

PMQA 2014



รางวัลคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ (PMQA)

ประจำปี พ.ศ. 2557



PMQA 2014



รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ประจำปี พ.ศ. 2557





PMQA 2014

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2557

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2557

จำนวนพิมพ์ : 1,000 เล่ม

ISBN : 978-616-7145-99-0

จัดพิมพ์โดย :

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0 2356 9999 โทรสาร 0 2281 8169

เว็บไซต์ www.opdc.go.th

ที่ปรึกษา : นายพงษ์อาจ ตริกิจวัฒนากุล รองเลขาธิการ ก.พ.ร.

คณะผู้จัดทำ :

นางอารีย์พันธ์ เจริญสุข

นางชนิษฐา งามวงศ์สถิต

นางสาวอรุณภาณี สุนทรรัช

นางนิธินุช จรุงเกียรติ

นางสาวเล็กคนางค์ ศิลลา

นายการันย์ สุขเกษม

ผู้อำนวยการกองบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนานวัตกรรมองค์กร

นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ

นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ

นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ

นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ

พิมพ์ที่ :

บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

โทรศัพท์ 0 2864 5698

โทรสาร 0 2864 5889

สงวนลิขสิทธิ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



คำนำ

มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวโดยส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2554 และเพื่อเป็นการยกระดับการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง จึงได้กำหนดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) แก่ส่วนราชการที่ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบ 6 หมวด และในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติและเป็นแรงจูงใจแก่หน่วยงานที่มุ่งมั่นพัฒนาองค์การสู่มาตรฐานสากล

ดังนั้น หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเป็นหน่วยงานที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาคุณภาพองค์การภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำหนังสือรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2557 ขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำไปศึกษาเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.



สารบัญ

	หน้า
ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	1
แนวทางและหลักเกณฑ์รางวัล	2
ผลการพิจารณารางวัล	6
รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	
หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม	
กรมควบคุมโรค	9
สำนักงาน ก.พ.ร.	22
หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	
กรมควบคุมโรค	37
กรมธนารักษ์	54
กรมปศุสัตว์	65
จังหวัดตาก	75
หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
กรมชลประทาน	87
กรมปศุสัตว์	99
กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	108
กรมสรรพสามิต	118
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ	129
หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้	
กรมสรรพากร	143
หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม	
กรมบัญชีกลาง	153
ภาคผนวก	
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2557	167



ตราสัญลักษณ์

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



สัญลักษณ์

รูปยอดเขาสูง มีดวงดาวเจ็ดจรัสอยู่ด้านบน ฉากหลังเป็นผืนธงโบกสะบัด

องค์ประกอบ

ดวงดาวเปล่งประกายสุกใส	หมายถึง ความสำเร็จ จุดหมาย จุดสูงสุด ความเป็นเลิศ
ยอดเขาสูง	หมายถึง หนทางยาวไกล ต้องมานะบากบั่น ต้องก้าวเดินไปอย่างช้า ๆ ด้วยความระมัดระวัง และมั่นคง
ผืนธงโบกสะบัด	หมายถึง ความยินดีในความสำเร็จที่มอบให้กับองค์กรที่ได้รับรางวัล

ความหมาย

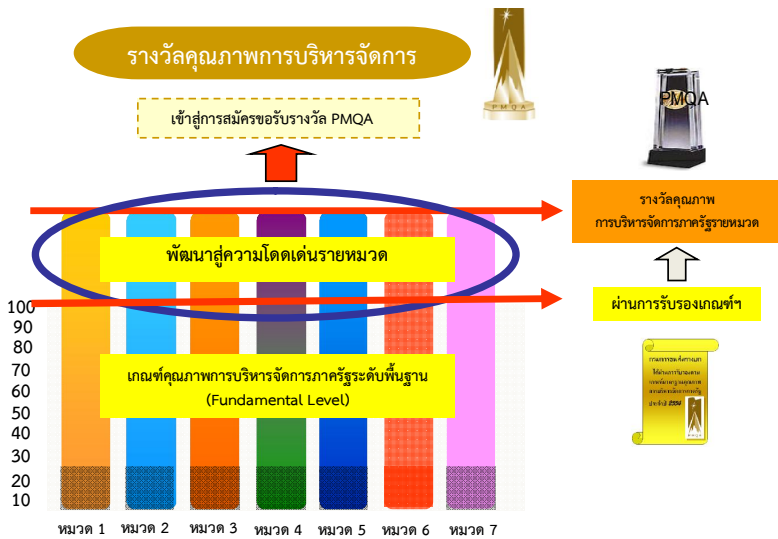
เป็นรางวัลสูงสุดที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ซึ่งได้มาด้วยความเพียรพยายาม ความอดทน หลอมรวมกับความตั้งใจจริงของทุกคนในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น



การดำเนินการที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 และ ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ดังกล่าวผ่านตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรปีละ 2 หมวด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปและยั่งยืน และเมื่อส่วนราชการดำเนินการจนครบทั้ง 6 หมวด ในปี พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อติดตาม และตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award)

ในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงที่ละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด” และพัฒนาไปสู่ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ต่อไปได้



การสมัครขอรับรางวัล

- ส่วนราชการระดับกระทรวง เสนอขอรับรางวัลในภาพรวมของกระทรวง ซึ่งเป็นการประเมินรวมทุกหน่วยงานภายในกระทรวง
- ส่วนราชการระดับกรม เสนอขอรับรางวัลในภาพรวมของกรม ซึ่งเป็นการประเมินรวมทุกหน่วยงานภายในกรม
- ส่วนราชการระดับจังหวัด เสนอขอรับรางวัลในภาพรวมของจังหวัด ซึ่งเป็นการประเมินรวมทุกส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค
- สถาบันอุดมศึกษา เสนอขอรับรางวัลในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษา
- หน่วยงานของรัฐประเภทอื่น เช่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ เป็นต้น



PMQA 2014

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2557

ประเภทของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	
หมวด 1	ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม
หมวด 2	ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
หมวด 3	ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หมวด 4	ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้
หมวด 5	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
หมวด 6	ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

เกณฑ์การให้คะแนนรางวัลฯ รายหมวด

- ทุกหมวดต้องได้คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 25 ของคู่มือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี พ.ศ. 2550
- สำหรับหมวดที่ขอรับรางวัลต้องได้คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50 ของคะแนนประจำหมวด
- คะแนนของหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7) ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหมวดที่ขอรับรางวัลต้องได้คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 30 ส่วนมิติอื่น ๆ ต้องได้คะแนนรายมิติมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 25

หมวด	เกณฑ์การให้คะแนน	รางวัลหมวด 1	รางวัลหมวด 2	รางวัลหมวด 3	รางวัลหมวด 4	รางวัลหมวด 5	รางวัลหมวด 6
1	120	≥60	≥30	≥30	≥30	≥30	≥30
2	80	≥20	≥40	≥20	≥20	≥20	≥20
3	110	≥27.5	≥27.5	≥55	≥27.5	≥27.5	≥27.5
4	80	≥20	≥20	≥20	≥40	≥20	≥20
5	100	≥25	≥25	≥25	≥25	≥50	≥25
6	110	≥27.5	≥27.5	≥27.5	≥27.5	≥27.5	≥55
7.1	100	≥30	≥30	≥25	≥25	≥25	≥25
7.2	100	≥25	≥25	≥30	≥25	≥25	≥25
7.3	100	≥25	≥25	≥25	≥25	≥25	≥30
7.4	100	≥25	≥25	≥25	≥30	≥30	≥25
รวม	1000	≥300	≥300	≥300	≥300	≥300	≥300



ขั้นตอนการสมัคร และการพิจารณาการให้รางวัล

1. ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2. ส่วนราชการต้องได้รับการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL)

3. ส่วนราชการประเมินตนเองด้วยเกณฑ์รางวัลฯ รายหมวดตามหมวดที่ประสงค์จะยื่นขอรับรางวัล และส่งเอกสารการสมัครเบื้องต้นไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อประเมินความพร้อมและความเหมาะสมในการเลือกหมวดที่เสนอขอรับรางวัล ซึ่งส่วนราชการจะได้รับข้อมูลป้อนกลับ

4. ผู้ตรวจประเมินตรวจประเมินเอกสารเพื่อกลั่นกรองเบื้องต้น

5. หากผ่านการประเมินตามข้อ 4 ให้จัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ (Application Report) จำนวนไม่เกิน 50 หน้า ตามแนวทางที่กำหนด พร้อมระบุหมวดที่ต้องการขอรับรางวัล และจัดส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร.

6. ผู้ตรวจประเมินตรวจประเมิน Application Report และจัดทำประเด็นการตรวจประเมิน ณ พื้นที่ส่วนราชการ (Site Visit)

7. ส่วนราชการที่ผ่านการประเมินตามข้อ 6 จะได้รับการตรวจประเมินในพื้นที่การปฏิบัติงานของส่วนราชการ และผลการตรวจประเมินจะถูกนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

หากส่วนราชการใดไม่ผ่านเกณฑ์รางวัลฯ สำนักงาน ก.พ.ร. จะแจ้งผลให้ทราบพร้อมข้อมูลป้อนกลับ



ผลการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2557

ในปี พ.ศ. 2557 มีส่วนราชการสมัครขอรับ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” 32 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1 กระทรวง 23 กรม 7 จังหวัด และหน่วยงานประเภทอื่น 1 แห่ง รวม 42 หมวด โดยมีส่วนราชการที่ผ่านเกณฑ์การประเมินและได้รับรางวัล 11 หน่วยงาน จำนวน 13 รางวัล ดังนี้

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2557	หน่วยงาน
หมวด 1 ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม	กรมควบคุมโรค สำนักงาน ก.พ.ร.
หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	กรมควบคุมโรค กรมธนารักษ์ กรมปศุสัตว์ จังหวัดตาก
หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กรมชลประทาน กรมปศุสัตว์ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมสรรพสามิต สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต คนพิการแห่งชาติ
หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้	กรมสรรพากร
หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม	กรมบัญชีกลาง

หมวด 1

รางวัลด้านการนำองค์การ
และความรับผิดชอบต่อสังคม





PMQA 2014

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2557

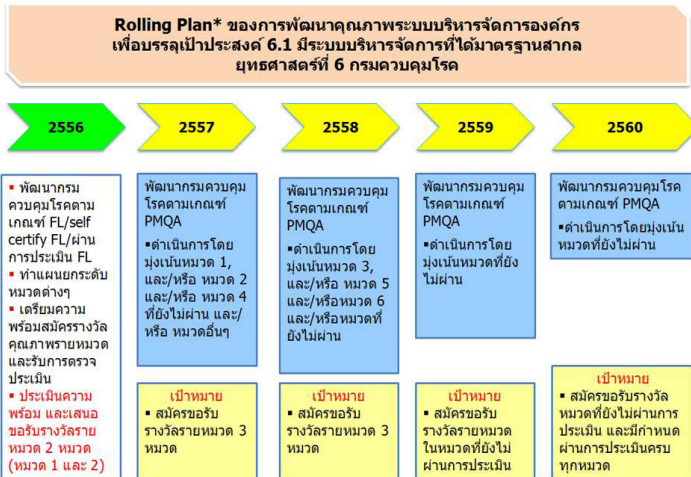


กรมควบคุมโรค

หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

กรมควบคุมโรค เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสุขภาพของประชาชน มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านวิชาการและเทคโนโลยีการป้องกันและควบคุมโรคของประเทศและระดับนานาชาติ โดยในปี พ.ศ. 2545 มีการออกพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 กรมควบคุมโรคติดต่อเปลี่ยนชื่อเป็นกรมควบคุมโรค อยู่ภายใต้กลุ่มภารกิจ (Cluster) ด้านพัฒนาการสาธารณสุข มีการขยายขอบเขตภารกิจจากการป้องกันและควบคุมเฉพาะกลุ่มโรคติดต่อให้ครอบคลุมการป้องกัน และควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

ในการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จนั้นต้องอาศัยความพยายามในการกำหนดทิศทางไว้อย่างชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมายาวนานจนเห็นผล ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารได้นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ คือ PMQA โดยกำหนด Rolling Plan ในการพัฒนามุ่งสร้างวัฒนธรรมอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ดังภาพที่ 1 พร้อมกับการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการดำเนินงาน คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพระบบบริหารจัดการองค์การและบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูงได้มาตรฐานสากล ผ่านการผลักดันงานตามยุทธศาสตร์โดยอาศัยคณะกรรมการ คณะทำงานชุดต่าง ๆ และกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด จัดทำแผนโครงการถ่ายทอดจากระดับองค์การ สู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล พร้อมกับการเชื่อมโยงการทำงานเข้ากับเครือข่าย



* หมายเหตุ ปรับปรุงใหม่ ปี 2556

ภาพที่ 1 Rolling Plan ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ด้วยบทบาทผู้นำที่ดีจากฐานสู่ฐาน มุ่งนำพาองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำระดับนานาชาติ ที่สังคมเชื่อถือและไว้วางใจเพื่อปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพ ด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการ ภายในปี 2563” และพันธกิจทั้ง 5 ด้าน จึงได้มีสร้างวัฒนธรรมองค์กร “เป็นเลิศทางวิชาการ ทำงานเป็นทีม” และได้ทบทวนปรับปรุงค่านิยมร่วมกันให้ตรงกับความต้องการขององค์กรและหลอมรวมเกิดเป็น

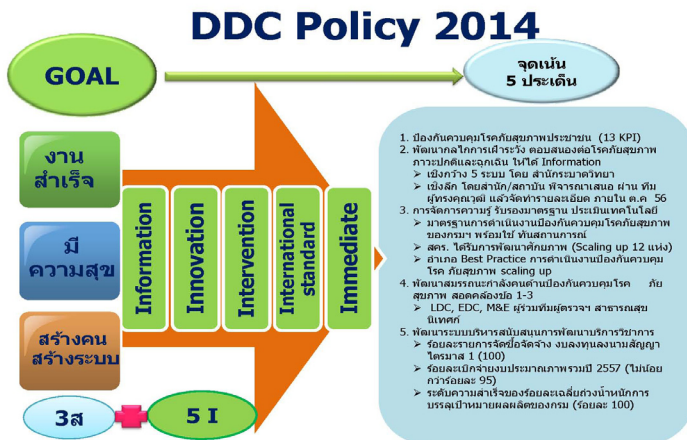
“I SMART” คือ Integrity (การยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม) Service (ความพร้อมในการให้บริการ) Mastery (การทำงานอย่างมืออาชีพ) Accountability (การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และรับผิดชอบ) Relationship (การมีน้ำใจ ใจเปิดกว้างเป็นที่พึ่งพื่อน้อง) และ Teamwork (การทำงานเป็นทีม) และเพื่อเป็นการรักษาและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้คงอยู่และสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร จึงได้กำหนดค่านิยม I SMART เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร และพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน



ตามค่านิยมร่วม โดยมอบหมายให้สำนักงานเลขานุการกรมรับผิดชอบ และดำเนินโครงการพัฒนาหน่วยงานต้นแบบตามค่านิยมกรมควบคุมโรค ให้ทุกคนมีแนวคิดความเชื่อและพฤติกรรมการทำงานในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ทำให้กรมควบคุมโรคเติบโตอย่างเป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจของทั้งคนในองค์กรและประชาชนทั่วประเทศ

การนำองค์การ

กรมควบคุมโรคมีความโดดเด่นในการนำองค์การของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี ซึ่งให้ความสำคัญต่อกระบวนการกำหนดทิศทางขององค์การ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และเป้าหมายผลการดำเนินการที่คาดหวัง จึงสามารถเห็นในเชิงประจักษ์ได้จากแนวนโยบายในการปฏิบัติงานของกรมควบคุมโรคมีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวนโยบายในการพัฒนาระบบสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุขแต่ละยุคสมัย ต่อมาในปี 2557 ผู้บริหารได้มอบนโยบาย Model 3ส 5I เชื่อมโยงกับการทำงาน ดังภาพที่ 2 โดย “ส ที่ 1” ได้แก่ งานสำเร็จ “ส ที่ 2” ได้แก่ มีความสุข และ “ส ที่ 3” ได้แก่ สร้างคน สร้างระบบ และการที่จะบรรลุตามเป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทำงานด้วยหลัก 5I ประกอบด้วย



ภาพที่ 2 นโยบายในการกำหนดทิศทางผู้บริหาร ประจำปี พ.ศ.2557

1) Information แต่ละหน่วยงานต้องมีข้อมูลเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจ ในการดำเนินการป้องกันควบคุมโรค กำหนดทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงการพัฒนา นโยบายให้ชัดเจน นำสู่การปฏิบัติ รวมถึงให้มีการวิจัยและพัฒนา มีระบบสนับสนุน เพื่อเข้าถึงบทบาท Health Authority ในฐานะผู้กำกับ

2) Innovation กรมฯ ต้องมีรูปแบบว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด ผู้ทรงคุณวุฒิของกรมฯ และบุคลากรทุกคนร่วมกันคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้านการป้องกันควบคุมโรค สามารถนำองค์ความรู้ไปสู่ประชาชนและชุมชนให้สามารถป้องกันโรคได้อย่างจริงจัง

3) Intervention กรมฯ ต้องดำเนินการสนับสนุนการทำงานให้แก่พื้นที่ อย่างเข้มแข็งในฐานะผู้กำกับ คือ รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ได้จากกระทรวงฯ และพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้อื่นๆ และติดตามประเมินผลที่มีคุณภาพ

4) International standard กรมฯ ต้องผลิตองค์ความรู้และมาตรฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับการป้องกันควบคุมโรคและผลักดันสู่การปฏิบัติ (Intervention) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และ

5) Immediate การทำงานทุกอย่างต้องดำเนินการด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีการถ่ายทอดนโยบายให้ทุกหน่วยงานไปปฏิบัติในทุกช่องทางของการสื่อสาร ทันเวลา ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการเป็นการตอกย้ำให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบและถือปฏิบัติ ซึ่ง “3ส 5I” ถือเป็นแนวนโยบายการปฏิบัติงานของกรม ครอบคลุมทั้งในเรื่องการบรรลุเป้าหมายของงาน การมุ่งเน้นคน และวิธีการรอบด้าน ส่งผลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน กำหนดให้มีความเชื่อมโยงกับนโยบาย National Health Authority ปี 2557 ของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นบทบาทการดำเนินงานร่วมกันทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะการทำงานร่วมกันระหว่างสำนักงานป้องกันควบคุมโรค กับเขตบริการสุขภาพ โดยกรมควบคุมโรคต้องทำหน้าที่การเป็น Authority ระบบป้องกันควบคุมโรคของประเทศ

ทั้งนี้ ทิศทางของกรมควบคุมโรคฉบับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันได้พัฒนาขึ้นในปี พ.ศ.2554 โดยผู้บริหารได้มอบหมายแนวทางการพัฒนา เริ่มต้นจากกระบวนการรับฟังความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลจากนโยบายของรัฐบาล ทิศทางการพัฒนาสุขภาพของประเทศ และความเป็นพลวัตของสภาพแวดล้อมต่างๆ มาวิเคราะห์ SWOT Analysis ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนข้อมูลจากการทบทวนสถานการณ์โรคและภัยสุขภาพ ปัญหาโรคและภัยสุขภาพในพื้นที่ มาประกอบการพิจารณา โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของ

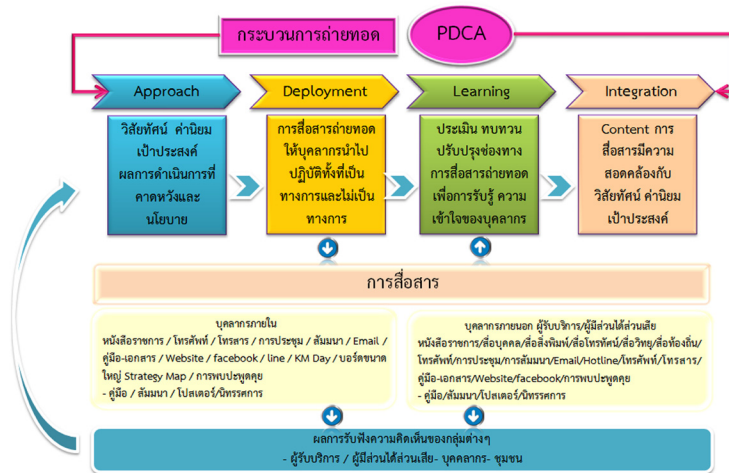


บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารนักวิชาการ และบุคลากรของกรมฯ โดยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “กรมควบคุมโรคเป็นองค์กรชั้นนำระดับนานาชาติ ที่สังคมเชื่อถือและไว้วางใจ เพื่อปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพ ด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการภายในปี 2563” ทุก ๆ ปี กรมควบคุมโรค จะจัดการประชุมทบทวนทิศทางการดำเนินงานของกรมฯ โดยอธิบดีกรมควบคุมโรค จะแสดงจุดยืนซึ่งเน้นให้เห็นว่า วิสัยทัศน์กรมควบคุมโรคมีความสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์และประสบความสำเร็จ ผู้บริหารได้มอบนโยบายกับบุคลากรของกรมควบคุมโรคทุกคนให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ คือ มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบการทำงานได้ ในกลุ่มผู้บริหารต้องมีพรหมวิหาร 4 และการทำงานที่ดีต้องมีตัวชี้วัดกำกับเพื่อให้ผลงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการกำหนดทิศทางการควบคุมโรค

หลังจากที่กำหนดทิศทางการองค์กรได้ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และเป้าหมายผลการดำเนินการขององค์กรไปยังบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ตลอดจนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง และเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางอย่างเป็นระบบ ดังภาพที่ 4 โดยผู้บริหารได้ประกาศเป็นนโยบายให้หน่วยงานในสังกัดของกรมควบคุมโรคยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพทุกหน่วยงาน และเพื่อเร่งรัดผลสำเร็จของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและกระบวนการในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทุกระดับในกรมควบคุมโรค รวมทั้งให้บุคลากรของกรมฯ มีพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมที่กำหนด ผู้บริหาร



