งที่องค์การดำเนินการอยู่ว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งทำให้ทราบข้อมูลจุดแข็งและโอกาสปรับปรุงองค์การเมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดที่ยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์และสามารถประเมินองค์การได้บ่อยครั้งเท่าที่ต้องการเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) เกิดการเรียนรู้การประเมินจากข้อมูลที่มีอยู่จริงให้ความสำคัญกับสารสนเทศไม่ใช่จากการคาดเดาหรือคิดเอาเองหรือเกิดจากความรู้สึก (มีลักษณะเป็น Objective ไม่ใช่ Subjective) ทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงชัดเจนโดยอาศัยฐานข้อมูลสารสนเทศ

3) ทำให้องค์การ “ไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงและไวต่อการปรับปรุงพัฒนาตนเอง”

4) ส่งเสริมการคิดนอกกรอบและการพัฒนานวัตกรรมโดยในขั้นตอนของการเรียนรู้ (Learning) จะทำให้เกิดการจัดการความรู้และการนำความรู้ไปต่อยอดพัฒนาเป็นนวัตกรรม

5) ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับความนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ท้ายที่สุดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศถือเป็นหัวใจสำคัญและจิตวิญญาณขององค์การที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณภาพตามกรอบการดำเนินงาน PMQA การทบทวนผลลัพธ์การดำเนินงานการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้วยการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้มีทักษะด้านการประเมินองค์กรรวมถึงการมีเทคนิคและแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงเกณฑ์รางวัลแห่งชาติ ย่อมจะทำให้องค์การก้าวหน้าสู่ระดับตามมาตรฐานสากลและมีความสามารถแข่งขันสูงในที่สุด

## ภาคผนวก

- ก. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-2555
- ข. แผนที่ยุทธศาสตร์ กรมพัฒนาที่ดิน (ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. 2555-2558)
- ค. ผลคะแนนการพัฒนาศุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกรมพัฒนาที่ดิน ปี พ.ศ. 2551-2554
- ง. ใบรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน กรมพัฒนาที่ดิน ปี พ.ศ.2555
- จ. ภาพรวมกิจกรรมการพัฒนาศุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกรมพัฒนาที่ดิน
- ฉ. คำสั่งคณะทำงานการพัฒนาศุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมพัฒนาที่ดิน

**แผนยุทธศาสตร์**  
**การพัฒนาระบบราชการไทย**  
**(พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555)**

## วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ

ระบบราชการไทยเป็นกลไกของรัฐที่มีความสำคัญอย่างสูงต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองภายใต้การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยเฉพาะการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล การอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน รวมถึงการดำเนินการบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย อันมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศไทย

ระบบราชการไทยที่พึงประสงค์จะต้องให้คุณค่าความสำคัญและยึดมั่นในปรัชญา หลักการ และแนวทางดังต่อไปนี้

- ต้องให้ประชาชนเป็น “ศูนย์กลาง” ในการทำงาน โดยต้องรับฟังความคิดเห็น ตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวก ลดขั้นตอนและภาระในการติดต่อของประชาชน มีระบบการแก้ไขปัญหาและรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเป็นที่พึ่งของประชาชนในยามมีปัญหาและความเดือดร้อน

- ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่เป็นผู้ดำเนินการเสียเองหรือคงมีอำนาจมากเกินไป รวมทั้งต้องมีขนาดกำลังคนและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ไม่พยายามเข้าแทรกแซงและขยายตัวเกินไปจนเป็นภาระของประเทศ หรือมีผลกระทบต่อภาคส่วนอื่นและสิทธิเสรีภาพของประชาชน

- ประสานการทำงานกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ สามารถให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเชิงนโยบายอย่างมีเหตุผล ตั้งมั่นในความถูกต้อง เป็นกลาง ปราศจากอคติ และอยู่บนพื้นฐานของหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ นอกจากนี้ยังควรต้องให้การยอมรับและไม่เข้าไปแทรกแซงบทบาทและอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555 ไว้ดังต่อไปนี้

**ระบบราชการไทยมุ่งเน้น**

**ประโยชน์สุข**

**ของประชาชน**

**และรักษาผลประโยชน์**

**ของประเทศไทย**

**มีขีดสมรรถนะสูง**

**สามารถเรียนรู้**

**ปรับตัวและตอบสนอง**

**ต่อการเปลี่ยนแปลง**

**ยึดมั่นในหลักจริยธรรม**

**และธรรมาภิบาล**

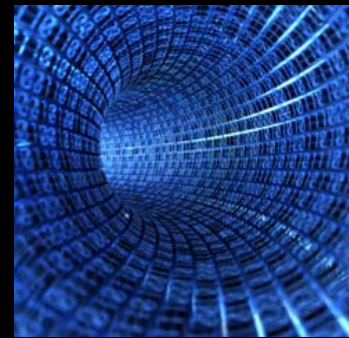
- มีความพร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม รวมทั้งยังต้องสามารถบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายในระบบราชการเองในทุกระดับเข้าด้วยกัน

- มีขีดความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ มองไปข้างหน้าและคาดการณ์ล่วงหน้า มีความยืดหยุ่นคล่องตัว รวดเร็ว สามารถคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม (agility) รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนและปรับตัวได้อย่างราบรื่นเหมาะสม ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

- สร้างระบบธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลตนเอง ที่ดีเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธา เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ลดการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ใช่เป็นผู้สร้างปัญหาหรือภาระแก่สังคมเสียเอง

- มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างคุณค่าต่อสังคม ในการทำงานและการตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง แนวนอน และทันกาล โดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมทั้งต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ได้

- แสวงหา พัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ค่านิยมและกระบวนทัศน์อันเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ตลอดจนทำให้บุคลากรในระบบราชการตั้งมั่นอยู่ใน ศักดิ์ศรีและจรรยา สามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตน จากหน้าที่ทางราชการ ไม่แสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง หรือผู้อื่นในทางมิชอบ



## ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555 สามารถแยกออกได้เป็น 4 ประการ ดังนี้

1. ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ
4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อนตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม



| ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                                                                                                            | เป้าประสงค์                                                                          | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                           | ค่าเป้าหมาย                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว                                    | ประชาชนมีความพึงพอใจในระบบราชการ                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ</li> <li>□ ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการให้บริการประชาชนในรูปแบบ e-Service</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย</li> <li>▪ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย</li> </ul> |
| 2. ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการเกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม                                      | ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถปรับรูปแบบการทำงานและเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงรูปแบบ หรือวิธีการทำงาน</li> <li>□ ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย</li> <li>▪ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย</li> </ul> |
| 3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ                      | ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน         | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร</li> <li>□ ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย</li> <li>▪ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย</li> </ul> |
| 4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม | ประชาชนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในระบบราชการ                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ</li> <li>□ ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการพัฒนาระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย</li> <li>▪ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย</li> </ul> |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว**

๑ กลยุทธ์

**1.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการให้บริการประชาชนให้มีความหลากหลาย ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน โดย**

1.1.1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนโดยให้ประชาชนมีทางเลือกที่จะใช้บริการที่มีความหลากหลาย พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ในการให้บริการ ส่งเสริมรูปแบบการให้บริการของส่วนราชการและท้องถิ่นให้มีความหลากหลาย คล่องตัว รวดเร็ว โปร่งใส ทันกาล สามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยเน้นการพัฒนาระบบการส่งมอบบริการอย่างเป็นขั้นตอนตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า กล่าวคือ

- ส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ รวมทั้งแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน
- นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการให้บริการรูปแบบต่าง ๆ (e-Service) เพื่อลดภาระ อำนาจความสะดวกให้แก่ประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ เช่น การให้บริการที่หลากหลาย อยู่ ณ ที่เดียวกันในลักษณะของ ศูนย์บริการร่วมในรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วมแบบเบ็ดเสร็จเฉพาะด้าน การบูรณาการระบบให้บริการประชาชนของทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน (Single Window Service)
- ส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นอำนวยความสะดวก เอาใจใส่ดูแลให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น มีแบบฟอร์มที่ง่ายต่อความเข้าใจ มีเจ้าหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนวางระบบการรับฟังความคิดเห็นดีชมการทำงานและการให้บริการที่ประชาชนสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้โดยง่าย

1.1.2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหลายส่วนราชการ โดยการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการให้บริการให้มีความรวดเร็ว รวมทั้ง แก้ไขกฎ ระเบียบ กฎหมาย ที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานร่วมระหว่างหน่วยงาน และการให้บริการประชาชน

