

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และ

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

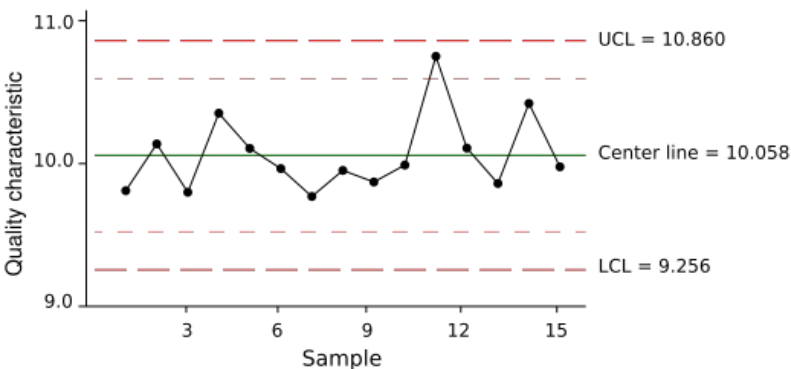




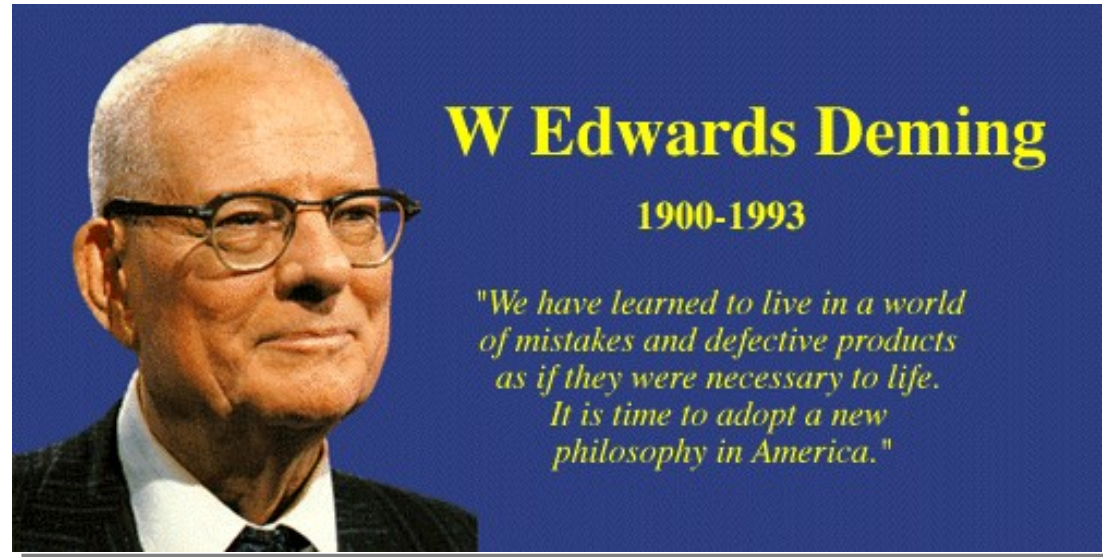


การบริหารจัดการเชิงคุณภาพเริ่มต้นในภาคอุตสาหกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน “การตรวจสอบคุณภาพ” (Inspection) ของกระบวนการผลิต ซึ่งมุ่งเน้นที่การชี้และวัดผลการผลิตว่ายอมรับได้หรือไม่ จนกระทั่งมีพัฒนาการมาเป็น “การควบคุมคุณภาพ” (Quality Control) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการป้องกันและการควบคุมให้คุณภาพการทำงานออกมาดีที่สุด

จุดเริ่มต้นของทฤษฎีการจัดการเชิงคุณภาพเริ่มจากวิศวกรของ Bell Labs ที่ชื่อว่า Walter A. Shewhart (1920s) ซึ่งพยายามหาทางเพิ่มความน่าเชื่อถือของระบบการส่งสัญญาณโทรศัพท์ โดย ดร. ฐฮาร์ท (1924) ได้คิดค้นและนำเสนอแนวคิดทางสถิติที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะควบคุมคุณภาพของการทำงานได้ที่เรียกว่า Control Chart ซึ่งกลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในวงกว้างถึงประโยชน์ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพในเวลาต่อมา

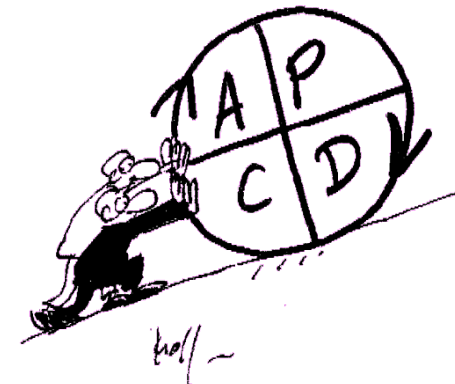


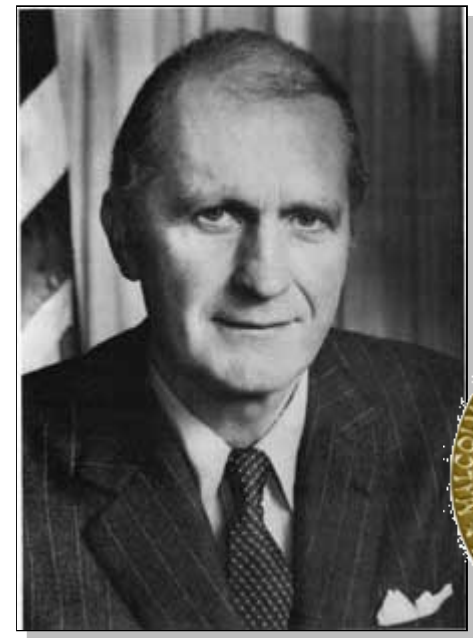
Professor Edwards W. Deming
ได้รับเอาแนวคิดการบริหารจัดการ
เชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการทางสถิติ
จาก Shewhart มา แล้วประยุกต์
แนวคิดดังกล่าวจนสามารถทำให้
วงการอุตสาหกรรมทั่วโลกยอมรับ
ในประโยชน์ของการบริหารจัดการ
เชิงกระบวนการเชิงคุณภาพด้วย



สถิติ(Statistical Process Control Method) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ Deming สามารถทำให้เป็นที่ประจักษ์แก่ทั้งโลกในการปรับปรุงคุณภาพของอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นให้กลายเป็นประเทศที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเป็นอันดับต้นของโลกได้ในเวลาต่อมา

โมเดลทางความคิดที่โดดเด่นและได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายที่สุด
ในโลกของการบริหารจัดการก็คือ Deming Cycle หรือที่รู้จักกันในชื่อว่า
PDCA Cycle ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการทำงานด้วยแนวคิดพื้นฐาน คือ
Plan (วางแผน) Do (ดำเนินการ) Check (ตรวจสอบ) Act (ปรับปรุง)



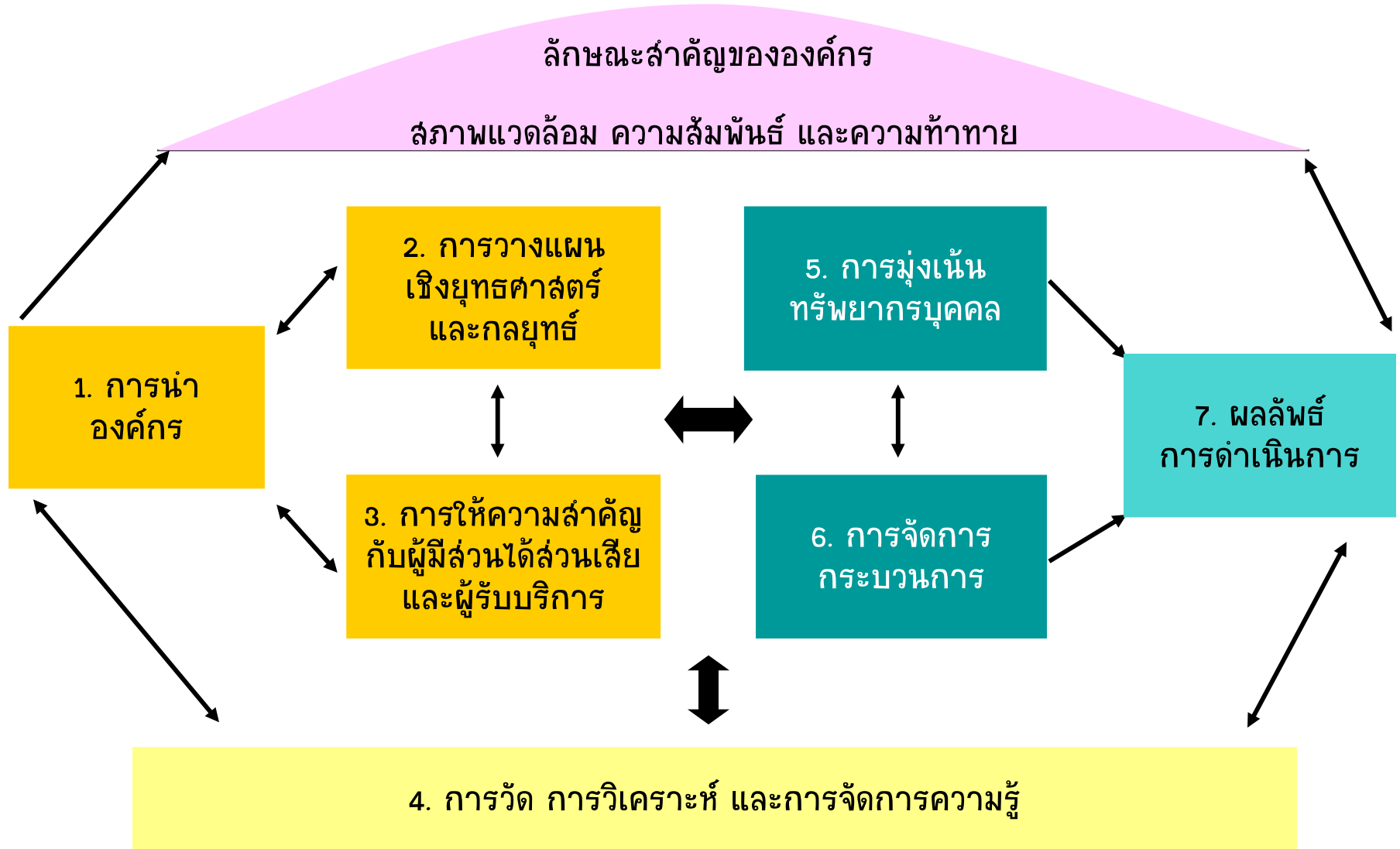


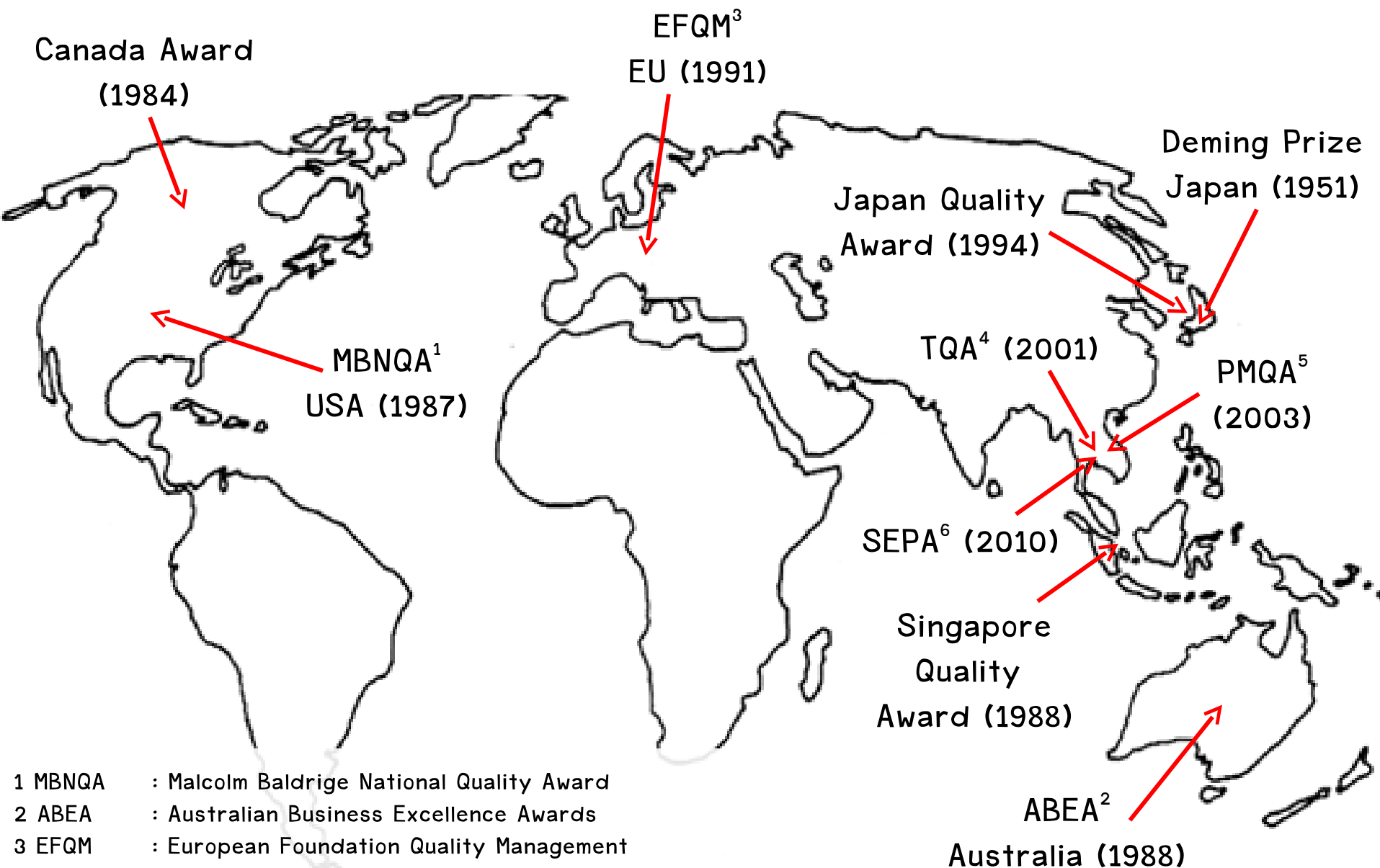
Malcolm Baldrige (October 4, 1922 - July 25, 1987) เป็น Secretary of Commerce ของประเทศสหรัฐอเมริกาในสมัยของอดีตประธานาธิบดี Ronald Regan ซึ่งมีบทบาทอย่างสูงในการสร้างขีดความสามารถของอเมริกาทั้งในภาครัฐและอุตสาหกรรม

Baldrige ได้ทุ่มเทให้กับการพัฒนาความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและมีส่วนในการผลักดันเรื่องการบริหารจัดการเชิงคุณภาพจนกลายเป็นกฎหมาย



Baldrige มีส่วนร่วมในการร่างกฎหมายปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Quality Improvement Act of 1987 จนทำให้บริษัทชั้นนำและหน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ และในก็มีการให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการของประเทศอเมริกา ซึ่งได้ใช้ชื่อรางวัลว่า Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งเป็นต้นแบบของ TQA และ PMQA ในประเทศไทยในเวลาต่อมา

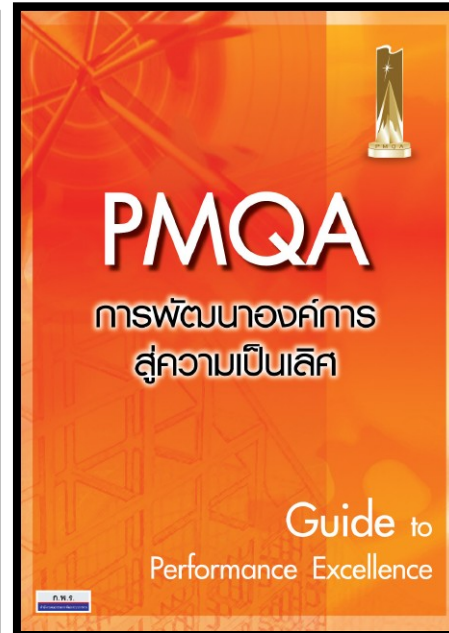


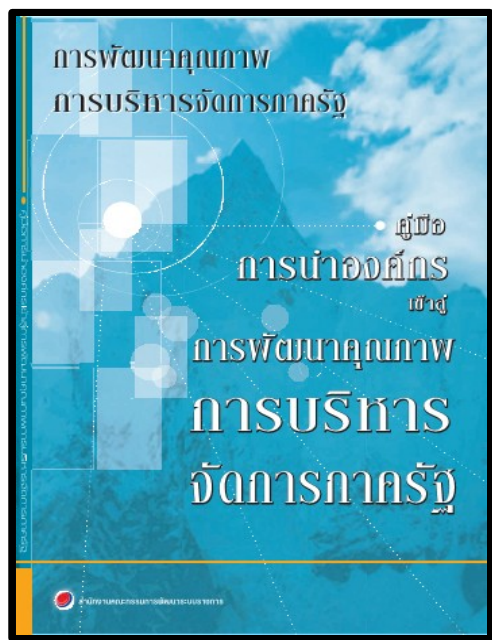


- 1 MBNQA : Malcolm Baldrige National Quality Award
2 ABEA : Australian Business Excellence Awards
3 EFQM : European Foundation Quality Management
4 TQA : Thailand Quality Award
5 PMQA : Public Sector Management Quality Award
6 SEPA : State Enterprise Performance Appraisal

ในการนำแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพมาไว้ในองค์กรนั้นจะมีเอกสารที่จะช่วยให้เข้าใจเนื้อหาสาระอยู่สี่เล่ม ประกอบด้วย

- คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- คู่มือแนวทางการพัฒนาคุณภาพสำหรับหน่วยงานภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
- คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (แต่ละปีจะมีออกมาใหม่)





คู่มือฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน หลักๆ ด้วยกัน คือ

- ส่วนที่ 1 การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ส่วนที่ 2 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ส่วนที่ 3 การเตรียมการเพื่อเสนอขอรับรางวัล

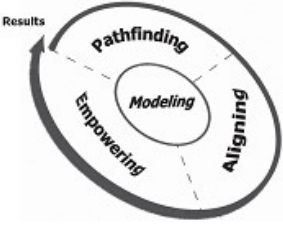


คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การบริหารจัดการภาครัฐ มีเนื้อหาหลักๆ เกี่ยวกับการเตรียมการให้องค์กรภาครัฐสามารถเตรียมการและดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม โดยแบ่งขั้นตอนกระบวนการออกเป็นส่วนๆ ให้เข้าใจได้อย่างง่าย ตลอดจนมีการอธิบายขั้นตอนการเตรียมความพร้อม การกำหนดทีมงานรับผิดชอบ และแผนดำเนินการ ตลอดจนมีเนื้อหาเกี่ยวกับการประเมินตนเอง แนวคิดเกี่ยวกับ ADLI และ LeTCLi รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงตนเอง (OFI)



บทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กร มี 4 บทบาท
(The 4 Roles of Leadership)

1. บทบาทในการชี้ทาง (Pathfinding) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์
2. บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) การคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์
3. บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) การสร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่
4. บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ทั้งหลักการในการทำงานและการประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง

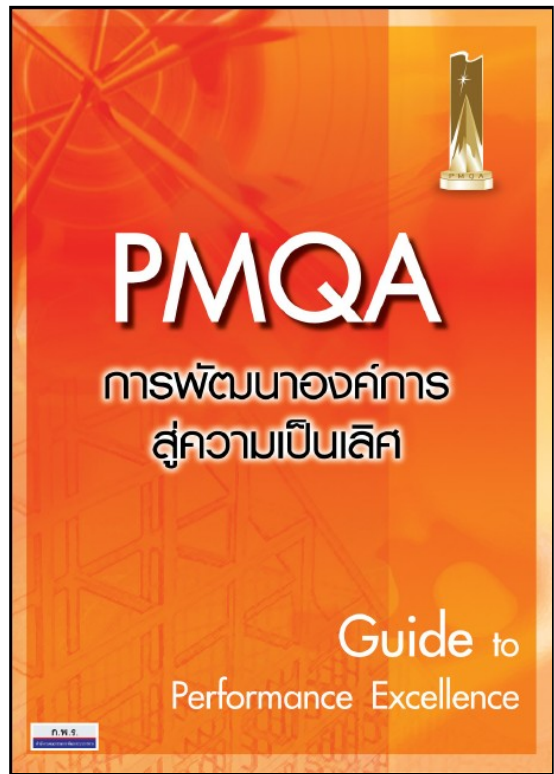


ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

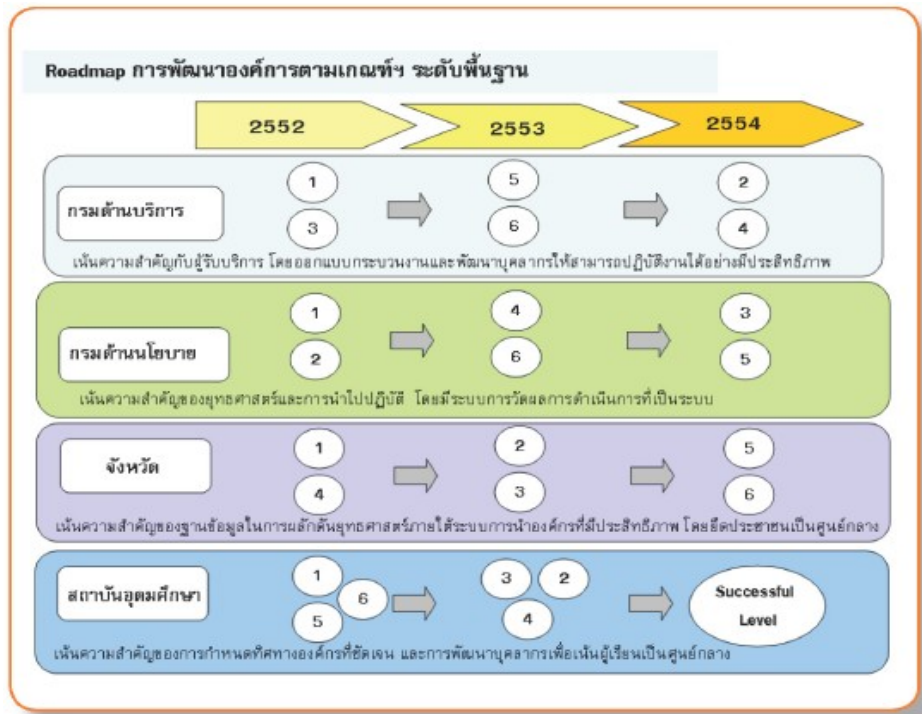
หมวด 1 การนำองค์กร

- 1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Effectiveness)
- 2. โครงสร้างระบบธรรมาภิบาล (Governance System Structure)
- 3. กระบวนการนำองค์กร (Leadership Process)
- 4. แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)
- 5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0 เล่มนี้ได้รวบรวมแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรการเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบถ้วนทุกหมวด โดยมีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงคำถามการประเมินตนเองในแต่ละหมวด กับแนวทางการดำเนินการที่สอดคล้องกับคำถามการประเมินตนเอง โดยนำเสนอเทคนิคและเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ และสามารถลงมือทำได้เหมาะสม



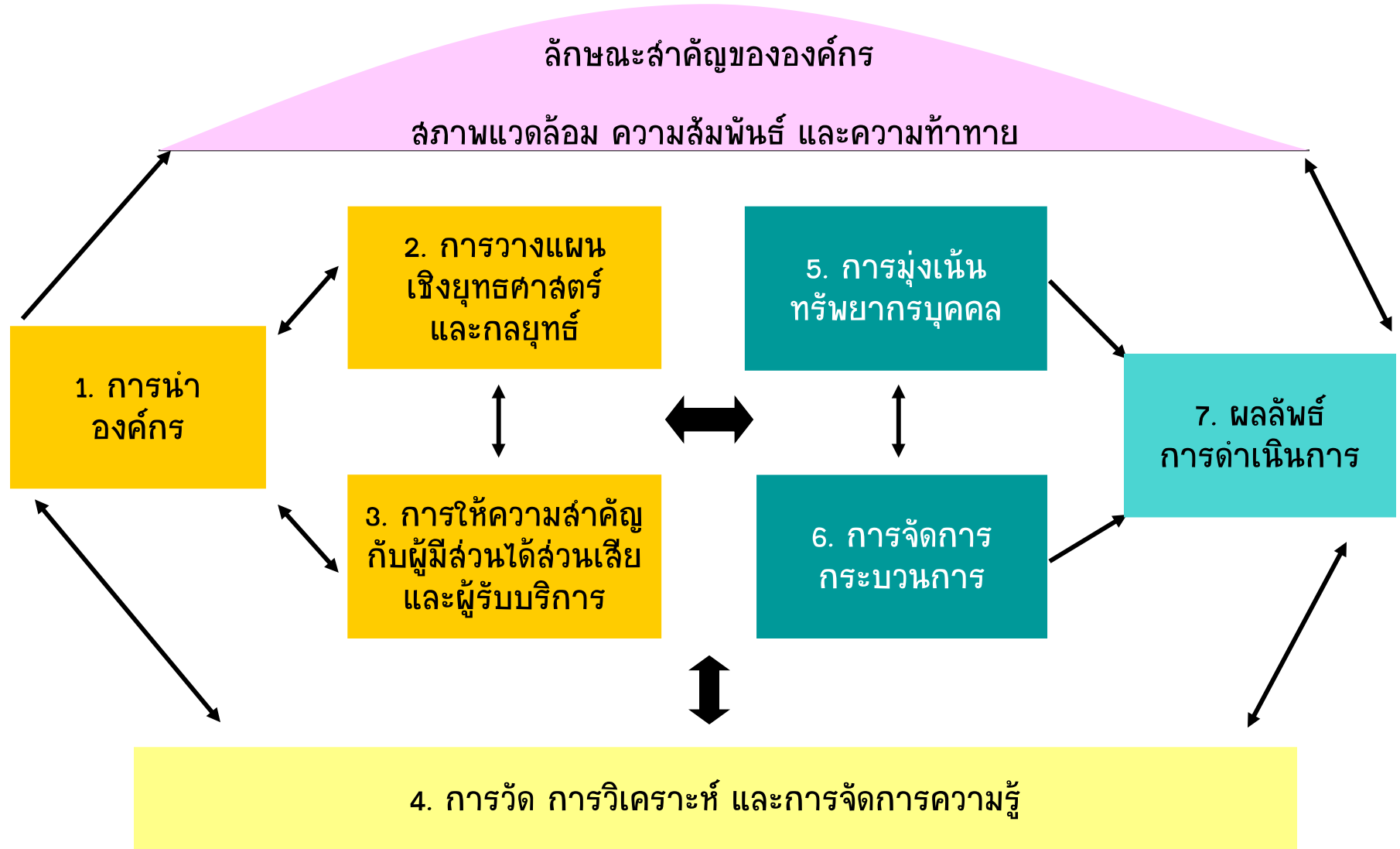
เอกสาร PMQA การพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศเล่มนี้มีเนื้อหาสาระชี้ให้เห็นถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรภาครัฐ โดยเน้นที่แนวคิดเป็นส่วนใหญ่ อันจะทำให้เข้าใจถึงแก่นแท้ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดเกี่ยวกับ Roadmap การพัฒนางองค์กรอีกด้วย



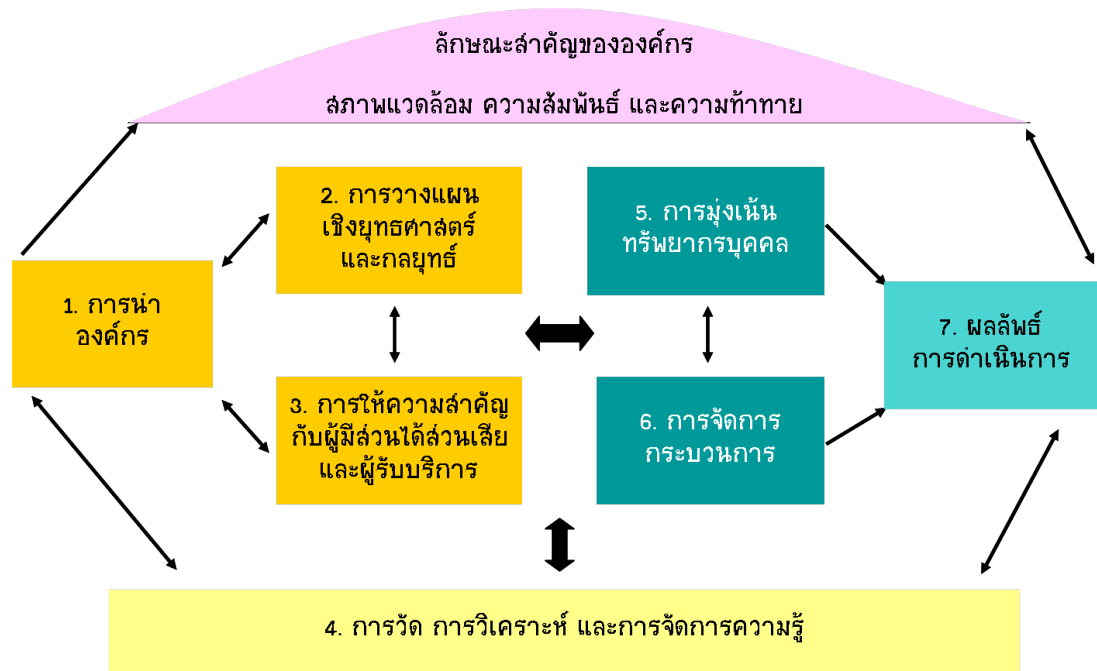


เอกสารคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการในแต่ละหมวดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ และมีรายละเอียดประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนไว้ให้ส่วนราชการสามารถตรวจสอบได้ว่าได้ดำเนินการครบถ้วนเหมาะสมหรือไม่

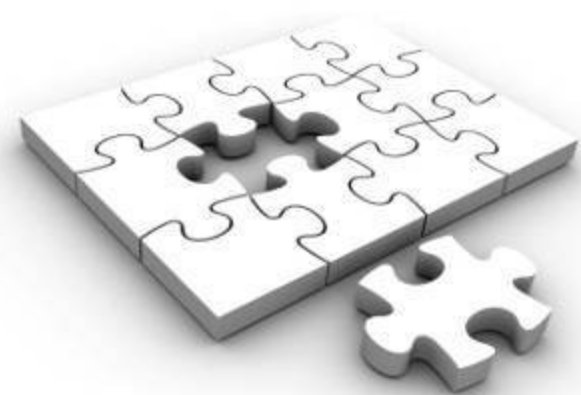
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์			
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP1	ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ	A	- มีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นลายลักษณ์อักษร - ระบุแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างชัดเจน - ระบุกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน - ระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน
		D	- แสดงการถ่ายทอดคำเป้าหมาย (cascading) ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี - แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในทุกระดับ
		L	- แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการให้ดีขึ้นจากเดิม - สามารถแสดงให้เห็นถึงการนำเรื่องเหล่านี้ไปใช้ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ - ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกขององค์กร - ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายในองค์กร (เช่น การประเมินองค์กรตามเกณฑ์ PMQA เป็นต้น)
		I	กลยุทธ์หลักที่กำหนด ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ปี 2552 ดังนี้ - แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่รองรับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร ครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล - แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ



แนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่ Baldrige คิดค้นนั้นมีความโดดเด่นอยู่ที่ การบูรณาการแนวคิดด้านการบริหารจัดการให้อยู่รวมกันได้อย่างเหมาะสม และทำให้เห็นความเชื่อมโยงในภาพรวม ได้อย่างชัดเจน ดังนั้นการนำไปประยุกต์ ใช้เพื่อการบริหารจัดการจริง ๆ ก็จะไม่ยาก และราบรื่น



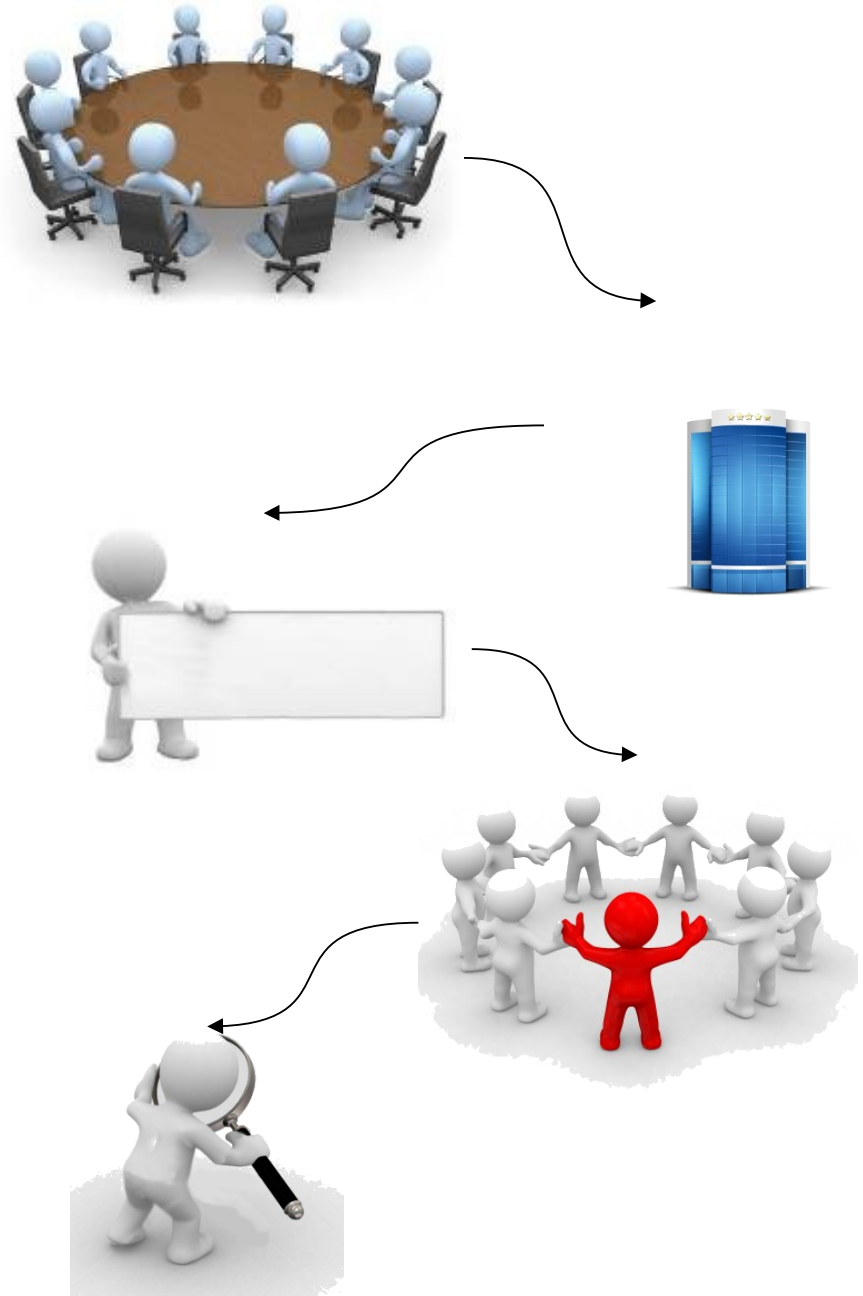
ดังนั้นผู้ที่จะนำเอาแนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพแบบบูรณาการนี้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเข้าใจสาระของแต่ละส่วนและความเชื่อมโยงทั้งหมดให้ได้ก่อน



การพัฒนาองค์กรด้วยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Deming ในเรื่องของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังที่ประเทศญี่ปุ่นใช้กันอย่างแพร่หลายที่เรียกว่า “Kaizen” ที่แปลว่า Continuous Improvement ซึ่งประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการจึงเกี่ยวข้องกับ 5 ขั้นตอนหลักคือ

- การเตรียมความพร้อม
- การประเมินตนเองและระบุโอกาสในการปรับปรุง
- การวางแผนการปรับปรุง
- การดำเนินการ
- การประเมินผลการดำเนินการ

ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องจะส่งผลดีในระยะยาว องค์กรจะสามารถรักษาคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืน

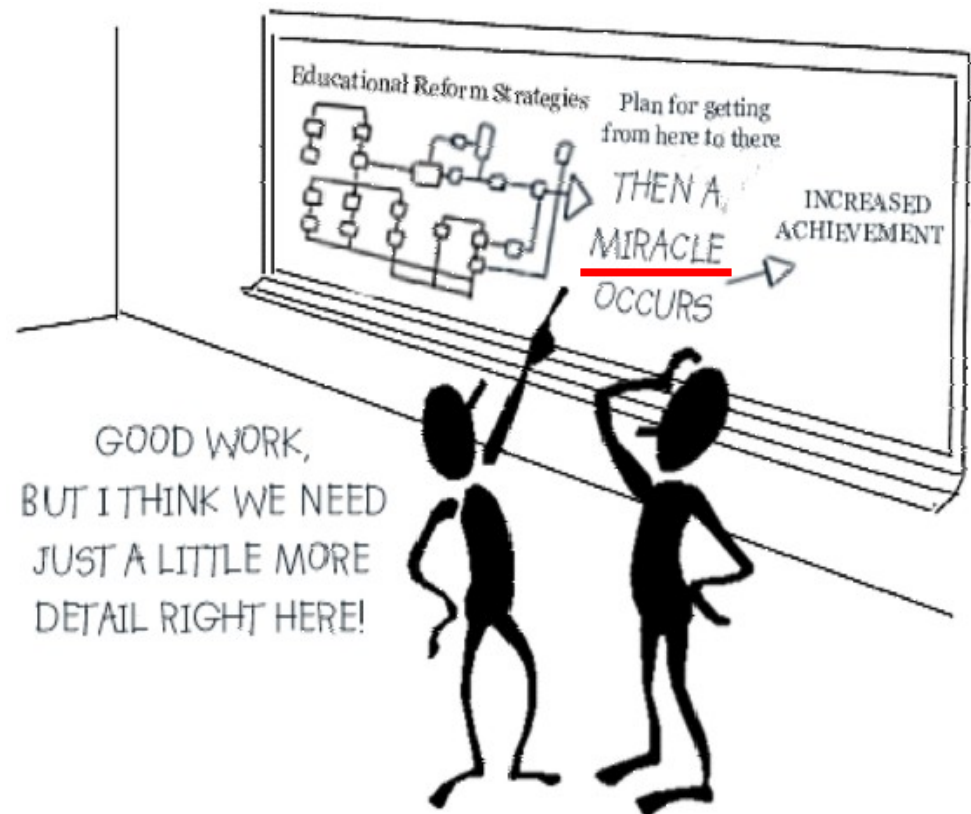


แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินตนเองนั้นให้
ความสำคัญกับสองเรื่องคือ

- ➡ วิธีการทำงาน
- ➡ ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยเฉพาะในส่วนของวิธีการทำงานซึ่งการ
ประเมินตนเองจะต้องคิดอยู่เสมอว่าเรา
ทำงานต่าง ๆ ด้วยวิธีอะไร หรืออีกนัยหนึ่งคือ
ดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมา

ซึ่งในคำถามการประเมินนั้นจะมีคำถามที่จะ
เน้นถามถึงวิธีการทำงานอยู่ โดยคำถาม
เหล่านั้นจะต้องการให้หน่วยงานประเมิน
ตนเองว่าดำเนินการทำงานอย่างไร (HOW?)