ภาพที่ 4 กระบวนการถ่ายทอด/ช่องทางการสื่อสารที่สำคัญ

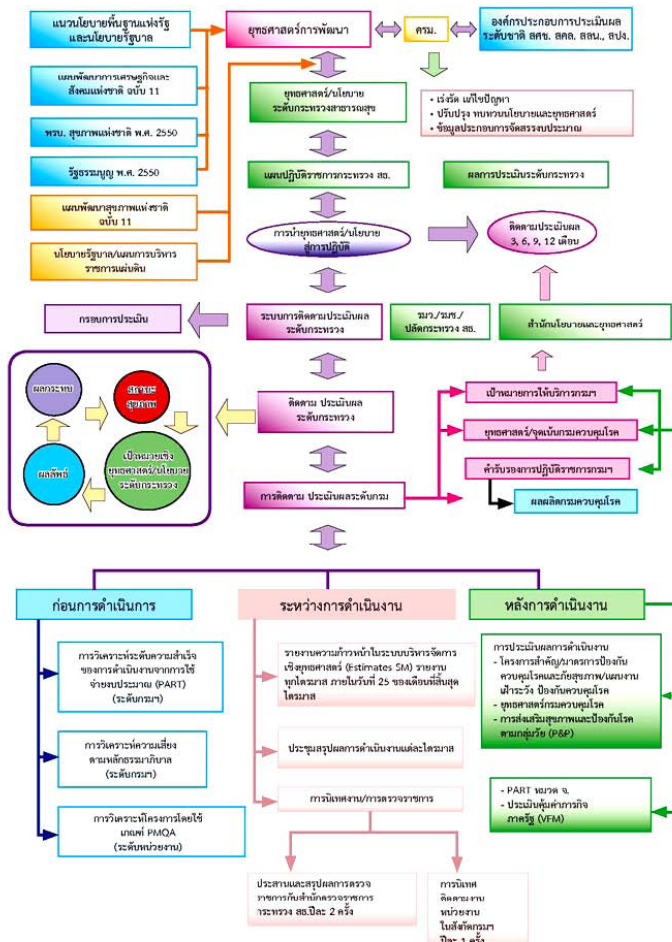
มีมาตรการให้บุคลากรภายในกรมฯ รับทราบและรับรู้อำนาจของกรมฯ ความหมาย และแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมตามค่านิยม ผ่านรูปแบบของการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มการเข้าถึงสื่อ พร้อมทั้งพัฒนาต่อเนื่องเกิดเป็นคู่มือแนวทางการแสดงออกเชิงพฤติกรรมบริการของสำนักงานเลขานุการกรม กรมควบคุมโรค และขยายผลให้ทุกหน่วยงานภายในกรมฯ ใช้เป็นแนวทาง และในปี พ.ศ. 2557 ผู้บริหารกรมฯ ให้ดำเนินแปลงค่านิยม SMART สู่การปฏิบัติประกอบไปด้วยกระบวนการดังนี้ ทบทวนกระบวนการและรับฟังความคิดเห็น การบูรณาการจัดทำรายการพฤติกรรมบ่งชี้ตามค่านิยม ร่วมกับสมรรถนะหลักกรมควบคุมโรค จัดทำระบบการวัดและประเมินพฤติกรรม สื่อสารรายการพฤติกรรมบ่งชี้ และแนวทางการประเมิน ผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งนี้ การแปลงค่านิยมสู่การปฏิบัติดังกล่าว ได้กำหนดเป็น Strategic Initiative เรียกขานว่า การสร้างค่านิยมร่วม ค.ร. (ค.ร. Style) สำหรับการสื่อสารภายนอกที่สำคัญ ผู้บริหารได้นำกลยุทธ์การสื่อสารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในกระบวนการเฝ้าระวังข้อมูลข่าวสารและตอบโต้สื่อต่าง ๆ มีกระบวนการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนกลุ่มเสี่ยงต่อโรคต่าง ๆ จัดทำ Poll เพื่อสำรวจความเห็นและปัจจัยสำคัญเกี่ยวกับโรค ข้อมูลนี้จะถูกส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมแนวทาง มาตรการในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นแล้ว สื่อสารให้กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายตามช่องทางต่าง ๆ ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้ง



ส่วนสำคัญที่ทำให้การทำงานด้วยบทบาทภารกิจกรมควบคุมโรคที่ต้องรับมือได้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วอีกประการ คือ การทบทวนกระบวนการนำองค์การของกรมฯ ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ดังภาพที่ 5 เพื่อให้การดำเนินงานของกรมฯ สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้บริการในอนาคตตลอดจนสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไป ทำให้ผู้บริหารกรมฯ พิจารณาในเรื่องการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และการปฏิบัติงาน โดยเปลี่ยนแปลงการบริหารแผนงานป้องกันควบคุมโรคจากเดิมซึ่งเกือบทุกแผนงานเป็นแบบ Vertical Program มาสู่รูปแบบการบริหารแผนงานฯ แบบใหม่ คือ Integrated Program และ Co - ordinated Program การเปลี่ยนแปลงข้างต้น สอดคล้องกับการปฏิรูประบบสุขภาพตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งกรมควบคุมโรคต้องเป็นผู้นำในเรื่องการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพในระดับประเทศ (National Health Authority) ทำให้ผู้บริหารต้องปรับวิธีการทำงาน โดยมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับเขตบริการสุขภาพเพื่อบูรณาการงานของกรมฯ ที่เกี่ยวข้องลงสู่พื้นที่ที่ความรับผิดชอบในเขตฯ และร่วมกันแก้ปัญหาของโรคและภัยสุขภาพที่เป็นปัญหาสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังปรากฏเป็นผลงาน อาทิเช่น

- **การพัฒนา “อำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งแบบยั่งยืน”** สร้างให้เกิดระบบและกลไกการบริหารจัดการการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค และภัยสุขภาพระดับอำเภอให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลทันสถานการณ์ โดยพิจารณาตามเกณฑ์คุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ 1) มีคณะกรรมการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 2) มีระบบระบาดวิทยาที่ดี (SRRT ตำบล) 3) มีการวางแผน การป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 4) มีการระดมทุนหรือการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่เป็นรูปธรรม 5) มีผลสำเร็จของการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่สำคัญหรือที่เป็นปัญหา จนในปัจจุบันเกิดเครือข่ายร่วมกันทำงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

- **การพัฒนา “ทีมเฝ้าระวังสอบสวนเคลื่อนที่เร็ว (Surveillance Rapid Response Team: SRRT) ของเครือข่ายระดับตำบล”** สร้างให้เกิดการเตรียมพร้อมและตอบโต้โรคและภัยสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและขยายเครือข่าย SRRT ซึ่งเป็นทีมงานระดับตำบลที่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด ให้สามารถทำงานอย่างเป็นระบบ รู้เร็ว รายงานเร็ว และควบคุมโรคด้วยมาตรการเบื้องต้นได้รวดเร็ว ส่งผลให้การตอบโต้โรคและภัยสุขภาพได้อย่างทันท่วงที หยุดการระบาดของโรคในพื้นที่ก่อนลุกลาม และทำให้อัตราการป่วยและอัตราการตายน้อยลง



ภาพที่ 5 กระบวนการติดตามและประเมินผล

ความรับผิดชอบต่อสังคม

อธิบดีกรมควบคุมโรคได้มอบหมายให้คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ ทำหน้าที่ติดตามการกำกับดูแลตนเองที่ดี จัดทำนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยเฉพาะด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ต้องคำนึงถึงการป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมในทุกขั้นตอนของการป้องกันควบคุมโรค โดยกรมควบคุมโรค



ได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลให้เกิดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการตามพันธกิจของส่วนราชการ หากไม่มีมาตรการหรือกระบวนการจัดการที่ได้อย่างเพียงพอ ซึ่งจากการทบทวนการปฏิบัติงานคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการจึงได้จัดทำแนวทางในการดำเนินการ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์และคาดการณ์โอกาสที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อสังคมรวมไปถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และกำหนดวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในส่วนของดำเนินการเชิงรุก คือมาตรการในการป้องกันไม่เกิดผลกระทบต่าง ๆ รวมถึงการดำเนินการเชิงรับ หากเกิดผลกระทบนั้นแล้ว การเตรียมการเหล่านี้ ครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภารกิจด้านการผลิตและพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งกำหนดให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ทางวิชาการของกรมควบคุมโรค การให้ข้อมูลข่าวสารด้านโรคและภัยสุขภาพ โดยวางมาตรการป้องกันความเสี่ยงจากคามผิดพลาดในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และผลจากการให้บริการวัคซีนเพื่อการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคในประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดอาการข้างเคียงหลังได้รับวัคซีน มีมาตรการสื่อสารให้ความรู้กับพ่อแม่ ผู้ปกครองในการป้องกันผลข้างเคียงที่จะเกิดขึ้นจากอาการข้างเคียงหลังได้รับวัคซีน

นอกจากนี้ในส่วนของ การให้บริการโดยตรงกับผู้รับบริการ กรมฯ ได้กำหนดให้สถาบันบำราศนราดูร ซึ่งให้บริการกลุ่มผู้รับบริการส่วนหนึ่งเป็นผู้ป่วยโรคติดต่ออันตรายและผู้ป่วยโรคติดต่อต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยยึดหลักปฏิบัติตามกฎหมาย มาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนดของสถาบันฯ ในด้านการปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพและการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางลบ ได้แก่ การจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานระบบบำบัดน้ำเสีย การจัดการคัดแยกขยะ และติดตามคุณภาพตัวอย่างน้ำทิ้งทุกเดือน และรายงานผลการดำเนินการภาพรวมต่อทีมบริหาร รวมถึงการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบสิ่งแวดล้อมและสุขภาพชุมชนโดยรอบสถาบันฯ พร้อมทั้งนำมาจัดทำแผนพัฒนาต่อเนืองร่วมกับชุมชน ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดทำกระบวนการเป้าประสงค์ และเป้าหมายในการจัดการผลกระทบทางลบของกรมควบคุมโรค ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2553 จนถึงปัจจุบัน และมอบให้คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรมควบคุมโรคทบทวน ปรับปรุง และสื่อสารอย่างต่อเนื่องทุกปี ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กระบวนการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายในการจัดการกับผลกระทบทางลบ

ผลกระทบทางลบที่เกิดจากการดำเนินงาน	เป้าประสงค์การจัดการผลกระทบ	กระบวนการจัดการผลกระทบ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ด้านการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์วิชาการด้านการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ	ลดข้อผิดพลาดในการเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ทางวิชาการของกรมฯ	กำหนดให้มีคณะกรรมการในการคัดเลือกและตรวจสอบความถูกต้องก่อนเผยแพร่	- ร้อยละผลิตภัณฑ์ทางวิชาการที่ผ่านการตรวจสอบก่อนเผยแพร่	100 %
การให้ข้อมูลข่าวสารด้านโรคและภัยสุขภาพการดำเนินงานสื่อสาร เพื่อ ป้องกัน และควบคุมโรคและภัยที่อุบัติจะเกิดขึ้นไม่ทันสถานการณ์ความเป็นจริง ส่งผลให้ประชาชนไม่มีการปฏิบัติในการดูแลสุขภาพตนเองที่ถูกต้อง ทำให้ครอบคลุมและประเทศชาติเกิดความเสียหายทางด้านทรัพยากรและสุขภาพตลอดจนเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศ และส่งผลให้ภาพลักษณ์ของกรมฯ ไม่ดี	ลดข้อผิดพลาดในการให้ข้อมูลซึ่งส่งผลกระทบต่อการเข้าใจผิดของประชาชนและสังคม เกิดความตระหนัก	วางระบบการเฝ้าระวังข้อมูลจากสารด้านโรคและภัยที่อุบัติ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และดำเนินการสื่อสารตอบโต้ต่อความเสี่ยงนั้นๆ อย่างถูกต้องและครบถ้วน ทันเหตุการณ์ โดยแบ่งรูปแบบกระบวนการดำเนินงานเป็น 3 ระยะ คือ การสื่อสารในภาวะปกติ การสื่อสารในภาวะวิกฤติ และการสื่อสารในระยะฟื้นฟูหลังวิกฤติ	- จำนวนข่าวที่เฝ้าระวัง - จำนวนข่าวที่เฝ้าระวังของกรมฯ - จำนวนข่าวที่สื่อสารเตือนภัยของกรมฯ	ไม่น้อยกว่า 50,000 ข่าว/ปี ไม่น้อยกว่า 2,000 ข่าว/ปี ไม่น้อยกว่า 200 ข่าว/ปี
การฉีดพ่นสารเคมีกำจัดยุงลายป้องกันโรคไข้เลือดออก	- ลดผลกระทบของการพ่นเป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อมจากการฉีดพ่นสารเคมี - เพื่อให้ประชาชนได้รับความรู้การฉีดพ่นควบคุมยุงพาหะนำโรค	- ดำเนินการประชาสัมพันธ์แจ้งก่อนการฉีดพ่นสารเคมีให้ทั่วถึงและครอบคลุม - ดำเนินการให้ความรู้เรื่องการควบคุมยุงพาหะนำโรคด้วยวิธีการฉีดพ่นสารเคมีแก่ประชาชน	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการฉีดพ่นสารเคมี	80%
ผลจากการให้บริการวัคซีนเสริมภูมิคุ้มกันโรคในประชาชนกลุ่มเป้าหมาย อาจเกิดการข้างเคียงหลังได้รับวัคซีน (Adverse Events Following Immunization หรือ AEFI)	- ลดอาการข้างเคียงที่สามารถพบได้เพื่อการตัดสินใจรับบริการ - ลดความเข้าใจผิดรวมถึงลดปัญหาการร้องเรียนและฟ้องร้องผู้ให้บริการ	การสื่อสารก่อนและหลังให้บริการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค	ร้อยละของพ่อแม่ผู้ปกครองหรือผู้รับบริการทุกรายต้องได้รับการสื่อสารก่อนและหลังให้บริการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคเกี่ยวกับอาการข้างเคียงหลังได้รับวัคซีน	100 %
การจัดการระบบบำบัดน้ำเสียของสถาบันบำราศนราดูร	ลดผลกระทบของน้ำเสีย ในการจัดการการบำบัดน้ำเสีย ในชุมชนรอบสถาบันบำราศนราดูร	จัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานระบบบำบัดน้ำเสีย การจัดการคัดแยกขยะ และติดตามคุณภาพน้ำทิ้งทุกเดือน และรายงานผลการดำเนินการภาพรวมต่อที่นบริหาร รวมถึงการสร้างความเห็นเกี่ยวกับผลกระทบสิ่งแวดล้อมและสุขภาพชุมชนโดยรอบสถาบันฯ	ดัชนีคุณภาพน้ำอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานควบคุมการระบายน้ำทิ้ง	BOD, เกล็ดมาตรฐานไม่เกิน 20 mg/L



จากนโยบายดังกล่าวทำให้กรมควบคุมโรคมีการวิเคราะห์และจัดการผลกระทบทางลบที่ชัดเจนไปถึงกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบทางอ้อม เช่น ชุมชนรอบ ๆ ที่ลักษณะเป็นสถานบริการของกรมฯ และขับเคลื่อนไปถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก เช่น ผู้ประกอบการทางธุรกิจที่ขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ในการป้องกันควบคุมโรคต่าง ๆ เป็นต้น รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายไว้ชัดเจน และติดตามผลตามมาตรฐานที่กำหนด

สำหรับในด้านการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ กรมควบคุมโรคสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ จนเกิดผลลัพธ์ที่สร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างมาก โดยแนวทางการดำเนินการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อกรมควบคุมโรค มีดังนี้

1) สำรวจและรวบรวมความคิดเห็นและความต้องการของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องด้วยการประชุมกลุ่มย่อยภายในกรมควบคุมโรค เพื่อสรุปความต้องการสนับสนุน

2) การพิจารณาคัดเลือก และกำหนดชุมชนที่สำคัญ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของกรมควบคุมโรค โดยในระยะแรกคัดเลือกชุมชนที่อยู่บริเวณโดยรอบกระทรวงสาธารณสุขและต่อมาได้ขยายแนวคิดสู่ชุมชนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรมฯ ได้แก่ ชุมชนนิคมโรคเรื้อน ซึ่งได้ปรับแนวคิดเป็น “การบูรณาการนิคมโรคเรื้อนสู่ชุมชนปกติ” แทน “การถ่ายโอนนิคมโรคเรื้อน” และใช้แนวคิดแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน

3) จัดกิจกรรมสนับสนุนชุมชน เช่น การจัดกิจกรรมบริจาคสิ่งของแก่ชุมชนที่อยู่บริเวณโดยรอบกระทรวงสาธารณสุข รวมถึงยังสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน เช่น กระเป๋ 1 ใบ ปั่นน้ำใจให้น้องไปโรงเรียน ปลุกป่าชายเลนเพื่อรักษาสภาพแวดล้อมและธรรมชาติ การบริจาคของผ้าห่มกันหนาวให้ประชาชนในถิ่นทุรกันดาร เป็นต้น

4) ประชุมทบทวนผลการดำเนินงาน และปรับปรุงกิจกรรมและส่งเสริมขยายการมีส่วนร่วมไปสู่ภูมิภาคมากขึ้น เช่น การนำสิ่งของไปบริจาค และผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความรู้ในการป้องกันควบคุมโรคแก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากอุทกภัยในเขตพื้นที่ต่าง ๆ ทำให้ไม่เกิดการแพร่ระบาดของโรคที่เกิดจากอุทกภัย เป็นต้น

ด้วยบทบาทผู้นำและความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรอย่างไม่หยุดยั้งของผู้บริหารส่งผลเป็นที่ประจักษ์และยอมรับในสายตาของคนในกรมควบคุมโรคและคนนอกองค์กรทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จนได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมายอย่างต่อเนื่อง และในปี พ.ศ. 2556 ผลงานเรื่อง “มาลาเรีย : การพัฒนาศักยภาพบริการแบบบูรณาการ” ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 ได้รับรางวัลชนะเลิศ (1st Place Winner) United Nations Public Service Awards ในประเภทการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายผ่านกลไกนวัตกรรม

ปัจจัยความสำเร็จ

- ผู้บริหารเป็น Role Model ของผู้นำยุคใหม่ที่เปิดรับฟังความเห็นทาง Social Network และแสดงบทบาทในการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สามารถกำหนดนโยบาย มอบหมายงาน และสั่งการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่ อีกทั้งยังนำไปสู่การขับเคลื่อนในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
- ผู้บริหารใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมให้ข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และรับฟังความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งยังมีการทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาตั้งแต่อดีต และรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง ผู้ทรงคุณวุฒิ เครือข่ายการทำงานร่วมกัน ทั้งในและนอกกระทรวงสาธารณสุข ตลอดจนข้อมูลจากผู้รับบริการและบุคลากรมากำหนดวิธีการทำงานที่เน้นเชิงรุก และเร่งรัดให้เกิดประสิทธิภาพ
- การนำข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และพัฒนาการพยากรณ์โรค โดยใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่นำเชื่อถือ นำมาสังเคราะห์เพื่อทำนายเหตุการณ์โรคและภัยสุขภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- การมุ่งเน้นการสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผ่านรูปแบบและช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ส่งผลให้เกิดการบูรณาการการทำงานสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับทั่วทั้งองค์กร โดยเห็นได้ชัดจากผลสำรวจในปี พ.ศ. 2557 บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจทิศทาง



องค์การสูงถึงร้อยละ 97.4 ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรส่วนใหญ่เข้าใจนโยบายและแนวทางจนนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมให้บุคลากรมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นทีม (Shared Goal) ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประกวดหน่วยงาน 5ส เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้น่าอยู่ การประกวดบุคลากรดีเด่นของกรมควบคุมโรค การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการทำงานและบทบาทที่ปฏิรูปใหม่ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศให้นำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดชุมชนนักปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถอดบทเรียน การจัดทำคลังความรู้และโครงสร้างความรู้หน่วยงาน การรวบรวมมาตรฐานงาน และการจัดสัมมนาวิชาการป้องกันควบคุมโรคแห่งชาติ ทุก ๆ 2 ปี โดยมีเป้าหมาย ประชาชน ปลอดภัย ปลอดภัย เป็นต้น

ผู้บริหารทุกระดับของกรมควบคุมโรค เป็น “ผู้นำที่มีความมุ่งมั่น (Assertive Leaders)” พัฒนางองค์การให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดผ่าน “กลยุทธ์ 3ส 5I พิชิตโรค” และกลไกสำคัญในการบริหารงาน ได้แก่ “ระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESM)” “ความสามารถในการพยากรณ์โรค” และ “ทีม SRRT เครือข่ายดี งานสำเร็จ โรคลดลง”

พร้อมทั้งมีกระบวนการและกิจกรรมในการปลูกฝังค่านิยม SMART อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนให้ความสำคัญผลักดัน กระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ และใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีประโยชน์ ในการป้องกันโรคและภัยสุขภาพของประชาชนอย่างต่อเนื่อง จนสามารถสร้างภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นในการทำงาน ซึ่งยืนยันได้จากผลงานทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ



สำนักงาน ก.พ.ร.

หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้เกิดผลที่สำคัญ คือ ประโยชน์สุขของประชาชน ตามเจตนารมณ์ ของ มาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการภายใต้ วิสัยทัศน์ “ส่งเสริมให้การพัฒนาระบบราชการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม”

สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็กมีอัตรากำลังจำนวนจำกัด การทำงานจึงเป็นในรูปแบบของการทำงานสมัยใหม่ เน้นการทำงานเป็นทีม ทำงานแบบ Cross functional team ซึ่งมีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว และมีสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสมเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจสำหรับการดำเนินงานที่เป็นภารกิจหลัก ทำให้การบริหารงานของสำนักงาน ก.พ.ร. มีความท้าทายในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านพันธกิจ : บูรณาการการบริหารจัดการภายในภาครัฐ (internal Process) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การภาครัฐและพัฒนารูปแบบการทำงานของภาครัฐ ป้องกันและปราบปรามทุจริตคอร์รัปชัน รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน

ด้านปฏิบัติการ : การประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการบริหารในการพัฒนาระบบราชการได้อย่างเหมาะสม และบรรลุตามเป้าหมาย

ด้านบุคลากร : การตอบสนองต่อลูกค้าที่ครอบคลุมทั้งส่วนราชการ จังหวัด องค์กรมหาชนและสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งหลากหลายและมีความแตกต่างในแต่ละมิติ และบุคลากรสำนักงาน ก.พ.ร. มีจำนวนค่อนข้างน้อย ปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ รวมทั้งการรักษาบุคลากรไว้ เนื่องจากภาระงานที่มาก จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการให้บุคลากรมีความรักและผูกพันกับองค์การ (Employee Engagement)



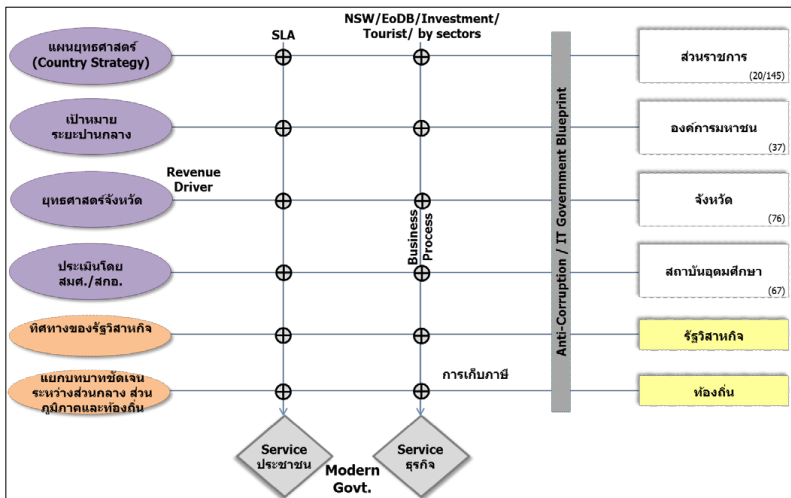
ด้านสังคม : การบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการต่อต้านทุจริตให้สามารถร่วมมือกันได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ภาพลักษณ์การคอร์รัปชันของประเทศดีขึ้น และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

การนำองค์การ

ระบบการนำองค์การ

ผู้บริหารสำนักงาน ก.พ.ร. มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานองค์การที่ชัดเจนโดยมุ่งสู่การเป็นภาครัฐสมัยใหม่ (Modern Government) มุ่งเน้นการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ โดยการพัฒนาราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การจัดโครงสร้างองค์การที่มีความทันสมัย กระทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) โดยนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยเลขาธิการ ก.พ.ร. ได้ประกาศทิศทางการดำเนินงานขององค์การไว้อย่างชัดเจน ต่อเนื่อง และสื่อสารไปยังบุคลากรในเวทีประชุมสัมมนาประจำปี และผู้บริหารพบข้าราชการประจำเดือน รวมทั้งสื่อสารไปยังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในเวทีการประชุมที่สำคัญต่าง ๆ ตามกรอบทิศทาง OPDC Direction ดังภาพที่ 1 ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้บริการประชาชนและธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามยุทธศาสตร์ของประเทศโดยให้ความเชื่อมโยงกับทิศทางการดำเนินงานสู่ภาครัฐสมัยใหม่ (Modern Government)

สำนักงาน ก.พ.ร. มีการปรับรูปแบบการทำงานควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นสำนักงานสมัยใหม่ (Modern Office) ให้สอดคล้องกับคำขวัญ (Motto) ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ว่า “MAKE SIMPLE, BE MODERN” ซึ่งหมายถึง ความเรียบง่ายนำไปสู่ความทันสมัยและเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. มีระบบการสื่อสารถ่ายทอดและสร้างบรรยากาศภายในสำนักงาน โดยผู้บริหารมีการมอบนโยบาย ที่สำคัญเพื่อให้บุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. รับทราบทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ผ่านกิจกรรม/ช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ เลขาธิการ ก.พ.ร. พบข้าราชการเป็นประจำทุกเดือน มีการประชุมฝ่ายบริหารทุกสัปดาห์เพื่อให้ผู้อำนวยการกองได้นำนโยบายที่ได้จากที่ประชุมมาถ่ายทอดให้บุคลากรในกองของตนเองทราบ และมอบให้ฝ่ายเลขานุการ ก.พ.ร. จัดทำสรุปประเด็นสำคัญเผยแพร่ทาง Intranet หลังการประชุมทันที รวมทั้งมีการกำหนดปฏิทินการทำงานที่สำคัญในระดับองค์กร และเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานและมีการติดตามงานเพื่อนำไปปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ



ภาพที่ 1 กรอบทิศทาง OPDC Direction

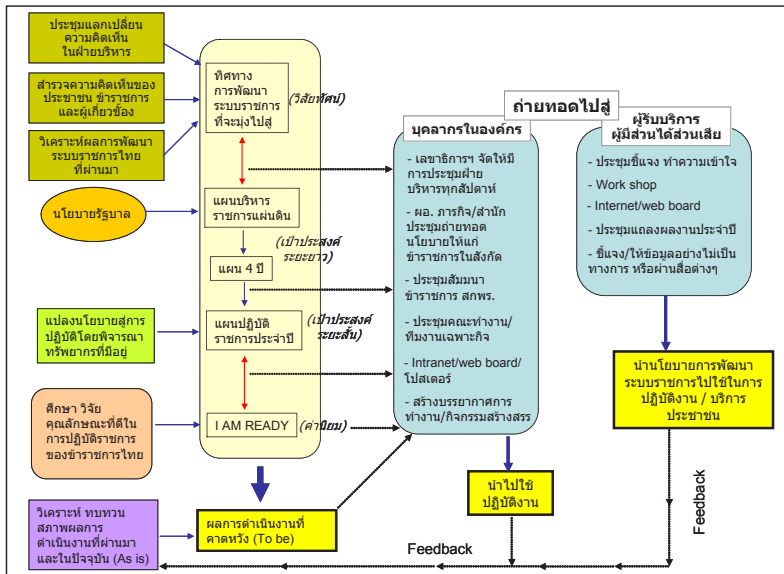
PMQA 2014
รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2557



ปฏิทินการดำเนินงาน ปี 2557												
เดือน	ม.ค. 57	ก.พ. 57	มี.ค. 57	เม.ย. 57	พ.ค. 57	มิ.ย. 57	ก.ค. 57	ส.ค. 57	ก.ย. 57	ต.ค. 57	พ.ย. 57	ธ.ค. 57
การประเมิน ก.พ.ร. (ตามเกณฑ์)												
กิจกรรม	• ส่งตรวจ ก.พ.ร. ไปยัง (สำนักงาน B 57)	• Workshop (M-Gov)	• RPT กับ NEW • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57) • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ PMQA (B 57)	• ส่งผลงานการดำเนินงาน B 57 • Project Update • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57)	• เวิร์กช็อป (เชิงพาณิชย์) • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57) • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57)	• ส่งตรวจ ก.พ.ร. ไปยัง (สำนักงาน B 57) • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57) • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57)	• งานคณะกรรมการ (B 57) • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57) • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57)	• Internal meeting • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57) • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57)	• เวิร์กช็อป (เชิงพาณิชย์) • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57) • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57)	• ส่งตรวจ ก.พ.ร. ไปยัง (สำนักงาน B 57) • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57) • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57)	• ASEAN International Conference	• ส่งตรวจ ก.พ.ร. ไปยัง (สำนักงาน B 57) • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57) • ผลสัมฤทธิ์จากโครงการ (B 57)
ผลสัมฤทธิ์งาน/โครงการ 2557	• รี-อิต ด้านเศรษฐกิจ 1/57 • รี-อิต ด้านสังคม 1/57	• รี-อิต ด้านสังคม 2/57 • รี-อิต ด้านสังคม 3/57	• รี-อิต ด้านสังคม 4/57 • รี-อิต ด้านสังคม 5/57	• รี-อิต ด้านสังคม 6/57 • รี-อิต ด้านสังคม 7/57	• รี-อิต ด้านสังคม 8/57 • รี-อิต ด้านสังคม 9/57	• รี-อิต ด้านสังคม 10/57 • รี-อิต ด้านสังคม 11/57	• รี-อิต ด้านสังคม 12/57 • รี-อิต ด้านสังคม 13/57	• รี-อิต ด้านสังคม 14/57 • รี-อิต ด้านสังคม 15/57	• รี-อิต ด้านสังคม 16/57 • รี-อิต ด้านสังคม 17/57	• รี-อิต ด้านสังคม 18/57 • รี-อิต ด้านสังคม 19/57	• รี-อิต ด้านสังคม 20/57 • รี-อิต ด้านสังคม 21/57	• รี-อิต ด้านสังคม 22/57 • รี-อิต ด้านสังคม 23/57

ภาพที่ 2 ปฏิทินการปฏิบัติงาน ประจำปี พ.ศ. 2557

นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ ที่เป็นการเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้แสดงความคิด/นวัตกรรมในการทำงานใหม่ ๆ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น มุมพบปะแสดงความคิดเห็น Ideas are free ในระบบ Intranet ผ่าน Web board ผ่าน Line ผ่าน Facebook และ SMS เป็นต้น



ภาพที่ 3 กระบวนการกำหนดทิศทางการองค์กร

การกำกับดูแลองค์กรที่ดี

สำนักงาน ก.พ.ร. มีการวางระบบการจัดการและควบคุมการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลตนเองที่ดี ซึ่งใช้ในการวางนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงาน โดย การจัดโครงสร้างองค์กรและระบบวิธีการควบคุมการดำเนินงาน ดังนี้

1) ด้านการวางระบบงานและความรับผิดชอบในการดำเนินงาน

การประชุมฝ่ายบริหาร ซึ่งมีหัวหน้าส่วนราชการ และผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง/สำนัก พร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่จะมอบหมาย เข้าร่วมประชุมทุกสัปดาห์ (ทุกวันอังคารเช้า)

- เลขาธิการจะมอบหมายนโยบายและแนวทางการทำงาน เพื่อให้ทุกฝ่ายรับทราบทิศทางและวิธีการจะปฏิบัติงาน รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานที่ต้องดำเนินการเสร็จได้ตามวัตถุประสงค์และทันเวลา รวมถึงการติดตามงานที่ได้มอบหมาย/สั่งการไว้ว่ามีความก้าวหน้าในระดับใด มีประเด็นใดที่ต้องการขอรับทราบนโยบายหรือแนวทางการดำเนินการ/แนวทางแก้ปัญหาหรือไม่



- มีการวางระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่ใช้เงินงบประมาณและตามคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นประจำทุกเดือน โดยใช้ระบบ Microsoft Project โดยให้ทุกกอง มีการรายงานผ่านระบบ e-office ตามความก้าวหน้าของงานที่รับผิดชอบ และสามารถระบุร้อยละความสำเร็จของงานและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และรายงานฝ่ายบริหารทุกสัปดาห์ และแต่งตั้งคณะทำงานขึ้น เพื่อรับผิดชอบในผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น พร้อมทั้งมีการรายงานผลการดำเนินงานรอบ 6, 9 และ 12 เดือน หรือหากมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นกับผลการดำเนินงานนั้น ก็จะนำเสนอเข้าที่ประชุมฝ่ายบริหารเพื่อขอทราบแนวทางและวิธีการทำงานเพื่อให้สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- ภายหลังการประชุมฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการกอง หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนเข้าร่วมประชุมฝ่ายบริหารในครั้งนั้น ๆ จะนำประเด็นต่าง ๆ ในที่ประชุมไปถ่ายทอดสื่อสารต่อภายในกองของตนเองเป็นการขยายผล และรับฟังข้อคิดเห็นของที่ประชุมกลุ่ม และผู้ปฏิบัติงานอาจเสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ ต่อผู้บริหารในกลุ่มของตนหรือโพสต์ลงบนกระดานหรือเว็บบอร์ดของสำนักงาน เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่มีลักษณะเป็นแบบการสื่อสารสองทาง (two-way communication) ทั้งนี้ มีการนำรายงานการประชุมไปจัดเก็บไว้ในระบบจัดเก็บเอกสาร (e-office) เพื่อสืบค้นข้อมูลสำหรับใช้อ้างอิงในการทำงานต่อไป

- การประชุมกลุ่มย่อยหรือ Team Briefing โดยปกติผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ จะมีการนัดประชุมกลุ่มย่อยเป็นประจำทุกสัปดาห์ จากนั้นในแต่ละกอง จะมีการจัดประชุมกลุ่มย่อยเป็นประจำ เพื่อเป็นช่องทางการเรียนรู้และสื่อสารนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากรภายในทุกคน รวมทั้งรับทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานและสามารถแก้ไขปัญหาค้นพบทันที

- การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีกิจกรรม “เลขาธิการ ก.พ.ร. พบข้าราชการ ก.พ.ร.” ซึ่งจะเป็นประจำ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างเลขาธิการ ก.พ.ร. กับข้าราชการ และรับทราบปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานของสำนักงาน อันจะนำไปสู่การปรับปรุงให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

- มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้/การสอนงาน โดยรองเลขาธิการ ก.พ.ร. ที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของข้าราชการในแต่ละกอง เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในเรื่องการตรวจประเมินผลการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ การประเมินผลภาคราชการแบบบูรณาการ การจัดสรรเงินรางวัล เป็นต้น

2) ด้านความโปร่งใสในการดำเนินงาน

(1) สำนักงาน ก.พ.ร. มีการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการกำกับการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยมีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งมีรองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมายจากนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน มีผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านต่าง ๆ เป็นกรรมการ อีกทั้ง มีคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการในด้านต่าง ๆ ทำหน้าที่ช่วยพิจารณาและให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติหรือให้ความเห็นเสนอต่อคณะรัฐมนตรีในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดความโปร่งใส เสมอภาค และเป็นธรรม รวมถึงมีการพัฒนานโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการกลั่นกรอง ตั้งแต่กระบวนการพัฒนานโยบายที่กระตุ้นให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ นำมาสร้างและพัฒนาเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ผ่านการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยในรูปแบบต่าง ๆ และมีที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกร่วมดำเนินการ จากนั้นจึงแปลงสู่ภาคปฏิบัติในหน่วยงานนำร่องแล้วขยายผลให้เกิดการปฏิบัติอย่างทั่วถึง มีการส่งเสริมสนับสนุนให้คำปรึกษากับหน่วยงานของรัฐในการดำเนินการ และมีกระบวนการประเมินผล เพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาวิเคราะห์พัฒนาให้เกิดความยั่งยืนและใช้สำหรับการวางแผนสำหรับก้าวต่อไปสำหรับการดำเนินงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญสูง สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการจัดจ้าง (outsource) ที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก (Third Party) เพื่อช่วยให้คำปรึกษาหรือร่วมดำเนินการในงาน/โครงการต่าง ๆ ทั้งในเชิงวิชาการและการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. มีระบบที่ให้ที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกนำเสนอผลการศึกษาฯ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาในเรื่องต่าง ๆ และการเชิญ Stakeholder มาวิพากษ์งาน



(2) การดำเนินงานเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการและการเงินนั้น มีการตรวจสอบด้านการเงิน การใช้จ่ายเงินจากระบบ GFMS เป็นประจำทุกเดือนด้วย MIS Report มีการจัดทำรายละเอียดการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งเป็นการควบคุมภายในองค์กรอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้การบริหารทั่วทั้งองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

(3) การจัดช่องทางภายนอก เพื่อให้ประชาชนหรือข้าราชการส่งเรื่องร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการหรือการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. หลายช่องทาง เช่น การจัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ขึ้น ตู๋ ปณ 555 สายด่วน ก.พ.ร. 1785 เว็บไซต์สำนักงาน ก.พ.ร. (www.opdc.go.th) ในเวทีแสดงความคิดเห็น รวมถึงเว็บไซต์ที่เป็นช่องทางประเภท Social Media เช่น Facebook (www.facebook.com/opdcThailand) หรือ Twitter (<http://twitter.com/opdcThailand>) การส่งจดหมายตามที่อยู่ของ สำนักงาน ก.พ.ร. (59/1 ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300)

3) ด้านการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. นั้น เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ โดยการจัดซื้อจ้างของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกข้อตกลงหรือสัญญาที่ดำเนินการนั้น เป็นไปเพื่อรักษาประโยชน์ของภาครัฐอย่างสูงสุด การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ นั้น จะมีการศึกษาวิเคราะห์บนพื้นฐานของหลักวิชาเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพของผลงานในฐานะที่เป็นหน่วยงานกลางในการพัฒนาระบบราชการ มีผลการดำเนินงานที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และรักษามาตรฐานการทำงานและบูรณาการผลประโยชน์ผลงานที่มีประโยชน์สูงสุดให้เกิดขึ้นกับทุกภาคส่วน เช่น ในการจัดจ้างที่ปรึกษาจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดจ้างเพื่อศึกษาวิเคราะห์และพิจารณาข้อมูล และจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดหาพัสดุขึ้น จะมีการตรวจสอบสัญญาที่ดำเนินการกับผลผลิตที่ได้รับว่าตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ และยังมีการตรวจสอบผลงานที่เสนอมาโดยมีการศึกษาผลงานดังกล่าว และเปรียบเทียบกับสัญญาในทุกขั้นตอนของการตรวจรับงาน และยังมีกรายงานผลการทำงานดังกล่าวต่อผู้บริหารทุกครั้ง เพื่อให้ได้ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การทบทวนผลการดำเนินการ

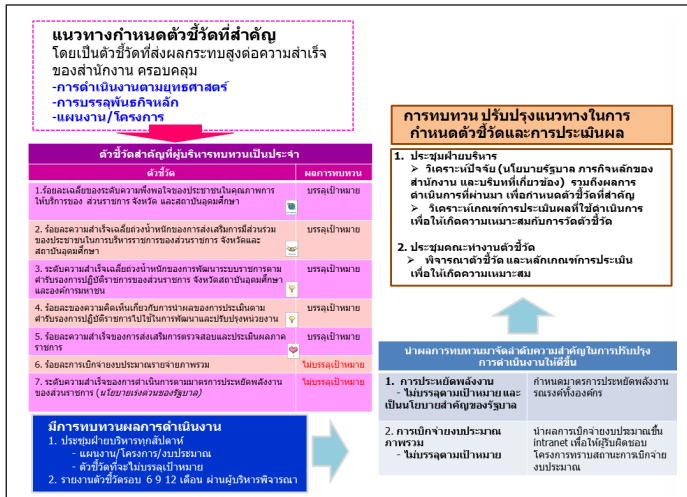
ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และ กิจกรรมตามลำดับ รวมถึงกำหนดผู้รับผิดชอบพร้อมงบประมาณที่ใช้สำหรับการ ดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าสำนักงาน ก.พ.ร. จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ในรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ไว้ ตามลำดับ ตั้งแต่ตัวชี้วัดการบรรลุเป้าประสงค์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว จากเป้าประสงค์ดังกล่าวแปลงเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ที่ได้รับการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดลงมาตามลำดับตามหลักการ Balanced Scorecard ซึ่งทำให้ได้ตัวชี้วัดทั้งที่เป็น Leading Indicators และตัวชี้วัด ที่เป็น Lagging Indicators โดยที่กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดจาก ระดับสำนักงานลงสู่ระดับกอง/กลุ่มงาน และระดับบุคคล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานในทุกๆ ระดับ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน

ผู้บริหารสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ติดตามและทบทวนผลการดำเนินการใน ภาพรวมของหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการติดตามและประเมินผล การดำเนินการใน 4 ด้านหลัก ได้แก่การพัฒนากระบวนการ การดำเนินโครงการ การใช้งบประมาณ การดำเนินการตามคำรับรอง ทั้งนี้ เพื่อนำไปใช้ประเมินความสำเร็จ ของการบรรลุเป้าประสงค์ และประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการ ที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้บริหารจะใช้ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรใน ด้านต่าง ๆ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับ แผนปฏิบัติงานและเป้าหมายตัวชี้วัด ร่วมกับการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่อาจ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไร หากมีการเปลี่ยนแปลง จะประเมินความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงนั้น รวมถึงประเมิน ความสามารถในการบรรลุเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว หากพบประเด็นที่เป็นโอกาสในการปรับปรุง ผู้บริหารจะพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นโอกาสในการปรับปรุง โดยพิจารณาจาก ผลกระทบ การบรรลุเป้าหมาย ประโยชน์หรือความเสียหายที่ส่งผลกระทบที่เกิดขึ้น และผลการวิเคราะห์ SWOT ถึงแรงดัน แรงเสริมจากภายในและภายนอก เพื่อจัดลำดับเพื่อดำเนินการตามลำดับ ดังนี้



(1) ด้านสูงกระทบบสูง (2) ด้านต่ำกระทบบสูง (3) ด้านสูงกระทบบสูง (4) ด้านต่ำกระทบบต่ำ

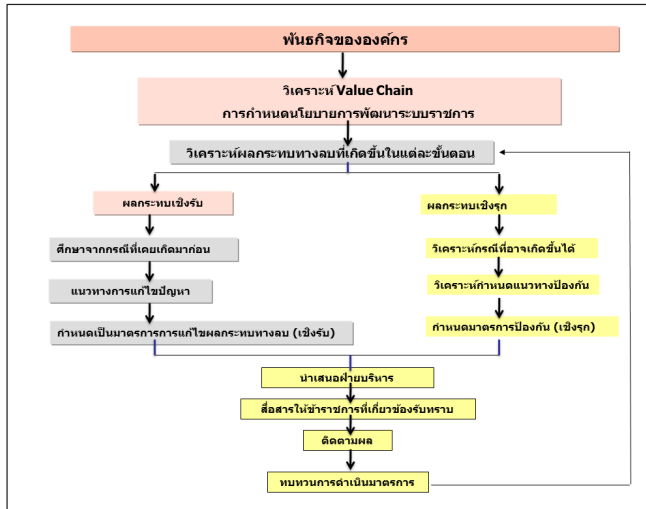


ภาพที่ 4 ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารนำมาทบทวนและจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปปรับปรุงองค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคม

สำนักงาน ก.พ.ร. ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งในระดับนโยบาย เช่น มีการส่งเสริมและสนับสนุนส่วนราชการให้มีการปรับปรุงการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการให้สามารถเข้าถึงและรับบริการของภาครัฐได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว มีการเสนอแนวทางเพื่อให้ส่วนราชการสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต เป็นต้น และระดับปฏิบัติการ เช่น การส่งเสริมค่านิยม Make Simple, Be Modern โดยให้ส่วนราชการสามารถปฏิบัติงานได้สะดวก ลดภาระ โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาทดแทนการจัดทำเอกสารจำนวนมาก เป็นต้น

นอกจากนี้ยังได้คำนึงถึงผลกระทบทางลบต่อสังคมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามนโยบายการพัฒนากระบวนการของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่เป็นข้อกีดขวางของส่วนราชการ โดยผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การกำหนดมาตรการในการแก้ไข หรือป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์และการจัดการผลกระทบทางลบ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กระบวนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม

กรณีการเริ่มแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมใหม่ ๆ ผู้รับผิดชอบจะทำการวิเคราะห์ Value Chain ของโครงการเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ ความคุ้มค่า ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ เมื่อพบว่าโครงการดังกล่าวมีความเป็นไปได้ จะทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงผลกระทบทางลบต่อสังคมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ โดยพิจารณารายละเอียดข้อมูลของหน่วยงานและอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง หากพบว่าโครงการดังกล่าวอาจเกิดผลกระทบทางลบต่อสังคมขึ้นระหว่างการดำเนินการ จะต้องมีการประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดมาตรการและวิธีการในการรองรับและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต แนวทางการแก้ไขปัญหสำหรับผลกระทบเชิงรับ และกำหนดมาตรการป้องกันสำหรับผลกระทบเชิงรุกไว้อย่างดีที่สุด เพื่อไม่ให้มีผลกระทบทางลบเกิดขึ้นหรือเกิดผลกระทบทางลบน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หลังจากนั้นนำเสนอการประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดมาตรการและวิธีการในการรองรับและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตต่อฝ่ายบริหาร เช่น การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ส่งผลกระทบทางลบโดยเป็นการสร้างภาระให้กับส่วนราชการในการกรอกข้อมูล ส่งผลให้ไม่มีเวลาในการปรับปรุงงานบริการ



ประชาชน โดยมีปัจจัยมาจากการรายงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งส่วนราชการ จังหวัด ต้องรายงานการประเมินผลตนเอง รอบ 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน ผ่านระบบ e-SAR เก่า (ส่วนราชการ 145 หน่วยงาน จังหวัด 76 จังหวัด) มาตราการ/แนวทางปฏิบัติเชิงรุกและเชิงรับต่อผลกระทบทางลบ ได้แก่ นำระบบสารสนเทศมาพัฒนาระบบ e-SAR ใหม่ ซึ่งส่วนราชการไม่ต้องจัดส่งเอกสารที่เป็นรูปเล่ม ไม่เป็นภาระในการจัดทำเอกสาร และต่อไปในการประเมินผลจะตรวจประเมินจากระบบ e-SAR ใหม่ ทำให้ลดจำนวนเอกสาร และลดขั้นตอนการทำงาน การบูรณาการตัวชี้วัดของหน่วยงานกลางเข้าด้วยกันเพื่อลดตัวชี้วัดที่ไม่จำเป็นลง ซึ่งได้มีการพัฒนาระบบการประเมินผลภาครัฐแบบบูรณาการ (GES) และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล ทำหน้าที่เจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อใช้ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลใน 2 ระดับ คือ การเจรจาระดับกระทรวง และการเจรจาระดับกรม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำองค์การของสำนักงาน ก.พ.ร.