- 1.1.3 เปิดโอกาสให้ประชาชนมีทางเลือกในการใช้บริการสาธารณะมากขึ้น เช่น
- ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีระบบทางเลือกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสังคม เช่น การไกล่เกลี่ยประนอมข้อพิพาทต่าง ๆ เพื่อสร้างความสมานฉันท์ หรือระบบกระบวนการยุติธรรมทางเลือก อันจะช่วยให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ได้รับความพึงพอใจมากขึ้น ประชาชนได้รับความคุ้มครอง ป้องกัน และช่วยเหลือจากภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนและชุมชนที่ด้อยโอกาสจะได้ได้รับความเป็นธรรมในด้านเศรษฐกิจและสังคมในการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง
  - ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีระบบการให้บริการที่ประชาชนสามารถเป็นผู้เลือกรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเองในลักษณะของการให้บริการเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งอาจใช้ต้นทุนไม่มากนัก เช่น การให้บริการด้วยตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต

## **1.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้โดยสะดวก เป็นธรรม และตรงตามความต้องการ โดย**

- 1.2.1 ส่งเสริม สนับสนุนหน่วยราชการให้มีการพัฒนาช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้ง่าย โดยผ่านทางโทรศัพท์ แคนเตอร์บริการประชาชน เว็บไซต์ (ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ) เปิดช่องทางการให้บริการผ่านธนาคาร สายด่วน 1111 และการให้บริการภาครัฐผ่านสื่อเคลื่อนที่ (Mobile Government) เช่น การให้บริการผ่านมือถือ
- 1.2.2 สนับสนุนการสร้างกลไกการรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการของส่วนราชการและท้องถิ่น รวมทั้งระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management)
- 1.2.3 ส่งเสริมให้มีการจัดทำหน้าเว็บหลักหรือเว็บท่าของภาครัฐ (Web Portal) ในลักษณะที่เป็นช่องทางของบริการภาครัฐทุกประเภท (Government Gateway) ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้ โดยให้เชื่อมโยงกับบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐทุกหน่วย รวมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนากลไกและระบบการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานของรัฐ (IT Audit)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ  
เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่าย  
กับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามา  
มีส่วนร่วม**

๑ กลยุทธ์

**2.1 วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการภายในระบบราชการ โดย**

- 2.1.1 จัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมแก่การพัฒนาประเทศ รวมทั้งถ่ายโอนบทบาทภารกิจ การตัดสินใจ และทรัพยากรจากส่วนกลางลงสู่ระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่
- 2.1.2 ออกแบบระบบบริหารราชการสำหรับพื้นที่เฉพาะ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ ทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง เช่น จังหวัดชายแดนภาคใต้ การบริหารกลุ่มจังหวัดที่ติดกับชายแดน พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ
- 2.1.3 เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่จังหวัด/กลุ่มจังหวัดในการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ โดยสนับสนุนให้จังหวัด/กลุ่มจังหวัดมีแผนและงบประมาณเพื่อพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดเป็นการเฉพาะและอย่างเพียงพอ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่

**2.2 ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานกลางต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการของส่วนราชการต่าง ๆ โดย**

- 2.2.1 ประสานแนวทางการพัฒนาระบบราชการไทยให้มีเอกภาพและอยู่ภายใต้กรอบนโยบายและแบบแผนเดียวกัน รวมทั้งบูรณาการการทำงานของหน่วยงานกลางเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน

**2.3 จัดระบบบริหารราชการให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในลักษณะเป็นภาคี/พันธมิตร/หุ้นส่วนในการจัดบริการสาธารณะ โดย**

- 2.3.1 ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน การประสานกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรประชาชนในลักษณะการบริหารงานในรูปแบบเครือข่าย (Networking)

- 2.3.2 เน้นการทำงานแบบหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชนในงานบริการสาธารณะ (Public-Private Partnership - PPP) โดยศึกษาความเป็นไปได้ในการร่วมทุนในโครงการพัฒนาสำคัญ ๆ ของประเทศ

## **2.4 สนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดย**

- 2.4.1 สร้างความรู้และความเข้าใจแก่เครือข่ายภาคประชาสังคม และภาคประชาชนในการพัฒนาระบบราชการ เน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Action Learning) เพื่อให้ภาคประชาชนมีศักยภาพในการเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมมากขึ้นจนถึงระดับของการเข้ามาเป็นหุ้นส่วน และร่วมติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการภาครัฐได้อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดความรู้และความตระหนักในสำนึกพลเมืองว่าจะต้องเข้ามาเป็นหุ้นส่วนกับภาครัฐรวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2.4.2 พัฒนารูปแบบ กลไก ระบบ และวิธีทำงาน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น วางหลักเกณฑ์ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีระบบการปรึกษาหารือกับประชาชน สำรวจความต้องการของประชาชนในโครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชน และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบและให้ข้อคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในการช่วยกันทำให้เกิดการบริการสาธารณะที่ดียิ่งขึ้น
- 2.4.3 ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการภาคประชาชน (Lay Board) ในทุกระดับ และจัดให้มีอาสาสมัครภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการริเริ่มให้มีการวางแผนและจัดหางบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participatory Planning and Budgeting)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ**

๑ กลยุทธ์

**3.1 จัดให้มีการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารประเทศในระยะยาว (Scenario Planning) เพื่อคาดการณ์ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและผลกระทบต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง และกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์และต้องการบรรลุผลไว้เพื่อวัดความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์สำหรับใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาระยะสั้น-ปานกลาง รวมถึงการเตรียมการวางระบบบริหารงานและบุคลากรภาครัฐในอนาคต**

**3.2 ปรับปรุงบทบาทภารกิจ และโครงสร้างของภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing) เกิดความคุ้มค่าและรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น โดย**

3.2.1 ทบทวนบทบาทภารกิจของภาครัฐให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยกเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็น ถ่ายโอนงานบริการบางอย่างของรัฐให้เอกชนหรือท้องถิ่นดำเนินการแทน โดยจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานและการใช้จ่ายภาครัฐ เพื่อปรับปรุงบทบาทภารกิจและทบทวนความคุ้มค่า อันจะนำไปสู่การควบคุมและลดค่าใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่จำเป็น โดยเฉพาะการใช้จ่ายด้านบุคลากร และวางมาตรการให้มีการนำสินทรัพย์มาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งกำหนดแนวทางในการบริหารงบประมาณและจัดสรรทรัพยากรไปสู่ภารกิจที่มีความจำเป็นมากกว่าต่อไป

3.2.2 วางรากฐานและแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ ภายใต้กำกับของฝ่ายบริหารให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถดำเนินงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมทั้ง การส่งเสริมความเข้มแข็งและพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานให้แก่คณะกรรมการและผู้บริหารขององค์การมหาชน เช่น การจัดตั้งสถาบันเพื่อพัฒนากรรมการในหน่วยงานภาครัฐ

3.2.3 จัดโครงสร้างส่วนราชการให้มีความพร้อมในบริบทของผู้ซื้อบริการ (Service Purchaser) และผู้ให้บริการ/ผู้จัดหาบริการ (Service Provider) รวมถึงการจัดโครงสร้างองค์กรลักษณะพิเศษ ให้เป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก อิสระคล่องตัว ไม่ดำเนินการเอง แยกส่วนออกมาเป็นพิเศษเพื่อเป็นเจ้าภาพใน

การสร้างคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการอันเป็นวาระเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศอย่างครบวงจร ได้รับงบประมาณเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ซื้อบริการที่เกี่ยวข้องจากส่วนราชการ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน หรือผู้ให้บริการอื่น ๆ

- 3.2.4 ทบทวนการกระจายอำนาจไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ตามสภาพการณ์ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดวินัยทางการคลังและธรรมาภิบาลในการบริหารงาน โดยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3.2.5 ทบทวน ปรับปรุง หรือแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการ ของหน่วยงานของรัฐ อันมีผลกระทบต่อการจำกัดสิทธิเสรีภาพและการให้บริการแก่ประชาชน และส่งเสริมให้มีการมอบอำนาจลงไปถึงตัวผู้ปฏิบัติงานตามความจำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการแก่ประชาชน

### **3.3 เสริมสร้างให้หน่วยงานภาครัฐมีความตื่นตัว ตอบสนอง และไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัว และมีความคิดริเริ่ม ทนต่อสถานการณ์และความท้าทายต่าง ๆ ได้ โดย**