A D L I

- Approach หมายถึงการดำเนินการในการบริหารจัดการนั้นได้ทำอย่างมีวิธีการหรือแนวทางที่เป็นระบบ
- Deployment หมายถึงได้มีการนำเอาวิธีการบริหารจัดการที่ได้กำหนดไว้ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง
- Learning หมายถึงว่าได้มีการเรียนรู้ว่าสิ่งที่ดำเนินการไปเป็นอย่างไรบ้างผ่านการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- Integration หมายถึงว่าการบริหารจัดการในด้านต่างๆได้เชื่อมโยงบูรณาการกันอย่างเต็มที่

องค์กรจะต้องเข้าใจว่าการที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการนั้นจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสม สามารถนำไปดำเนินการปฏิบัติได้จริง และเมื่อปฏิบัติแล้วจะต้องมีการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น และนำมาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารจัดการในทุกๆด้านจะต้องเชื่อมประสานกันอย่างลงตัว

ผู้ที่จะขับเคลื่อนต้องเข้าใจถึงแนวคิดของการมีอักษรทั้ง 4 ตัวว่ามีประโยชน์ต่อการประเมินองค์กร โดยเราจะได้ทราบว่าการบริหารจัดการองค์กรในภาครวมนั้นมีคุณภาพหรือไม่อย่างไร

การประเมินตนเองตามแนวทาง ADLI
แล้วก็จะทราบถึงโอกาสในการปรับปรุง
ตนเอง (Opportunity for
Improvement : OFI) ที่หมายถึงสิ่งที่ยังค
งการปรับปรุงซึ่งอาจจะมี OFI หลาย
ประเด็นก็ได้ และองค์กรอาจจะไม่สามารถ
ปรับปรุงทุกประเด็นได้จึงต้องจัดลำดับ
ความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง
ทั้งหมด โดยอาจจะใช้วิธีการที่เรียกว่า
“Vital Few” เพื่อให้องค์กรนำประเด็นที่
สำคัญจริงๆ มาเขียนเป็นแผนว่าจะดําเนิน
การปรับปรุงอะไรก่อนหลังอย่างไร และ
เรียกว่า “แผนการปรับปรุงองค์กร” เพื่อ
จะได้นำไปดําเนินการปรับปรุงองค์กร
อย่างต่อเนื่องต่อไป



ประเมินองค์กรและจัดทำแผนพัฒนาองค์กร

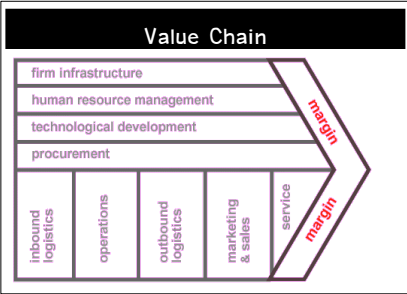
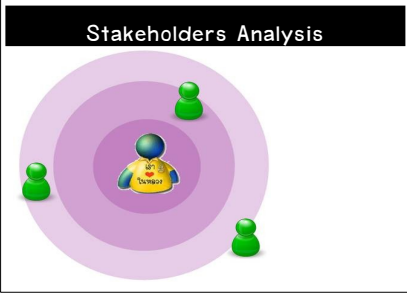
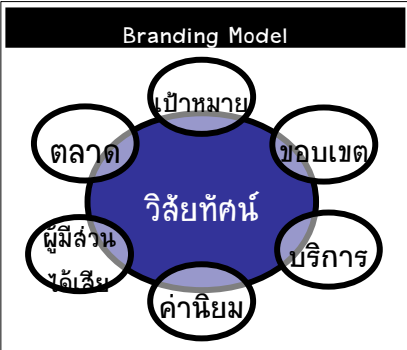
จัดทำตัวชี้วัดของแผนพัฒนาองค์กร

ดําเนินการปรับปรุงตามแผน

ประเมินตนเองตามเกณฑ์ระดับพื้นฐาน

รายงานผลการดําเนินการตามตัวชี้วัด

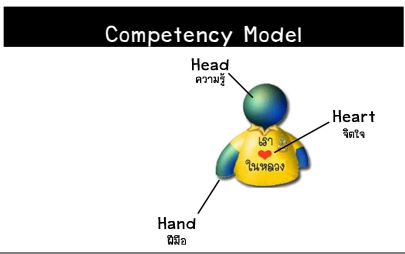
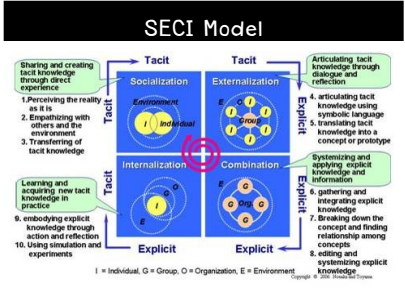
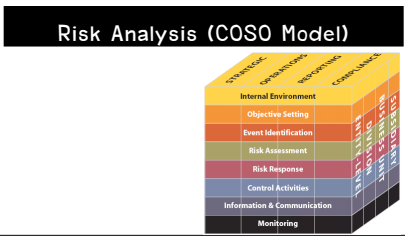
ตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินจากภายนอก



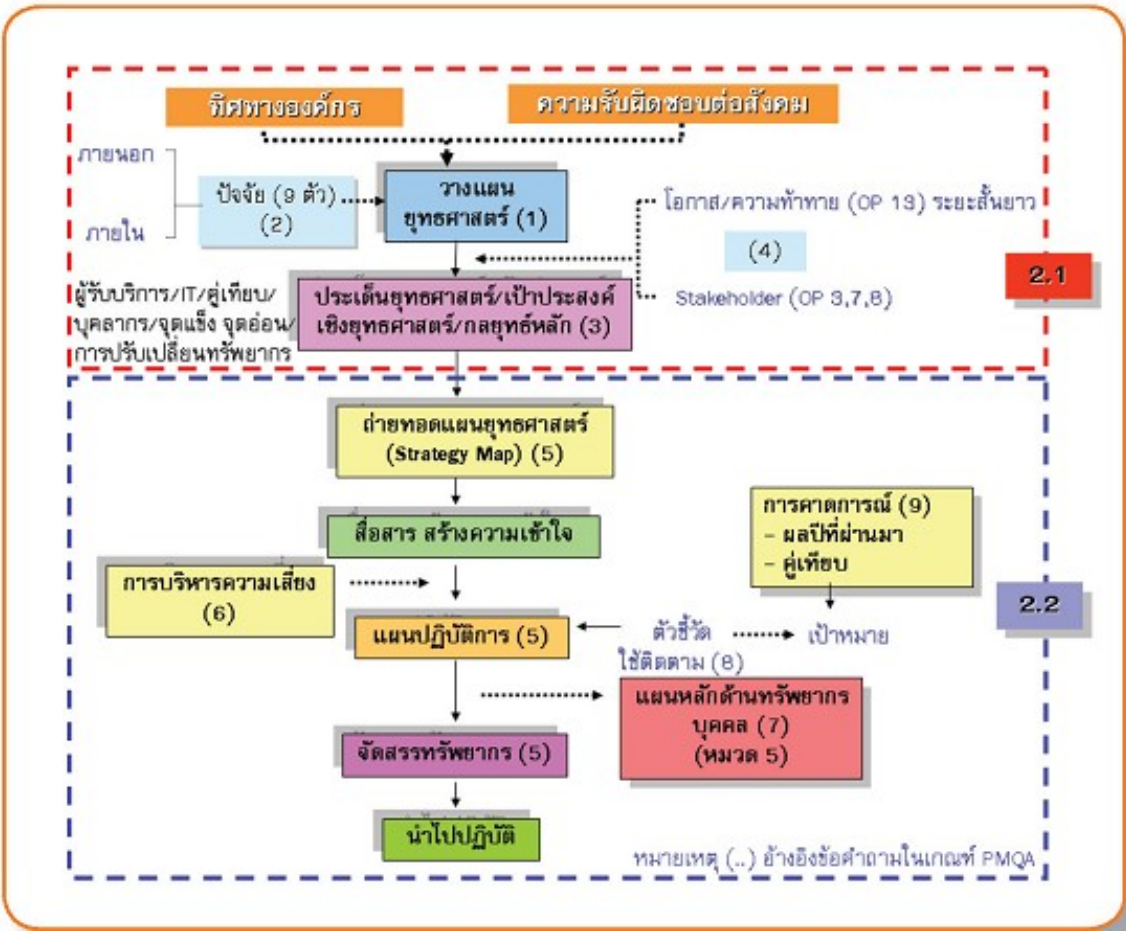
- หมวด 1 การนำองค์กร
- วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
- หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
- หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
- หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
- การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
- หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
- การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
- หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
- ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา

SWOT Analysis

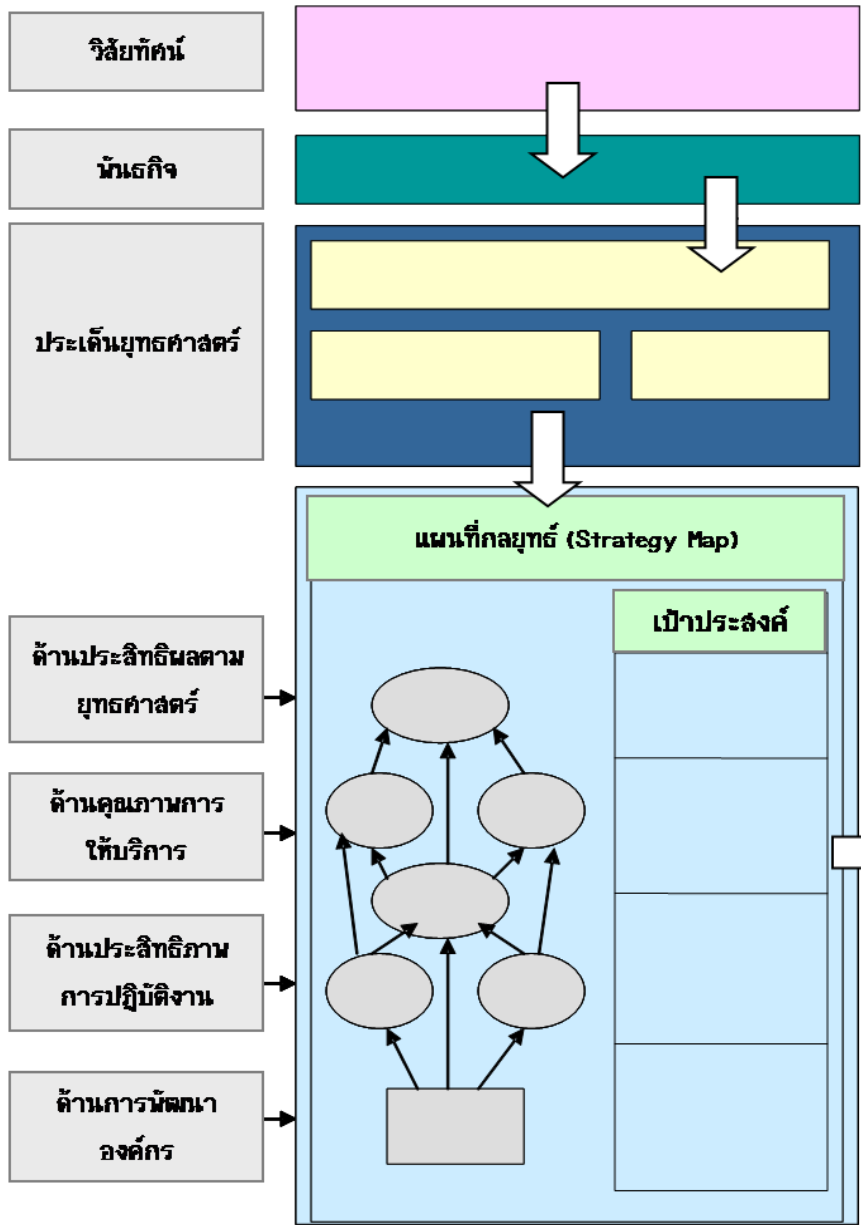
	S	W
O	SO	WO
T	ST	WT



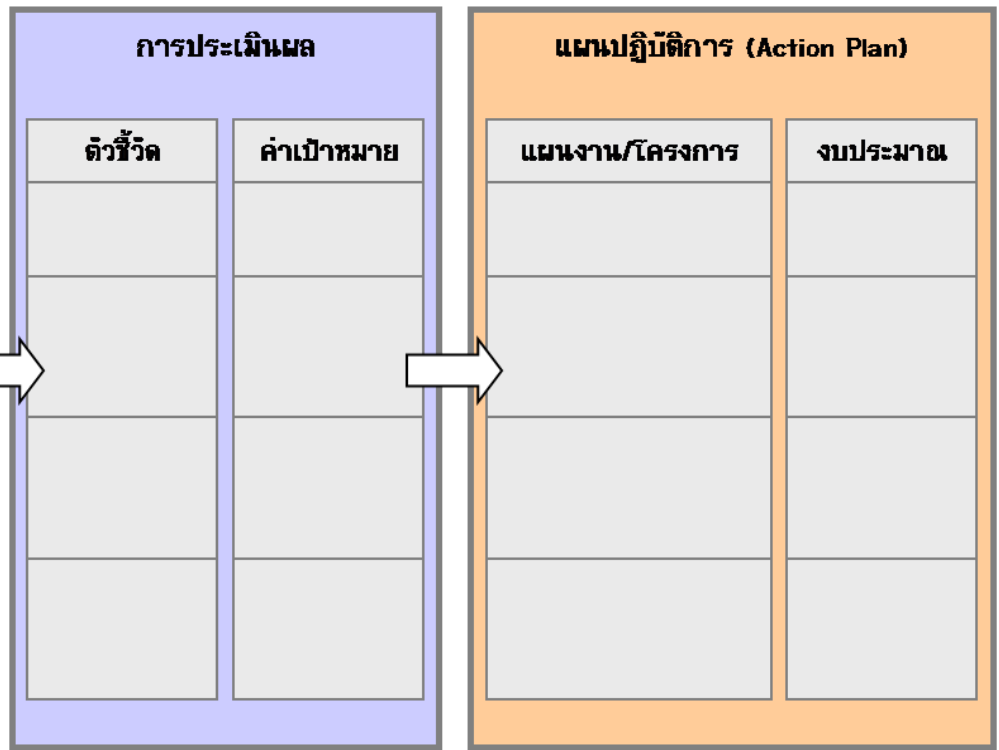
หมวด 1 การนำองค์กร
วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา

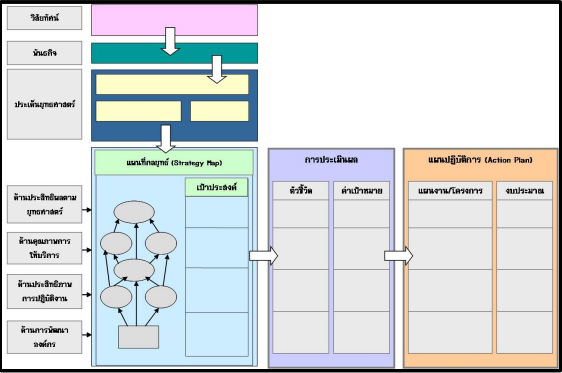


เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติ
ราชการของหน่วยงานภาครัฐ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิง
ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำ
ไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติ และวัดผลความก้าวหน้า



ในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการจะต้องเข้าใจองค์ประกอบแต่ละส่วน และจะต้องเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน เพราะว่าแต่ละองค์ประกอบมีความหมายเฉพาะและมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีคือการกำหนดและวางองค์ประกอบต่างๆ ให้สอดคล้องกันอย่างสมดุล





ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการบรรลุจุดหมายขององค์กร

วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่เราอยากให้องค์กรเป็นในอนาคต

พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตการดำเนินการขององค์กร (กิจที่เป็นพันธะ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา

เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่องค์กรปรารถนาที่จะบรรลุ

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

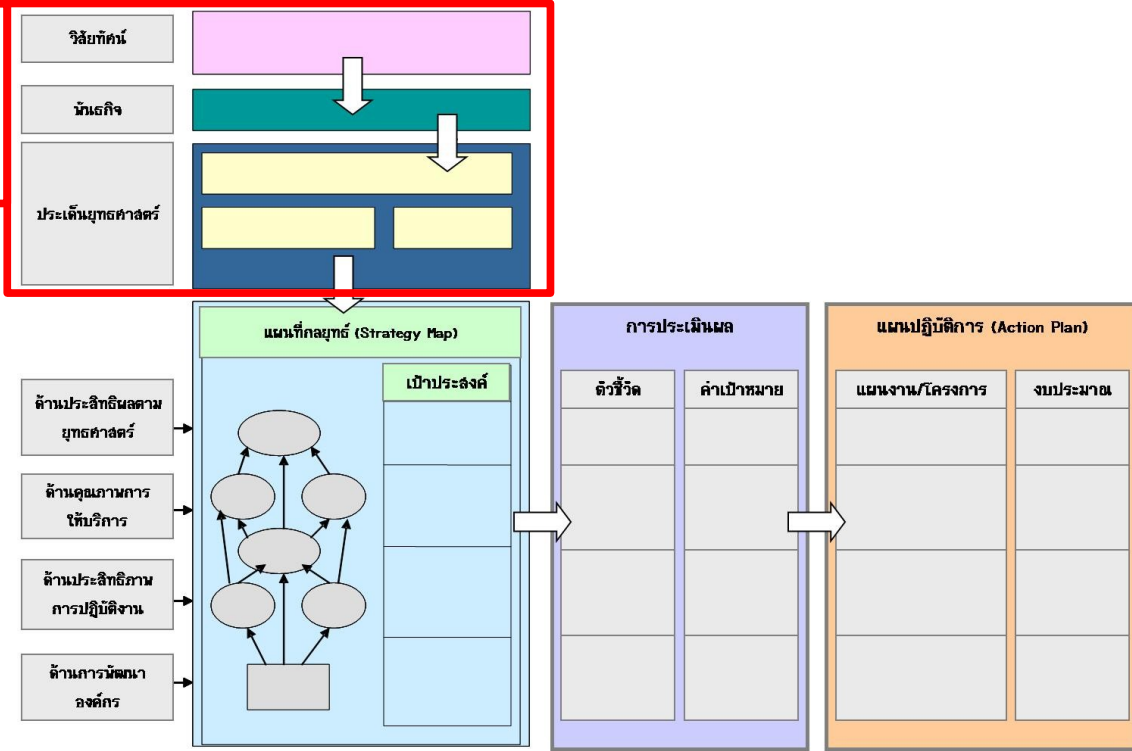
แผนงาน/โครงการ หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

ตัวชี้วัด หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน

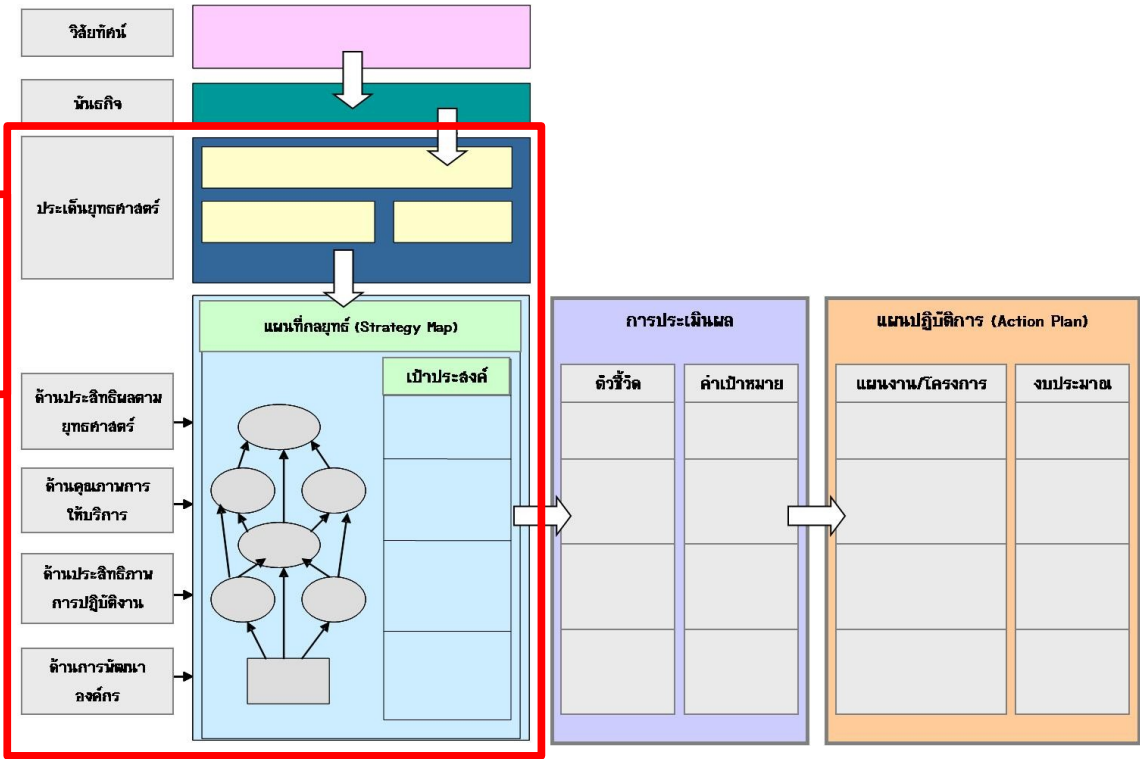
เป้าหมาย หมายถึง ระดับของเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลว่าประสบความสำเร็จ