1. ผู้นำของสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำสูง และมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ภายใต้กรอบทิศทาง OPDC Direction ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเลขาธิการ ก.พ.ร. แต่การประกาศนโยบาย/ทิศทางการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. นั้น ยังคงมีความชัดเจนและบุคลากรภายในทุกคนรับทราบเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. ระบบการถ่ายทอดสื่อสารภายในของสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นระบบที่ถ่ายทอดจากระดับบนลงสู่ระดับปฏิบัติกันอย่างชัดเจน โดยมีผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้อำนวยการกอง เป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญ โดยเป็นผู้ถ่ายทอดนโยบาย/แนวทางการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. ให้แก่บุคลากรภายในกองได้รับทราบ พร้อมทั้งมีระบบการเผยแพร่นโยบายหรือภารกิจที่สำคัญจากฝ่ายบริหารผ่านทางระบบ Intranet ทุกครั้ง ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกันทั่วทั้งสำนักงาน

3. บุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. มีความรู้ ความสามารถ มีขีดสมรรถนะสูง มีทักษะในการเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนากระบวนการได้อย่างมืออาชีพ ทำงานเป็นทีม และขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งทำงานบนฐานข้อมูลที่มีความถูกต้อง ทันสมัย รวมถึงความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรภายในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการส่งเสริม ผลักดัน ให้งานของสำนักงาน ก.พ.ร. บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นทางด้าน วิชาการหรือกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันขององค์กร

ผู้นำมีทิศทางในการมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการที่ชัดเจน มีแผนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การทำงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และเกิดผลลัพธ์ ที่ทำให้ระบบราชการมีการพัฒนาดีขึ้น เช่น หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ผลการจัดอันดับความยาก-ง่าย ในการประกอบธุรกิจของประเทศไทย อยู่ในกลุ่ม 20 ประเทศแรกจากจำนวน 189 ประเทศ ส่วนราชการได้รับรางวัลในระดับสากล (UN Public Service Awards) อย่างต่อเนื่องทุกปี

ผู้นำมีการสื่อสารแนวทางการทำงานและผลการทำงานที่คาดหวังไปยัง บุคลากรและผู้รับบริการ และมีการสร้างแนวทางการทำงานที่สอดคล้องกัน โดยการกำหนดปฏิทินการทำงานที่สำคัญในระดับองค์กรและเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานและมีการติดตามงานเพื่อนำไปปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งในระดับนโยบาย เช่น มีการส่งเสริมและสนับสนุนส่วนราชการให้มีการปรับปรุงการทำงาน เพื่อตอบสนอง ต่อความต้องการของผู้รับบริการให้สามารถเข้าถึงและรับบริการของภาครัฐได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว มีการเสนอแนวทางเพื่อให้ส่วนราชการสามารถให้บริการได้ อย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต เป็นต้น และระดับปฏิบัติการ เช่น การส่งเสริม ค่านิยม Make Simple, Be Modern โดยให้ส่วนราชการสามารถปฏิบัติงานได้ สะดวก ลดภาระ โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาทดแทนการจัดทำ เอกสารจำนวนมาก มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถนำมาประมวลผล ได้ในระบบ GES

หมวด 2

รางวัลด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ





PMQA 2014

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2557



กรมควบคุมโรค

หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

กรมควบคุมโรค เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีพันธกิจ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การส่งเสริมกระบวนการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายในและระหว่างประเทศในการผลิตและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ องค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร เครื่องมือ กฎหมาย การเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ รวมทั้งบริการเฉพาะด้านที่ได้มาตรฐานสากล 2) ส่งเสริม สนับสนุน ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ให้เครือข่ายและประชาชน 3) ผลักดัน และติดตามการบังคับใช้กฎหมายที่จำเป็นต่อการปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพ 4) เตรียมความพร้อมในการจัดการภาวะฉุกเฉินและภัยสุขภาพใหม่ ๆ ได้ทัน 5) พัฒนาและประเมินศักยภาพระบบ กลไกของเครือข่ายการดำเนินงานเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

เพื่อตอบสนองให้บรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำระดับนานาชาติที่สังคมเชื่อถือและไว้วางใจเพื่อปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพ ด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการ ภายในปี 2563” และด้วยความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญในแต่ละด้านประกอบด้วย

- ด้านพันธกิจ ได้แก่ การจัดทำองค์ความรู้ที่มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเตรียมพร้อมตอบโต้ภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข การพัฒนาระบบการพยากรณ์โรคและภัยสุขภาพที่มีมาตรฐาน การผลักดันและติดตามการบังคับใช้กฎหมาย และการเน้นความเข้มแข็งของบทบาทเป็นผู้กำกับดูแลและการสนับสนุนมาตรการทางวิชาการ

- ด้านปฏิบัติการ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมตอบโต้กรณีโรคอุบัติใหม่และภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติธรรมชาติ และการสื่อสารความเสี่ยงและการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การยอมรับและร่วมมือ

- ด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การบริหารจัดการให้บุคลากรมีแนวทางการปฏิบัติงานตามกรอบ I SMART การพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง มีความเชี่ยวชาญ สามารถทดแทนผู้เกษียณ และการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร

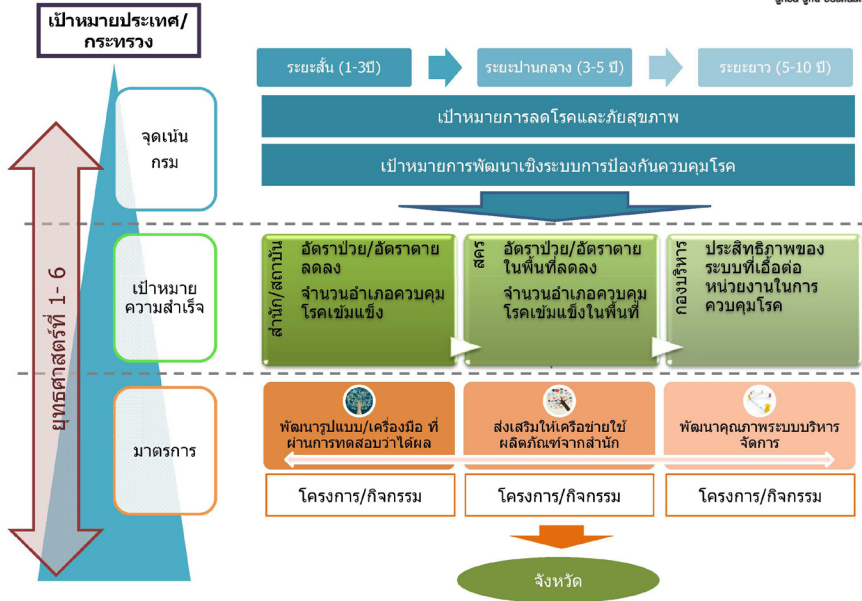
จากความท้าทายการพัฒนางานป้องกันควบคุมโรคของประเทศที่ กรมควบคุมโรคเป็นหน่วยงานหลักโดยเฉพาะจากประเด็นความเป็นพลวัตด้านโรค และภัยสุขภาพ ประกอบกับความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องการบริการที่ดีและมีคุณภาพทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน ส่งผลให้กรมควบคุมโรค ต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และได้พัฒนา วิธีการหรือเครื่องมือที่เรียกว่ายุทธศาสตร์การพัฒนากิจการควบคุมโรค สู่หัวใจของ วิสัยทัศน์ “องค์กรชั้นนำระดับนานาชาติ” “สังคมเชื่อถือและไว้วางใจ” “ด้วยความเป็น เลิศทางวิชาการ” โดยผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ ข้อมูลสารสนเทศในการวิเคราะห์ คาดการณ์ ติดตาม ประเมินผล ร่วมกับระบบการสื่อสาร ที่ดีและเครือข่ายการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจนเป็นที่มั่นใจได้ว่าประเทศไทยสามารถป้องกันและ ควบคุมโรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำยุทธศาสตร์

ในการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับได้ ตามที่ระบุในวิสัยทัศน์นั้น กรมฯ ได้พัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยเน้น การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แปลงจากนามธรรมให้เป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ ซึ่งหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องรวบรวมปรับปรุงข้อมูล และประสานดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโรคและภัยสุขภาพ ดังตารางที่ 1 และใช้การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา พัฒนาเป็นทิศทางยุทธศาสตร์ จุดเน้น และกรอบการดำเนินงานที่มีความเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายการลดโรค และภัยสุขภาพได้อย่างเป็นระบบ ดังภาพที่ 1



“แนวคิด” เชื่อมเป้า เชื่อมงาน จากกรมฯ ... สู่หน่วยงาน กรมควบคุมโรค รู้ก่อน รู้ทัน ป้องกันได้



ภาพที่ 1 ชุดข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ตารางที่ 1 ชุดข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

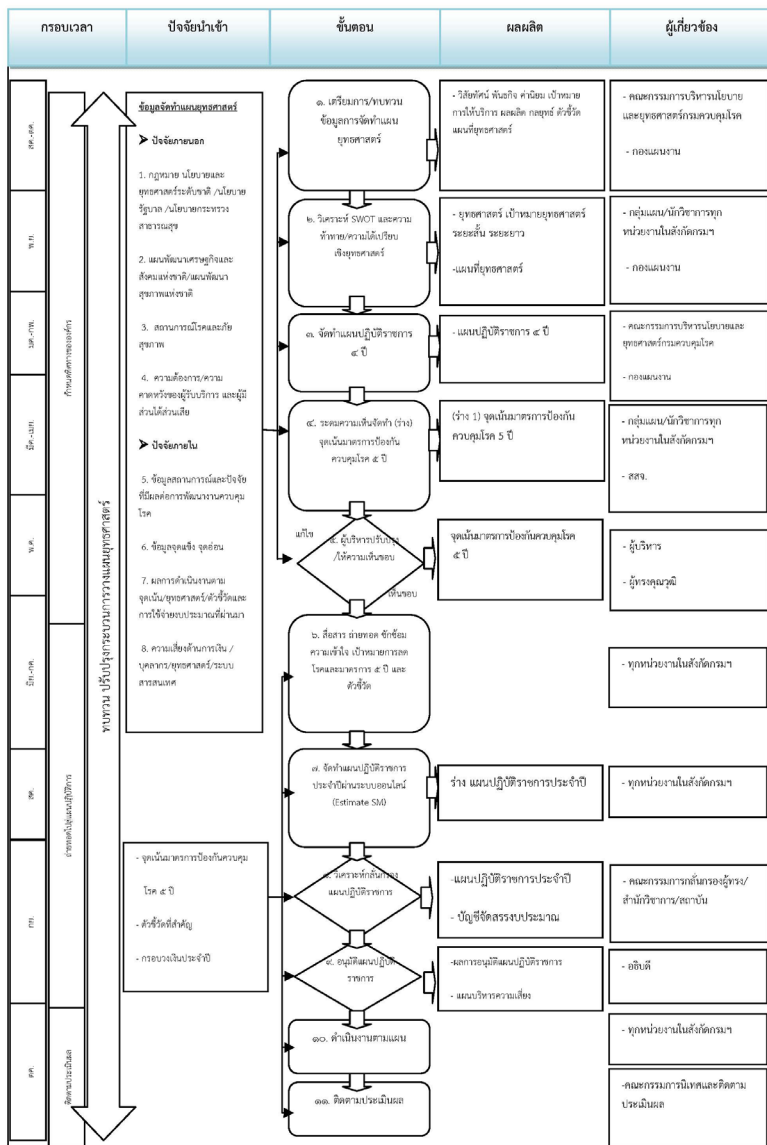
ปัจจัยในการพิจารณา	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล	ความถี่	การวิเคราะห์
จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	- ประเมินสถานการณ์และผลกระทบที่มีต่อองค์กรและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงรวมถึงทิศทางระดับประเทศ และกระทรวง - ประเมินสภาพการแข่งขันขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานป้องกันควบคุมโรค ซึ่งเป็นคู่เทียบภายในและนอกประเทศ	สำนักวิชาการ/กองแผนงาน	- นโยบาย กฎหมาย และแผนที่เกี่ยวข้องกับ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย ราชอาณาจักไทย พ.ศ. 2550/กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรม/คำสั่งลงนโยบายรัฐบาล/นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข และปลัดกระทรวงสาธารณสุข/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ/แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ - สถานการณ์ ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบสุขภาพ - สถานการณ์โรคและภัยสุขภาพ อาทิ ข้อมูลการเฝ้าระวังโรคและภัยสุขภาพจากรายงาน 506 - องค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานป้องกันควบคุมโรค ซึ่งเป็นคู่เทียบภายในและนอกประเทศ ได้แก่ ในประเทศ : กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ผู้ประกอบการทางการค้าหรือธุรกิจ หรือธุรกิจ, สมาคมวิชาชีพ นอกประเทศ : US CDC, ผู้ประกอบการทางการค้าหรือธุรกิจ	- รายปี/ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง - รายปี - รายปี - รายปี	- Trend Analysis - Gap Analysis - SWOT - Benchmarking
ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การเปลี่ยนแปลงของความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กองแผนงาน	- การศึกษาความคาดหวังของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์วิชาการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมควบคุมโรค - ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- รายปี - รายปี	- Content analysis - Triangulation
ความเสี่ยงด้านการเงิน การเงิน บุคลากร กฎระเบียบ ข้อบังคับ/ ยุทธศาสตร์/ IT	ข้อมูลด้านการเงินและความเสี่ยงด้านต่างๆ	กองแผนงาน/กองคลัง/กองการเจ้าหน้าที่/ศูนย์สารสนเทศ	- งบประมาณรายจ่ายประจำปี และผลการใช้จ่ายงบประมาณ - ข้อมูลบุคลากรกรมควบคุมโรค - มาตรฐาน/แนวทางการป้องกันควบคุมโรค - ข้อมูลความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ - ข้อมูลความเสี่ยงด้าน IT	- รายปี - รายปี - รายปี - รายปี - รายปี	- Trend Analysis - Financial Analysis - Gap Analysis - Benchmarking
ผลการดำเนินงานตามจุดเน้น/ ยุทธศาสตร์/ ตัวชี้วัด ที่ผ่านมา	ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของกรมฯ	กองแผนงาน	- รายงานผลรอบ 6 เดือน - รายงานประจำปี กรมควบคุมโรค/หน่วยงาน	- 6 เดือน - รายปี	- Gap Analysis
แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ กรมควบคุมโรค (HRD)	ข้อมูลแนวทาง/หลักเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรกรมฯ แต่ละประเภทและระดับ	กองการเจ้าหน้าที่/กลุ่มพัฒนาองค์กรของทุกหน่วยงาน	- รายงานผลการประเมินสมรรถนะ - รายงานผลการดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร - การสำรวจความพึงพอใจต่อการพัฒนาบุคลากร	- 6 เดือน - ปีละครั้ง - ปีละครั้ง	- Gap Analysis - Content Analysis
แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)	ประเมินสถานการณ์ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	กองการเจ้าหน้าที่	- รายงานผลการดำเนินงานความแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล - การสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	- รายปี	- Content Analysis



ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยในการพิจารณา	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล	ความถี่	การวิเคราะห์
โครงการฝึกอบรมผู้เชี่ยวชาญด้านระบาดวิทยาภาคสนาม (Field Epidemiology Training Program หรือ FETP)	พัฒนาศักยภาพของแพทย์และนักวิชาการสาธารณสุขในการเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวังการระบาดควบคุมโรคต่าง ๆ	สำนักระบาดวิทยา	- รายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ	- 6 เดือนครั้ง	- Need assessment
แผนเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร (ความผูกพัน)	ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อกรมฯ	กองการเจ้าหน้าที่/สำนักจัดการความรู้/กองแผนงาน/สำนักงานเลขาธิการกรม	- ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความผูกพันและความผูกพัน - รายงานผลการดำเนินงานตามแผนเสริมสร้างความผูกพัน - การสำรวจความผูกพัน ความผูกพันและความผูกพันที่มีต่อองค์กร	- ปีละครั้ง - ปีละครั้ง - ปีละครั้ง	- Gap Analysis - Content Analysis

กรมควบคุมโรคขับเคลื่อนการพัฒนาตามทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและถ่ายทอดสู่ทุกหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ทิศทางการดำเนินงาน ผ่านคณะกรรมการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์กรมควบคุมโรคที่มีอธิบดีกรมควบคุมโรคเป็นประธาน และได้วางแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน ดังภาพที่ 2 โดยเริ่มจากการประมวลและทบทวนชุดข้อมูลสถานการณ์โรคและภัยสุขภาพของกรมควบคุมโรคจากแหล่งที่มาของข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันควบคุมโรคทุกปี ภายใต้กรอบการวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งครอบคลุมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก PESTEH (Politics/ Economics/ Social/ Technology/ Environment/ Health) และกรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 7S (Structure/ System/ Strategy/ Skill/ Style/ Staff/ Shared Values) รวมถึงข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในระดับเขต จังหวัด อำเภอ และพื้นที่ด้วย หลังจากนั้น นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ใช้ประโยชน์ในการกำหนดเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ มีการจัดทำจุดเน้นและกรอบการดำเนินงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการลดโรคระดับประเทศ เป้าหมายการให้บริการ โดยเฉพาะประเด็นกลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ เช่น โรคอุบัติใหม่ เป็นต้น ดังตารางที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค

ที่มา : จุดเน้น และกรอบการดำเนินงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการลดโรคระดับประเทศ 5 ปี (2557-2561)

ตารางที่ 2 ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกลยุทธ์

[illegible]

[illegible]



โดยจุดเน้นและกรอบการดำเนินงานดังกล่าวเป็นแผนระยะ 5 ปีที่สำคัญ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันควบคุมโรค ทั้งหน่วยบริการและเครือข่าย ตั้งแต่ระดับชาติ จังหวัด สู้ท้องถิ่นและชุมชน โดยเน้นการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (ระดับจังหวัด ระดับเขต และระดับประเทศ) และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์กร และเครือข่าย การดำเนินงานป้องกันควบคุมโรค แผนฯ ดังกล่าวผ่านการกลั่นกรอง ให้ข้อเสนอแนะ และร่วมตัดสินใจจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการป้องกันควบคุมโรค ระดับประเทศและระดับสากล ผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข และคณะผู้บริหาร กรมควบคุมโรค ซึ่งจุดเน้นและกรอบการดำเนินงานนี้ จะสนับสนุนการพัฒนา ควบคุมโรคคู่กับการพัฒนาเครือข่าย ที่สอดคล้องและพร้อมรองรับต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงของพื้นที่ แนวทางการปฏิรูปบทบาทกระทรวงสาธารณสุข (National Health Authority) 11 ด้าน และการจัดเขตบริการสุขภาพที่เน้นการบูรณาการ โดยมีอำเภอเป็นจุดยุทธศาสตร์ของการควบคุมโรคหรืออำเภอควบคุมโรคเข้มแข็ง แบบยั่งยืน (District Health System in Disease Control) เป็นที่พึงของประชาชนได้ ซึ่งต้องอาศัยยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ ตั้งแต่สร้างศักยภาพเครือข่ายและประชาชน อาศัยความรู้ ผลัดถิ่นท์ การบริการของกรมควบคุมโรค โดยการพัฒนาระบบเฝ้าระวังโรคใหม่ให้มีความไวกว่าเดิมผ่านการใช้ข้อมูลข่าวสารที่มีความไวสูง คือ ข่าวลือที่เป็นเหตุการณ์ผิดปกติทางระบาดวิทยาและข่าวที่ไม่เป็นทางการจากทุกแหล่งข่าว มาจัดการอย่างเป็นระบบและพัฒนาขึ้นเป็น “ระบบเฝ้าระวังเหตุการณ์ (Event based surveillance system)” หรือเรียก “ระบบเฝ้าระวังข่าวลือ (Rumor surveillance system)” ทำให้สามารถตอบสนองข่าวที่เร่งด่วนได้ภายใน 2 ชั่วโมง นับจากเกิดเหตุ และแจ้งองค์การอนามัยโลกภายใน 48 ชั่วโมง สำหรับเหตุการณ์ที่เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ

นอกจากนี้ กรมควบคุมโรคได้นำหลักการและแนวคิดอำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งแบบยั่งยืนไปใช้ในการขับเคลื่อนผ่านการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศ โดยคำนึงถึงเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศ เช่น การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการในการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพในพื้นที่ชายแดนและระหว่างประเทศ 3 ชายแดน การดำเนินงานความร่วมมือไทย-สหรัฐ ด้านสาธารณสุข (โรคเอดส์ วัณโรค โรคติดต่ออุบัติใหม่ โรคไม่ติดต่อ และสุขภาพชายแดน) ความร่วมมือทางวิชาการกับสาธารณสุขประชาชนจีน ด้านโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม ระบาดวิทยา เป็นต้น

การปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้ กรมควบคุมโรคมองว่า บุคลากรและเครือข่ายจะเป็นกำลังสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จตามภารกิจได้ ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ และได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและสมรรถนะที่พร้อมจะเป็นพี่เลี้ยงให้กับเครือข่ายและประชาชนได้ ดังจะเห็นได้จากผลงานที่สำคัญของกรมควบคุมโรคในการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินจากการระบาดของโรคไข้หวัดนก หรือไข้หวัดใหญ่ 2009 ที่พัฒนาถ่ายทอดผ่านทีมเฝ้าระวังสอบสวนเคลื่อนที่เร็ว (Surveillance and rapid response team: SRRT) ลงไปสู่ระดับอำเภอกว่า 946 ทีม และตำบลที่เป็นเครือข่ายจนถึงชุมชนจำนวน 9,882 ทีมทั่วประเทศ มีการขยายทีม SRRT คุณภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ร่วมกับประสานสนับสนุนการดำเนินงานของพื้นที่ และการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโรคและภัยสุขภาพได้ทันทั่วทั้ง

การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

กรมควบคุมโรคได้ประยุกต์ใช้หลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์มาแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติและนำเสนอเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์กรมควบคุมโรคปี 2557-2560 ดังภาพที่ 3 โดยเชื่อมโยงองค์ประกอบสำคัญและแปลงวิสัยทัศน์เป็นนิยามและเป้าหมาย (Vision analysis) และได้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์การดำเนินงานกับยุทธศาสตร์การจัดการปัญหาโรค จากนโยบายสู่การจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการระยะยาวสอดคล้องกับแผนระยะกลาง และระยะสั้น ซึ่งแผนปฏิบัติการที่แก้ไขปัญหาเฉพาะพื้นที่ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ และทุกหน่วยงานทำการรายงานผล จากนั้นคณะกรรมการกลั่นกรองแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกรมควบคุมโรค และคณะผู้บริหารของกรมฯ ติดตามผลผ่านระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์กรมควบคุมโรค (Estimates Strategic Management; Estimates SM : ESM) ที่พัฒนาขึ้นเอง ดังภาพที่ 4 ซึ่งระบบจะแจ้งสถานะผลการดำเนินการต่าง ๆ เช่น สถานการณ์อนุมัติโครงการ และรายงานตัวชี้วัด เป็นต้น พร้อมทั้งมี SMS แจ้งผลการอนุมัติในระบบ รวมทั้งสามารถใช้งานผ่านระบบ Smart Phone ที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ทุกกระบวนปฏิบัติการ



ภาพที่ 3 แผนที่ยุทธศาสตร์กรมควบคุมโรค ปี 2557-2560



ภาพที่ 4 ระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค (ESM)

สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนงานได้สำเร็จ คือ การให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งฝ่ายงานหลัก ฝ่ายงานสนับสนุน และเครือข่ายมาร่วมกันคาดการณ์และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาเชิงระบบการป้องกันควบคุมโรค และการลดโรค ก่อให้เกิดการบูรณาการในการลดปัญหาได้ นอกจากนี้ ยังได้มีการกำหนดมาตรการที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่ พร้อมกับผลักดันสู่เครือข่ายหลักที่สำคัญในระดับพื้นที่อย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการสร้างให้เกิดการยอมรับและเห็นความสำคัญกับมาตรการที่ใช้ และหลังจากนำไปปฏิบัติแล้วยังมีติดตามประเมินผลความพึงพอใจหรือคุณภาพของมาตรการที่นำไปใช้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขมาตรการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

อีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ การให้ความสำคัญต่อเรื่องการสื่อสารในทุกขั้นตอนการทำงานเป็นอย่างมาก โดยได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนของเนื้อหา รูปแบบ ช่องทาง และพันธมิตรในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ด้วยวิธีการประชุมสัมมนาอบรม VDO Conference หนังสือราชการ แผ่นพับ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้ง Website, Mail group, Facebook, Line เป็นต้น โดยผู้บริหารจะสื่อสารถ่ายทอดทิศทางการดำเนินงานสร้างความเข้าใจและการประสานงานร่วมกับเครือข่ายการป้องกันโรคของพื้นที่ เช่น หัวหน้ากลุ่มควบคุมโรค และหัวหน้ากลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ ฝ่ายควบคุมโรคขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น รวมถึงกำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และตัวชี้วัดโรคที่เป็นจุดเน้นการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประชาชน (10+3 KPI) ดังตารางที่ 3 และตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ และถ่ายทอดไปสู่ระดับบุคคล เชื่อมโยงกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีการลงนามการปฏิบัติราชการเป็นลายลักษณ์อักษรทุกปี และนำไปสู่การจัดทำแผนงาน จัดสรรทรัพยากร กำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ให้ได้ผลตามเป้าหมาย



ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดโรคที่เป็นจุดเน้นการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประชาชน ปี 2557

10+3 KPI ด้านประสิทธิผล		เป้าหมาย
1.	ร้อยละของเด็กที่มีพัฒนาการสมวัย	
1.1	ร้อยละของเด็กอายุ 0-2 ปี ได้รับวัคซีนทุกชนิดตามเกณฑ์ (ยกเว้น MMR)	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85
1.2	ร้อยละของเด็กอายุ 0-2 ปี ได้รับวัคซีน MMR ตามเกณฑ์	อย่างน้อยร้อยละ 95
1.3	ร้อยละของเด็กอายุ 3-5 ปี ได้รับวัคซีนทุกชนิดตามเกณฑ์	อย่างน้อยร้อยละ 90
2.	ความชุกของผู้บริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในประชากรอายุ 15 - 19 ปี ณ ปี 2557 เพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 1 จากข้อมูลความชุกของผู้บริโภคเครื่องดื่ม ปี 2554	ไม่เกินร้อยละ 13
3.	อัตราการตายจากอุบัติเหตุทางถนน	20 ต่อประชากรแสนคน
4.	อัตราการตายจากโรคหลอดเลือดหัวใจ	23 ต่อประชากรแสนคน
5.	อัตราการป่วยด้วยโรคหัดในเด็กอายุต่ำกว่า 5 ปี	ไม่เกิน 20 ต่อแสนประชากร เด็กอายุต่ำกว่า 5 ปี
6.	ร้อยละของเหตุการณ์ระดับด้วยโรคอาหาลเป็นพิษ	ลดลงร้อยละ 50 จากค่าเฉลี่ย ข้อมูล 5 ปีย้อนหลัง
7.	อัตราความสำเร็จของการรักษาวัณโรค	มากกว่า/เท่ากับร้อยละ 85
8.	อัตราการป่วยโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ลดลงจากปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 5
9.	อัตราการติดเชื้อในโรงพยาบาลลดลง	ไม่เกินร้อยละ 8
10.	ร้อยละของเกษตรกรที่ตรวจพบว่ามีความเสี่ยงและไม่ปลอดภัยต่อพิษสารกำจัดศัตรูพืช	ไม่เกินร้อยละ 32
11.	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนการดำเนินงานพัฒนาศูนย์การบริการสุขภาพนานาชาติ (MEDICAL HUB)	5 ขั้นตอน
12.	ร้อยละของด่านช่องทางเข้าออกระหว่างประเทศที่เป็นเป้าหมายผ่านเกณฑ์การประเมินที่กำหนด	ร้อยละ 50
13.	ร้อยละของจังหวัดชายแดนที่เป็นเป้าหมายผ่านเกณฑ์การประเมินที่กำหนด	ร้อยละ 50

นอกจากนี้ กลไกการทำงานที่สำคัญของกรมควบคุมโรค คือ การดำเนินงานเป็นยุทธศาสตร์กลุ่มโรค โดยหน่วยงานกลางเน้นการสร้างผู้เชี่ยวชาญของโรค หน่วยงานในส่วนภูมิภาค คือ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคเขต เน้นการดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการและปัญหาโรคในพื้นที่ ซึ่งทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจะมีกลุ่มแผนงานและประเมินผล เป็นหัวใจหลักในการเชื่อมประสานการทำงานเพื่อรับนโยบายทิศทางในระดับกรม ประสานงานกับส่วนกลางแปลงเป็นแผนปฏิบัติราชการ และกำกับการทำงาน นอกจากนี้ กลุ่มแผนงานและประเมินผลในระดับเขตยังเชื่อมโยงกับเครือข่ายในระดับพื้นที่ (จังหวัด อำเภอ และชุมชน) เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานตอบสนองต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกรม

สำหรับเครื่องมือหรือกลไกการติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น

- 1) ระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESM) เป็นระบบการจัดทำแผน และการติดตามผลการดำเนินงานแบบออนไลน์ Real time
- 2) การประชุมผู้บริหารของกรม
- 3) การนิเทศงาน การร่วมตรวจราชการกับกระทรวงสาธารณสุขในการให้สนับสนุนด้วยวิชาการ (Technical Support) และการติดตามกำกับ (Regulator)
- 4) การสำรวจเพื่อติดตามสถานการณ์โรค และประเมินผลงานป้องกันควบคุมโรคต่าง ๆ เป็นระยะด้วย

ผลจากการดำเนินการป้องกันควบคุมโรคของกรมควบคุมโรค และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องดังที่กล่าวมา ส่งผลทำให้กรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจขององค์กรได้เป็นอย่างดี ดังสะท้อนให้เห็นได้จากการบรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ในทุกมิติ เช่น อัตราความครอบคลุมของการได้รับวัคซีนเพื่อป้องกันโรคต่าง ๆ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ส่งผลให้โรคติดต่อที่ป้องกันด้วยวัคซีนมีอัตราการลดลงอย่างต่อเนื่อง หรือบางโรค เช่น โรคโปลิโอ ก็ไม่เคยปรากฏให้เห็นมาเป็นเวลา 10 ปีที่ผ่านมา และอัตราป่วยโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ผู้มารับบริการมีความพึงพอใจสูงขึ้นเกินค่าเป้าหมาย ขอร้องเรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง การลงนามข้อตกลงความร่วมมือกับเครือข่ายหรือองค์กรระดับชาติหรือระดับนานาชาติมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

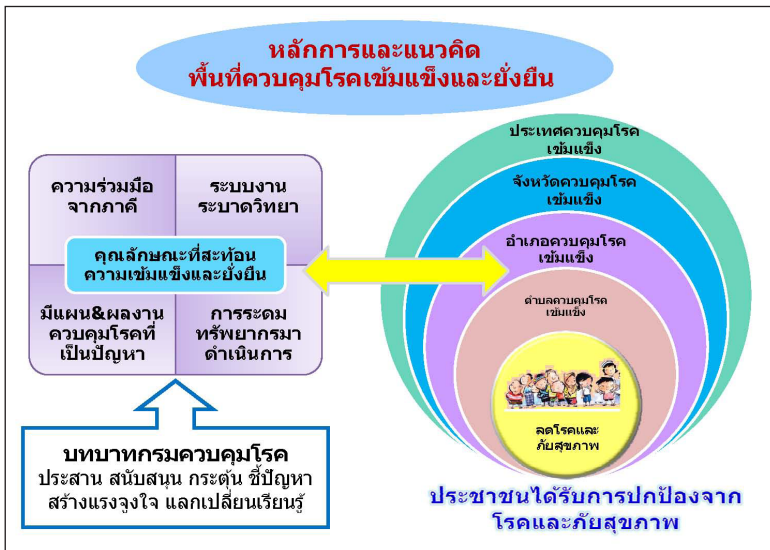
อย่างไรก็ตาม จากปัญหาสถานการณ์โลกในปัจจุบันทำให้ประชาชนคนไทยมีความเสี่ยงสุขภาพเพิ่มขึ้น มีแนวโน้มเป็นเบาหวาน ความดันโลหิตสูง และมะเร็ง เป็นต้น รวมทั้ง ยังมีปัญหาโรคอุบัติใหม่ และโรคที่เกิดขึ้นในช่วงภาวะภัยพิบัติต่าง ๆ ซึ่งนับเป็นความท้าทายที่กรมควบคุมโรคได้คำนึงถึงและกำหนดเป็นมาตรการที่แก้ไขต้นเหตุ พร้อมกับการนำข้อมูลการเทียบเคียงกับคู่เทียบทั้งในและต่างประเทศ เพื่อกำหนดเป็นแผนงานที่สำคัญต่อไป



ปัจจัยความสำเร็จ

• ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยมีคณะกรรมการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค ขับเคลื่อนและผลักดันการพัฒนางานด้านควบคุมโรคตามทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งผู้บริหารได้ติดตามความก้าวหน้าและทบทวนผลการดำเนินงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

• การบูรณาการยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ลงสู่พื้นที่ ดังผลสัมฤทธิ์ เช่น โครงการอำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งแบบยั่งยืน (ภาพที่ 5) ซึ่งพัฒนาต่อเนื่องเข้าสู่ระบบสุขภาพอำเภอด้านการป้องกันควบคุมโรค ช่วยให้หน่วยงานในพื้นที่มีระบบและ



ภาพที่ 5 หลักการแนวคิดอำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งแบบยั่งยืน

กลไกในการเฝ้าระวัง ป้องกันและควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์ คุณลักษณะ สามารถป้องกันควบคุมโรคในพื้นที่ได้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีกลุ่มแผนงาน และประเมินผลที่ช่วยให้เกิดการประสานการทำงานทั้งส่วนกลาง ภูมิภาค ลงไปถึง ในระดับพื้นที่ รวมถึงการพัฒนาให้เกิดทีมเฝ้าระวังสอบสวนโรคเคลื่อนที่เร็ว (Surveillance and rapid response team: SRRT) ในระดับอำเภอ และตำบล ได้อย่างครอบคลุมทั่วประเทศ ทำให้สามารถตอบโต้ภาวะฉุกเฉินจากการระบาดของ โรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การพัฒนาฐานข้อมูลที่สำคัญทั้งด้านภารกิจหลัก ข้อมูลสนับสนุน และ ข้อมูลผู้รับบริการ พร้อมทั้งได้พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การพัฒนาระบบ บริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESM) และระบบเฝ้าระวังเหตุการณ์ (Event based surveillance system)” หรือเรียก “ระบบเฝ้าระวังข่าวลือ (Rumor surveillance system)” เป็นต้น เพื่อนำมาใช้ในการคาดการณ์วิเคราะห์ได้อย่างแม่นยำ และ นำไปสู่วางแผนยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ และการติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งทั่วประเทศ เช่น ความสามารถในการวางแผนให้เกิด Vaccine Security คือ ทำให้มีสต็อกและผลิตวัคซีนได้ทันที เป็นต้น

- การสื่อสารและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยเน้นการมีส่วนร่วม ของผู้บริหาร นักวิชาการ และบุคลากรในทุกระดับผ่านช่องทางต่าง ๆ ซึ่งกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายตามภารกิจในแต่ละหน่วยงานเชื่อมโยงกับแผนงาน/โครงการ และระบบจูงใจให้ทุกคนมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการบรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องกัน ตั้งแต่กรม สำนัก/กอง และบุคคล และมีการลงนามการปฏิบัติราชการเป็น ลายลักษณ์อักษรทุกปี นอกจากนี้ ได้เน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่เครือข่าย ความร่วมมือหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ระหว่างหัวหน้ากลุ่มควบคุมโรค หัวหน้ากลุ่ม ยุทธศาสตร์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดทั่วประเทศ ทุกปี รวมถึงการมุ่งเน้น การสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้แก่บุคลากรภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนัก และนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินชีวิต และจัดให้มีการมอบรางวัลให้แก่อำเภอที่มีผล การดำเนินงานที่โดดเด่นเป็นพื้นที่ต้นแบบในการศึกษาดูงานและป็นการสร้างแรงจูงใจ ในการดำเนินงานให้สำเร็จ



- การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการจัดโครงสร้างและระบบงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้คล่องตัว และวางแผนพัฒนาบุคลากร ในทักษะที่จำเป็น (Core Competency) ร่วมกับสมรรถนะเฉพาะ (Technical Competency) และสมรรถนะที่จำเป็นตามภารกิจกรม (Functional Competency) ให้แก่บุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ท้าทายให้มีประสิทธิภาพและสามารถเป็นพี่เลี้ยงให้กับเครือข่ายและประชาชนได้

- การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับส่วนกลาง ภูมิภาค และเครือข่ายที่สำคัญในการจัดทำแผนและกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด และมีมาตรการสอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่พร้อมทั้งสร้างให้เครือข่ายยอมรับและเห็นความสำคัญกับมาตรการ รวมถึงการพัฒนาการทำงานเชื่อมโยงกับเครือข่ายการป้องกันควบคุมโรคของพื้นที่ให้สอดคล้องกับทิศทางองค์การ และสามารถระดมทรัพยากรและความร่วมมือในระดับท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้คำนึงถึงเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศ เพื่อรองรับวิสัยทัศน์และเตรียมพร้อมพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร

จากวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำระดับนานาชาติ ที่สังคมเชื่อถือและไว้วางใจเพื่อปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพ ด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการ ภายในปี 2563” สู่การถ่ายทอดออกมาเป็นแผนและเป้าหมายระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น ได้อย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ขยายผลบูรณาการสู่พื้นที่ สื่อสารการทำงานโดยเน้นการมีส่วนร่วม ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากร การใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง รวมถึงการทบทวนผลสัมฤทธิ์ และการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ จนเกิดเป็นผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม



กรมธนารักษ์

หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

กรมธนารักษ์ เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงการคลัง ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรหลักในการบริหารจัดการทรัพย์สินของประเทศ ด้วยหลักธรรมาภิบาล” ซึ่งมีการกิจหลัก ได้แก่ 1) บริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2) ประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ให้ได้มาตรฐานสากล 3) บริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ในระบบเศรษฐกิจ 4) ดูแลรักษาทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินให้อยู่ในสภาพที่ดีตามหลักการอนุรักษ์ พร้อมทั้งจะนำออกเผยแพร่ โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมาย ดังนี้

1. ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ให้ใช้ จัดประโยชน์ จัดทำนิติกรรม และดำเนินการในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับที่ราชพัสดุ ตามพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2518
2. จัดทำและนำออกใช้เหรียญกษาปณ์และดำเนินการเกี่ยวกับเงินตรา ตามพระราชบัญญัติเงินตรา พ.ศ. 2501
3. รับ - จ่าย ควบคุมเงินคงคลัง ตามพระราชบัญญัติเงินคงคลัง พ.ศ. 2491
4. ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดราคาประเมินของอสังหาริมทรัพย์และทรัพย์สินอื่นตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยแยกเป็นลักษณะงาน ได้แก่ งานด้านบริหารที่ราชพัสดุ งานด้านผลิตเหรียญกษาปณ์ และของสิ่งจ้าง งานด้านบริหารเงินตรา งานด้านทรัพย์สินอันมีค่าของแผ่นดิน และงานด้านประเมินราคาทรัพย์สิน

จากบทบาทภารกิจที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรมธนารักษ์ได้ให้ความสำคัญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีจุดเด่นในการดำเนินการในด้านดังกล่าว คือ การศึกษาวิเคราะห์ทบทวนนโยบายและแนวทางที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ จากนั้นมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยมีการพิจารณาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมในขั้นตอนการรวบรวม



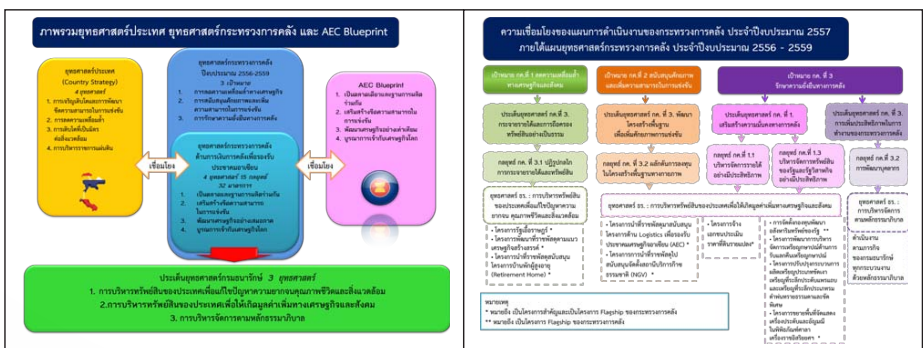
และวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก แล้วมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินการสู่การปฏิบัติ ผ่านแผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และสื่อสารถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวไปสู่บุคลากรทุกระดับในองค์กร สามารถสรุปกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติของกรมธนารักษ์ ได้ดังต่อไปนี้

กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

กรมธนารักษ์ได้ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การศึกษาวិเคราะห์ทบทวนนโยบายและแนวทางที่เกี่ยวข้อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนการรวบรวม และวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก สามารถสรุปกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ได้ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ทบทวนนโยบายและแนวทางที่เกี่ยวข้อง

กรมธนารักษ์มีการพิจารณาทบทวนและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ในระดับกระทรวงและระดับประเทศอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาโดยในช่วงปี พ.ศ. 2555 – 2556 ที่ผ่านมา รัฐบาลได้มีการเปลี่ยนแปลงนำยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) และยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปี พ.ศ. 2558 มาปรับใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ นอกเหนือจากนโยบายรัฐบาล แผนบริหารราชการแผ่นดิน และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 กรมธนารักษ์จึงได้มีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์กับภาพรวมยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงและประเทศ

2. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

กรมธนารักษ์มีกระบวนการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยการทบทวน ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ในระดับกระทรวงและระดับระดับประเทศ โดยนำวงจรเดมมิง (The Deming Cycle : PDCA) มาประยุกต์ใช้โดยเริ่มตั้งแต่ 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติตามแผน (Do) 3) การติดตามและประเมินผล (Check) และ 4) การนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์ต่อไป (Act) ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์

กรมธนารักษ์ ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

1) กรมธนารักษ์โดยกองแผนงานจะดำเนินการทบทวนกรอบการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี จากการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงการพิจารณาการศึกษาและทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ร่วมกับผู้ตรวจราชการกรม เพื่อรับทราบข้อมูล สถานการณ์ปัญหาอุปสรรค ความคิดเห็นและความต้องการของเจ้าหน้าที่ในพื้นที่รับผิดชอบของผู้ตรวจราชการ ทั้งสำนักงานธนารักษ์



พื้นที่และหน่วยงานส่วนกลาง เพื่อนำมาวิเคราะห์ประมวผลและนำมาวางแผนการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) จัดการประชุมคณะทำงานเพื่อพิจารณาในแต่ละด้าน รวม 3 คณะ
1) ด้านที่ราชพัสดุ (2) ด้านเหรียญกษาปณ์ และด้านทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และ
3) ด้านประเมินราคาทรัพย์สินและด้านบริหาร โดยมีหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน
รวมทั้งผู้ตรวจราชการกรมในฐานะผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีในการตรวจ
ติดตามการดำเนินงานของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่ทั่วประเทศ ร่วมศึกษาวิเคราะห์
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ความต้องการของผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละด้าน เป้าประสงค์และกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนยุทธศาสตร์
ระดับกระทรวงและระดับประเทศและจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน

3) จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการปฏิบัติราชการ
กรมธนารักษ์ ซึ่งประกอบด้วยอธิบดี รองอธิบดี ผู้ตรวจราชการกรม ผู้อำนวยการ
กอง/สำนัก ศูนย์ฯ และผู้รับผิดชอบเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์และ
กลยุทธ์ตามผลการประชุมของคณะทำงานในแต่ละด้าน พร้อมทั้งกำหนดให้มีกลไก
รองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอันเกิดจากผลกระทบในกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ
ก่อนที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารและกองแผนงานจะนำข้อมูลเข้าสู่การเจรจาค่าเป้าหมาย
น้ำหนักตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนระดับกลุ่มภารกิจและกรม กับผู้แทนหน่วยงาน
ในสังกัดกระทรวงการคลัง และสำนักงาน ก.พ.ร.

4) จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนปฏิบัติงานประจำปี ซึ่ง
ประกอบไปด้วยรายละเอียดโครงการ ขั้นตอนการดำเนินงาน วิธีการวัดและประเมินผล
ความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กระทรวงและกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
งบประมาณ การจัดสรรทรัพยากรบุคคล นำเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบและ
เผยแพร่ให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนและติดตามผล
การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้เครื่องมือการควบคุมภายในและ
การบริหารความเสี่ยงมาช่วยในการวิเคราะห์คาดการณ์ผลการดำเนินงานและหาวิธี
ป้องกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กรมธนารักษ์ได้ให้ความสำคัญถึงความต้องการ
และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ กรมที่ดิน
สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี กลุ่มผู้เช่าผู้ใช้ที่ราชพัสดุ เจ้าของที่ดินและ
สิ่งปลูกสร้าง หน่วยงานที่ใช้เหรียญกษาปณ์ ประชาชน นิสิต นักศึกษาและ

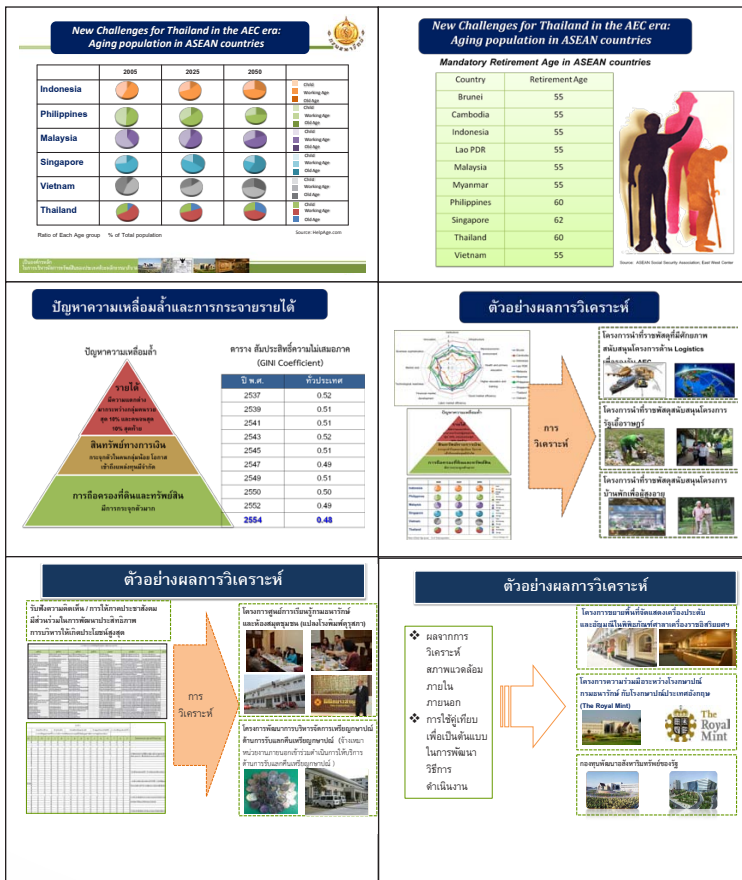
นักท่องเที่ยว โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ศูนย์บริการร่วมกระทรวงการคลัง โทรศัพท์ โทรสาร และเว็บไซต์ www.treasury.go.th การส่งแบบสอบถามถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง เพื่อนำมาประมวลผลและสรุปผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการดำเนินงานตามภารกิจหลักของกรมให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนี้ ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ กรมธนารักษ์ได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ที่ส่งผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแผนงาน / โครงการของกรมฯ มีบทบาทที่สำคัญในการสร้างให้เกิดคุณค่าร่วม (Corporate Shared Value) ระหว่างองค์กรและสังคม รวมถึงสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการผลักดันให้แผนงาน / โครงการของกรมธนารักษ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ โดยกรมธนารักษ์ได้มีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรับฟังประเด็นปัญหาและร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไข และกำหนดแผนงานโครงการร่วมกัน เช่น การจัดทำโครงการพัฒนาที่ราชพัสดุแปลงโรงพิมพ์คุรุสภาเป็นศูนย์การเรียนรู้และห้องสมุดชุมชน โดยร่วมกับชุมชนบางลำพูในการจัดทำและพัฒนาที่ราชพัสดุดังกล่าว นอกจากนี้ในการกำหนดแผนงานโครงการเพื่อจะสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ยังมุ่งเน้นการเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน เช่น โครงการรัฐเอื้อราษฎร์ และโครงการนำที่ราชพัสดุนับสนุนโครงการพระราชดำริ นอกจากนี้กรมธนารักษ์ได้จัดทำแผนส่งเสริมระดับธรรมาภิบาลหรือนโยบายกำกับดูแลองค์การที่ดีแล้วประกาศให้ทราบโดยทุกหน่วยงาน ลงลายมือชื่อรับทราบแผนตั้งแต่นั้นปี และดำเนินการตามแผนเป็นประจำทุกปี และกำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดทำแผนการส่งเสริมระดับธรรมาภิบาลหรือนโยบายกำกับดูแลองค์การที่ดีระดับหน่วยงาน

3. การรวบรวม และวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก

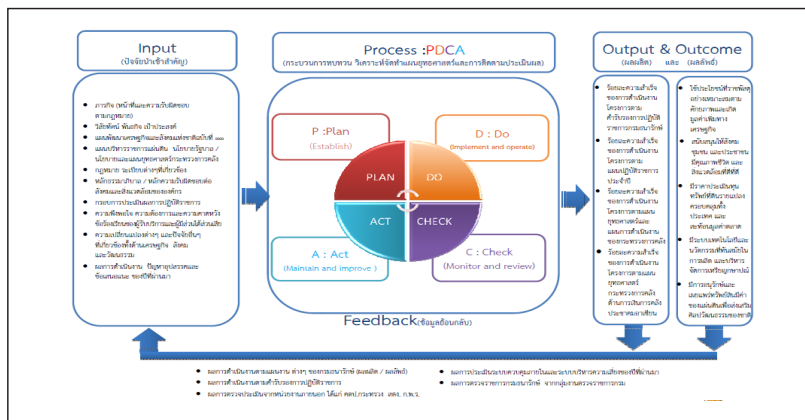
เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพและคุณภาพ กรมธนารักษ์ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน เช่น ความท้าทายของเศรษฐกิจไทยในอนาคต ความท้าทายต่อกรมธนารักษ์ ความพึงพอใจและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ฐานข้อมูล



และสารสนเทศในแต่ละภารกิจ การนำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อพัฒนาการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ SWOT ในแต่ละภารกิจเพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งกรอบแนวคิดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ คือ Process Approach Incorporating the PDCA Model โดยมีตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อนำไปวางแผนยุทธศาสตร์ ตามภาพที่ 3 และเมื่อนำปัจจัยเข้าวิเคราะห์และดำเนินการตามกระบวนการ จะได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตามภาพที่ 4



ภาพที่ 3 ตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อนำไปวางแผนยุทธศาสตร์



ภาพที่ 4 ผลผลิตและผลลัพธ์ของการจัดทำยุทธศาสตร์

ทั้งนี้ ผลจากการนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ทำให้ กรมธนารักษ์สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และแผนงาน โครงการสำคัญที่ตอบสนองนโยบายความท้าทายขององค์กร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความท้าทายด้านการบริหารที่ราชพัสดุโดยบริหารการใช้ที่ราชพัสดุของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพ ส่วนที่เหลือนำมาบริหารเพื่อใช้ประโยชน์เชิงสังคมในการแก้ไขปัญหาความยากจนและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งบริหารและพัฒนาที่ราชพัสดุแปลงที่มีศักยภาพให้เกิดมูลค่าเพิ่ม 2) ความท้าทายด้านประเมินราคาทรัพย์สิน คือ การมีราคาประเมินอสังหาริมทรัพย์ครบถ้วนทุกแปลงจำนวน 30 ล้านแปลงทั่วประเทศ เพื่อใช้เป็นฐานในการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม 3) ความท้าทายด้านการบริหารเหรียญกษาปณ์ คือการผลิตและจำหน่ายเหรียญกษาปณ์จำนวนปีละประมาณ 2,000 ล้านเหรียญ และรับคืนเหรียญกษาปณ์เพื่อนำกลับไปหมุนเวียนจ่ายแจกให้เพียงพอใช้กับความต้องการของระบบเศรษฐกิจ มีประสิทธิภาพ ทันเหตุการณ์ 4) ความท้าทายด้านทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน เพื่อดูแลรักษาทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินให้อยู่ในสภาพดีพร้อมนำไปเผยแพร่ โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในฝีมือช่างโบราณตามหลักการอนุรักษ์สมัยใหม่ โดยมีโครงการที่สำคัญต่างๆ ที่ตอบสนองโดยตามความท้าทายและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เช่น การลดความเหลื่อมล้ำ โดยใช้ประโยชน์จากพื้นที่ราชพัสดุแก้ไขปัญหาผู้สูงอายุ ผ่านโครงการนำที่ราชพัสดุนับสนุนโครงการบ้านพักสำหรับผู้สูงอายุ โครงการนำที่ราชพัสดุนับสนุนโครงการจัดซื้ออาหาร โครงการจ้างเหมาหน่วยงานภายนอกเข้าร่วม



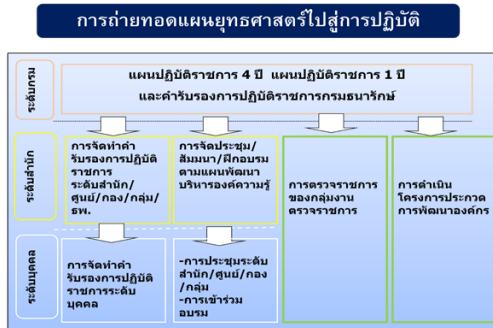
ให้บริการรับคืนเหรียญกษาปณ์ โครงการความร่วมมือระหว่างกรมธนารักษ์กับ The Royal Mint สหราชอาณาจักร (หน่วยงานเปรียบเทียบในการพัฒนาการให้บริการ) เป็นต้น

การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

กรมธนารักษ์มุ่งเน้นการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจถึงนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติในแนวทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบริหารทรัพยากร เครื่องมือต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดสรรได้อย่างเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากที่สุดโดยมุ่งผลลัพธ์คือการบริการที่ดีเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุด และสามารถตอบสนองนโยบายในระดับสูงกว่า เช่น กระทรวงและรัฐบาล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกรมธนารักษ์ได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อแสดงให้บุคลากรของกรมธนารักษ์ได้รับทราบและเข้าใจถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในส่วนที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบซึ่งจะเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่าง ๆ และนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

กรมธนารักษ์ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และสื่อสารถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวไปสู่บุคลากรทุกระดับในองค์กร โดยสรุปขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ และการถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนี้ 1) คณะทำงานจัดทำแผนและติดตามผลการปฏิบัติราชการ วิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (Baseline Data) ย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี 2) กำหนดค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดเชิงผลผลิต ผลลัพธ์ งบประมาณ หน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) รวมถึงแนวทางและช่องทางการติดตามประเมินผล 3) จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี นำเสนอความเห็นชอบจากผู้บริหารตามลำดับชั้น เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว ต้องมีการสื่อสารให้ทุกหน่วยงานทราบ 4) การสื่อสารและถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรแก่บุคลากรทุกระดับอย่างครบถ้วน โดยมีช่องทางหลักในการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กร 4 แนวทาง / ช่องทาง ประกอบด้วย 1) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ 2) การจัดประชุม สัมมนา และการจัดฝึกอบรมบุคลากรในภารกิจต่าง ๆ 3) การตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกรมธนารักษ์ และ 4) การดำเนินโครงการประกวดการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐของกรมธนารักษ์ โดยมีกลไกการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติตามภาพที่ 5



ภาพที่ 5 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของกรมธนารักษ์

กระบวนการติดตามและประเมินผล

เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพกรมการรักษได้กำหนดกระบวนการติดตามประเมินผลโดยการกำหนดหน่วยงานกลางในการติดตามประเมินผล การกำหนดปฏิบัติในการติดตามประเมินผล การกำหนดแบบฟอร์มการรายงานผล การกำหนดช่องทางการรายงานผล รวมทั้งได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินการ เช่น ระบบจัดเก็บเป้าหมายตัวชี้วัดตามคำรับรอง



ภาพที่ 6 กระบวนการติดตามและประเมินผล



การปฏิบัติราชการของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่ ระบบจัดประโยชน์สัญญาเช่า ระบบติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น ซึ่งทำให้สามารถติดตามประเมินการทำงานได้อย่างทันทั่วถึง และนำไปสู่การบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ของกรมธนารักษ์อย่างมีประสิทธิภาพ ตามภาพที่ 6

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยที่ส่งผลให้กรมธนารักษ์สามารถวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1. การมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงและระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในปี 2555-2556

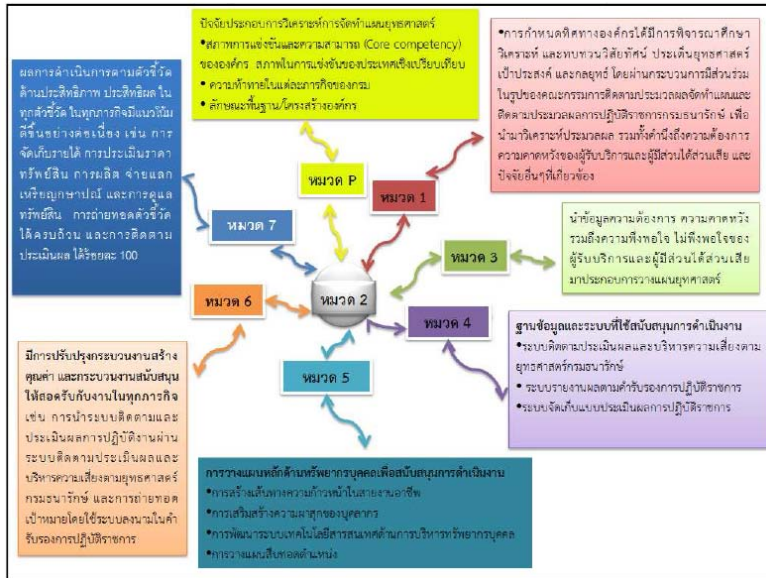
2. การคำนึงถึงยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) และยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี 2558 มีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ โดยนำวงจรเดมมิง (The Deming Cycle: PDCA) มาประยุกต์ใช้

3. การมีกลไกการขับเคลื่อนที่สำคัญ ได้แก่ การตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกรม ในการรับทราบข้อมูล สถานการณ์ ปัญหาอุปสรรค ความคิดเห็นและความต้องการของเจ้าหน้าที่ในพื้นที่ (ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค) เพื่อใช้ประกอบการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นช่องทางในการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ กำกับติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของแผนงาน/โครงการสำคัญต่างๆ

4. การให้ความสำคัญกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะให้ความสำคัญถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) มีกิจกรรมสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นการเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งจัดทำแผนส่งเสริมระดับธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร

5. การมีการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่การกำหนดแผนงาน/โครงการ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ระหว่างการปฏิบัติงานและเมื่อสิ้นสุดโครงการ

6. มีกลไกการขับเคลื่อนงานในองค์กรอย่างเป็นระบบ ที่สอดคล้องกัน เชื่อมโยงกัน ตามภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ความเชื่อมโยงระหว่างหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์กับหมวดต่างๆ

ความสำเร็จที่สำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ของกรมอนามัย เป็นผลจากการร่วมคิดร่วมวิเคราะห์ยุทธศาสตร์โดยใช้ปัจจัยภายนอก-ภายในมาวิเคราะห์อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้สามารถวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายของกรมอนามัย เกิดโครงการที่สำคัญต่างๆ เช่น การลดความเหลื่อมล้ำ โดยใช้ประโยชน์จากพื้นที่ราชพัสดุ แก้ไขปัญหาผู้สูงอายุ ผ่านโครงการบ้านพักเพื่อผู้สูงอายุ โครงการนำที่ราชพัสดุสนับสนุนโครงการรัฐเอื้อราษฎร์ โครงการนำที่ราชพัสดุที่มีศักยภาพสนับสนุนโครงการด้าน Logistics เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นต้น รวมทั้งการใช้ข้อมูลวิเคราะห์และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาปรับแผนให้มีความเหมาะสม

กรมอนามัยมีระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดถึงระดับบุคคล โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดในพื้นที่ที่สามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรได้อย่างชัดเจน และมีระบบการติดตามผลการดำเนินการเป็น Real Time และการใช้กลไกผู้ตรวจระดับกรมในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถบริหารจัดการโดยข้อมูลจริงในการจัดทำแผน และปรับแผนให้ดีขึ้น



กรมปศุสัตว์

หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

กรมปศุสัตว์ เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและนโยบาย การควบคุม การกำกับ การส่งเสริม การวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการปศุสัตว์ รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรพันธุ์กรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ เพื่อให้มีปริมาณสัตว์เพียงพอ และมีสินค้าปศุสัตว์ที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขอนามัย ปราศจากโรค สารตกค้าง และสารปนเปื้อน มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากลภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำพัฒนาการปศุสัตว์สู่อาเซียนและตลาดโลก” สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายที่ต้องการเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศที่รับผิดชอบในการพัฒนาการปศุสัตว์ของประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าและสามารถขยายการผลิตไปสู่อาเซียนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของตลาดโลก ซึ่งการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวต้องอาศัยทั้งการวางแผนยุทธศาสตร์ในระยะยาวที่มีคุณภาพ และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ได้ถูกกำหนดให้เอาชนะความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ 4 ด้านที่สำคัญ ได้แก่

(1) ความท้าทายตามพันธกิจ ที่มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านการปศุสัตว์ของประเทศ การส่งเสริมให้เกษตรกรและผู้ประกอบการด้านการปศุสัตว์มีความเป็นมืออาชีพและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง การมีพันธุ์สัตว์ พันธุ์พืชอาหารสัตว์ และชีวภัณฑ์สัตว์ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการ การไม่มีสภาวะโรคระบาดสัตว์สำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการปศุสัตว์ การพัฒนาระบบการผลิตปศุสัตว์และสินค้าปศุสัตว์ให้ได้มาตรฐานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสินค้าปศุสัตว์มีคุณภาพ ปลอดภัย ได้มาตรฐาน เพียงพอต่อความต้องการและสามารถแข่งขันได้

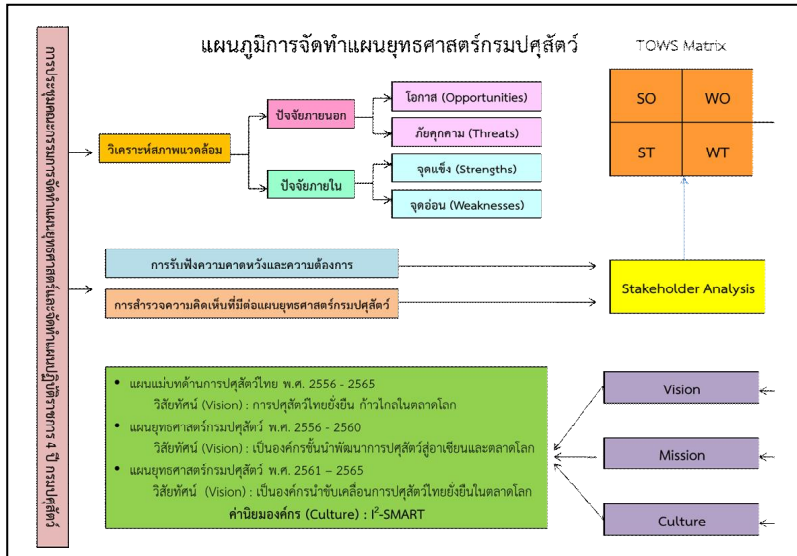
(2) ความท้าทายด้านปฏิบัติการ ประกอบด้วย การส่งเสริมและถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านการปศุสัตว์ที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง การควบคุม กำกับให้การดำเนินการด้านการปศุสัตว์ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐานและข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องการพัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็ง และการสร้างความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องภาคการปศุสัตว์ทุกภาคส่วน

(3) ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล ที่ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงที่ใกล้เกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมากในช่วง 5 ปี ข้างหน้า

(4) ความท้าทายด้านสังคมที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นในความเป็นองค์การธรรมาภิบาลของกรมปศุสัตว์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ เป็นการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โดยมีอธิบดีกรมปศุสัตว์ เป็นประธาน มีรองอธิบดีกรมปศุสัตว์และผู้อำนวยการทุกสำนัก/กอง เป็นคณะกรรมการ และมีกองแผนงานเป็นฝ่ายเลขานุการและมีคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี มีผู้อำนวยการกองแผนงาน เป็นประธาน มีผู้เชี่ยวชาญและผู้แทนทุกสำนัก/กอง เป็นคณะทำงาน และมีกองแผนงานเป็นฝ่ายเลขานุการ โดยมีขั้นตอนหลัก ๆ ที่ประกอบด้วย (1) การยกร่างแผน (2) การระดมความคิดเห็น (3) การอนุมัติแผน (4) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (5) การทวนสอบแผน และมีการกำหนดแผนภูมิการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แผนภูมิการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์

ปัจจัยและองค์ประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์

ในการยกร่างแผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์ กรมปศุสัตว์ได้ทำการศึกษา สภาพแวดล้อมทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกโดยการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากทิศทางแนวโน้มด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมของโลกและของประเทศไทย ทิศทางแนวโน้มการปศุสัตว์ของโลกและประเทศไทย ในแต่ละชนิดสัตว์ ศักยภาพทางด้านการปศุสัตว์ของประเทศไทย นโยบายของรัฐ ที่เกี่ยวข้องกับการปศุสัตว์ไทย และศึกษาปัจจัยภายในโดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน จากข้อมูลโครงสร้างภายในองค์กร กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องด้านปศุสัตว์ สภาพภูมิประเทศ/ภูมิอากาศ ฯลฯ ประกอบกับการรับฟังความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การทบทวนความเหมาะสมของแผน

หลังจากที่แผนได้ผ่านความเห็นชอบและประกาศใช้กรมปศุสัตว์ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่ เจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เกษตรกรและผู้ประกอบการด้านปศุสัตว์ และหน่วยงาน

ภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อจะได้รับทราบความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมาปรับปรุงในโอกาสต่อไป ซึ่งผลการสำรวจออกมาเป็นที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระดับความคิดเห็นโดยมีค่าเฉลี่ยภาพรวมเห็นด้วยมากที่สุด เท่ากับ 4.26 (ช่วงอันตรภาคชั้น 4.21 – 5.00)

กรอบระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์

กรมปศุสัตว์ได้กำหนดกรอบระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์เป็น 3 ระยะ ได้แก่ (1) แผนระยะยาว 10 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (2) แผนยุทธศาสตร์ระยะกลาง 4 - 5 ปี เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เศรษฐกิจและเทคโนโลยีและ (3) แผนยุทธศาสตร์ระยะสั้น 1 ปี เพื่อให้แผนปฏิบัติการเกิดความคล่องตัวยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ได้ทัน ซึ่งกรมปศุสัตว์ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) แผนแม่บทด้านการปศุสัตว์ไทย พ.ศ. 2556 – 2565 เป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 10 ปีที่มุ่งเน้นการดำเนินการด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการนำหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาประยุกต์ใช้และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะส่งผลให้เกษตรกรและชุมชนเข้มแข็ง พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สุขอนามัย ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและความมั่นคงของประเทศ อีกทั้งเพื่อให้เกิดภูมิคุ้มกันและมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและการพัฒนาประเทศ สู่ความสมดุลและยั่งยืน

2) แผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2556 – 2560 เป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะกลาง 5 ปีแรก ที่มุ่งเน้นการดำเนินการด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งเกษตรกรและบุคลากรภาครัฐ เพื่อสร้างองค์ความรู้ ความเข้มแข็ง และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรภาคปศุสัตว์ รวมถึงพัฒนาระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ปัจจุบันและการพัฒนาด้านการปศุสัตว์ในอนาคตซึ่งจะส่งผลให้กรมปศุสัตว์เป็นองค์กรชั้นนำในการพัฒนาการปศุสัตว์ในภูมิภาค และพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

3) แผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2561 – 2565 เป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะกลาง 5 ปีหลัง ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพการปศุสัตว์ไทยสู่ระดับสากล โดยการสร้างสมดุลการพัฒนาในทุกมิติ ทุกระดับ เพื่อให้การพัฒนาประเทศมีความทั่วถึงอย่างบูรณาการ มีภูมิคุ้มกันพึ่งพาตนเองได้ และทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป



4) แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร ภาคการปศุสัตว์ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีอาชีพมั่นคง รายได้เพียงพอต่อการเลี้ยงชีพ ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาคปศุสัตว์ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและพัฒนาคุณภาพให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั้งภายในและภายนอกประเทศ ภายใต้การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการเป็นศูนย์กลางด้านการปศุสัตว์ในภูมิภาค

5) แผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นแผนที่มุ่งเน้นการถ่ายแผนยุทธศาสตร์ กรมปศุสัตว์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้ทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรในแต่ละปี ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ได้ทัน

แผนยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์

นอกจากแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ (Function) กรมปศุสัตว์ยังได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์ (Commodity) ประกอบด้วย 7 ชนิด ได้แก่ โคเนื้อ ไก่เนื้อสุกร ไก่เนื้อ ไก่ไข่ แพะ-แกะ ไก่พื้นเมืองและเป็ดไล่ทุ่ง ดังภาพที่ 2 เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ



ภาพที่ 2 ยุทธศาสตร์รายสินค้าปศุสัตว์

โดยเป็นการจัดทำยุทธศาสตร์ในมิติเชิงซ้อนกับแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการฯ มีรองอธิบดีกรมปศุสัตว์ เป็นประธานในแต่ละชนิดสัตว์ ผู้แทนสมาคม/สหกรณ์/ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละชนิดสัตว์ เป็นคณะกรรมการ สำนักส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์และกองแผนงาน เป็นฝ่ายเลขานุการ โดยกรมปศุสัตว์ได้มีการถ่ายทอดและสื่อสารให้กับผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานทั่วประเทศ เพื่อให้ผลักดันคู่ขนานไปกับยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ และบูรณาการร่วมกับยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัด (Area) สอดคล้องเชื่อมโยงในมิติเชิงพื้นที่ และตอบสนองในเชิงนโยบายของรัฐบาลและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในเรื่องการบริหารเขตเศรษฐกิจด้านปศุสัตว์ (Zoning) และเกษตรกรปราดเปรื่อง (Smart Farmer)

การบริหารเขตเกษตรเศรษฐกิจ (Zoning)

กรมปศุสัตว์ดำเนินการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละพื้นที่ตามหลักวิชาการ เป็นการสำรวจว่าพื้นที่ใดมีความเหมาะสมต่อการเลี้ยงสัตว์ในแต่ละชนิด และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์หรือผู้ที่สนใจในการเลี้ยงปศุสัตว์ เพื่อการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์และประกอบในการตัดสินใจในการลงทุนเลี้ยงสัตว์ของตนเอง รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐในการจัดทำเขตเกษตรเศรษฐกิจ ส่งผลให้เกิดความสมดุลระหว่างปริมาณและความต้องการสินค้าในแต่ละชนิดทั้งในภาพรวมระดับประเทศและในระดับจังหวัด ซึ่งจะช่วยลดและแก้ไขปัญหาด้านราคาสินค้าเกษตร รวมถึงลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกระบวนการผลิตที่ไม่เหมาะสม เป็นการส่งสัญญาณให้เกษตรกรได้ทราบว่าพื้นที่ใดเหมาะสมต่อการเลี้ยงสัตว์ชนิดใด และพื้นที่ใดไม่เหมาะสมต่อการเลี้ยงสัตว์เพราะจะทำให้ได้ผลผลิตต่ำและมีต้นทุนสูงกว่าในพื้นที่ที่เหมาะสม

แนวทางการบริหารเขตเกษตรเศรษฐกิจของกรมปศุสัตว์ ได้แก่

1. การกำหนด Zoning เพื่อการส่งเสริม คือ การกำหนดพื้นที่ผลิตให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลดต้นทุน ลดความเสี่ยง และได้สินค้ามีคุณภาพ
2. การกำหนด Zoning เพื่อการป้องกันไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สร้างความเชื่อมั่นในมาตรฐานสินค้า คือ การกำหนดพื้นที่ที่เหมาะสมทั้งทางกายภาพและทางเศรษฐกิจ เช่น เป็นเขตป้องกันโรคระบาดเข้มงวด หรือสร้างระบบการบริหารจัดการให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐาน



3. การกำหนด Zoning เพื่อการ Matching Demand and Supply เชื่อมโยงการผลิต - การแปรรูป คือ การกำหนดโรงงานแปรรูปและเครือข่ายเกษตรกร รวมทั้งพันธสัญญาระหว่างผู้ผลิตและโรงงาน

โดยมีคณะกรรมการบริหารการผลิตรายกลุ่มสินค้าด้านปศุสัตว์ คณะกรรมการกำหนดเขตเศรษฐกิจเกษตรด้านปศุสัตว์ และคณะกรรมการขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์ที่ดินด้านเกษตรกรรมระดับจังหวัด เป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระดับพื้นที่จนถึงระดับประเทศ

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2556 – 2560 ได้ยึดหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” เน้น “คนเป็นศูนย์กลางแห่งการพัฒนา” และ “สร้างสมดุลการพัฒนาในทุกมิติ” ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) พัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและเกษตรกรด้านการปศุสัตว์ (2) ยกระดับการผลิตปศุสัตว์ให้สอดคล้องกับความต้องการและกลไกตลาด (3) การพัฒนาการบริหารจัดการด้านปศุสัตว์ (4) ส่งเสริมความร่วมมือด้านปศุสัตว์ในประชาคมอาเซียน (5) เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงการวิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรม (6) ยกระดับจากผู้ปฏิบัติไปสู่ผู้กำกับดูแลโดยมีการกำหนดเป้าประสงค์ดังภาพที่ 3 รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดพร้อมทั้งเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเพื่อบ่งชี้เป้าหมายของวิสัยทัศน์



ภาพที่ 3 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของกรมปศุสัตว์

การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่ปฏิบัติ

ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ได้ทำการสื่อสารและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี และยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์ รวมทั้งเป้าหมาย ค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด ไปยังบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับอย่างเป็นระบบ ทั้งถึงและสม่ำเสมอ โดย

(1) การสื่อสารทิศทางขององค์กร ผ่านการประชุมหัวหน้าส่วนราชการประจำปี เพื่อสื่อสารและมอบนโยบายการพัฒนาปศุสัตว์ของประเทศ รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติงานประจำปีและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของแต่ละหน่วยงาน และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนแม่บทด้านการปศุสัตว์ไทยผ่านเว็บไซต์ पोสเตอร์ และแผ่นพับ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรทั้งหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้ทราบทิศทางในการพัฒนาการปศุสัตว์ของประเทศ

(2) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการของกรมปศุสัตว์มีความสอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารได้วางระบบการถ่ายทอด (Cascading) เป้าหมายและตัวชี้วัดจากระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคล โดยจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน พร้อมแนวทางการติดตามประเมินและการให้แรงจูงใจที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยระบบ IPA (Internal Performance Agreement) ซึ่งเป็นข้อตกลงว่าด้วยผลงานระดับกรมกับระดับสำนัก/กอง และระบบ PMS (Performance Management System) ซึ่งเป็นระบบบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรมปศุสัตว์ได้วิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วย (1) การวางแผนบริหารกำลังคน (2) แผนพัฒนาบุคลากร (3) แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก (4) แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ รวมทั้งได้วิเคราะห์และวางแผนด้านการบริหารจัดการอื่น ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนพัฒนาองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้กรมปศุสัตว์สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การติดตามประเมินผลและการบริหารความเสี่ยง

เพื่อป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ กรมปศุสัตว์มีแนวทางดำเนินการในเชิงรุก ดังนี้



(1) ทุกกระบวนการงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ จะมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี โดยมีคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของกรมปศุสัตว์ กำกับ ดูแลให้ทุกหน่วยงานมีการศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบและมีความเสี่ยงในกระบวนการดำเนินงาน จัดทำแผนและดำเนินการควบคุมปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น สรุปผลและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่ยังคงมีอยู่ และหาแนวทางเพื่อบริหารจัดการให้กระบวนการงานสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด

(2) กรมปศุสัตว์มีการติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้านทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยวิเคราะห์สถานการณ์แบบมีส่วนร่วมกับหน่วยงานภาคเอกชน นักวิชาการ และผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ และเหตุการณ์ที่ปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา มีการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ดังกล่าวที่อาจจะเกิดและมีผลกระทบในอนาคต ต่อการผลิต การนำเข้า การส่งออกปศุสัตว์และสินค้าปศุสัตว์แต่ละชนิด เช่น การจัดทำมาตรการเกี่ยวกับ Animal Welfare การเฝ้าระวังการเกิดโรค/เชื้อโรคอุบัติใหม่ (Emerging Disease) การปรับปรุงมาตรฐาน/กฎระเบียบให้สอดคล้องกับประเทศคู่ค้าที่มีการปรับเปลี่ยน การเตรียมความพร้อมเพื่อมุ่งสู่การผลิตปศุสัตว์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การศึกษาวิจัยสภาพการเลี้ยงการผลิตปศุสัตว์ให้เหมาะสมกับสภาพภูมิอากาศที่มีการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บริโภคที่ตื่นตัวในการบริโภคอาหารที่ปลอดภัย (Food Safety) และสามารถตามสอบสินค้าได้ สะดวก รวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบ e-Traceability, e-Movement เป็นต้น

(3) กรมปศุสัตว์มีการติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบข้อมูลทุกกิจกรรม และทุกระดับของการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ตลอดเวลา โดยผ่านระบบออนไลน์ e-Operation ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของกรมปศุสัตว์ ทราบสถานการณ์ที่ถูกต้อง ทันเวลา ไวต่อการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

(4) กรมปศุสัตว์ มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารราคาสินค้าที่สำคัญ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแนวโน้ม คุณภาพสินค้าปศุสัตว์ ด้านการผลิต การแปรรูป การตลาด กำหนดกลยุทธ์การดำเนินการ ตลอดจนติดตาม เฝ้าระวัง ประเมินผล การดำเนินงาน และเสนอมาตรการแก้ไขปัญหาราคาสินค้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ราคาสินค้า

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- 1) การจัดการกระบวนการและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการขับเคลื่อนกระบวนการทุกขั้นตอนมีการใช้กลไกในการดำเนินการและปรับปรุง ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง
- 2) กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น ยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์
- 3) การมีส่วนร่วมทั้งเจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เกษตรกร และผู้ประกอบการด้านปศุสัตว์ และหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง
- 4) ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- 5) ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความร่วมมือของบุคลากรภายในกรมปศุสัตว์
- 6) การสื่อสารและถ่ายทอดเป้าหมายครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ ชัดเจน และต่อเนื่อง รวมทั้งกลไกการสื่อสารมีความหลากหลาย
- 7) มีระบบการติดตามประเมินผลและบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบบริหารการปฏิบัติงาน (e-Operation)

มีการนำวิสัยทัศน์ มุ่งสู่ Food Safety มาทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ รายสินค้าของประเภทสัตว์ Commodity โดยจัดลำดับความสำคัญ แต่ละประเภทสัตว์ วิเคราะห์เทียบเคียงกับข้อมูลสถานการณ์ของตลาดโลก เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม

มีการวางแผนทางการบริหารงานโดยให้ผู้บริหารหรือรองอธิบดี ดูแลรายด้านตามยุทธศาสตร์ โดยสร้างเป็น Product Champion เชื่อมโยง มิติพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับการบรรลุวิสัยทัศน์ และสามารถตอบสนอง นโยบายรัฐบาลเรื่องการบริหารเขตเศรษฐกิจด้านปศุสัตว์ (Zoning) และการพัฒนาเกษตรกรให้เป็น Smart Farmer

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีความชัดเจน มีแผนแม่บท ระยะ 10 ปี เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ มีการระดมความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน ซึ่ง มุ่งเน้นการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ทั้งเจ้าหน้าที่ภายใน และผู้เกี่ยวข้อง เช่น เกษตรกร ผู้ประกอบการ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เป็นต้น รวมถึง การปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์ได้รวดเร็ว เช่น กลยุทธ์การสร้างตลาดใหม่ และการเพิ่มมูลค่าสินค้าในช่วงเกิดวิกฤตโรคระบาด ทำให้การปศุสัตว์ไทยมีการปรับตัวจากการส่งออกสินค้าเนื้อไก่ดิบเป็นเนื้อไก่ปรุงสุก ส่งผลให้ปัจจุบัน มีการส่งออกเนื้อไก่ปรุงสุกและมูลค่าการส่งออกสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น



จังหวัดตาก

หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

จังหวัดตากเป็นกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1 (พิษณุโลก, เพชรบูรณ์, อุตรดิตถ์, สุโขทัย และตาก) มีพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบสูง/ภูเขา และเป็นจังหวัดชายแดนติดต่อกับสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ มีประชากรประกอบไปด้วยประชาชนพื้นราบและชนเผ่า 6 ชนเผ่า มีอาชีพหลัก ได้แก่ เกษตรกรรม และอาชีพรอง ได้แก่ การค้าและการบริการ โดยอนาคตเน้นให้เป็นแหล่งอัญมณีและการเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าในไทยและประเทศเพื่อนบ้านชายแดน จังหวัดตากแบ่งเขตการปกครองเป็น 9 อำเภอ

ด้วยคำขวัญจังหวัดตาก “ธรรมชาติน่าыл ภูมิพลเชื่อนใหญ่ พระเจ้าตากเกรียงไกร เมืองไม้และป่างาม” ที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ที่กระชับชัดเจนว่า “เมืองน่าอยู่ ประดुरการค้าชายแดน” และ พันธกิจ เพื่อให้ประชาชน ผู้ด้อยโอกาส มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น เพ่อนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตทางการเกษตรและเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว สินค้า OTOP และการค้าชายแดน ระบบการจัดการเพื่อป้องกันรักษาความมั่นคงชายแดน การรักษาความสงบเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โดยที่ผ่านมาแม้ว่าจังหวัดตากจะเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงบ่อยแต่วิสัยทัศน์ของจังหวัดไม่มีการเปลี่ยนไป ผู้บริหารแต่ละท่านได้กำหนดทิศทางการบริหารราชการของจังหวัดไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของจังหวัด ส่งผลทำให้การพัฒนาจังหวัดเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ในการทบทวนองค์การของจังหวัด พบความท้าทายที่สำคัญ คือ การบริหารราชการแบบบูรณาการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย การให้บริการที่เป็นเลิศภายใต้ข้อจำกัด และการเชื่อมโยงข้อมูลในการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกภาคส่วน โดยความท้าทายในแต่ละด้านประกอบด้วย

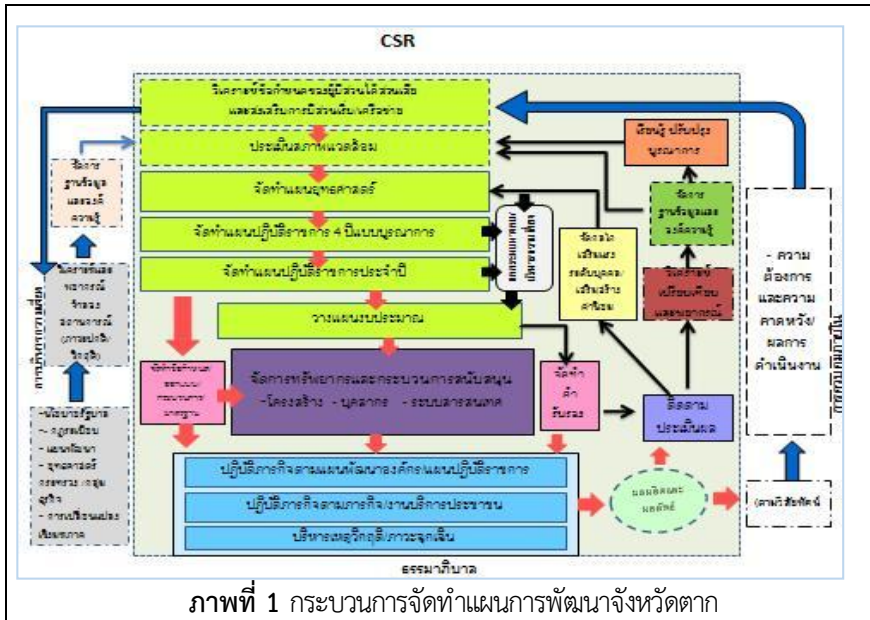
1) ด้านพันธกิจ ได้แก่ (1.1) การสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ได้แก่ ประชาชนในจังหวัดตากมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้น ปราศจากความยากจน ตลอดจนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน (1.2) การพัฒนาและอนุรักษ์ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การเพิ่มพื้นที่ป่าไม้และสร้างความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติในชุมชน (1.3) การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและข้อมูลการท่องเที่ยว ได้แก่ จังหวัดตากมีความพร้อมในการให้บริการด้านการท่องเที่ยว เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกประเทศ (1.4) การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันการค้าชายแดน ได้แก่ จังหวัดตากจะเป็นศูนย์กลางด้านการค้า การลงทุน การอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และระบบโลจิสติกส์ที่ทันสมัย เพื่อดึงดูดนักลงทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งจะเป็นเมืองเขตเศรษฐกิจพิเศษของประเทศ ตามเส้นทางระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก – ตะวันตก (East-West Economic Corridor : EWEC)

2) ด้านปฏิบัติการ ได้แก่ การจัดบริการภาครัฐให้มีความรวดเร็วเป็นธรรม และทั่วถึง การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเมือง ชนบท และชายแดน พร้อมทั้งการพัฒนาเครือข่ายชุมชน

3) ด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ชำนาญการ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับประชาชน การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยปรับปรุงสภาพแวดล้อม ภายใน และอุปกรณ์ให้เหมาะสมและพอเพียงในการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดให้มีการให้ผลตอบแทนที่เป็นระบบและเป็นธรรม การให้สวัสดิการ และการใส่ใจดูแลที่ดี เพื่อให้บุคลากรมีความรักและผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้เพิ่มขึ้นและพึ่งตนเองได้

การังกำยุทธศาสตร์

จังหวัดตากมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (ดังภาพที่ 1) โดยการมีส่วนร่วมของทุกส่วนราชการ ภาคประชาชน และภาคเอกชน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้มอบหมายให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดทำข้อมูลสำคัญเชิงสถิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างรอบด้านในการวางแผน (ดังตารางที่ 1) เริ่มตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี) การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ การติดตามประเมินผล และการนำข้อมูลการติดตามประเมินผลมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ต่อไป



ภาพที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนการพัฒนาจังหวัดตาก

ตารางที่ 1 ปัจจัยสำคัญประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดตาก

ปัจจัยภายใน/ภายนอก	วิธีการรวบรวม/ แหล่งข้อมูล	ความถี่	เครื่องมือที่ นำมาใช้	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
1. ทิศทางและ โครงสร้างขององค์กร	- การระดมความคิดเห็น - การสำรวจความคิดเห็น - การประชุมสัมมนา - เอกสารมติ ก.น.จ.	อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง	- SWOT Analysis - Vision/Mission Statement - Strategy Map - Benchmarking	ผวจ. หัวหน้า ส่วนราชการ กพร. ก.น.จ. ก.บ.ก.และ ก.บ.จ. ทกภาคส่วน

ปัจจัยภายใน/ภายนอก	วิธีการรวบรวม/ แหล่งข้อมูล	ความถี่	เครื่องมือที่ นำมาใช้	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. ลักษณะเฉพาะที่เป็นจุดเด่นขององค์กร	- การสำรวจความคิดเห็น - การประชุมสัมมนา - ข้อมูลจาก website	อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- SWOT Analysis - Core Competency - Benchmarking	ผวจ. หัวหน้าส่วนราชการ และ ก.บ.จ.
3. กฎหมายที่สำคัญเกี่ยวข้อง	- เอกสาร/สิ่งพิมพ์ - ข้อมูลจาก website	อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- SWOT Analysis	ก.บ.จ.
4. นโยบาย/แผน/ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้อง	- การเข้าร่วมประชุมสัมมนา - ข้อมูลจาก website - เอกสาร/สิ่งพิมพ์	อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- SWOT Analysis	ก.บ.จ.
5. ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- การประชุม ประชาคม/การสัมมนา - การพบปะพูดคุย/หารือ/รับฟังความคิดเห็น/แบบสำรวจ - Focus Group/Interview	อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- SWOT Analysis - Trend Analysis - Customer Relationship Management	ผวจ. หัวหน้าส่วนราชการ และ ก.บ.จ.
6. นวัตกรรม/การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ	- ศึกษาและติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี/การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ - การประชุม/สัมมนา - การพบปะพูดคุย/หารือ/รับฟังความคิดเห็น	อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- SWOT Analysis - Trend Analysis - Business Process Reengineering	ผวจ. หัวหน้าส่วนราชการ และทุกหน่วยงาน
7. ความเสี่ยงในการดำเนินงาน	- ประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมภายใน - เอกสาร/ความคิดเห็น/รายงานผลการตรวจเยี่ยมของ คต.ป. ธรรมภิบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ทุกไตรมาส	- Risk Management - Internal Control - PDCA	ผู้บริหาร กพร. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



ปัจจัยภายใน/ภายนอก	วิธีการรวบรวม/ แหล่งข้อมูล	ความถี่	เครื่องมือที่ นำมาใช้	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
8. ผลการดำเนินงาน ขององค์กร	- รายงานผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติราชการ - รายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ - รายงานผลการดำเนินงานตาม PMQA	- ทุกเดือน - อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- Trend Analysis - Management Cockpit - PDCA	ผู้บริหาร กพร. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
9. บุคลากรของ องค์กร	- ทะเบียนประวัติ - การพบปะพูดคุย/หารือ/รับฟังความคิดเห็น - แบบสำรวจ	- อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- HR Scorecard - Strategic PMS - Competency - Career Path - Succession Planning	ผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ การกำหนดรอบระยะเวลาในการจัดทำและทบทวนแผนมีปัจจัยที่นำมาพิจารณา คือ (1) แนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (2) นโยบายและแนวทางในการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 – 2559) แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน

จังหวัดตากได้กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักการพัฒนาจังหวัด โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการบริหารราชการของประเทศ จังหวัดตากโดยผู้บริหารได้กำหนดความสำคัญได้แก่ยุทธศาสตร์ 3 คิน “คินธรรมชาติ คินวัฒนธรรม คินคนตาก” ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาจังหวัดอย่างเร่งด่วนในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทุกภาคส่วนดำเนินการในแนวทางเดียวกัน โดยยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลางและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนที่กลยุทธ์จังหวัดตาก