- 3.3.1 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยปรับแต่งองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร วัฒนธรรม และค่านิยม ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ
- 3.3.2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งมอบบริการสาธารณะ ซึ่งอาศัยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทางและวิธีการ การนำไปปฏิบัติและติดตามประเมินผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปรบทเรียน นวัตกรรม และการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะการเทียบเคียงขีดสมรรถนะ (Benchmarking) กับภาคเอกชน หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า หรือนำกรณีการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศ (Best Practices) มาเป็นแบบอย่าง
- 3.3.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริการสาธารณะผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดต้นทุนการให้บริการและรองรับความต้องการของประชาชนตามแนวทางในการมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) รวมทั้งส่งเสริม กระตุ้น ผลักดันให้มีการลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยี เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์สมัยใหม่มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบจัดจำหน่ายข้อมูลผ่าน

คลื่นวิทยุ (Radio Frequency Identification) ระบบเอ็กซเรย์เคลื่อนที่ ระบบสแกนลายนิ้วมือและม่านตา

- 3.3.4 ปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและลักษณะของหน่วยงานของรัฐ สามารถวัดผลได้ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล รวมทั้งการพัฒนามาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงาน และขยายผลระบบบริหารยุทธศาสตร์องค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System) ให้มีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System) เพื่อประมวลผลงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดควบคู่ไปกับรายงานผลทางการเงินได้อย่างเป็นระบบ

### **3.4 ปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ โดย**

- 3.4.1 พัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมในการทำงานที่มีความหลากหลายสามารถทำงานข้ามหน่วยงานและสายงานได้ ส่งเสริมให้มีการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดจนสนับสนุนให้มีการวางระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสวนราชการ เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการพัฒนาเสริมสร้างขีดสมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการในระดับต่างๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งการสร้างนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เพื่อเป็นกลุ่มข้าราชการผู้บุกเบิกหรือเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ
- 3.4.2 กำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้ โดยจัดให้มีระบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบใหม่ มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและกรณีศึกษามากกว่าการบรรยายในชั้นเรียน และพยายามปรับให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น รวมถึงการจัดให้มีระบบการให้คำแนะนำ (Coaching)/ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การจัดทำคู่มือการทำงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานราชการได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน รวมทั้งจัดให้มีการเตรียมแผนสร้างบุคลากรทดแทน (Succession Plan) ในหน่วยงานราชการ และปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลในวงราชการให้เกิดความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ
- 3.4.3 พัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ดีขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและให้สามารถดำรงชีพอย่างมีศักดิ์ศรี รวมทั้งจัดให้มีกลไกดูแลรับผิดชอบในเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการในภาพรวมของภาครัฐ (Remuneration Tribunal) ให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและสถานการณ์ค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับปรุงสวัสดิการการทำงานและภาระหนี้สิน รวมทั้งวางมาตรการส่งเสริมให้ข้าราชการทำงานที่บ้าน เพื่อ

แก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น การประหยัดพลังงาน การจราจร ค่าครองชีพ  
ของข้าราชการ ตลอดจนเพื่อการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับ  
ชีวิตส่วนตัว และการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

- 3.4.4 ส่งเสริมให้มีการตรวจสอบกำลังคนภาครัฐ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและใช้  
กำลังคนภาครัฐอย่างเหมาะสม รวมทั้งสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนา  
ทักษะใหม่ (Transition Center) เพื่อสนับสนุนการเตรียมพร้อมในการถ่าย  
โอนเจ้าหน้าที่ของรัฐ สำหรับการปฏิบัติการกิจใหม่ ทั้งในภาครัฐและ  
ภาคเอกชน โดยการเพิ่มขีดสมรรถนะใหม่และพัฒนาขีดสมรรถนะที่จำเป็น  
ต่อไป
- 3.4.5 จัดให้มีข้าราชการวิสามัญเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการที่มี  
การจัดโครงสร้างองค์การลักษณะพิเศษ หรือเพื่อไว้รองรับบางตำแหน่งใน  
ส่วนราชการที่มีอยู่เดิม เช่น ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดด้านเทคโนโลยี  
สารสนเทศ (Chief Information Officer) หรือตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษ  
เฉพาะด้านต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดให้มีข้าราชการ  
การเมืองเพิ่มเติมเพื่อรองรับการปรับปรุงขีดสมรรถนะของหน่วยงาน  
สนับสนุนผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เช่น สำนักเลขาธิการ  
นายกรัฐมนตรี และสำนักงานรัฐมนตรี

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม**

๑ กลยุทธ์

**4.1 เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ปรับกระบวนการทัศน์ หล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐ โดย**

- 4.1.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการทำงาน และยกระดับธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ ให้อยู่ในระดับที่เป็นที่ยอมรับของประชาชน โดยเฉพาะการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาล รวมทั้งกำหนดให้มีกลไกเพื่อรับผิดชอบดูแลในเรื่องการส่งเสริมธรรมาภิบาลขึ้นในแต่ละส่วนราชการ
- 4.1.2 ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และหล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ ให้เอื้อต่อทิศทางและแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ส่งเสริมให้หน่วยงานข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของภาครัฐปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของสังคม เพื่อชี้นำสังคมไปสู่การประพฤติปฏิบัติที่ดีงาม รวมทั้งสร้างกลไกลงโทษที่มีประสิทธิภาพ วางแนวทางการเชื่อมโยงคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลไว้กับระบบงานอื่นๆ เพื่อให้ขยายผลเป็นวัฒนธรรมองค์การอย่างยั่งยืนต่อไป
- 4.1.3 สร้างจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในหน่วยงานภาครัฐ ให้ปฏิบัติงานด้วยความประพฤติชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดถือคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการทำงาน โดยจัดให้มีการวางระบบโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานทางด้านจริยธรรม (Ethics Infrastructure) ที่เอื้ออำนวยทั้งในด้านการควบคุม การชี้แนะให้คำปรึกษา และการบริหารจัดการ เช่น การจัดการความรู้และระบบฐานข้อมูลในเรื่องจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมุ่งสู่ความเป็นองค์การแห่งสุจริตธรรม
- 4.1.4 จัดให้มีกลไกรับผิดชอบดูแลในเรื่องจริยธรรมขึ้นในแต่ละส่วนราชการ เพื่อส่งเสริมและให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และคอยสอดส่องดูแลให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของหน่วยงาน และให้มีผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านจริยธรรม (Chief Ethics Officer) รวมทั้งให้มีระบบการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมและการรายงานต่อสาธารณะ ตลอดจนยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานและจริยธรรมสูง เพื่อให้เป็นผู้นำ

ต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership) สำหรับการปฏิบัติตนของข้าราชการ  
ต่อไป

- 4.1.5 ปรับปรุงระบบสรรหาและกลั่นกรองข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ  
ในการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง  
ต้องคำนึงถึงความดีงาม มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางในการ  
พิจารณาประกอบด้วย

## **4.2 ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและกำกับตรวจสอบในการบริหารราชการ แผ่นดิน โดย**

- 4.2.1 พัฒนาโครงสร้างกลไกการบริหาร (Governance Structure) เช่น การจัดให้  
มีระบบกรรมการ (Commissioner) สำหรับบางหน่วยงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจ  
ในการใช้อำนาจในการอนุมัติ อนุญาต เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจากภายนอก  
และความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ
- 4.2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของการกำกับดูแลตนเองและการควบคุมภายในที่ดี  
ของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งระบบการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ  
โดยเฉพาะการเสริมสร้างบทบาทและความเข้มแข็งของคณะกรรมการ  
ตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการประจำกระทรวง เพื่อช่วยทำหน้าที่สอบ  
ทานระบบการบริหารงานและการควบคุมภายในของแต่ละส่วนราชการ
- 4.2.3 ส่งเสริมให้ภาคประชาชนได้มีความรู้ ความเข้าใจเพียงพอและกระตุ้นให้  
ประชาชนมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของ  
หน่วยงานภาครัฐ (People's Audit) โดยเฉพาะคณะกรรมการธรรมาภิบาล  
จังหวัด
- 4.2.4 เร่งรัดให้ส่วนราชการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการแสดง  
ภาระรับผิดชอบ ความโปร่งใส และเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการ  
ปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีช่องทางการสื่อสารให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล  
สารสนเทศดังกล่าวได้โดยง่าย

## **4.3 ส่งเสริมให้หน่วยงานในภาครัฐมีการดำเนินการที่มีความรับผิดชอบต่อ สังคมและชุมชน โดย**

- 4.3.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social  
Responsibility) โดยการดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแล  
ตนเองที่ดี คำนึงถึงผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ และ  
ผลกระทบเชิงบวกแก่ผู้รับบริการและสังคมโดยรวม ควบคู่ไปกับการพัฒนา  
คุณภาพชีวิตในการทำงาน การใส่ใจ ดูแล รักษา ชุมชนท้องถิ่น สังคม  
สิ่งแวดล้อม และป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม เพื่อนำไปสู่การ

ดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์  
ที่ดีแก่หน่วยงานและภาครัฐโดยรวม

#### **4.4 การสร้างดุลยภาพระหว่างฝ่ายการเมืองและราชการประจำ โดย**

- 4.4.1 ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติราชการร่วมกันระหว่างข้าราชการ  
การเมืองและข้าราชการประจำ โดยเฉพาะการสร้างและพัฒนาระบบพิทักษ์  
คุณธรรม (Merit System Protection) ให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความมั่นใจ  
รวมทั้งทำให้ระบบราชการมีเจตยั้งและทิศทางในการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน  
และสามารถนำนโยบายของรัฐบาลมาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่าง  
เหมาะสมถูกต้อง เป็นธรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและ  
สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพลวัตโลก

ระบบราชการไทยมีขนาดค่อนข้างใหญ่และมีความซับซ้อนค่อนข้างมาก การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติแบบก้าวเดินไปพร้อมกันทั้งระบบอาจไม่เห็นผลการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในระยะเวลาสั้น ๆ ได้ แม้ว่าจะได้มีการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ครั้งใหญ่ไปแล้วเมื่อปี พ.ศ. 2545 แต่ก็พบว่าการจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารราชการของฝ่ายพลเรือนก็ยังคงติดขัดกับแนวความคิดที่ต้องการให้ระบบราชการมีความเป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้สามารถยืดหยุ่นเปรียบเทียบกันได้ หรือต้องมีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผนเหมือนกัน ไม่ได้แยกแยะและออกแบบให้มีความแตกต่างกัน ทั้งในแง่ของมิติลักษณะธรรมชาติงาน เช่น งานประเภทนโยบาย งานประเภทกำกับควบคุม งานประเภทบริการ งานขับเคลื่อนนโยบายพิเศษของรัฐบาล หรือในแง่ของมิติกลุ่มผู้รับบริการ เช่น ธุรกิจเอกชน ผู้มีรายได้จากการทำงานประจำ ประชาชนผู้ยากจนและด้อยโอกาส เป็นต้น ทำให้เกิดข้อจำกัดในการปฏิบัติงานที่ต้องตอบสนองความหลากหลายดังกล่าว

กล่าวอีกนัยหนึ่ง มีความจำเป็นต้องเปิดให้มีการสร้างระบบย่อย (Sub-systems) ในระบบราชการ โดยเฉพาะการศึกษาเชิงลึกเพื่อให้เห็นสภาพปัญหาอุปสรรคและวางแนวทางการจัดระบบเพื่อปรับปรุงการทำงานของแต่ละระบบย่อยให้มีความเหมาะสม ซึ่งอาจมีรูปแบบและลักษณะการบริหารงานเป็นการเฉพาะของตนเอง ทั้งในแง่ของโครงสร้างองค์การ ระบบงาน กฎระเบียบ การบริหารงานบุคคลและการงบประมาณ รวมถึงการวัดผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ เพื่อให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวทางการบริหาร เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม สามารถคิดริเริ่มและตอบสนองต่อความท้าทายในด้านต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

การพัฒนาระบบราชการในก้าวต่อไปนั้น จึงจำเป็นต้องยอมรับความแตกต่างหลากหลาย ไม่พยายามดึงให้เข้ามาอยู่ในระเบียบแบบแผนเดียวกันทั้งหมด รวมทั้งจะต้องไม่ตั้งสมมติฐานว่าหน่วยงานราชการจะต้องเป็นผู้ดำเนินการทุกอย่างเอง หรือพยายามปรับปรุงให้ระบบราชการมีขีดสมรรถนะสูงในการกิจงานที่ไม่ควรดำเนินการเองอีกต่อไปแล้ว นอกจากนี้ยังอาจต้องใช้ยุทธวิธีดำเนินการแบบคู่ขนานทั้งในแง่ของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้เคลื่อนตัวไปพร้อมกันทั้งหมดและการเลือกเน้นบางจุดมาดำเนินการพัฒนาให้บังเกิดผลก่อน

ฉะนั้น ในช่วงระยะประมาณ 6 เดือนแรกของการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ไปสู่การปฏิบัตินั้น ก.พ.ร. จะประสานการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- ทบทวนบทบาทและภารกิจของภาครัฐในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมของประเทศและของโลก ดังรายละเอียดปรากฏตามแผนภาพที่ 3 รวมถึงการสอบทานพันธกิจและอำนาจหน้าที่ โครงสร้างและระบบงาน ผลสัมฤทธิ์ การใช้ทรัพยากรและอัตรากำลังของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องในทุกระดับใหม่อีกครั้งหนึ่ง โดยคำนึงถึงความคิดเห็นหรือความต้องการของประชาชน และความพร้อมของฝ่าย

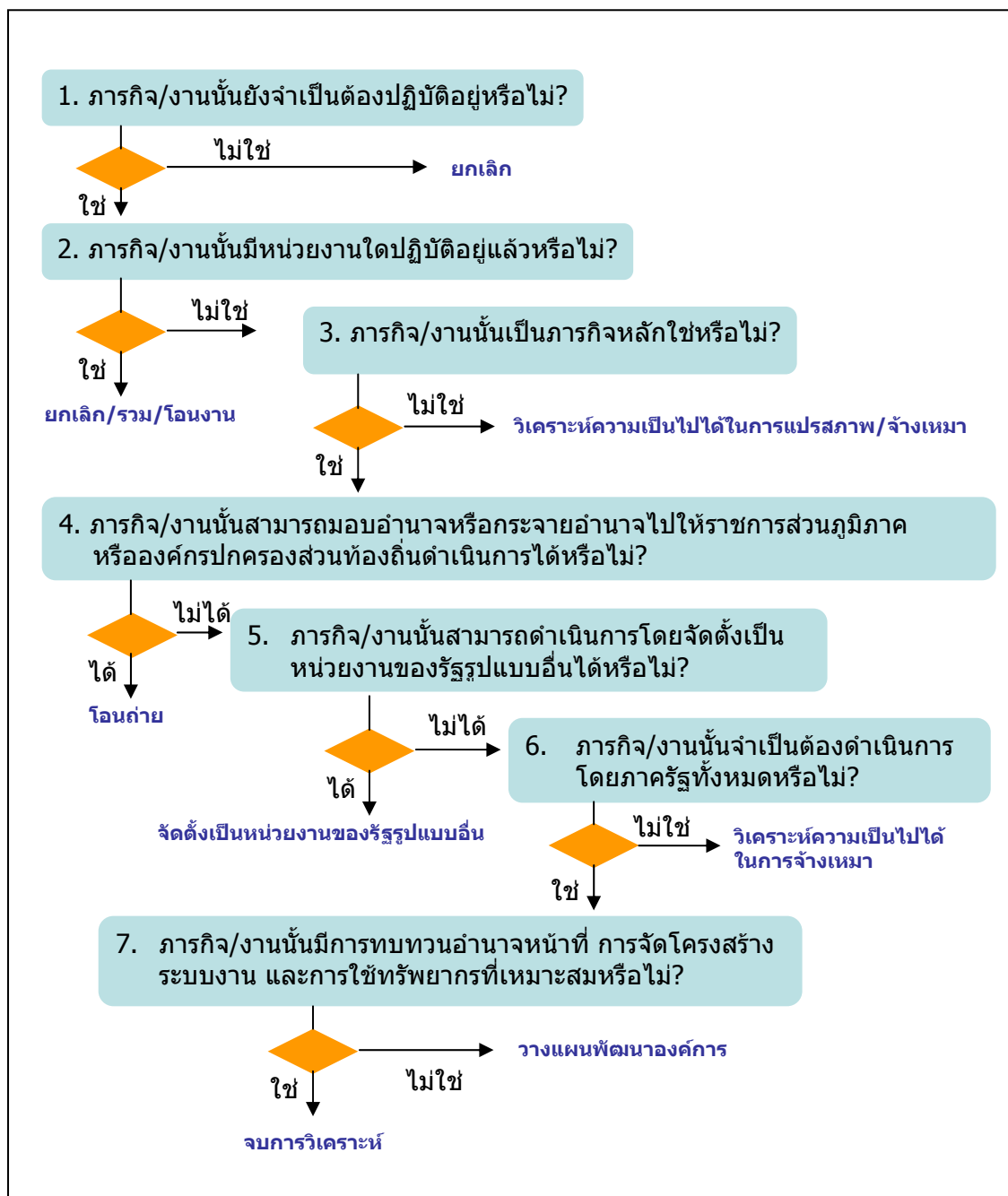
ต่างๆ ที่จะรับถ่ายโอนภารกิจของภาครัฐไปดำเนินการแทน ทั้งนี้ การวิเคราะห์ดังกล่าว จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในประเด็นวาระที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่อการพัฒนาประเทศและการบริหารราชการแผ่นดิน เช่น โลจิสติกส์ อาหารและสินค้าเกษตร การท่องเที่ยว การบริหารจัดการเรื่องทรัพยากรน้ำ