งบประมาณ หมายถึง ปริมาณเงินที่มีอย่างเพียงพอให้ใช้ในการดำเนินงาน

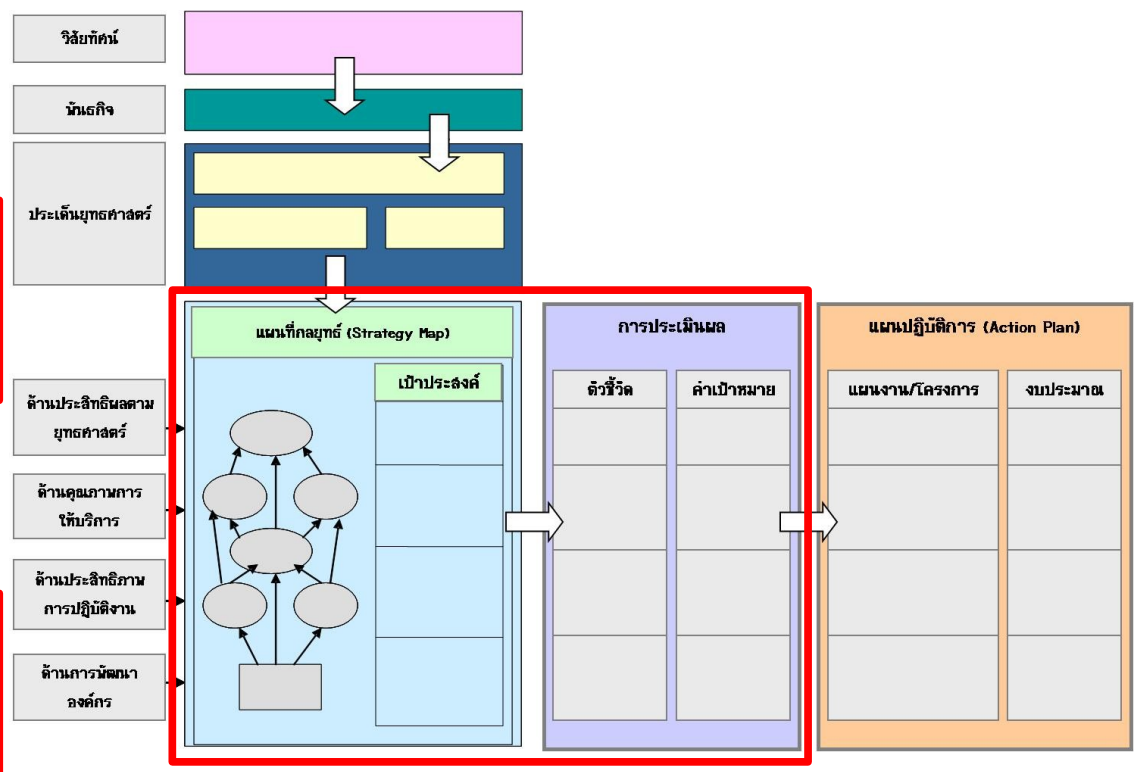
หมวด 1 การนำองค์กร
วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา



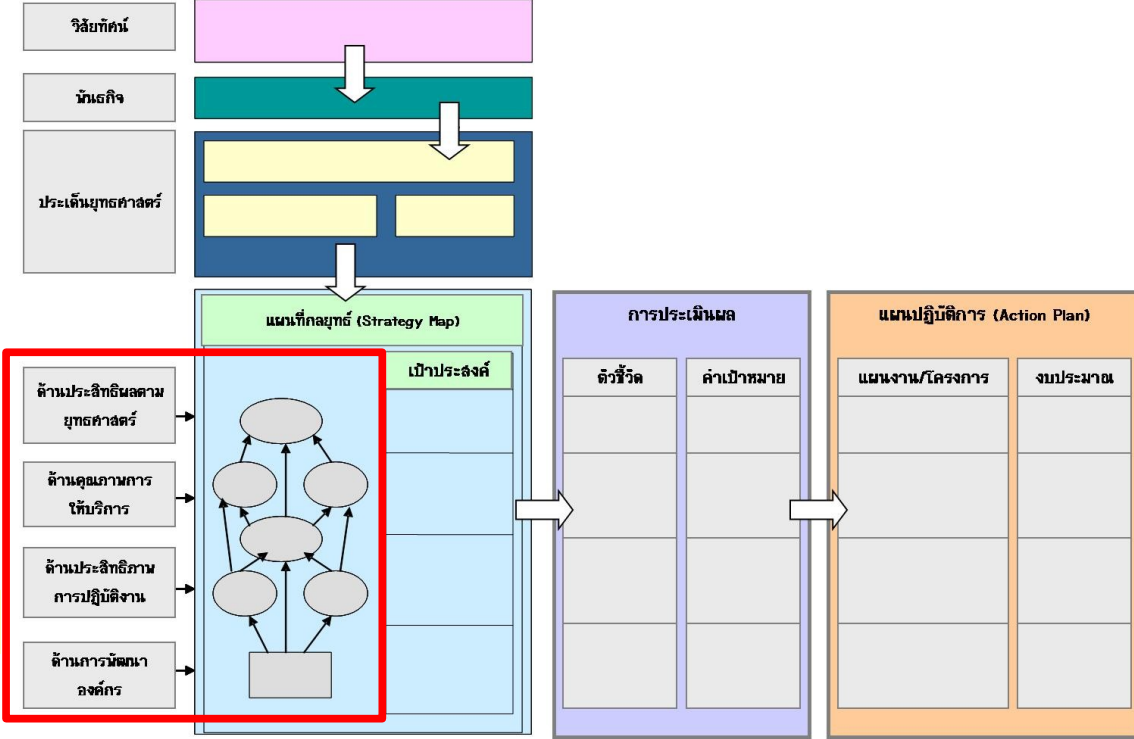
หมวด 1 การนำองค์กร
วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา



หมวด 1 การนำองค์กร
วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา

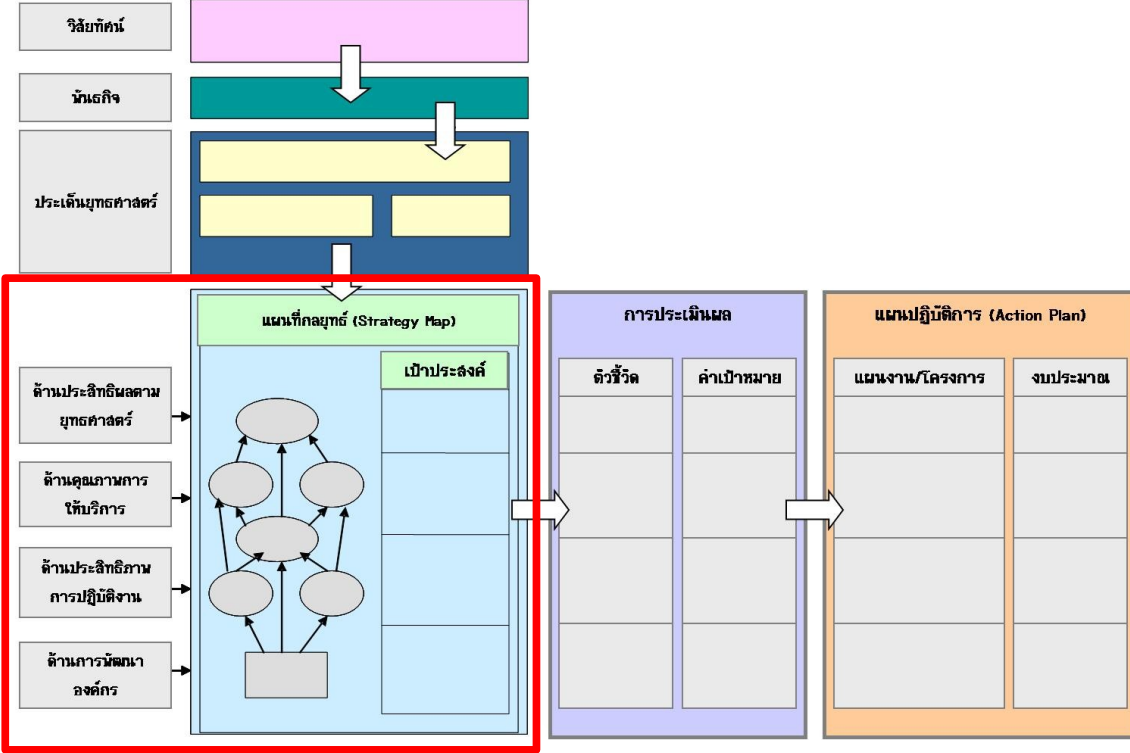


หมวด 1 การนำองค์กร
วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา



การจัดการกระบวนการในหมวดที่ 6 นี้จะเน้นที่ วิธีการกำหนดกระบวนการ และเรื่องต่างๆที่เกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการ เช่น ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ความรู้ของส่วนราชการ เทคโนโลยีใหม่ ขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนการบูรณาการกับส่วนราชการอื่น รวมถึงการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือการสูญเสีย เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์

หมวด 1 การนำองค์กร
วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา



หมวด 1 การนำองค์กร

วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง

หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล

หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้

การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้

หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์

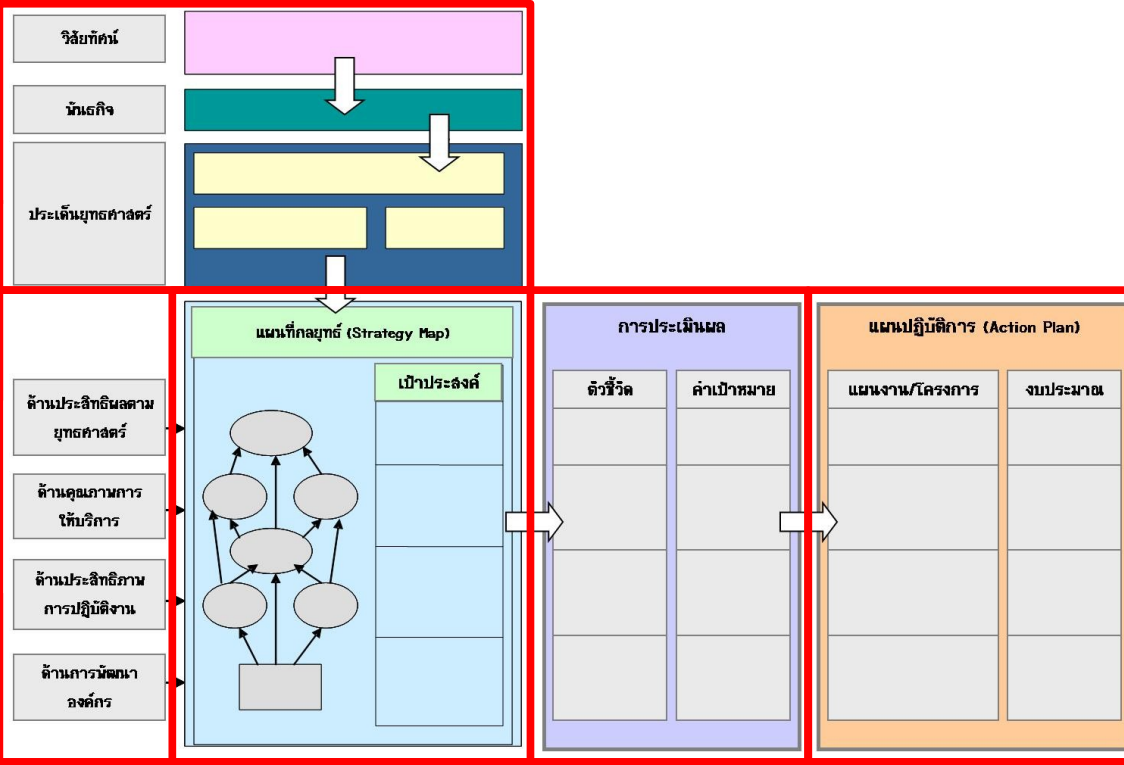
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ

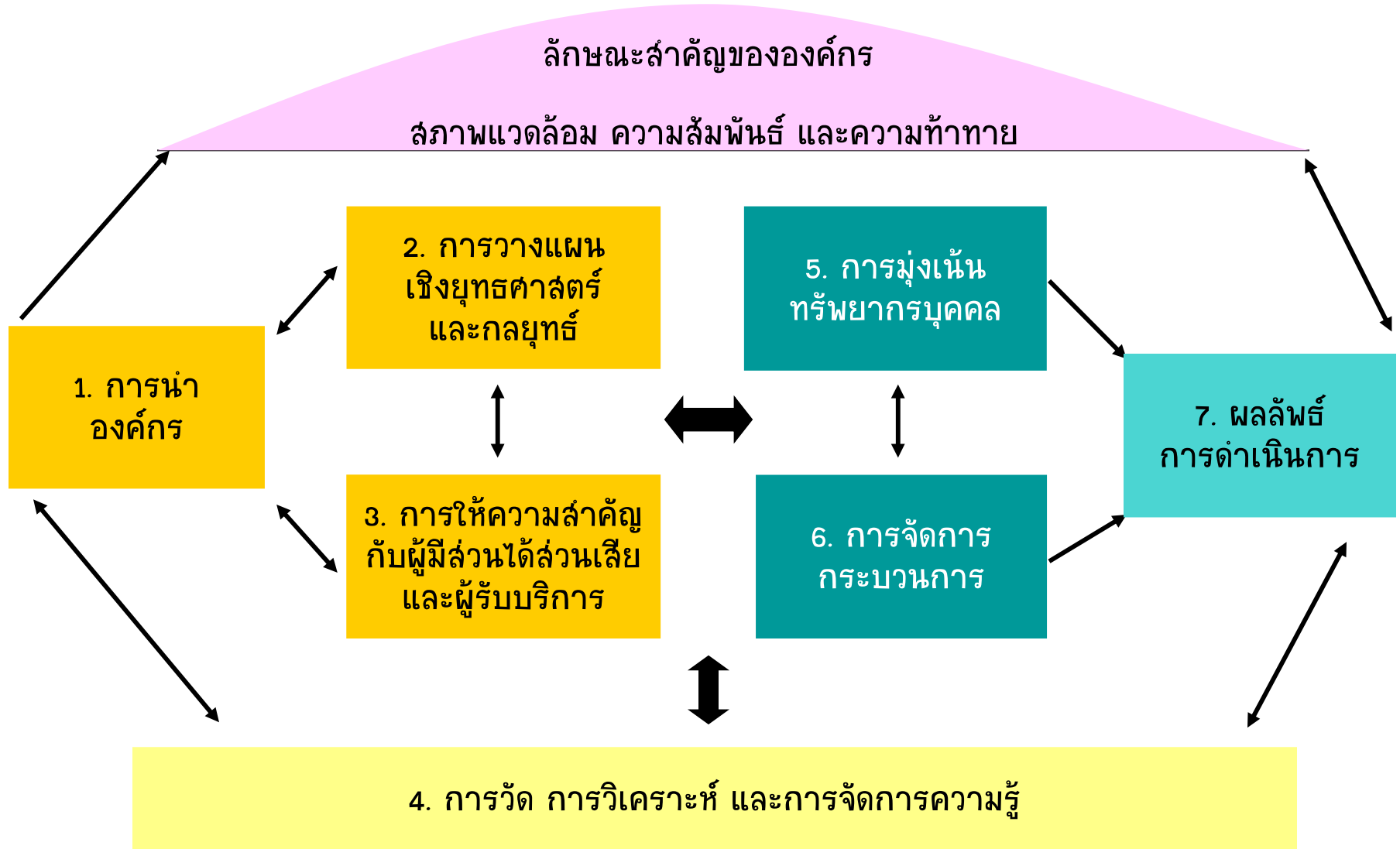
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา





หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- การวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- การนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกรอบเวลาในการบรรลุ
- ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำไปปฏิบัติ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร
- การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง
- แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
- เกณฑ์เปรียบเทียบที่สำคัญต่างๆ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- การวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- การนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน

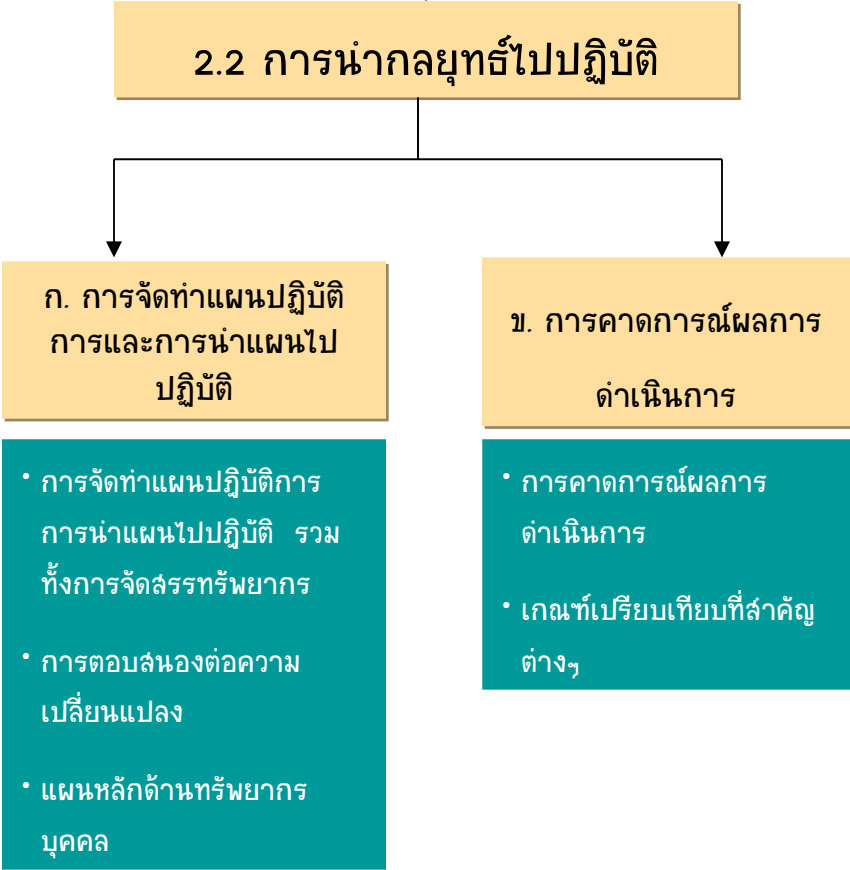
ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกรอบเวลาในการบรรลุ
- ความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

หมวด 2.1 เป็นเรื่องของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยจะต้องจัดทำเป็นแผนภาพ (Flowchart) ของกระบวนการจัดทำแผน ต้องมีการกำหนดกิจกรรมขั้นตอนให้สอดคล้องกับกรอบเวลาที่กำหนดไว้ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547 และสอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการจัดทำแผนด้วย

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

หมวด 2.2 เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักขององค์การไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล ซึ่งจะต้องมีกิจกรรมการสื่อสารและทำความเข้าใจไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงต้องมีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินการ มีการจัดทำเป็นข้อตกลง มีระบบติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ และมีการประเมินผลตามตัวชี้วัดตลอดการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาตรฐาน COSO



ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด 2 ของ PMQA) นั้น จะมีคำถามเพื่อประเมินตนเองว่า องค์การได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมถูกต้องหรือไม่ออกเป็นสองส่วนคือ

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

- ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ
- ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

โดยประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้น 9 คำถามหลักที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องจะต้องตอบคำถามเพื่อทบทวนถึงรายละเอียดในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ตามหลักการ ADLI และหาโอกาสในการปรับปรุงองค์กรในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ข้อ	ประเด็นคำถาม
(1)	ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยรวมอย่างไรให้ระบุดังนี้ - ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญในส่วนราชการ สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี - กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี - โปร세스หรือเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น - โปรดแสดงให้เห็นถึงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลาที่กำหนดไว้
(2)	ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์อย่างไร ให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง - ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน - สภาพการแข่งขันและความสามารถของส่วนราชการเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน รวมทั้งสถานภาพและความสามารถในการ แข่งขันของประเทศเชิงเปรียบเทียบ - นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินงานของส่วนราชการนั้น - จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ของส่วนราชการ - การศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับบริการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า

ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบการวางแผนด้วย โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น ตลอดจนต้องมีการวิเคราะห์ถึง จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารจัดการของส่วนราชการด้วย

นอกจากนั้นจะต้องคำนึงถึงการกำหนด เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ทราบจากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรว่ามีประเด็นหลัก อะไรบ้างที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการ พัฒนาส่วนราชการ เพื่อนำเอาประเด็น ยุทธศาสตร์ไปเขียนเป็นแผนกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ข้อ	ประเด็นคำถาม
	- ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ - การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก - ลักษณะเฉพาะของส่วนราชการ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ฯลฯ รวมถึงส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน (+)

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ข้อ	ประเด็นคำถาม
(3)	- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สำคัญมีอะไรบ้าง - ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น - ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น
(4)	- ในการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2 อย่างไร - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ - มีความสมดุลระหว่างโอกาสกับความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่มีการกำหนดในแผนงานแล้ว - มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติด้วย ซึ่งหมายถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติจริง โดยพิจารณาถึงการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าจะสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้สำเร็จ และทำให้เกิดผลอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ส่วนราชการจะต้องเตรียมการเพื่อที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น

นอกจากนั้นจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่สำคัญที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการ และมีการติดตามตัวชี้วัดเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ

ข้อ	ประเด็นคำถาม
(5)	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการ - จัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ - จัดสรรทรัพยากร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติการตามแผนได้สำเร็จ - ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน
(6)	- แผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง - หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
(7)	แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
(8)	- ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่สำคัญที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการ มีอะไรบ้าง - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการโดยรวมสามารถนำมาเสริมให้ส่วนราชการทั้งหมดมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ข้อ	ประเด็นคำถาม
(9)	- การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ มีอะไรบ้าง - ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของส่วนราชการเป็นเช่นใดเมื่อเปรียบเทียบกับ - เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้/ผลการดำเนินการที่ผ่านมา/ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของผู้เกี่ยวข้อง/เกณฑ์เปรียบเทียบที่สำคัญ(+)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	การวางยุทธศาสตร์
SP1	ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุรับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวง และกลุ่มภารกิจ
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ
SP3	ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล
SP5	ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน (ทุกหน่วยงาน) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 สำนัก/กอง รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
SP6	ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงาน โครงการ/กิจกรรม
SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านกระบวนการ

เกณฑ์คุณภาพระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) สำหรับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์นั้นประกอบไปด้วย เกณฑ์ทั้งสิ้น 7 เรื่อง เรียกว่า SP1 ถึง SP7 โดยกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมไว้ให้พิจารณาว่าส่วนราชการได้ดำเนินการตามแนวทางอย่างเหมาะสมหรือไม่ ทั้งนี้แนวทางการดำเนินการที่กำหนดไว้จะครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดขั้นตอน และกรอบเวลาที่เหมาะสม ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การสื่อสารทำความเข้าใจ รวมถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคล ตลอดจนการวิเคราะห์และวางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐจะมีแนวทางการพัฒนาเฉพาะ
ของแต่ละหมวด ซึ่งในหมวดที่ 2 ว่า
ด้วยเรื่องของการวางแผนเชิง
ยุทธศาสตร์ ซึ่งมีอยู่ 7 แนวทาง ซึ่ง
เรียกว่า SP1 ถึง SP7

การพิจารณาการพัฒนาคุณภาพการ
บริหารจัดการนั้นจะต้องนำเอาหลัก
ADLI มาใช้ในการพิจารณาว่าได้
ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการไปถึงไหนแล้ว โดยการประเมิน
การพัฒนาหมวด 2 ในปีพ.ศ. 2554 นี้
จะใช้ทั้ง 4 ตัว

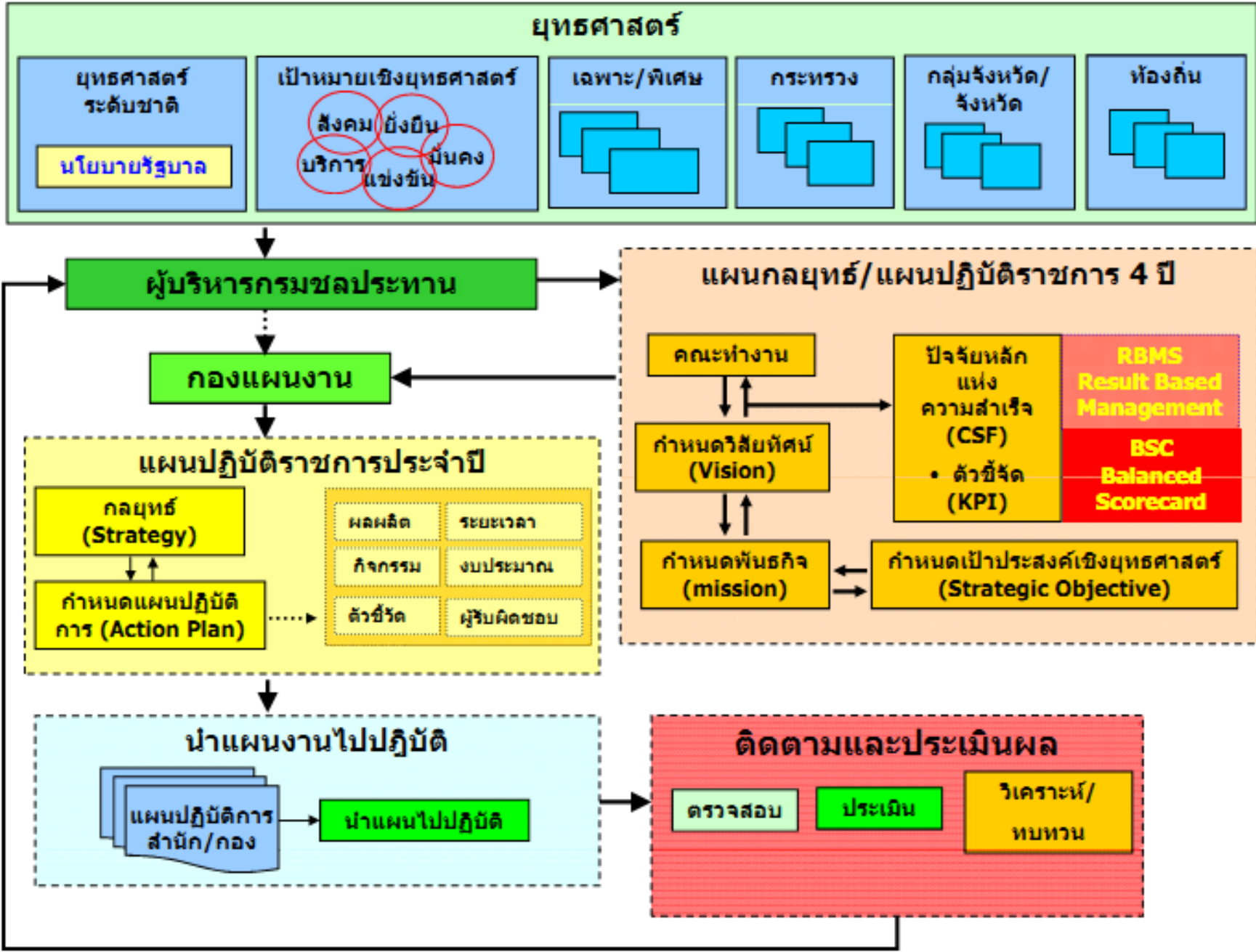
SP1	ส่วนราชการมีการกำหนดขั้นตอน กิจกรรม ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนประจำปี
SP2	ส่วนราชการมีการนำปัจจัยภายในและภายนอก สภาวะแวดล้อมที่สำคัญ มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ในการวางแผน
SP3	ส่วนราชการมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนประจำปี
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
SP5	ส่วนราชการมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) และระดับบุคคล
SP6	ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ
SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

SP1	ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมาย ตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวง และกลุ่มภารกิจ
-----	--

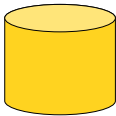
การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

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

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



SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อย ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ
-----	---



ฐานข้อมูล

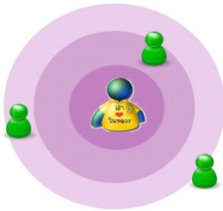
การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม โดย

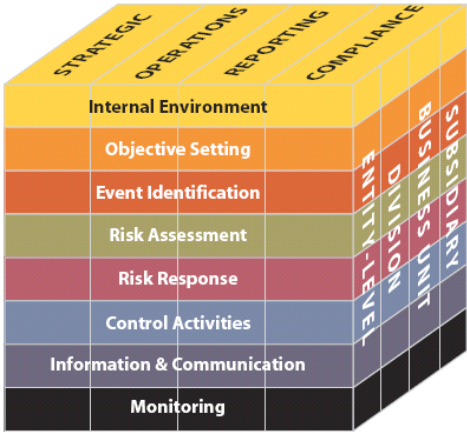
- มีระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน และในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์การ
- มีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในแต่ละปัจจัย เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ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

ในการกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในดังกล่าว ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยรวมถึง ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ด้วย





SP2

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อย ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ

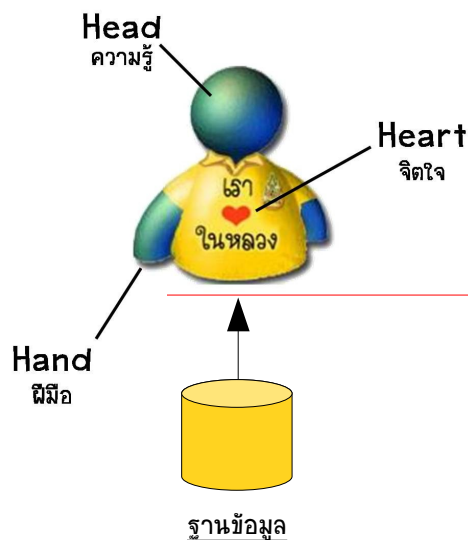
- ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม
- กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น
 - จุดแข็ง และจุดอ่อนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
 - ปัจจัยภายในต่าง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

SWOT Analysis		
	S	W
O	SO	WO
T	ST	WT

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

SP3 ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ

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



การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารทรัพยากรบุคคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมชลประทาน	
สรุปภาพรวมผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ.2553	
แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2554 และ	
แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	
1	ประชุมทุกส่วน/ฝ่าย ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำร่างแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.2553 ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2553 และ 3 มีนาคม 2553
2	ประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2553 โดยที่ประชุมเห็นชอบให้ตั้งประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ ที่กำหนดไว้ 7 ประเด็นยุทธศาสตร์เดิมดังนี้ 1. การพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล 2. การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล 3. การเตรียมกำลังคนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล 5. การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร 6. การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน 7. การสร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน และได้ทบทวนการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ และได้เห็นชอบให้กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์เรื่อง “หน่วยงานและบุคลากรด้าน HR มีความเข้มแข็ง” ที่กำหนดไว้ในมิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ไปไว้ในมิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ 17 ปัจจัยของสำนักงาน ก.พ.
3	การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้เห็นชอบให้กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ 15 เป้าประสงค์เหมือนเดิม เนื่องจากเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทุกตัวยังมีความสำคัญและช่วยผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมชลประทานให้ประสบความสำเร็จ

การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องครอบคลุมทั้งมิติของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (HR Management) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Development) รวมทั้งการนำระบบสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

4	จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมชลประทาน โดยนำผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2552 ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และผลการประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2552 ด้วยตนเอง ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ 17 ปัจจัย ของสำนักงาน ก.พ. มาประกอบในการพิจารณาจัดทำร่างแผนปฏิบัติการประจำปี 2553 ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
5	กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งสิ้น 26 ตัวชี้วัด กำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการรองรับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น 25 แผนงาน/โครงการ ตลอดจนกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละตัวชี้วัด
6	นำเสนอแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการฉบับสมบูรณ์เพื่อเสนอกรมฯ ให้ความเห็นชอบ ซึ่งกรมฯ ได้ให้ความเห็นชอบแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 เมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2553
7	เผยแพร่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบและนำไปสู่การปฏิบัติโดยแจ้งเวียนให้ทุกสำนัก/กอง ทราบ และดำเนินการตามแผนฯ เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2553
8	ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 รอบเดือนเมษายน 2553 เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2553
9	เตรียมความพร้อมในการจัดทำรายงานสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ของกรมชลประทาน ที่จะต้องส่งภายในเดือนตุลาคม และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ของเดือนสิงหาคม 2553 เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2553

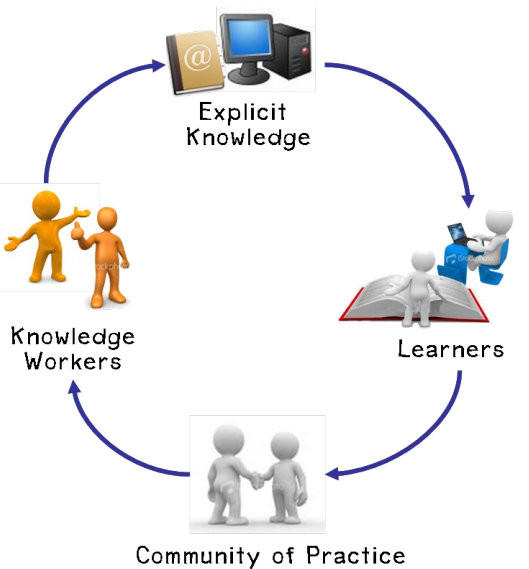
แผนพัฒนาบุคลากร กรมชลประทาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 (ปรับปรุงใหม่เดือนสิงหาคม 2553)

แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม	จำนวน ครั้ง	จำนวน วัน	กลุ่มเป้าหมาย (คน)	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลาการดำเนินการ											
					ปี 2552			ปี 2553								
รวมทั้งสิ้น 19 โครงการ / หลักสูตร	21	-	960	4,279,600	ค.ก.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ก.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1 หลักสูตร การฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ดี	1	11	50	415,931				↔								
2 คอมพิวเตอร์เบื้องต้นและการใช้โปรแกรมพื้นฐานในการปฏิบัติงาน	1	3	30	58,719					↔							
3 การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม R	1	3	30	95,485								↔				
4 English Camp for Irrigation	1	3	40	369,305						↔						
5 การจัดการฐานข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพด้วยโปรแกรม Microsoft Access 2003	1	3	30	58,395					↔							
6 ผู้บริหารกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	4	50	143,263					↔							
7 การให้บริการที่เป็นเลิศ	1	2	40	69,651				↔								
8 โครงการพัฒนาจริยธรรม 8.1 หลักสูตรการพัฒนาจริยธรรมสำหรับผู้บังคับบัญชา	1	3	40	115,502					↔							
โครงการพัฒนาจริยธรรม 8.2 หลักสูตรการพัฒนาจริยธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน	1	3	40	112,312					↔							
9 มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีม	1	3	40	160,378							↔					
10 การดำเนินงานเชิงรุกสู่ความสำเร็จ	1	3	40	175,018						↔						

SP3	ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ รวมทั้ง <u>ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ</u>
-----	--

นอกจากการเตรียมการด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว ส่วนราชการต้องมีการเตรียมการในการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการให้บรรลุผลตามเป้าหมาย รวมถึง การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (Medium-Term Expenditure Framework : MTEF) เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการได้บรรลุตามเป้าหมาย

แผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) เป็นกระบวนการวางแผนและจัดงบประมาณที่มีความชัดเจน ซึ่งคณะรัฐมนตรีและหน่วยงานกลางของรัฐจะเป็นผู้รับภาระผูกพันการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ตามลำดับความสำคัญ โดยคงไว้ซึ่งวินัยทางการคลัง วัตถุประสงค์ในการจัดทำ MTEF เพื่อการจัดทำเป้าหมายทางการคลัง และการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์



SP4 ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากร ได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่ การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล

การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ หมายความว่ารวมถึง การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักของ องค์กรไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ ได้ผล

การสื่อสารและทำความเข้าใจไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หมายถึง

- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากร ทำความเข้าใจ และเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกล ยุทธ์ขององค์กร
- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนงาน/โครงการไปยัง บุคลากรในทุกระดับที่รับผิดชอบ
- มีกลไกในการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับรับทราบและเข้าใจใน บทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และรับทราบ ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ส่วนราชการต้องมี การกำหนดช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการถ่ายทอด เทคนิค/วิธีดำเนินงาน ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมายและสอดคล้องตาม เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับงาน ที่สามารถแสดงให้เห็นการ แลกเปลี่ยน (Sharing) วิธีการปฏิบัติที่ดีภายในส่วนราชการ

การถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับ

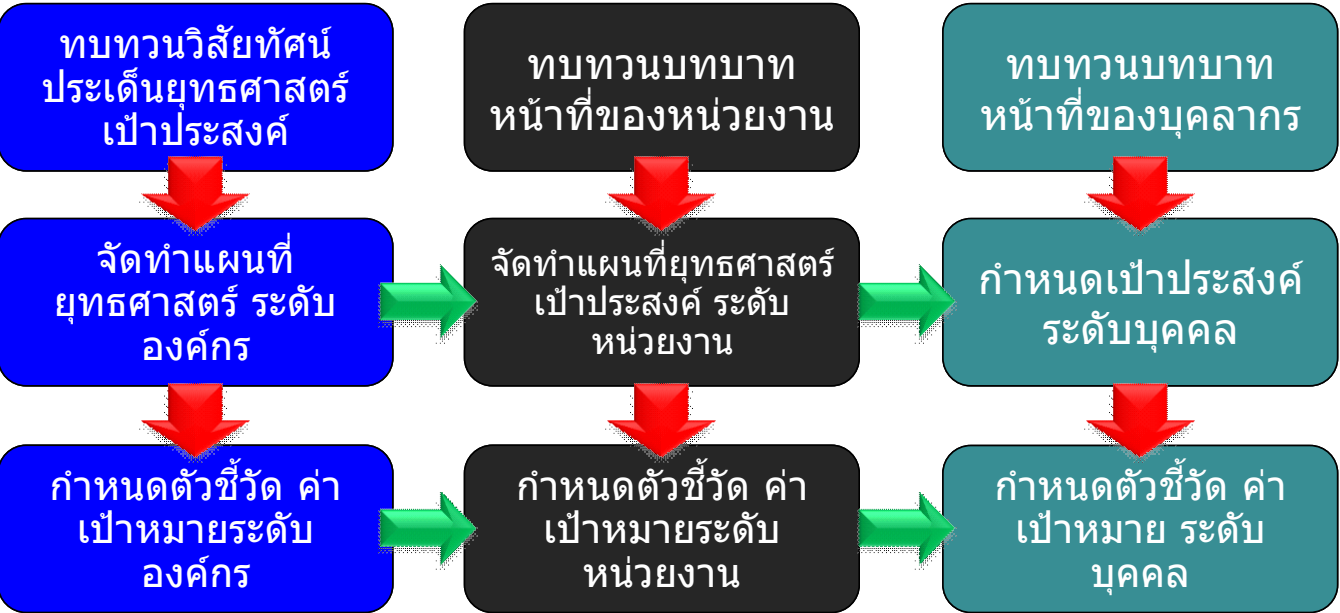
องค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลนั้นจะต้องมี