- หากมีความจำเป็นที่ภาครัฐยังคงต้องมีบทบาทและภารกิจอยู่ต่อไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวางนโยบาย การกำกับควบคุม หรือการดำเนินงานเอง ก็จะมีการออกแบบระบบย่อย โดยนำกลยุทธ์ต่างๆ ตามที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) อาทิเช่น การสร้างเครือข่าย การให้ประชาชนมีส่วนร่วม การเสริมสร้างขีดสมรรถนะและการกำกับดูแลตนเองที่ดี มาประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสม

เมื่อดำเนินการเสร็จเรียบร้อย ก.พ.ร. จะนำเสนอพิมพ์เขียวเพื่อการเปลี่ยนแปลงต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อให้การเห็นชอบต่อไป

### แผนภาพที่ 3

#### ตัวอย่างแนวทางการวิเคราะห์บทบาทภารกิจของหน่วยงานของรัฐ



## **5** ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนาระบบราชการไทย

ในการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อให้มีปัจจัยเกื้อหนุนรองรับหลายประการ กล่าวคือ

### **1. การสร้างความเป็นเจ้าของในการบริหารการเปลี่ยนแปลง**

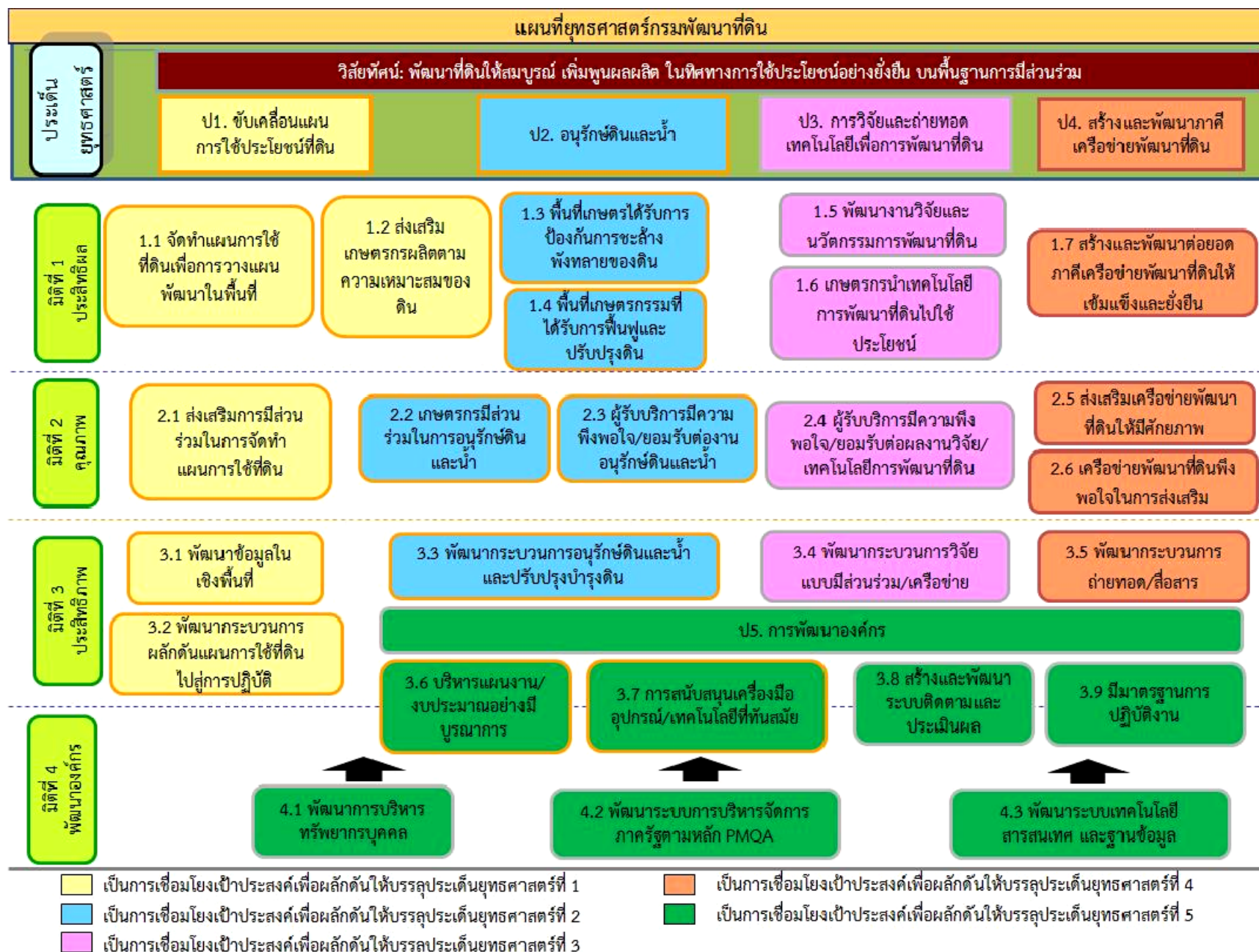
- ต้องมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละหน่วยงานให้มีความสนใจและสนับสนุนในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง รวมถึงการกำหนดให้มีผู้บริหารระดับสูง เช่น ตำแหน่งที่ปรึกษาการพัฒนาระบบบริหาร เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการเฉพาะและปฏิบัติงานอย่างเต็มเวลาขึ้นในแต่ละส่วนราชการ
- กำหนดให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการวางเป้าหมายหรือเป้าหมายที่พึงประสงค์ (Milestones) ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมทั้งดำเนินการจัดทำแผนที่นำทาง (Roadmap) ให้มีความชัดเจน ในรูปแบบของแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการของกระทรวง ซึ่งมีความเชื่อมโยงและรองรับต่อยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาล/การบริหารจัดการที่ดี หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่นในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของแต่ละกระทรวง
- ยกระดับความสำคัญและเสริมสร้างขีดความเข้มแข็งของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โดยเฉพาะในระดับกระทรวง ให้สามารถรับผิดชอบในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการของกระทรวงสู่การปฏิบัติได้อย่างบรรลุผล โดยเฉพาะการบูรณาการและเชื่อมโยงหน่วยงานภายในของกระทรวง รวมทั้งเป็นเครือข่ายในการพัฒนาระบบราชการ
- ต้องมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อลงทุนในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรบุคคล ให้แก่แต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยยึดตามแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการดังกล่าวข้างต้นเป็นหลัก

### **2. การร่วมเป็นเจ้าของในการพัฒนาระบบราชการ**

- ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการของตน ให้สามารถเทียบเคียงสมรรถนะกับภาคเอกชน หรือหน่วยงานในภาครัฐที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า หรือองค์กรที่เป็นผู้นำที่เป็นกรณีศึกษาที่เป็นตัวอย่างดำเนินการ (Best Practices) เพื่อเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ร่วมกับ ก.พ.ร. ซึ่งอาจจะมาจากการลงทุนสร้างหรือแสวงหา “หน่วยงานต้นแบบ” ซึ่งมีการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือสามารถดำเนินการด้านใดด้านหนึ่งเป็นผลสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับ

หรือมีความเป็นเลิศ และนำมาใช้เป็นต้นแบบเพื่อการเทียบเคียง (Benchmarking) และเป็นศูนย์ถ่ายทอดองค์ความรู้ แหล่งทัศนศึกษา ดูงาน ในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป ทั้งนี้ ในบางกรณีอาจเป็นรูปแบบของการประกวดหรือแสวงหาหน่วยงานต้นแบบภายในกระทรวงเดียวกัน เช่น โรงเรียนหรือโรงพยาบาล “ในฝัน” ขึ้นมาเป็นตัวต้นแบบสำหรับการเทียบเคียงก็ได้