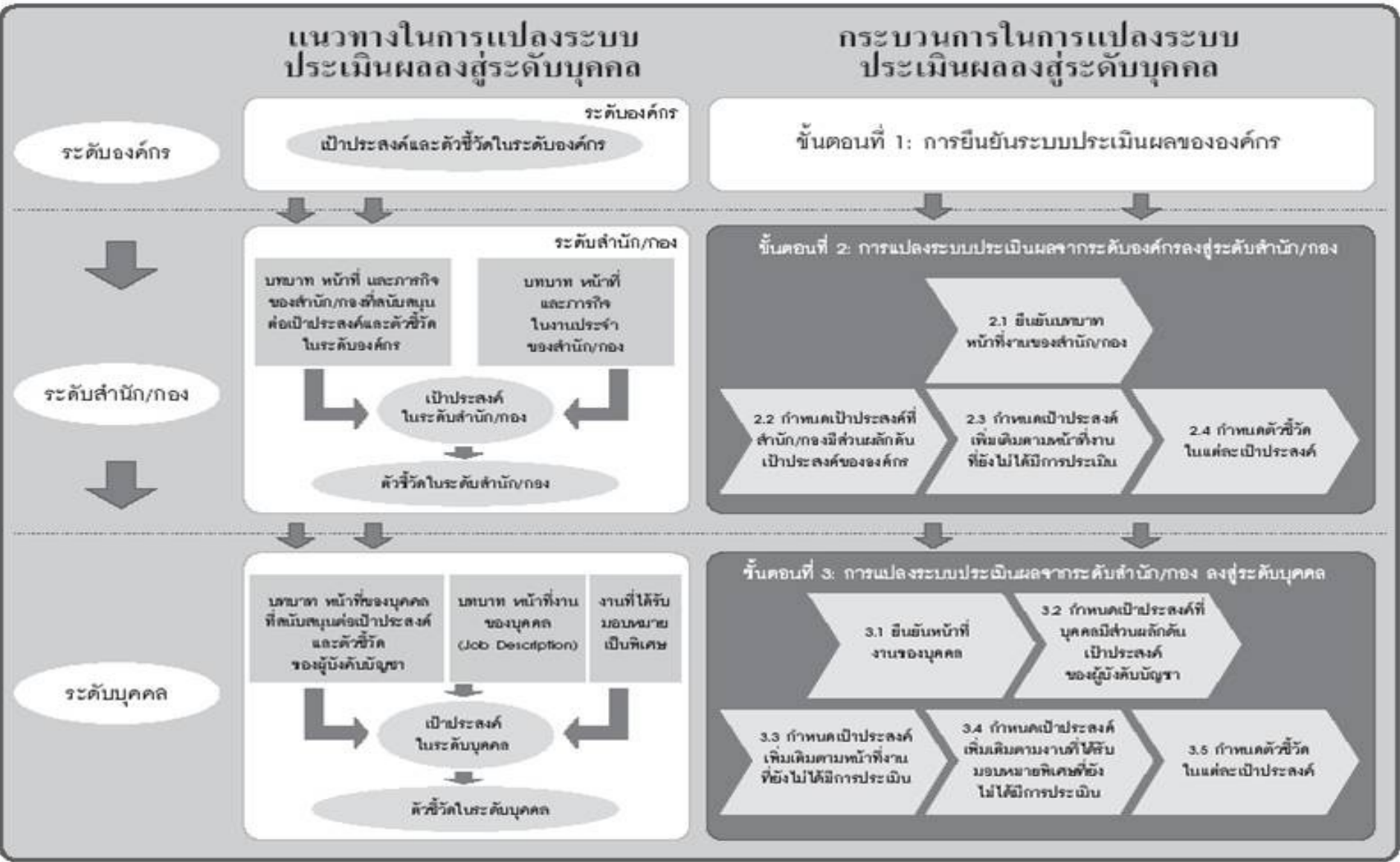
การทบทวนเนื้อหาเกี่ยวกับ

- วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- บทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน
- บทบาทหน้าที่ของบุคลากร
- เป้าหมาย ตัวชี้วัด ของหน่วยงานและบุคคล

รวมทั้งจะต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

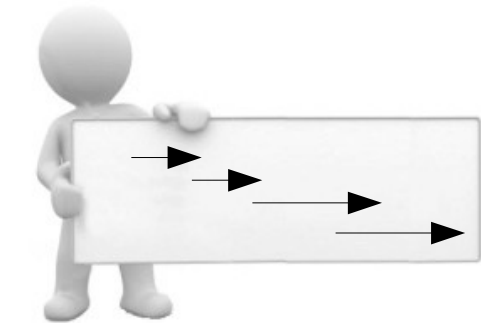
SP5 ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน (ทุกหน่วยงาน) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 สำนัก/กอง รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์





SP6 ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร ให้แก่แผนงาน โครงการ/กิจกรรม

ส่วนราชการต้องกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึง แผนงาน/โครงการต่าง ๆ โดยในแต่ละแผนงาน/โครงการ ต้องมีการจัดทำรายละเอียดต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ รวมถึง การจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณ ให้แก่แผนงาน/โครงการดังกล่าว



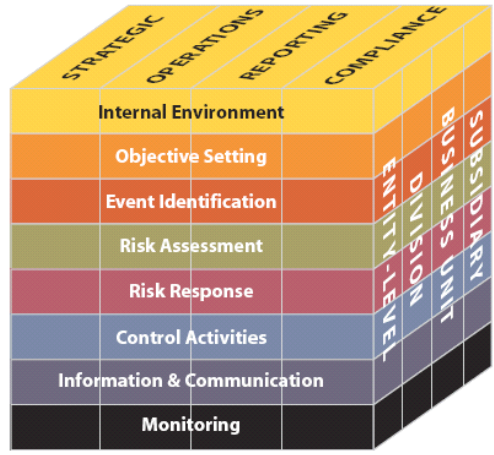
ยุทธศาสตร์ และโครงการ/กิจกรรม	ขั้นตอนหรือวิธีดำเนินงาน	ปริมาณงาน (3)	งบประมาณ (บาท) (4)	แผนการดำเนินการ(6)												ผู้รับผิดชอบ (7)
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
				52	52	52	53	53	53	53	53	53	53	53	53	
โครงการส่งเสริมการลดต้นทุนและ การผลิตข้าวปลอดภัยได้มาตรฐาน		880 ราย	1,939,450	-	-	-	-	70,950	125,800	719,940	698,200	246,400	78,400	-	-	ฝ่ายยุทธศาสตร์และ สารสนเทศ
																นายปราโมทย์ รัตนสัมพันธ์
1. ผูกอบรมวิทยากรเกษตรกร		95 ราย	109,450	-	-	-	-	70,950	-	-	-	38,500	-	-	-	กลุ่มส่งเสริมและ พัฒนาการผลิต
หลักสูตรวิทยากรประจำท้องถิ่น																นายเอนก สุธา
1) สัมมนาเชิงปฏิบัติการกำหนด หลักสูตร/ทางการฝึกอบรม	- สัมมนาเจ้าหน้าที่ TOT ชั่วว เพื่อ กำหนดหลักสูตรสำหรับโรงเรียน เกษตรกร	15 ราย	3,750					3,750								
								15								
2) ผูกอบรมวิทยากรเกษตรกร เตรียมความพร้อมเป็นวิทยากร	- อบรมให้ความรู้แก่วิทยากรเกษตร กร จำนวน 80 คน เพื่อเป็นผู้ช่วย เจ้าหน้าที่ในการจัดกระบวนการ โรงเรียนเกษตรกร	80 ราย	67,200					67,200								นายเอนก สุธา
								80								
3) สัมมนาเชิงปฏิบัติการสรุปผลการ ดำเนินงานโรงเรียนเกษตรกร (กลุ่มเป้าหมายเดียวกับ ข้อ 2)	- สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิทยากร เกษตรกรเพื่อแลกเปลี่ยนประสบ การณ์ในการเป็นวิทยากรเกษตรกร	80 ราย	38,500									38,500				นายเอนก สุธา
												80				

SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านกระบวนการ
-----	---

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

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

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

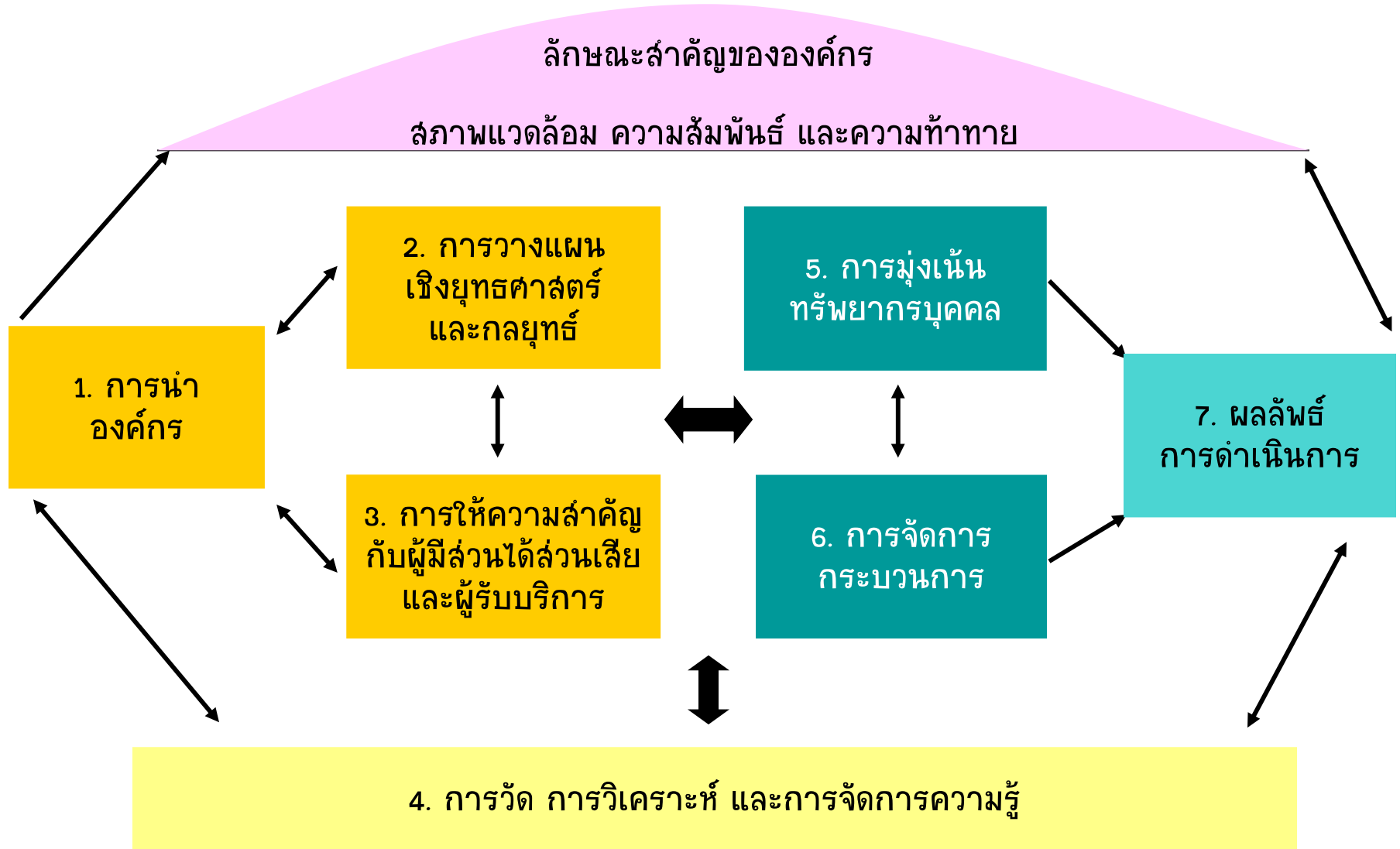


SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านกระบวนการ
-----	---

การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงอาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงหลายด้าน เช่น

- ♦ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ♦ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ♦ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ♦ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ แล้ว จะต้องนำความคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความโปร่งใส (Transparency) การมีส่วนร่วม (Participation) ภาระรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านนิติธรรม (Rules of Law) การตอบสนอง (Responsiveness) การกระจายอำนาจ (Decentralization) ความเสมอภาค (Equity) และการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ด้วย



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการ
ดำเนินการของส่วนราชการ

4.2 การจัดการสารสนเทศ และ
ความรู้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

ข. การวิเคราะห์ผลการ
ดำเนินการ

ก. ความพร้อมใช้งานของ
ข้อมูลและสารสนเทศ

ข. การจัดการ
ความรู้

- การเลือกการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้องและบูรณาการ
- การเลือกและการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

- การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินการและแผนเชิงกลยุทธ์
- การสื่อสารผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

- การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน
- การเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศ
- ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย

- การจัดการความรู้
- การทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง ทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และเป็นความลับ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการ ดำเนินการของส่วนราชการ

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- การเลือกการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้อง และบูรณาการ
- การเลือกและการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

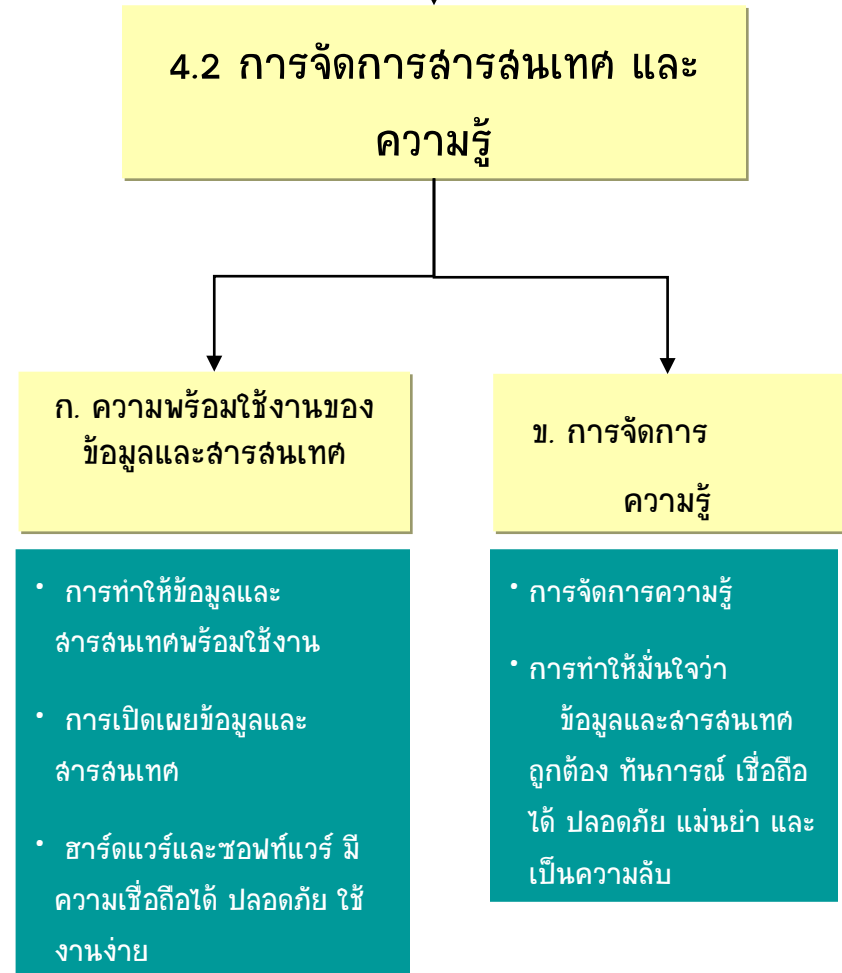
ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

- การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินการและแผนเชิงกลยุทธ์
- การสื่อสารผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

หมวด 4.1 เป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของส่วนราชการ ซึ่งการที่จะวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีข้อมูล/สารสนเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีวิธีการวัดผลและวิธีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สามารถทำให้เชื่อมโยงไปยังเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ ดังนั้นจึงต้องมีการคัดเลือกข้อมูลที่สามารถทำให้วัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้งกระบวนการหลัก (Primary Activity) และกระบวนการสนับสนุน (Supporting Activity)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 4.2 เป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเกี่ยวกับการทำให้ระบบสารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งาน และยังรวมถึงเรื่องการจัดการความรู้ด้วย ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในเรื่องของ ระบบสารสนเทศที่มีความ **ครอบคลุม** ข้อมูลที่ใช้ในการทำงานอย่างครบถ้วนและ**ถูกต้อง** (มีการตรวจเช็คข้อมูล) ตลอดจนมีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความ**ทันสมัย** เพื่อให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ทั้งนี้หมายถึงรวมถึงอุปกรณ์เครื่องมือที่มีความน่าเชื่อถือและใช้งานง่าย และมุ่งเน้นการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจนสามารถนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานได้อย่างดี



เกณฑ์คุณภาพระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) สำหรับการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้นั้น ประกอบไปด้วยเกณฑ์ทั้งสิ้น 7 เรื่อง เรียกว่า IT1 ถึง IT7 โดยกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมให้มีการบริหารจัดการด้านระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยี การสื่อสารและสารสนเทศ ตลอดจนการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องยุทธศาสตร์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการจัดการความเสี่ยงด้านสารสนเทศ ให้มีความพร้อมตลอดเวลา

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ
IT1	ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย
	การจัดการ สารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้
IT2	ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของ กระบวนการที่สร้างคุณค่า และต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติ งานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพิ่มเติม อย่างน้อย 2 กระบวนการ
IT3	ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการ สนับสนุน อย่างน้อย 2 กระบวนการ
IT4	ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม
IT5	ส่วนราชการต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟ จราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
IT6	ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
IT7	ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำไปปฏิบัติ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐจะมีแนวทางการพัฒนาเฉพาะ
ของแต่ละหมวด ซึ่งในหมวดที่ 4 ว่า
ด้วยเรื่องของการวัด การวิเคราะห์ผล
การดำเนินการ และการจัดการความ
รู้นี้มีอยู่ 7 แนวทาง ซึ่งเรียกว่า IT1
ถึง IT7

การพิจารณาการพัฒนาคุณภาพการ
บริหารจัดการนั้นจะต้องนำเอาหลัก
ADLI มาใช้ในการพิจารณาว่าได้
ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการไปถึงไหนแล้ว โดยการประเมิน
การพัฒนาหมวด 4 ในปีพ.ศ. 2553 นี้
จะใช้เพียงสองตัวคือ **A (Approach)**
และ **D (Deployment)** สำหรับ IT1
จนถึง IT7 ยกเว้น IT5 ที่จะพิจารณา
ตัว L (Learning) ด้วย

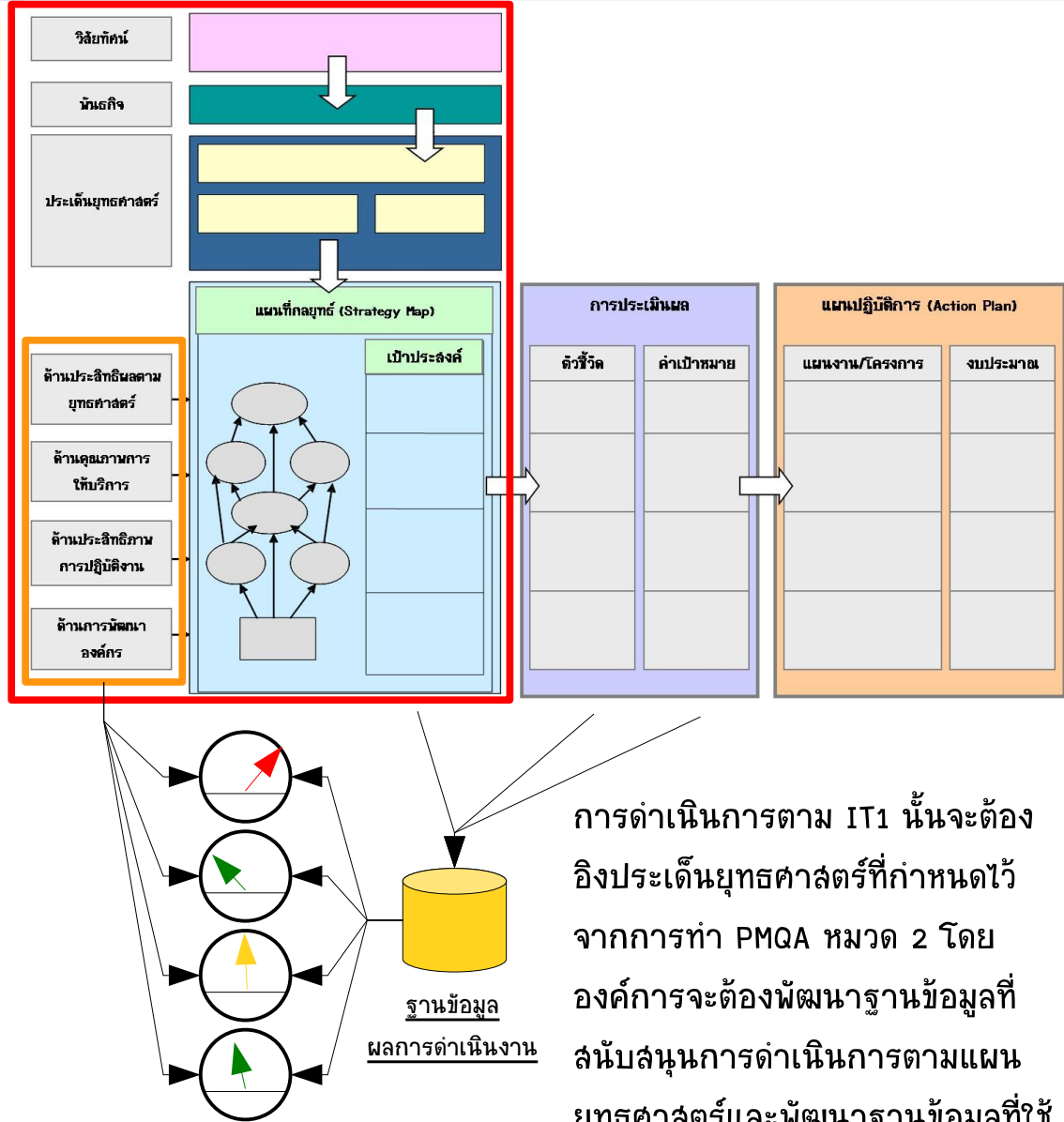
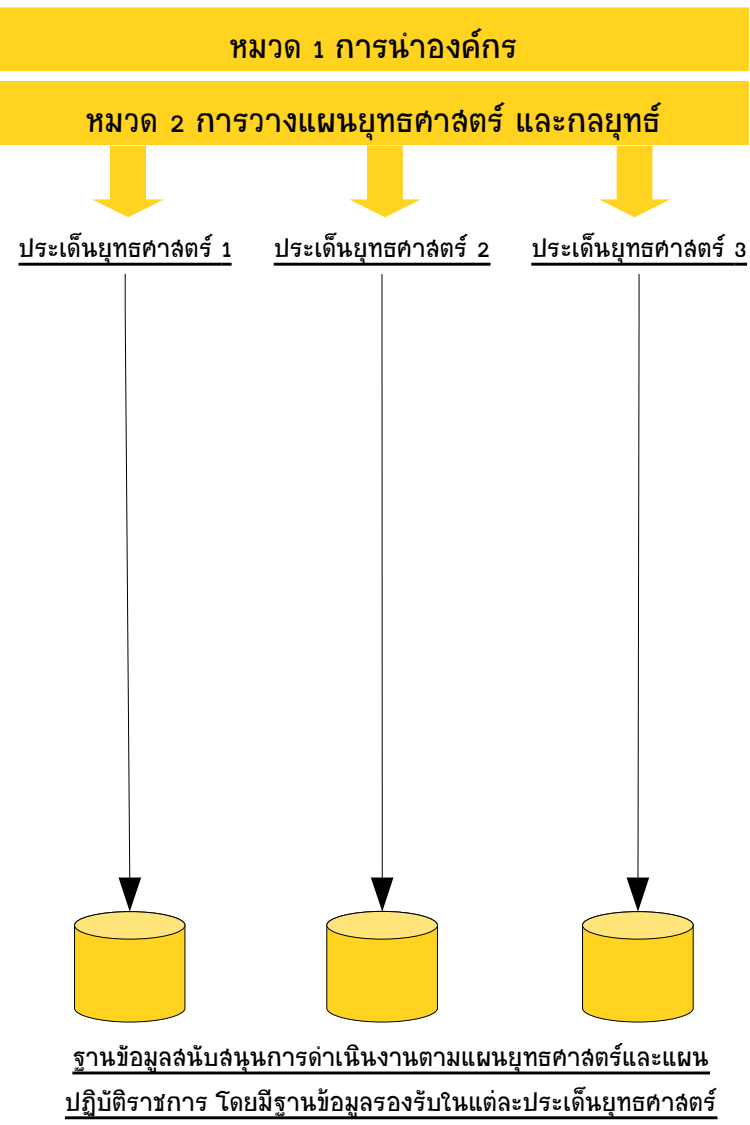
IT1	มีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ และมีฐานข้อมูลผลการดำเนินงาน
IT2	ทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้าง คุณค่า กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล
IT3	มีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล
IT4	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารและรับบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
IT5	มีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System)
IT6	มีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
IT7	จัดทำแผนการจัดการความรู้และนำแผนไปปฏิบัติ

IT1	ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย
-----	--

ฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต้องประกอบด้วยส่วนประกอบอย่างน้อยดังนี้

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลทั้งหมด ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

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



การดำเนินการตาม IT1 นั้นจะต้องอิงประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้จากการทำ PMQA หมวด 2 โดยองค์การจะต้องพัฒนาฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และพัฒนาฐานข้อมูลที่ใช้แสดงผลการดำเนินการซึ่งควรจะต้องอิงกับแผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์การ

IT2	ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพิ่มเติม อย่างน้อย 2 กระบวนการ
-----	--

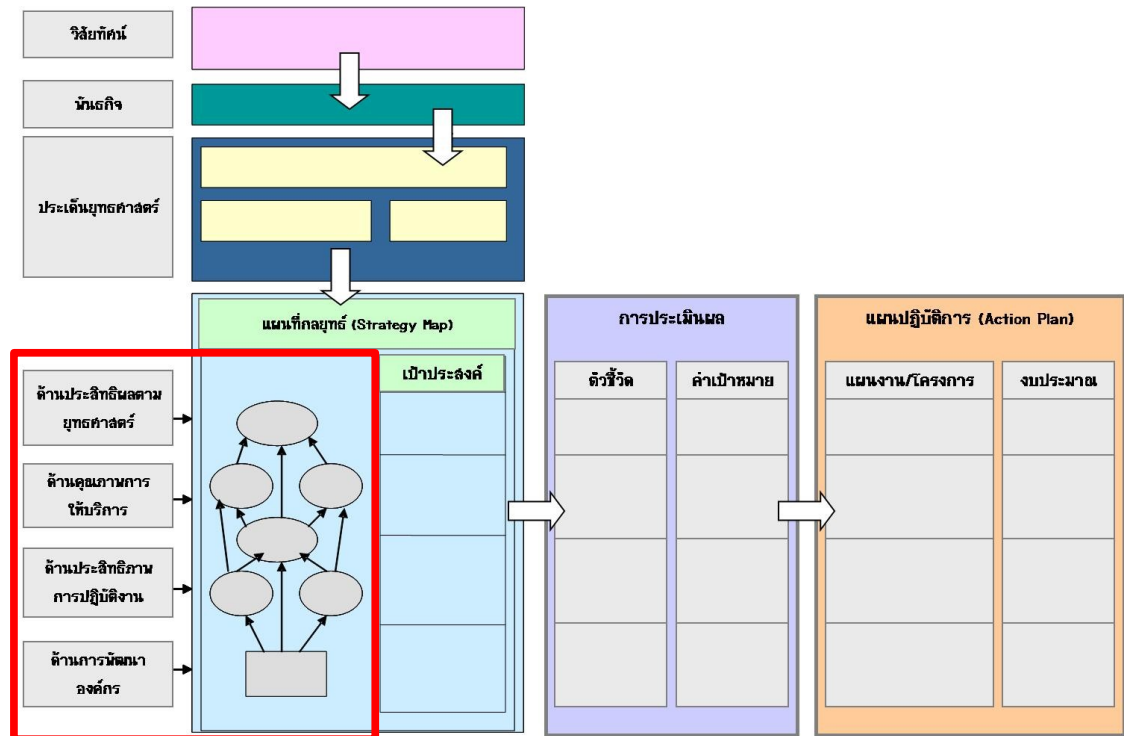
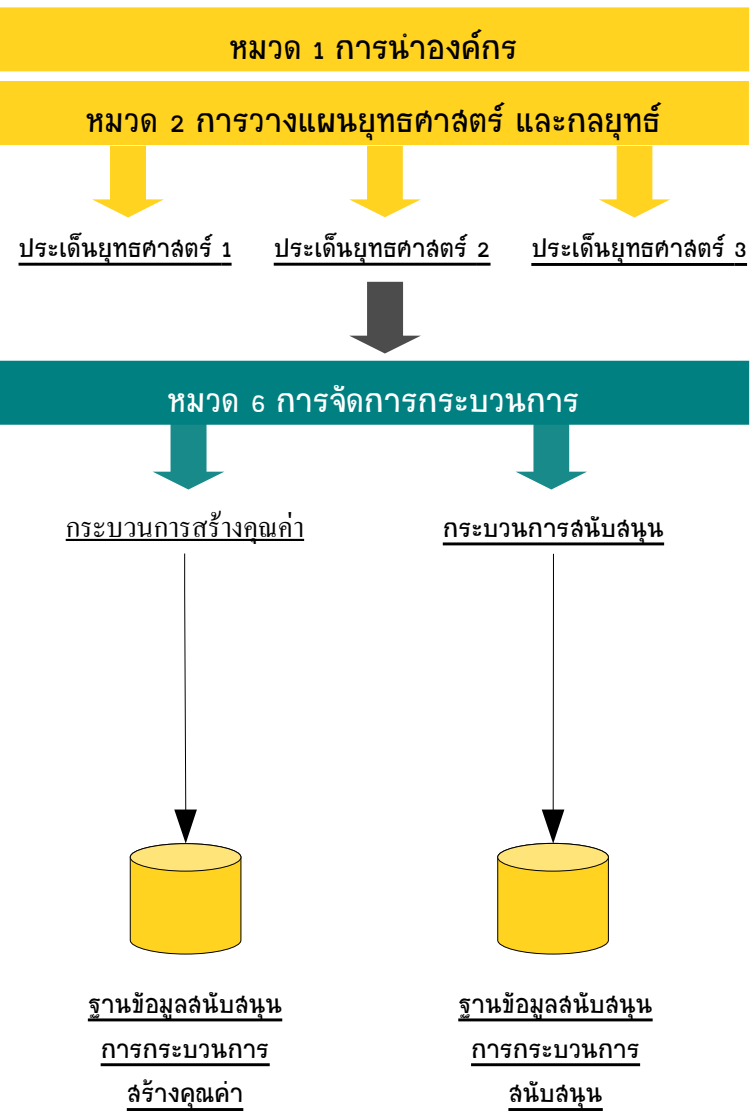
ส่วนราชการควรมีการจัดทำฐานข้อมูลใหม่หรือทบทวนและปรับปรุงฐานข้อมูลที่มีอยู่เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่ากระบวนการ เพื่อให้มีข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยอยู่เสมอ โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อยกระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล (ในกรณีส่วนราชการมีมากกว่า 4 กระบวนการให้ดำเนินการเพียง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

IT3	ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน อย่างน้อย 2 กระบวนการ
-----	---

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

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับหมวด 4 และหมวดอื่นๆ



การดำเนินการตาม IT2 และ IT3 นั้นจะต้องอิงกระบวนการทำงานที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่กำหนดไว้จากการทำ PMQA หมวด 6 โดยองค์การจะต้องพัฒนาฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินการของกระบวนการสร้างคุณค่าและฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินการของกระบวนการสนับสนุน

IT4 ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม

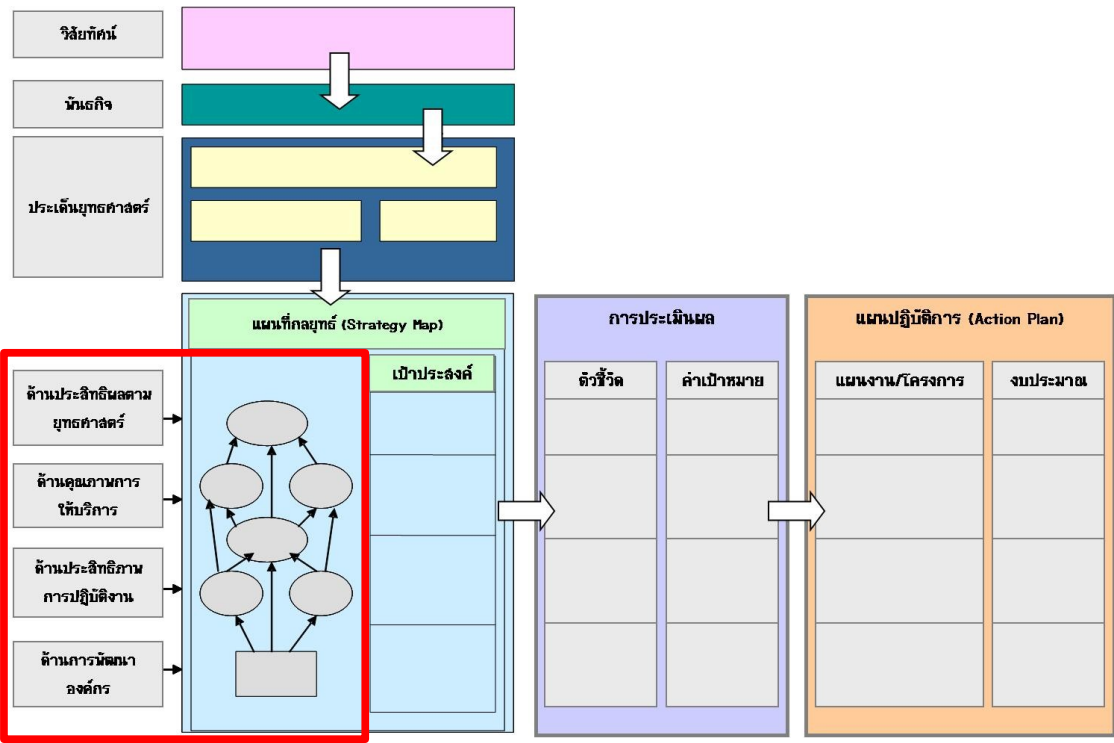
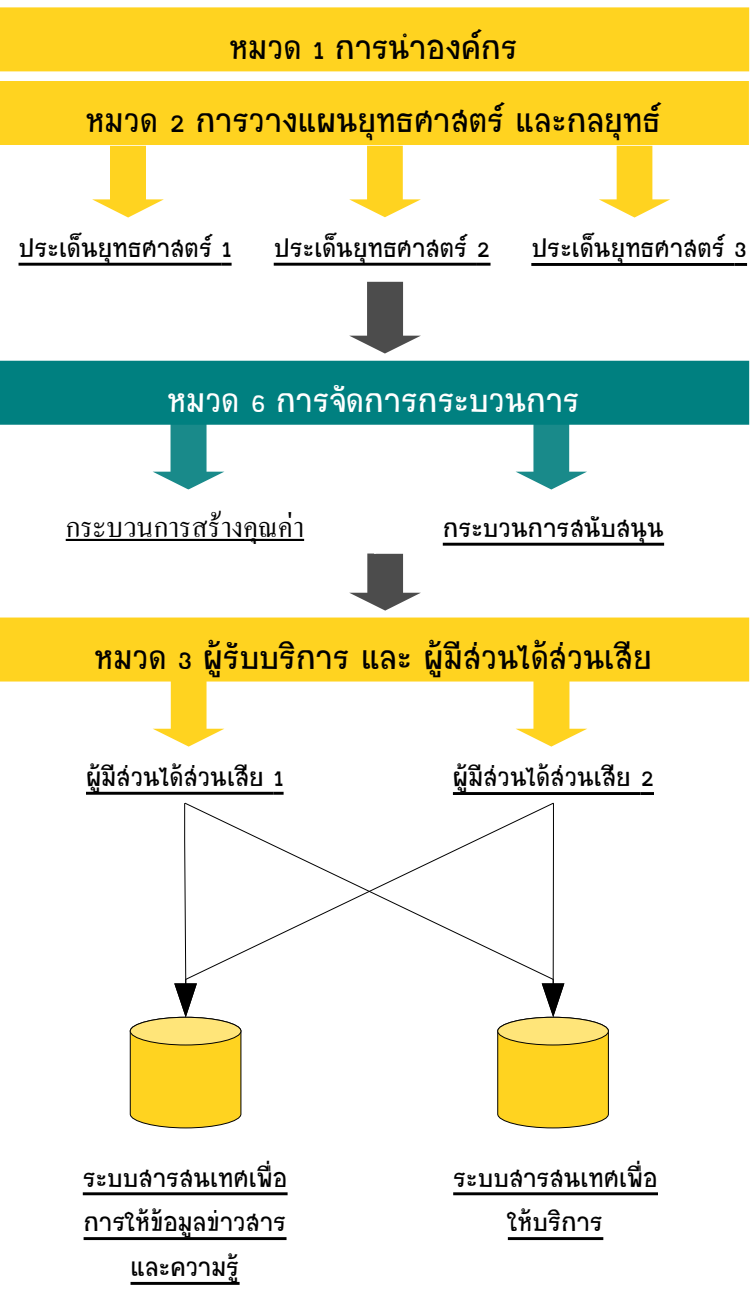
ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ หมายถึง การที่ส่วนราชการดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าค้นหาข้อมูลที่จำเป็นหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการได้โดยสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพยากรและเวลาให้แก่ประชาชน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

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



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับหมวด 4 และหมวดอื่นๆ



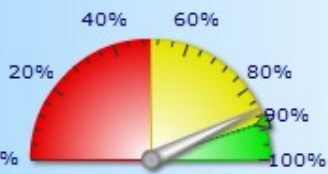
การดำเนินการตาม IT4 นั้นจะต้องอาศัยผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำหนดไว้ในการจัดทำ PMQA หมวด 3 โดยองค์การจะต้องจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่จำเป็น ตลอดจนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถที่จะเข้าใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นควรจะจำแนกรูปแบบตามประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม

IT5	ส่วนราชการต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
-----	---

- ส่วนราชการอาจจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไวต่อการติดตาม เฝ้าระวังเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของส่วนราชการ และมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ
- เมื่อแยกประเภทตัวชี้วัดแล้ว ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น
- ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อใช้ติดตามและรับทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้หรือไม่ ซึ่งหากผลตามตัวชี้วัดนำไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ส่วนราชการจะสามารถรับมือและแก้ไขสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้
- ส่วนราชการอาจเลือกใช้กลไกที่ช่วยในระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุน เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัย (Warning System) แบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) เป็นต้น

**รัฐวิสาหกิจ/เจ้าหน้าที่**

ติดตามการเบิกจ่าย



เป้าเบิกจ่าย 365,371 ล้านบาท
เบิกจ่ายรวม 314,604 ล้านบาท
คิดเป็นร้อยละ 86 ของการเบิกจ่าย
รายเดือนทั้งปี (จริง 9 เดือน + ประมาณ
การ 3 เดือน)
ข้อมูลเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2550

อันดับการเบิกจ่ายตามเป้า

**สูงสุด**

รัฐวิสาหกิจ	%
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	100
องค์การสะพานปลา	100
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย	100
องค์การตลาด	100
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	100

**ต่ำสุด**

รัฐวิสาหกิจ	%
การรถไฟฟ้ามหานคร	7
องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ	39
โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง	57
องค์การสวนยาง	59
การรถไฟแห่งประเทศไทย	67