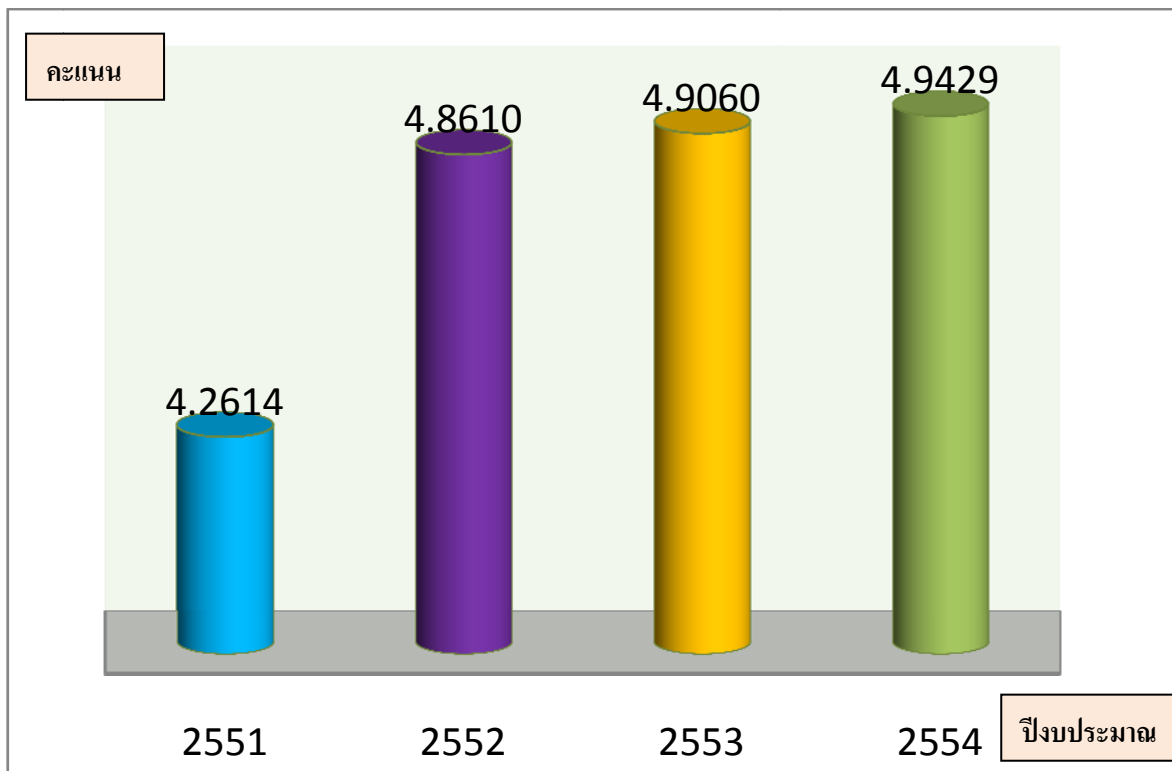
- ส่งเสริมให้มีกลไกประสานและเชื่อมโยงการทำงานของหน่วยงานกลางเข้าด้วยกัน เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งลดความซ้ำซ้อนและไม่สร้างภาระให้แก่ส่วนราชการจนเกินความจำเป็น
- แสวงหาความร่วมมือจากภาคธุรกิจเอกชนให้เข้ามาร่วมมือกับ ก.พ.ร. มากขึ้น เพื่อช่วยถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ หรือเทคโนโลยีบางอย่างให้แก่ข้าราชการและหน่วยงานของรัฐ ในฐานะของการเป็นบรรษัทพลเมืองที่ดี (Good Corporate Citizenship) ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวอย่างเช่น ในปัจจุบันเจ้าหน้าที่ผู้บริหารสูงสุดของหลายบริษัทได้ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา/พี่เลี้ยง เพื่อฝึกงานให้แก่ข้าราชการในโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) เป็นต้น
- ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและองค์กรการพัฒนาระหว่างประเทศเพื่อสร้าง “ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย” ในการศึกษาวิจัย สร้างกรณีศึกษาด้านแบบ และแสวงหานวัตกรรมและความคิดริเริ่มใหม่มาปรับใช้กับการพัฒนาระบบราชการของไทย รวมถึงการเปิดให้ประชาชนและข้าราชการได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานของทางราชการ เช่น กรณีของการส่งเสริมให้มีโครงการ “ความคิดไร้ขีดจำกัด” (Ideas are free) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ซึ่งความคิดเห็นเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็สามารถเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญและนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การขนานใหญ่ได้



ภาคผนวก ค

ผลคะแนนการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมพัฒนาที่ดิน

พ.ศ. 2551-2554



ใบรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมพัฒนาที่ดิน (Certified FL)

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

## สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ขอมอบประกาศเกียรติคุณฉบับนี้ไว้เพื่อแสดงว่า

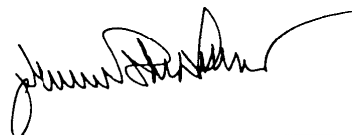
**กรมพัฒนาที่ดิน**

ได้รับการรับรอง

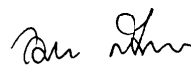
การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน  
(*Certified FL*)

ให้ไว้ ณ วันที่ 18 มิถุนายน 2555

ขอให้รักษาและพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานไปสู่มาตรฐานสากลและความยั่งยืนสืบไป



(นายชัยณรงค์ อินทรมิตรชัย)  
ประธาน อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ



(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)  
เลขาธิการ ก.พ.ร.

ภาคผนวก ฉ

ประมวลภาพกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพ  
การบริการจัดการภาครัฐกรมพัฒนาที่ดิน





(สำเนา)

คำสั่งกรมพัฒนาที่ดิน

ที่ ๕๗๖/๒๕๕๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
(Steering Committee)

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๕๔ เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันให้การพัฒนากระบวนการมีประสิทธิภาพและยั่งยืนสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติตามมาตรฐานสากล ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการใช้เครื่องมือดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดบังคับในส่วนราชการต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ในปี พ.ศ.๒๕๕๔ ได้กำหนดตัวชี้วัดที่ ๑๒ “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการให้เป็นหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีมาตรฐานการทำงานเทียบเท่ามาตรฐานสากล

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานในเรื่องดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) โดยมีองค์ประกอบและหน้าที่ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

|      |                                                |                  |
|------|------------------------------------------------|------------------|
| ๑.๑  | อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน                           | ที่ปรึกษา        |
| ๑.๒  | รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินด้านบริหาร              | ประธานกรรมการ    |
| ๑.๓  | รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินด้านวิชาการ             | รองประธานกรรมการ |
| ๑.๔  | รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินด้านปฏิบัติการ          | รองประธานกรรมการ |
| ๑.๕  | ผู้เชี่ยวชาญด้านอนุรักษ์ดินและน้ำ              | กรรมการ          |
| ๑.๖  | ผู้เชี่ยวชาญด้านปรับปรุงดินเปรี้ยว             | กรรมการ          |
| ๑.๗  | ผู้เชี่ยวชาญด้านวางแผนการใช้ที่ดิน             | กรรมการ          |
| ๑.๘  | ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดิน   | กรรมการ          |
| ๑.๙  | ผู้อำนวยการสำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน | กรรมการ          |
| ๑.๑๐ | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการใช้ที่ดิน       | กรรมการ          |
| ๑.๑๑ | ผู้อำนวยการสำนักสำรวจและวิจัยทรัพยากรดิน       | กรรมการ          |
| ๑.๑๒ | ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑ - ๑๒       | กรรมการ          |
| ๑.๑๓ | เลขาธิการกรม                                   | กรรมการ          |
| ๑.๑๔ | ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่                   | กรรมการ          |
| ๑.๑๕ | ผู้อำนวยการกองคลัง                             | กรรมการ          |

/๑.๑๖ ผู้อำนวยการ...

|      |                                                                |                                |
|------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| ๑.๑๖ | ผู้อำนวยการสำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน                    | กรรมการ                        |
| ๑.๑๗ | ผู้อำนวยการกองแผนงาน                                           | กรรมการ                        |
| ๑.๑๘ | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่              | กรรมการ                        |
| ๑.๑๙ | ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร                 | กรรมการ                        |
| ๑.๒๐ | ผู้อำนวยการสำนักป้องกันภัยธรรมชาติและความเสี่ยง<br>ทางการเกษตร | กรรมการ                        |
| ๑.๒๑ | ผู้อำนวยการสำนักนิเทศและถ่ายทอดเทคโนโลยี<br>การพัฒนาที่ดิน     | กรรมการ                        |
| ๑.๒๒ | ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภาพทางดิน                          | กรรมการ                        |
| ๑.๒๓ | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาหญ้าแฝก                          | กรรมการ                        |
| ๑.๒๔ | ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน                                   | กรรมการ                        |
| ๑.๒๕ | ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร                                | กรรมการและ<br>เลขานุการ        |
| ๑.๒๖ | นางปัญชนิส สันทนาคณิต                                          | กรรมการและผู้ช่วย<br>เลขานุการ |
| ๑.๒๗ | นางสาวชยพร ภู่อื่น                                             | กรรมการและผู้ช่วย<br>เลขานุการ |
| ๑.๒๘ | นางสาวนิโลบล นวลอินทร์                                         | กรรมการและผู้ช่วย<br>เลขานุการ |