**ข้อมูลงบประมาณประจำปี 2554 ที่สำคัญ**

งบดุล

งบกำไรขาดทุน

งบลงทุน

เปรียบเทียบ

รายได้

เงินงบประมาณ

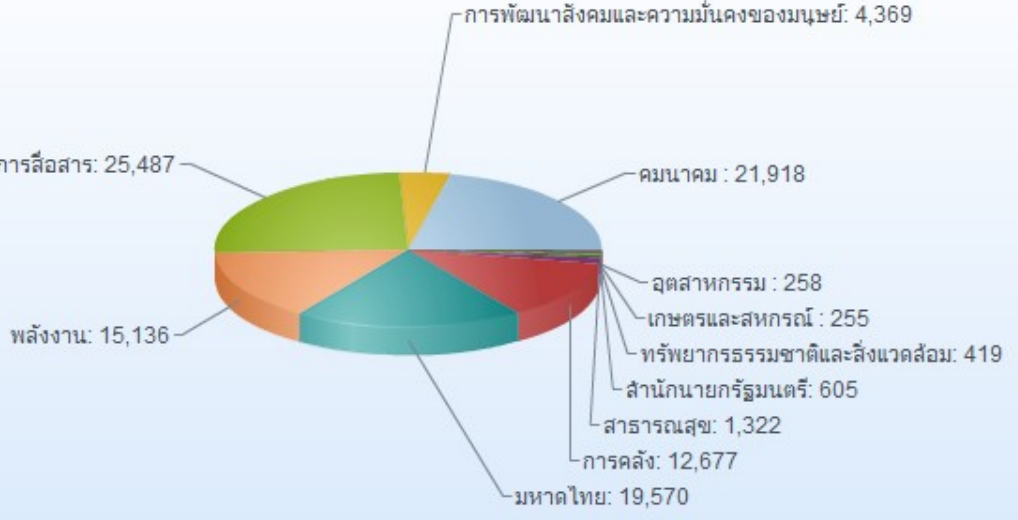
เงินกู้ในประเทศ

เงินกู้ต่างประเทศ

งบลงทุน

ข้อมูลโครงการ

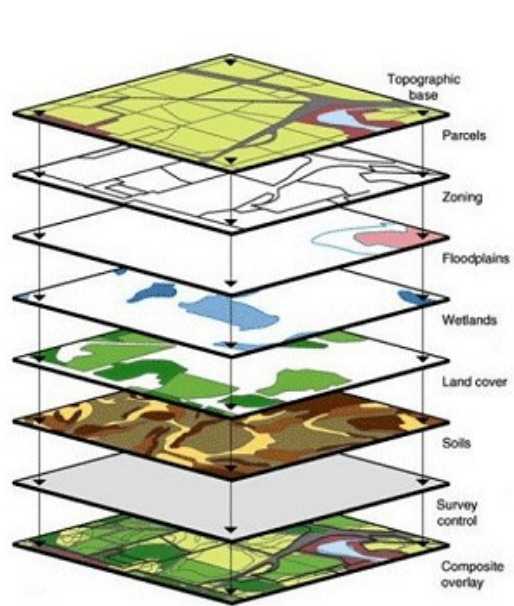
แหล่งเงินเบิกจ่ายลงทุนของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม ปี 2550 : รายได้ (ล้านบาท)



การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์: 4,369
คมนาคม : 21,918
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร: 25,487
พลังงาน: 15,136
มหาดไทย: 19,570
การคลัง: 12,677
สำนักนายกรัฐมนตรี: 605
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม: 419
เกษตรและสหกรณ์: 255
อุตสาหกรรม : 258

**โครงการที่สำคัญ**

โครงการ	หน่วยงานรับผิดชอบ	วงเงิน (ล้านบาท)	ช่วงปี
แผนงานจ้างลดน้ำสูญเสียสำนักงานประปาออมไน-สามพราน-สมุทรสาคร	การประปาสวนภูมิภาค	45	2551-2552
ปรับปรุงและรื้อย้ายอุปกรณ์ไฟฟ้าของสถานีไฟฟ้าย่อย 1	การทำเรือแห่งประเทศไทย	32	2551-2552
แผนการจัดหาอุปกรณ์อะไหล่เครื่องปั้นและเครื่องยนต์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	22,245	2551-2555
แผนจัดทำระบบสารสนเทศด้านผู้ใช้น้ำขั้นที่ 2	การประปาสวนภูมิภาค	184	2551-2552
ติดตั้งระบบควบคุมการผ่านเข้า-ออกประตูตรวจสอบโดยอัตโนมัติ (e-Gate)	การทำเรือแห่งประเทศไทย	171	2551-2552
เพิ่มเติม...			



การใช้ระบบภูมิสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้นเรื่อยๆในการใช้ประกอบการตัดสินใจ โดยทำให้เกิดความแม่นยำและประหยัดงบประมาณในการศึกษาความเป็นไปได้ของตลาด

IT6

ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ

ส่วนราชการอาจจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ดังนี้

1. มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีแนวทาง/มาตรการที่จะป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูลสารสนเทศ (Back up) ซึ่งเมื่อเกิดความเสียหายส่วนราชการสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศและกู้คืนข้อมูลจากความเสียหายได้ (Recovery)
2. มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)
3. มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบไฟฟ้าสำรอง มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights) เป็นต้น

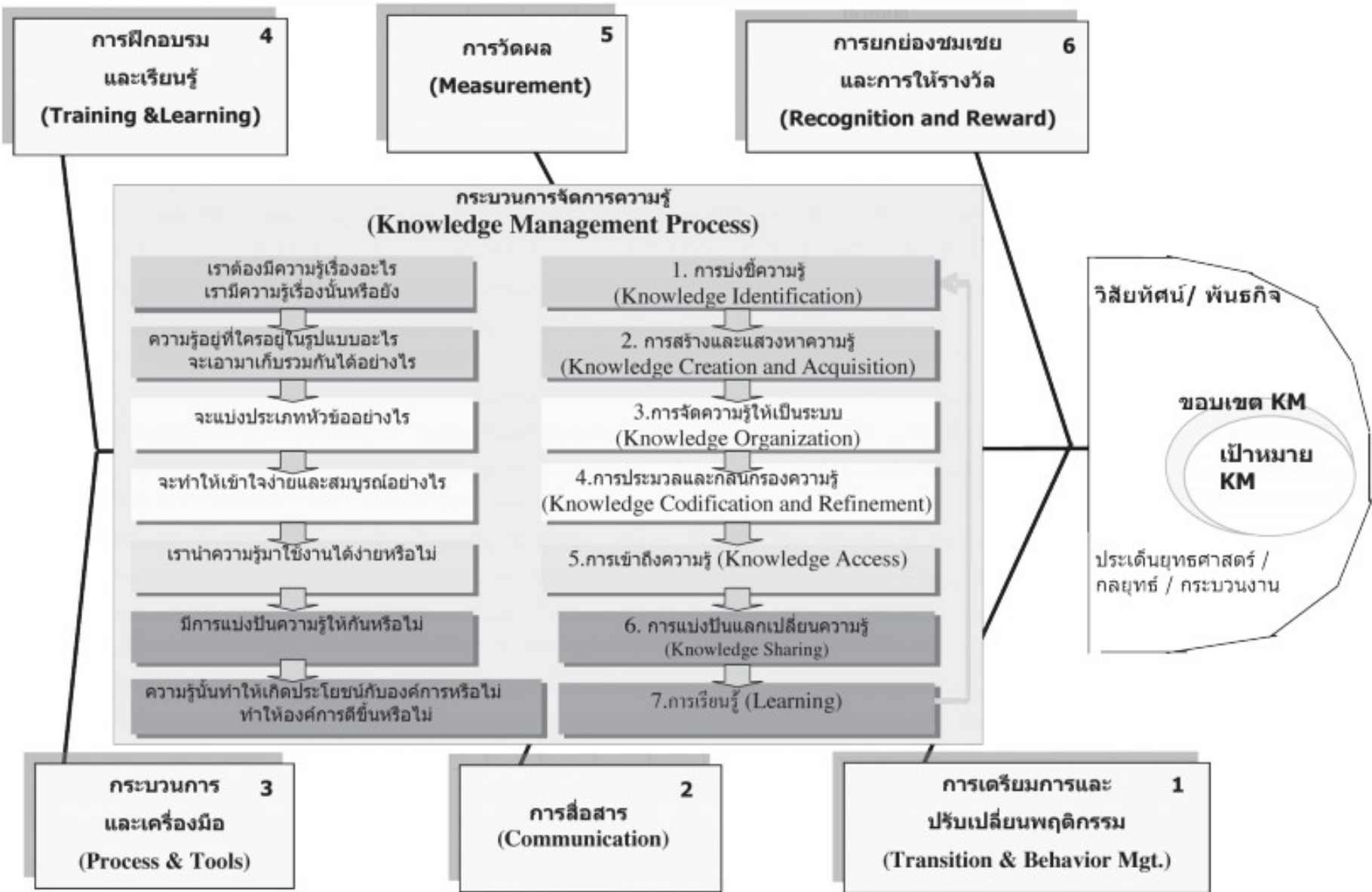
1. Acceptable Use Policy
2. Wireless Policy
3. Information Security Policy
4. E-mail Policy
5. Internet Security Policy
6. Access Control Policy
7. IDS/IPS Policy
8. Backup & Recovery Policy

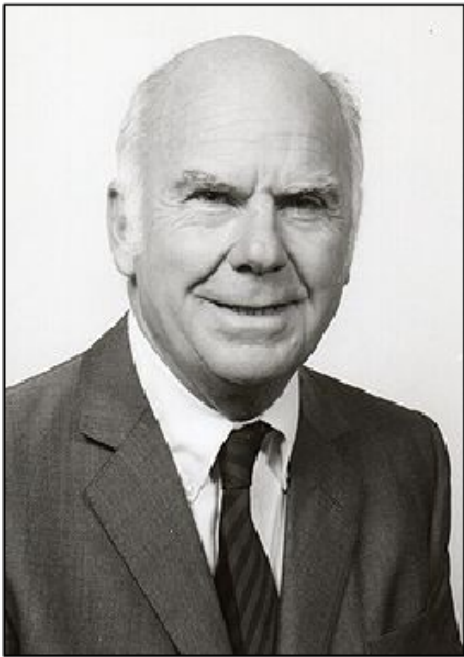
IT7

ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำไปปฏิบัติ

- ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็น 3 องค์ความรู้จากอย่างน้อย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน และไม่ควรซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่ส่วนราชการได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว แต่หากจำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้เดิม ส่วนราชการจะต้องทบทวนและเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้นหรือครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมระบุเหตุผลที่เลือกองค์ความรู้นั้นประกอบด้วย (หากส่วนราชการมีการดำเนินการครบถ้วนทุกประเด็นยุทธศาสตร์แล้ว ให้แสดงหลักฐานตามประเด็นดังกล่าว)
- การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ ตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process = KMP) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ (Change Management Process = CMP) นำมาบูรณาการร่วมกัน
- ส่วนราชการควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน

การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง





Albert Humphrey ได้นำ
เสนอแนวคิดในการวางแผน
กลยุทธ์ที่เรียกว่า SWOT
Analysis โดยให้ประเมิน
ปัจจัยภายในและภายนอก
องค์กร และใช้เทคนิค TO
WS ในการกำหนดประเด็น
ยุทธศาสตร์ต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร		
	จุดแข็ง (STRENGTH) 1..... 2..... 3.....	จุดอ่อน (WEAKNESS) 1..... 2..... 3.....
โอกาส (OPPORTUNITY) 1..... 2..... 3.....	ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 เร่งรัด/ขยายผล	ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 พัฒนา
อุปสรรค (TREAT) 1..... 2..... 3.....	ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ปรับตัวเร็ว	ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ตั้งรับ/ปรับปรุง

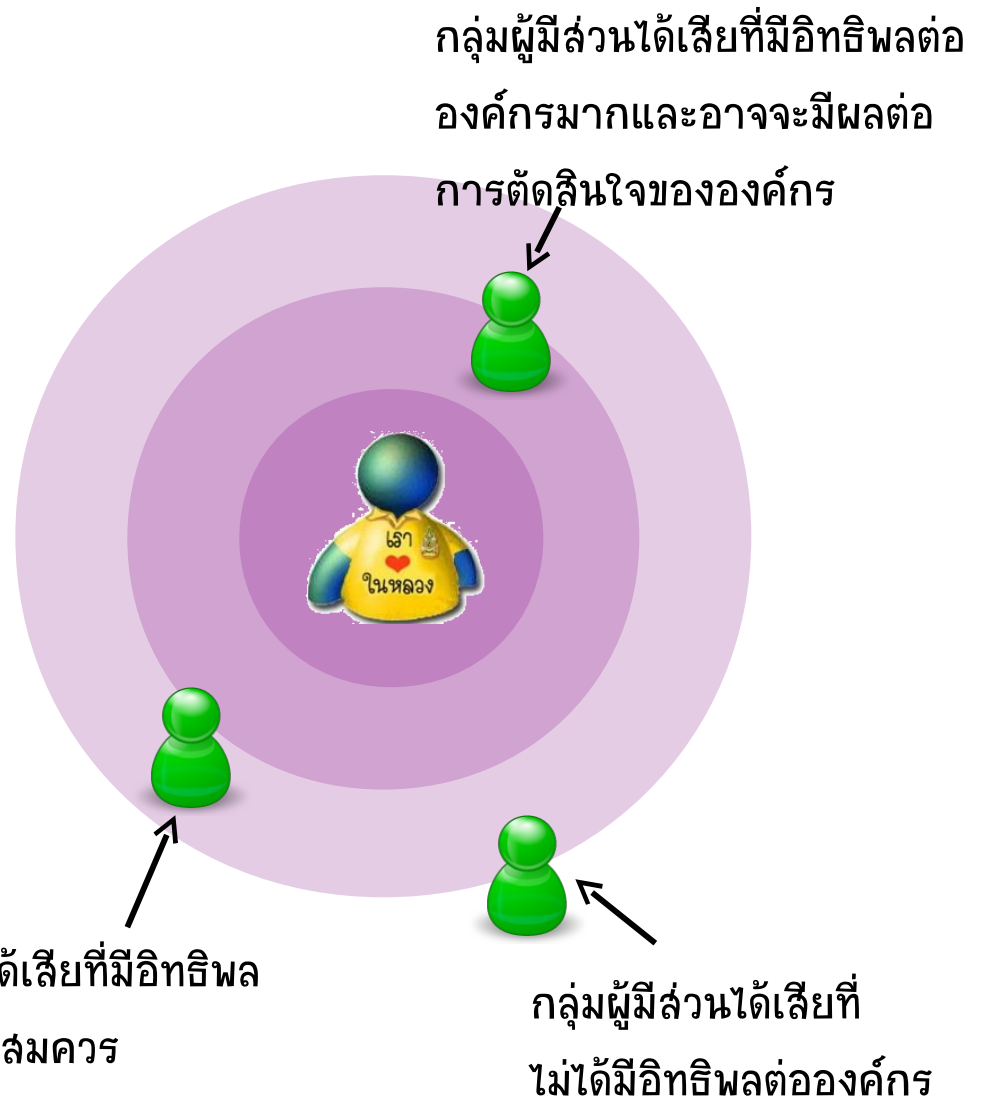
การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External factors) ให้พิจารณาโดย
แนวคิด PEST อันประกอบด้วย การเมือง (Politic) เศรษฐกิจ
(Economic) สังคม (Social) และเทคโนโลยี (Technology)



Curtis Kastner

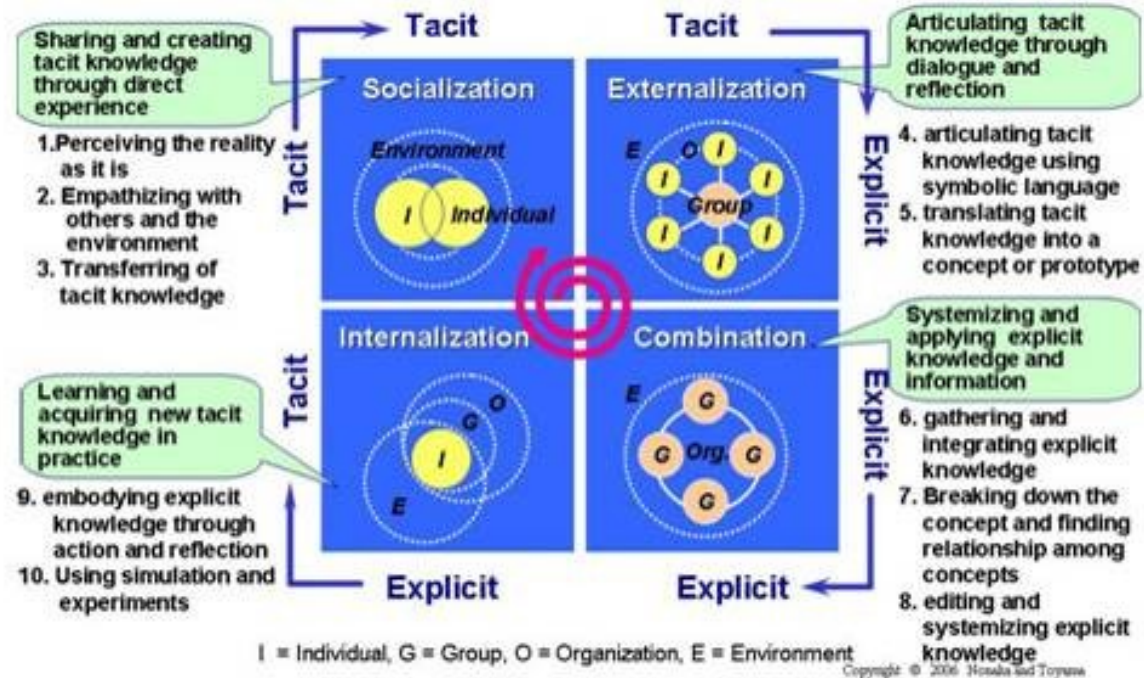
ได้พัฒนาในการ
วัดผลการปฏิบัติงาน
ขององค์กรโดยให้
ความสำคัญกับมิติ
ด้านความหลากหลาย

หลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
(Stakeholders) ซึ่งการวัดผลปฏิบัติงาน
โดยใช้ Stakeholder Approach นี้จะมุ่งเน้น
การส่งมอบผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับ
ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วน
ได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล





ในปี ค.ศ. 1998 Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อว่า “The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation” ซึ่งทั้งสองคนได้นำเสนอรูปแบบของการจัดการความรู้ที่เรียกว่า SECI Model อันโด่งดัง



เรียนรู้

ความรู้ฝังลึก

ความรู้บันทึก

ถ่ายทอด

โดยมีเนื้อหาหลักๆอยู่ที่การหมุนเวียนระหว่าง Tacit Knowledge กับ Explicit Knowledge ซึ่งอาศัยกระบวนการทั้งสี่ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization



เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และวางแผน

- ❖ Impact & Urgency Matrix
- ❖ Readiness Assessment

เครื่องมือในการสร้างความพร้อมส่วนบุคคลและทีมงาน

- ❖ การสื่อสารภายใน
- ❖ การสร้างภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ส่วนบุคคล
- ❖ การพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผล

- ❖ ตัวชี้วัดการดำเนินงาน (Performance Indicators)
- ❖ การตรวจสอบความพร้อมด้านทรัพยากร
- ❖ การตรวจสอบอารมณ์ร่วมในการดำเนินงาน (Mood Meter)

- ❖ ผู้บริหารต้องเข้าใจอย่างดีถึงการนำ หลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ (PMQA) มาใช้ในองค์กร
- ❖ ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- ❖ มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบอย่างเต็มเวลา
- ❖ มีการพัฒนาให้ผู้ดำเนินกิจกรรม/โครงการ เข้าใจแนวคิดและมีทักษะ
- ❖ กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนเพื่อให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
- ❖ สื่อสารทำความเข้าใจกับคนในองค์กรให้เห็นความสำคัญ
- ❖ จัดให้มีช่องทางการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย
- ❖ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กร
- ❖ กระตุ้นให้มีการจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร



ขอบคุณครับ