## ๒. หน้าที่

๒.๑ กำหนดนโยบาย กรอบแนวทางและทิศทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐของกรมพัฒนาที่ดิน

๒.๒ ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่างๆ แก่คณะทำงานเพื่อให้การ  
ดำเนินการเป็นไปตามกรอบทิศทางและแนวทางที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

๒.๓ ติดตามเร่งรัด และรายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหาร  
จัดการภาครัฐเพื่อบังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยให้ยกเลิกคำสั่งกรมพัฒนาที่ดิน ที่ ๓๘๒/๒๕๕๑ ลงวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๑

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๙ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๔

(ลงนาม)

ธวัชชัย สำโรงวัฒนา

(นายธวัชชัย สำโรงวัฒนา)

อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน

สำเนาถูกต้อง

สายฝน วิโรจน์เมฆาวณิชย์

(นางสาวสายฝน วิโรจน์เมฆาวณิชย์)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

(สำเนา)

คำสั่งกรมพัฒนาที่ดิน

ที่ ๓๙๔/๒๕๕๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)

ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๕

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๔๘ เห็นชอบตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร.ให้นำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนา ระบบราชการไทยให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ประกอบกับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๑ เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ที่มุ่งเน้นให้ส่วนราชการมุ่งสู่การ เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถภาพสูง บุคลากรมีความพร้อมในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัว ได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งเป็น กรอบการประเมินองค์กรด้วยตนเองในระดับสากล (Self Assessment) เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการติดตาม และประเมินผลการบริหารจัดการและปรับปรุงองค์การ ให้มีมาตรฐานเทียบเท่าเกณฑ์สากล ต่อเนื่องตั้งแต่ ปี พ.ศ. ๒๕๕๑ ถึงปัจจุบัน

สำหรับในปี พ.ศ. ๒๕๕๕ รัฐบาลโดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบการประเมินผล ตัวชี้วัดในภาคราชการแบบบูรณาการ (Government Evaluation System : EGS) ซึ่งเป็นไปตาม มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๕๔ เพื่อให้มีแนวทางการประเมินผลที่สอดคล้องตามหลัก ธรรมาภิบาล ประกอบด้วยมิติภายนอกและมิติภายใน โดยเฉพาะมิติภายในด้านการพัฒนาองค์การ ได้กำหนดตัวชี้วัดใน ๓ เรื่อง คือ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ระดับความสำเร็จ ของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ และระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานและเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัด เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาและปรับปรุง องค์การตามเกณฑ์ที่กำหนด

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานตามกรอบการประเมินผลมิติภายในด้านการพัฒนาองค์การ ของกรมพัฒนาที่ดิน เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๕ ขึ้น จำนวน ๗ คณะ ดังต่อไปนี้

#### คณะทำงานหมวดที่ ๑ - ๗ มีองค์ประกอบและหน้าที่ ดังนี้

##### ๑. องค์ประกอบ

##### ๑.๑ คณะทำงานหมวดที่ ๑ การนำองค์กร

- |                             |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| ๑) นายอนุสรณ์ จันทน์โรจน์   | ประธานคณะทำงาน    |
| ๒) นายพิทยากร ลิ้มทอง       | รองประธานคณะทำงาน |
| ๓) นายเข้มแข็ง ยุติธรรมดำรง | คณะทำงาน          |
| ๔) นายประเสริฐ เทพนรประไพ   | คณะทำงาน          |

/ ๕) นางอรนาฏ...

|                                                |                                   |
|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| ๕) นางอรนาฏ โอวาทตระกูล                        | คณะกรรมการ                        |
| ๖) นางตุลญา จงสกุล                             | คณะกรรมการ                        |
| ๗) นางเพ็ญศรี หมั่นสังข์                       | คณะกรรมการ                        |
| ๘) นางสาวภัทราภรณ์ โสเจยยะ                     | คณะกรรมการ                        |
| ๙) นางกัญญาภัก ทอจันทร์                        | คณะกรรมการ                        |
| ๑๐) นางสาวปภาดา พุรังษีโรจน์                   | คณะกรรมการ                        |
| ๑๑) นายชนนาท ภูกรรณ์                           | คณะกรรมการ                        |
| ๑๒) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หรือผู้แทน | คณะกรรมการ                        |
| ๑๓) นางสาววิเศษลักษณ์ พงษ์จันทร์               | คณะกรรมการและ<br>เลขานุการ        |
| ๑๔) นางนพวรรณ วิเศษสุข                         | คณะกรรมการและผู้ช่วย<br>เลขานุการ |
| ๑๕) นางพัญชนิส สันทนาคณิต                      | คณะกรรมการและผู้ช่วย<br>เลขานุการ |

#### ๑.๒ คณะทำงานหมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

|                                                |                     |
|------------------------------------------------|---------------------|
| ๑) นายอนุสรณ์ จันทน์โรจน์                      | ประธานคณะกรรมการ    |
| ๒) นายธีระยุทธ จิตต์จำนงค์                     | รองประธานคณะกรรมการ |
| ๓) นายประเสริฐ เทพนรประไพ                      | คณะกรรมการ          |
| ๔) นางอรนาฏ โอวาทตระกูล                        | คณะกรรมการ          |
| ๕) นางตุลญา จงสกุล                             | คณะกรรมการ          |
| ๖) นางเพ็ญศรี หมั่นสังข์                       | คณะกรรมการ          |
| ๗) นางสาวภัทราภรณ์ โสเจยยะ                     | คณะกรรมการ          |
| ๘) นางกัญญาภัก ทอจันทร์                        | คณะกรรมการ          |
| ๙) นายวิรัตน์ เรืองเลิศบุญ                     | คณะกรรมการ          |
| ๑๐) นายโชติวัฒน์ ชุมวรานนท์                    | คณะกรรมการ          |
| ๑๑) นางสาวสำเภา จันทะศิลป์                     | คณะกรรมการ          |
| ๑๒) นางสาวปานทิพย์ กานตพิชาน                   | คณะกรรมการ          |
| ๑๓) นางปวีณา แสงเดือน                          | คณะกรรมการ          |
| ๑๔) นางสาวพรรณพิศ บ่วงนาวา                     | คณะกรรมการ          |
| ๑๕) นางอรอุมา สรรพสิทธิ์โยธิน                  | คณะกรรมการ          |
| ๑๖) นางจันทร์เพ็ญ ลาภจิตร                      | คณะกรรมการ          |
| ๑๗) นางกริยาภรณ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา            | คณะกรรมการ          |
| ๑๘) นางสาวพยัตติกา พลสระคู                     | คณะกรรมการ          |
| ๑๙) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หรือผู้แทน | คณะกรรมการ          |

- |                                  |                                   |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| ๒๐) นางสาววิเศษลักษณ์ พงษ์จันทร์ | คณะกรรมการและ<br>เลขานุการ        |
| ๒๑) นางสาวศันสนีย์ อรัญวาส์      | คณะกรรมการและผู้ช่วย<br>เลขานุการ |
| ๒๒) ว่าที่ ร.ต.ภาณุพงศ์ ดีใจ     | คณะกรรมการและผู้ช่วย<br>เลขานุการ |

**๑.๓ คณะทำงานหมวดที่ ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

- |                                                |                                   |
|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| ๑) นายจรรุญ ยกถาวร                             | ประธานคณะกรรมการ                  |
| ๒) นายพิสุทธิ์ ศาลากิจ                         | คณะกรรมการ                        |
| ๓) นายวิรัตน์ เรืองเลิศบุญ                     | คณะกรรมการ                        |
| ๔) นายพิสิษฐ์ สิ้นธุวนิช                       | คณะกรรมการ                        |
| ๕) นางกุลวดี สุทธาวาส                          | คณะกรรมการ                        |
| ๖) นายอุดม เกียรติศิริ                         | คณะกรรมการ                        |
| ๗) นางสาวปานทิพย์ กานตพิชาน                    | คณะกรรมการ                        |
| ๘) นายภาณุมาศ อำพาศ                            | คณะกรรมการ                        |
| ๙) นายจิราวุฒิ เวียงวงษ์งาม                    | คณะกรรมการ                        |
| ๑๐) นางสาววิเศษลักษณ์ พงษ์จันทร์               | คณะกรรมการ                        |
| ๑๑) นางสาวจุฑารัตน์ คำนึ่งกิจ                  | คณะกรรมการ                        |
| ๑๒) นายอุดม วิภาสไพสิฐ                         | คณะกรรมการ                        |
| ๑๓) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หรือผู้แทน | คณะกรรมการ                        |
| ๑๔) นายสุรัชย์ หมั่นสังข์                      | คณะกรรมการและ<br>เลขานุการ        |
| ๑๕) นางสาวพยัตติกา พลสระคู                     | คณะกรรมการและผู้ช่วย<br>เลขานุการ |
| ๑๖) นางสาวนิโลบล นวลอินทร์                     | คณะกรรมการและผู้ช่วย<br>เลขานุการ |

**๑.๔ คณะทำงานหมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

- |                              |                  |
|------------------------------|------------------|
| ๑) นางอรนาฏ โอวาทตระกูล      | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒) นางสาวปานทิพย์ กานตพิชาน  | คณะกรรมการ       |
| ๓) นางนพมณี สุวรรณัง         | คณะกรรมการ       |
| ๔) นางปวีณา แสงเดือน         | คณะกรรมการ       |
| ๕) นางจุฬาลักษณ์ สุทธิรอด    | คณะกรรมการ       |
| ๖) นางจิตตนันท์ ตามสมัคร     | คณะกรรมการ       |
| ๗) นางสาวจุฑารัตน์ คำนึ่งกิจ | คณะกรรมการ       |
| ๘) นายวิชัย มณีวงษ์          | คณะกรรมการ       |

|                                                |                                   |
|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| ๙) นางเกษร สวนศรี                              | คณะกรรมการ                        |
| ๑๐) นางสาวอริศรา พึ่งพา                        | คณะกรรมการ                        |
| ๑๑) นายพนัสบดี ธีชโอสถ                         | คณะกรรมการ                        |
| ๑๒) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หรือผู้แทน | คณะกรรมการ                        |
| ๑๓) นางจันทร์เพ็ญ ลาภจิตร                      | คณะกรรมการและ<br>เลขานุการ        |
| ๑๔) นางวราภรณ์ อินทร์ทิพย์                     | คณะกรรมการและผู้ช่วย<br>เลขานุการ |

**๑.๕ คณะทำงานหมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล**

|                                                |                                   |
|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| ๑) นายอนุสรณ์ จันทน์โรจน์                      | ประธานคณะกรรมการ                  |
| ๒) นางสาวภัทราภรณ์ โสเจยยะ                     | รองประธานคณะกรรมการ               |
| ๓) นายสุรัชย์ หมั่นสงฆ์                        | คณะกรรมการ                        |
| ๔) นางนพมณี สุวรรณัง                           | คณะกรรมการ                        |
| ๕) นางปวีณา แสงเดือน                           | คณะกรรมการ                        |
| ๖) นายนคร เกิดยินดี                            | คณะกรรมการ                        |
| ๗) นางพรสวาท คงอินทร์                          | คณะกรรมการ                        |
| ๘) นางสาวอุษา ทวีแสง                           | คณะกรรมการ                        |
| ๙) นางสาววิเศษลักษณ์ พงษ์จันทร์                | คณะกรรมการ                        |
| ๑๐) นางนิตา อยู่อ่อน                           | คณะกรรมการ                        |
| ๑๑) นายชนนาท ภูกรรณ์                           | คณะกรรมการ                        |
| ๑๒) นางมาลินี คุณะติลก จำปาทอง                 | คณะกรรมการ                        |
| ๑๓) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หรือผู้แทน | คณะกรรมการ                        |
| ๑๔) นางสาวกมลพร บุญศิริ                        | คณะกรรมการและ<br>เลขานุการ        |
| ๑๕) นางสาวชนิดา พลายจั่น                       | คณะกรรมการและผู้ช่วย<br>เลขานุการ |
| ๑๖) นายพีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์                     | คณะกรรมการและผู้ช่วย<br>เลขานุการ |

**๑.๖ คณะทำงานหมวดที่ ๖ การจัดการกระบวนการ**

|                              |                     |
|------------------------------|---------------------|
| ๑) นายอนุสรณ์ จันทน์โรจน์    | ประธานคณะกรรมการ    |
| ๒) นายธีระยุทธ จิตต์จำนงค์   | รองประธานคณะกรรมการ |
| ๓) นางนงคราญ มณีวรรณ         | คณะกรรมการ          |
| ๔) นางสาวเสียงแจ้ว พิริยพจน์ | คณะกรรมการ          |
| ๕) นางกุลรัศมี อนันต์พงษ์สุข | คณะกรรมการ          |
| ๖) นายสุรัชย์ หมั่นสงฆ์      | คณะกรรมการ          |

/ ๗) นางกัญญาภัก...

|                                                |                                   |
|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| ๗) นางกัญญาภัก ทองจันทร์                       | คณะกรรมการ                        |
| ๘) นายปรีชา โพธิ์ปาน                           | คณะกรรมการ                        |
| ๙) นางกุลวดี สุทธาวาส                          | คณะกรรมการ                        |
| ๑๐) นายสุเทพ ชุติรัตน์พันธุ์                   | คณะกรรมการ                        |
| ๑๑) นางสาวดารณี ศรีสง่า                        | คณะกรรมการ                        |
| ๑๒) นายอุดม เกียรติศิริ                        | คณะกรรมการ                        |
| ๑๓) นางปวีณา แสงเดือน                          | คณะกรรมการ                        |
| ๑๔) นางจันทร์เพ็ญ ลาภจิตร                      | คณะกรรมการ                        |
| ๑๕) นางสาววิเศษลักษณ์ พงษ์จันทร์               | คณะกรรมการ                        |
| ๑๖) นางไพจิตร ชัยสิทธิ์                        | คณะกรรมการ                        |
| ๑๗) นางกาญจนา ชื่นพิชัย                        | คณะกรรมการ                        |
| ๑๘) นางสาวนฤมล ชมแสง                           | คณะกรรมการ                        |
| ๑๙) นายอุดม วิชาสไพสิฐ                         | คณะกรรมการ                        |
| ๒๐) นางสาวจุฑารัตน์ คำนึ่งกิจ                  | คณะกรรมการ                        |
| ๒๑) นางสาวพยัตติกา พลสระคู                     | คณะกรรมการ                        |
| ๒๒) นางสาวจิราพร นิลฉวี                        | คณะกรรมการ                        |
| ๒๓) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หรือผู้แทน | คณะกรรมการ                        |
| ๒๔) นางสาวอังคณา ไฝฝน                          | คณะกรรมการ                        |
| ๒๕) นางนพมณี สุวรรณัง                          | คณะกรรมการและ<br>เลขานุการ        |
| ๒๖) นางสาวนิโลบล นวลอินทร์                     | คณะกรรมการและผู้ช่วย<br>เลขานุการ |

**๑.๗ คณะทำงานหมวดที่ ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ**

|                            |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| ๑) นางณัฐยา หิรัญวัฒน์ศิริ | ประธานคณะกรรมการ                  |
| ๒) นางสาวอังคณา ไฝฝน       | คณะกรรมการ                        |
| ๓) นางสาวศรอนงค์ อูย์โต    | คณะกรรมการ                        |
| ๔) นางสาวเบญจพร บุรมย์ชัย  | คณะกรรมการและ<br>เลขานุการ        |
| ๕) นางสาวนิโลบล นวลอินทร์  | คณะกรรมการและผู้ช่วย<br>เลขานุการ |

๒. หน้าที

๒.๑ วิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาองค์การ พร้อมระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการ และผลลัพธ์ของแผนจากส่วนต่างระหว่างปัจจัยด้านระดับความสำเร็จและความเห็นของบุคลากร (Gap) ในด้านระบบสารสนเทศและการพัฒนาปรับปรุง วัฒนธรรมองค์การของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕

๒.๒ ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงองค์การตามแผนพัฒนาองค์การที่กำหนด

๒.๓ ประเมินตนเองจากแบบสำรวจ (Survey online) ของข้าราชการและรายงานผลการประเมินเพื่อลด Gap ในระหว่างปีรวมใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาองค์การในปีต่อไป

๓. โดยให้ยกเลิกคำสั่งกรมพัฒนาที่ดิน ที่ ๑๒๘๖/๒๕๕๓ ลงวันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๕๓ ที่ ๑๕๗/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔ และที่ ๒๕๖/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๕๔

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๒ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๕

(ลงนาม)

ธวัชชัย สำโรงวัฒนา

(นายธวัชชัย สำโรงวัฒนา)

อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน

สำเนาถูกต้อง

อุษา ทวีแสง

(นางสาวอุษา ทวีแสง)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