จากแผนที่กลยุทธ์ดังกล่าวจังหวัดตากได้นำมาใช้ในการกำหนดแผนงาน/โครงการ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น และตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละระยะ โดยมุ่งด้านเศรษฐกิจ ความมั่นคง และสิ่งแวดล้อม ดังตารางที่ 2 และตารางที่ 3

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการกำหนดโครงการและตัวชี้วัดระยะสั้น และระยะปานกลางของ จังหวัดตาก

วิสัยทัศน์จังหวัด	ยุทธศาสตร์ระยะสั้น	เป้าประสงค์	โครงการ	ตัวชี้วัดตาม Action Plan	หน่วยงานรับผิดชอบ
เมืองน่าอยู่ ประดูลการค้าชายแดน	คตินธรมชาติ	พื้นที่ป่าไม้ ที่ได้รับการฟื้นฟูเพิ่มขึ้น 5,000 ไร่	โครงการป่าชุมชนหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งป่าชุมชน โครงการปลูกป่าที่ถูกบุกรุก	ระดับความสำเร็จจัดทำโครงการป่าชุมชน	สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดตาก
	คินวัฒนธรรม	รายได้จากการจำหน่ายสินค้า OTOP เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 50,000 ล้านบาท	โครงการเปิดงานแสดงและจำหน่ายสินค้า OTOP	ระดับความสำเร็จในการจัดงานแสดงสินค้า OTOP	สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดตาก



วิสัยทัศน์ จังหวัด	ยุทธศาสตร์ ระยะสั้น ระยะปานกลาง	เป้าประสงค์	โครงการ	ตัวชี้วัดตาม Action Plan	หน่วยงาน รับผิดชอบ
เมื่อนำอยู่ ประตู การค้า ชายแดน	คืนคนตาก	การแก้ไขปัญหา บุคคลไร้สัญชาติ เพิ่มขึ้นปีละ ไม่ต่ำกว่า 500 คน	โครงการแก้ไข ปัญหาบุคคลไร้ สัญชาติเฉลิม พระเกียรติ 87 พรรษา	ระดับ ความสำเร็จใน การดำเนินการ แก้ไขปัญหา บุคคลไร้สัญชาติ	ที่ทำการ ปกครอง จังหวัดตาก
	ด้าน เศรษฐกิจ	รายได้จาก การค้า ชายแดน เพิ่มขึ้นปีละ ไม่ต่ำกว่า 40,000 ล้านบาท	โครงการจับคู่ ธุรกิจ สร้าง ความสัมพันธ์ ระหว่างจังหวัด ตากกับประเทศ	รายได้ที่เพิ่มขึ้น ของมูลค่าการ ชายแดน เกณฑ์การให้ คะแนน ระดับ 1 5,000 ล้านบาท/ปี ระดับ 2 10,000 ล้านบาท/ปี ระดับ 3 20,000 ล้านบาท/ปี ระดับ 4 30,000 ล้านบาท/ปี ระดับ 5 40,000 ล้านบาท/ปี	สำนักงาน พาณิชย์ จังหวัดตาก
	ด้านความ มั่นคง	ประชาชนมี คุณภาพชีวิต ที่ดีขึ้น ไม่ต่ำ กว่าร้อยละ 85 ที่ผ่าน เกณฑ์ มาตรฐาน	โครงการแก้ไข ปัญหาความ ยากจนในพื้นที่ ชายแดน	ร้อยละของประชาชน ที่มีรายได้ผ่าน เกณฑ์ จปฐ. เกณฑ์การให้ คะแนน ระดับ 1 ร้อยละ 80 ระดับ 2 ร้อยละ 85 ระดับ 3 ร้อยละ 90 ระดับ 4 ร้อยละ 95 ระดับ 5 ร้อยละ 100	สำนักงาน พัฒนาสังคม และความ มั่นคงของ มนุษย์

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการกำหนดโครงการและตัวชี้วัดระยะยาวของจังหวัดตาก

วิสัยทัศน์ จังหวัด	ยุทธศาสตร์ ระยะยาว	เป้าประสงค์	โครงการ	ตัวชี้วัดตาม ประเด็น ยุทธศาสตร์	หน่วยงาน รับผิดชอบ
เมื่อนำอยู่ ประตู การค้า ชายแดน	ด้านเศรษฐกิจ	การจัดทำผัง เมืองรวมพื้นที่ จังหวัดตาก จำนวน 16,406 ตาราง กิโลเมตร	โครงการ จัดทำและ พัฒนาผัง เมืองรวม จังหวัดตาก	ระดับ ความสำเร็จใน การจัดทำและ พัฒนาผังเมือง รวมจังหวัด ตาก	สำนักงาน โยธาธิการ และผังเมือง จังหวัดตาก
	ด้านความ มั่นคง	การบริหาร จัดการแรงงาน ต่างด้าว จำนวน 20,000 ราย	โครงการ จด ทะเบียน แรงงาน ต่างด้าว	ระดับ ความสำเร็จใน การจด ทะเบียน แรงงานต่างด้าว	จัดหางาน จังหวัดตาก

การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

การถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัตินับเป็นปัจจัยความสำเร็จหนึ่งของจังหวัดตาก โดยมีการจัดทำระบบถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล จากบนลงล่างผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมคณะกรรมการจังหวัดตาก การจัดกิจกรรมจังหวัดเคลื่อนที่ การประชุมประจำเดือนของส่วนราชการต่าง ๆ การพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกิจกรรมสภากาแฟเป็นประจำทุกเดือน การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่าน www.tak.go.th และการจัดรายการวิทยุ ผู้ว่าพบประชาชน เป็นต้น เพื่อให้เห็นใจว่าสามารถที่จะดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นได้ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยระดับองค์กรเป็นการลงนามระหว่างหัวหน้าส่วนราชการในสังกัดภูมิภาค 31 ส่วนราชการ กับผู้ว่าราชการจังหวัดตาก ระดับหน่วยงานเป็นการลงนามระหว่างผู้บังคับบัญชา หัวหน้าส่วนราชการในสังกัดภูมิภาค กับหัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย/กอง ซึ่งอยู่ใต้บังคับบัญชาตามสายงาน ระดับบุคคลเป็นการลงนามระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ในระดับองค์กรติดตามประเมินผลเป็นรายไตรมาส ระดับหน่วยงานติดตามประเมินผล จากแผนงาน/โครงการสำคัญเป็นรายเดือน สำหรับแผนงานโครงการที่



สนับสนุนการพัฒนาจังหวัดติดตามประเมินผลเป็นรายไตรมาส ระดับบุคคลติดตามประเมินผลทุก 6 เดือน 12 เดือน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย หากมีปัญหาก็สามารถแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ และในกรณีมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้ดำเนินการ ดังนี้

- 1) ปรับแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงานทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลงและเสนอผู้บังคับบัญชาเห็นชอบ
- 2) ปรับแผนปฏิบัติการโดยทบทวนและประเมินผลตาม PDCA
- 3) ปรับกลยุทธ์ เป้าหมายและแผนปฏิบัติการระยะยาวในการทบทวนจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปี

ดังนั้น จังหวัดจึงมีกลยุทธ์ในการรองรับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในลักษณะที่เกิดจากนโยบายรัฐบาล เช่น กรณีที่รัฐบาลมีนโยบายแก้ไขปัญหาน้ำท่วม จังหวัดตากได้ออกมาตรการให้ความช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยในพื้นที่โดยเร่งด่วน และได้จัดทำ “โครงการบริหารจัดการน้ำและป้องกันแก้ไขปัญหามลพิษของจังหวัดตาก” ซึ่งผู้ประสบอุทกภัยจะได้รับความช่วยเหลือได้ทันทั่วทั้งที่ และสามารถแก้ไขปัญหาขึ้นพื้นฐานให้กับประชาชนในพื้นที่ได้

นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งเน้นไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดตาก ทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน โดยให้หน่วยงานจัดทำแผนงาน/โครงการ เพื่อสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยแบ่งเป็นแผนงาน/โครงการสำคัญ และแผนงาน/โครงการสนับสนุน ซึ่งแผนงาน/โครงการที่เข้าข่ายหลักเกณฑ์ทั้ง 3 ข้อ คือ พันธกิจหลัก นโยบายเร่งด่วน และความต้องการของผู้รับบริการ จะถือว่าเป็นแผนงาน/โครงการสำคัญต้องได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถที่จะดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1) ข้อมูลพื้นฐานของจังหวัดตาก 2) ข้อมูลชี้วัดระดับการพัฒนาที่สำคัญด้านเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และท่องเที่ยว 3) ข้อมูลการวิเคราะห์ศักยภาพจังหวัดตาก

ปัจจัยความสำเร็จ

- 1) การนำข้อมูลปัจจัยสำคัญและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของจังหวัดมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดตาก

2) การมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนและกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด นอกจากนี้ จังหวัดตากได้มีการจัดตั้งคณะทำงาน PMQA ที่มาจากทุกส่วนราชการสังกัดภูมิภาคในจังหวัดตาก โดยมีสำนักงานจังหวัดตากเป็นเลขานุการ และทำหน้าที่ประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนการทำงานให้เกิดคุณภาพทั้งจังหวัด รวมทั้งกลยุทธ์การพัฒนาจังหวัดในยุทธศาสตร์ 3 คีน เช่น ในการ “คีนธรรมชาติ” โดยการส่งเสริมอบป่าให้ภาคเอกชน ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เข้ามาร่วมสนับสนุนงบประมาณและจัดการดูแลน้ป่า เป็นต้น

3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรภายในจังหวัดและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อให้งานปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของจังหวัด เช่น การศึกษาดูงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด รวมถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น ศูนย์อำนวยการพลังแผ่นดินเอาชนะยาเสพติดแห่งชาติ (ศพส.) จังหวัดตาก เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาสังคม (ด้านยาเสพติด) คณะกรรมการ กรอ. จังหวัด ซึ่งมีผู้แทนจากหลายภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาจังหวัด (เช่น หอการค้า, สมาอุตสาหกรรม, องค์กรภาคประชาสังคม และสถาบันการศึกษา) เพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐด้านการค้า การลงทุน ซึ่งเหล่านี้นี้มีความสัมพันธ์กับการกำหนดแผนงาน/โครงการของจังหวัดและการสนับสนุนงบประมาณการพัฒนาจังหวัดและการติดตามการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ความสำเร็จสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ ประตูกการค้าชายแดน อันเกิดจากการหล่อหลอมวัฒนธรรมให้คนจังหวัดตากมีการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ตลอดทั้งกระบวนการที่สำคัญของการจัดทำ ติดตาม และปรับปรุงแผนฯ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ โดยกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ปานกลาง และยาวอย่างชัดเจน สมดังยุทธศาสตร์ 3 คีนของผู้บริหารจังหวัดตาก

“คีนธรรมชาติ : อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและรักษาสีเขียวล้อมให้มีความสวยงาม

คีนวัฒนธรรม : พัฒนาอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณี และวิถีชีวิตดั้งเดิม

คีนคนตาก : สร้างความปรองดอง สมานฉันท์ คีนความสงบ สันติสุขให้แผ่นดิน”

หมวด 3

รางวัลด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย





PMQA 2014

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2557



กรมชลประทาน

หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมชลประทาน เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ “กรมชลประทานเป็นองค์กรนำด้านการพัฒนาแหล่งน้ำและบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการ ให้มีพื้นที่ชลประทาน อยู่ในลำดับ 1 ใน 10 ของโลก” โดยยึดถือพันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย ได้แก่ 1) พัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มพื้นที่ชลประทานตามศักยภาพของลุ่มน้ำให้เกิดความสมดุล 2) บริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการให้เพียงพอ ท่วถึง และเป็นธรรม 3) ดำเนินการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำตามภารกิจอย่างเหมาะสม และ 4) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาแหล่งน้ำและบริหารจัดการน้ำ ซึ่งมีความนิยม “WATER for all” ในการขับเคลื่อนองค์กรประกอบด้วย Work hard (ทุ่มเทในการทำงาน) Accountability (มีความรับผิดชอบ) Teamwork (เรียนรู้และทำงานร่วมกัน) Ethics (มีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน) และ Relationship (มีความผูกพันและสามัคคี) ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มพื้นที่ชลประทาน 2) การบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการ และ 3) การป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำตามภารกิจ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดเป้าประสงค์ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร

จากพันธกิจที่หลากหลายตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้กรมชลประทานตระหนัก และเข้าใจถึงภาระหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถวางเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมทุกพันธกิจที่มีความแตกต่างกัน โดยกรมชลประทานได้ค้นหาความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำข้อมูลสารสนเทศเหล่านั้นไปเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวัง

และนำไปสู่การพัฒนากระบวนการให้บริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองตรงกับความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างสมดุล นอกจากนี้ ยังได้คำนึงถึงปัจจัยภายนอกและภายในที่อาจทำให้เกิดกลุ่มผู้รับบริการอันพึงมีในอนาคต จากการดำเนินการดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดเด่นที่สำคัญของกรมชลประทานในการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การบริหารความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้และสามารถโอนถ่ายภารกิจการบริหารจัดการน้ำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผู้ช่วยกันดูแลรักษาแหล่งน้ำ การจัดตั้งหน่วยงานภายในเพื่อรับผิดชอบการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยตรง การจัดทำแผนปฏิบัติการการมีส่วนร่วมของประชาชน การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง และการมีผลงานการให้บริการที่เป็นเลิศและได้รับรางวัล United Nations Public Service Awards สาขาการส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายผ่านกลไกด้านนวัตกรรม (Fostering Participation in Policy Making Decisions Through Innovative Mechanisms) 2 ปีซ้อน ในปี พ.ศ. 2554 และ พ.ศ. 2555 ตามลำดับ สามารถสรุปกระบวนการที่เกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมชลประทาน ได้ดังต่อไปนี้

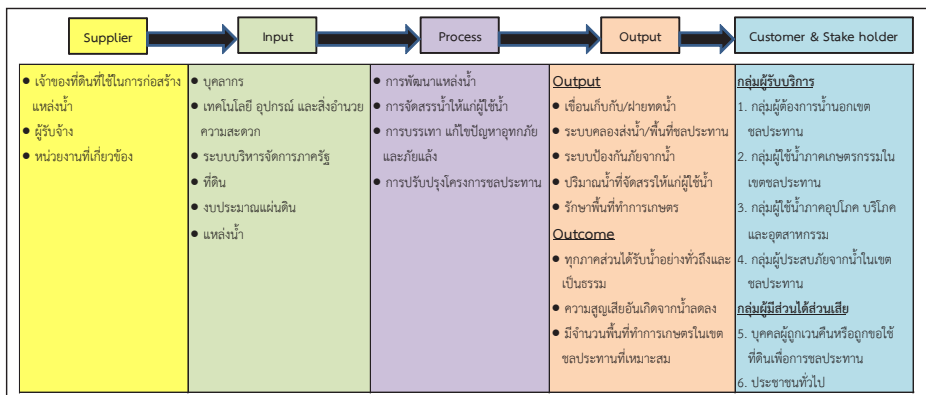
ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อให้มีความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ครบและครอบคลุมทุกภารกิจ กรมชลประทานได้มีการทบทวนการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ผลผลิต ผลลัพธ์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ นวัตกรรม ลักษณะสำคัญขององค์กร และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของกรมมาประกอบในการพิจารณา ซึ่งได้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจการพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำ และการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำโดยใช้ SIPOC Model จำแนกกลุ่มผู้รับบริการออกเป็น 4 กลุ่ม และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 1 กลุ่ม ในเบื้องต้น คือ กลุ่มผู้ต้องการน้ำนอกเขต



ชลประทาน กลุ่มผู้ใช้น้ำภาคเกษตรกรรมในเขตชลประทาน กลุ่มผู้ใช้น้ำภาคอุปโภค-บริโภคและอุตสาหกรรม กลุ่มผู้ประสบภัยจากน้ำในเขตชลประทาน และบุคคลผู้ถูกเวนคืนหรือถูกขอใช้ที่ดินเพื่อการชลประทาน ตามภาพที่ 1 และในการประชุมผู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดลักษณะสำคัญขององค์กร เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2556 ได้จำแนกเพิ่มเติมอีก 1 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ประชาชนทั่วไป ดังแสดงในตารางที่ 2 และมีการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าหรือ Customer Profile ในแต่ละกลุ่ม



ภาพที่ 1 การใช้ SIPOC Model จำแนก และการเชื่อมโยงของผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พันธกิจ	กลุ่มผู้รับบริการ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. การพัฒนาแหล่งน้ำ	• กลุ่มผู้ต้องการนํ้านอกเขตชลประทาน	• บุคคลผู้ถูกเวนคืนหรือถูกขอใช้ที่ดินเพื่อการชลประทาน
2. การบริหารจัดการน้ำ	• กลุ่มผู้ใช้น้ำภาคเกษตรกรรมในเขตชลประทาน • กลุ่มผู้ใช้น้ำภาคอุปโภค-บริโภค และอุตสาหกรรม	
3. การป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำตามภารกิจ	• กลุ่มผู้ประสบภัยจากน้ำในเขตชลประทาน	• ประชาชนทั่วไป

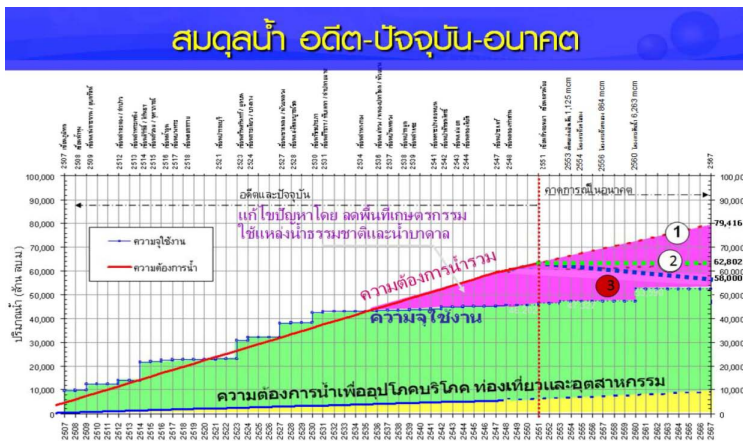
เพิ่มในครั้งการประชุมผู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดลักษณะสำคัญขององค์กร เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2556

ภาพที่ 2 แสดงการเชื่อมโยงของกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับภารกิจของกรมชลประทาน

ในการค้นหาพื้นที่ที่มีศักยภาพในการพัฒนา เพื่อนำไปสู่พื้นที่บริการใหม่ ซึ่งเป็นผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต กรมชลประทานได้ศึกษา 2 กรอบแนวคิด คือ

1) โครงการจัดทำแผนพัฒนาการชลประทานในระดับลุ่มน้ำอย่างเป็นระบบ (กรอบน้ำ 60 ล้านไร่) เป็นการศึกษาด้าน Supply Side ให้เกิดความชัดเจนในตำแหน่งที่ตั้ง และพื้นที่เป้าหมายของการพัฒนาชลประทานระดับลุ่มน้ำ / จังหวัด และทราบปริมาณน้ำต้นทุน เพื่อใช้เป็นฐานในการจัดทำแผนงานการก่อสร้างให้สอดคล้องกับความจำเป็น

2) การศึกษาความต้องการน้ำทุกกิจกรรมในระดับลุ่มน้ำอย่างเป็นระบบ เป็นการศึกษาด้าน Demand Side หรือพื้นที่บริการใหม่เพิ่มเติมซึ่งเป็นผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต



- ขยายพื้นที่ชลประทานเป็น 60 ล้านไร่
- พื้นที่ชลประทานเท่าปัจจุบัน เพิ่มเฉพาะความต้องการน้ำอุปโภคบริโภค ท้องถิ่น และอุตสาหกรรม
- กรณี 2 + เพิ่มประสิทธิภาพการใช้น้ำ 10%

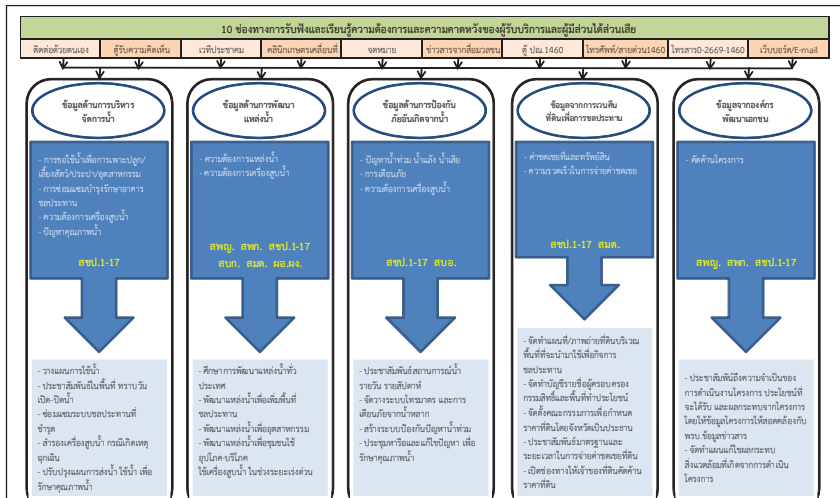
ภาพที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต



การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมชลประทานได้แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนากระบวนการรับฟังและตอบสนองความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรองอธิบดีฝ่ายบริหารเป็นประธานคณะทำงาน เพื่อวางขั้นตอนการดำเนินงานสายด่วนชลประทาน 1460 ตั้งแต่การรับโทรศัพท์ การตอบสนองความคิดเห็นทางโทรศัพท์หรือทางหนังสือ การจัดการตามข้อเสนอแนะ/ข้อร้องเรียน ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการทำงานของสำนัก/กอง ในการลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่จำเป็นในการดำเนินงาน วางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับระบบงาน วางแผนการประชาสัมพันธ์สายด่วนชลประทาน 1460 ตามสื่อต่าง ๆ ให้ทั่วถึง กำหนดช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

จากผลการดำเนินงานของคณะทำงานฯ ดังกล่าว ได้กำหนดช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ 10 ช่องทาง ประกอบด้วย 1) ติดต่อด้วย ตนเอง 2) ได้รับความคิดเห็น 3) เวทีประชาคม 4) คลินิกเกษตรเคลื่อนที่ 5) จดหมาย 6) ข่าวสารจากสื่อมวลชน 7) ตู้ ปณ.1460 8) โทรศัพท์/สายด่วน 1460 9) โทรสาร 0-2669-1460 10) เว็บไซต์/E-mail โดยในปัจจุบันมีช่องทางเพิ่มเติม อาทิ รถประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่ ป้ายประชาสัมพันธ์อิเล็กทรอนิกส์ (ป้ายวิ่ง) การปิดประกาศตามสถานที่ต่าง ๆ หอกระจายข่าว ประจำหมู่บ้าน สถานีวิทยุชุมชน การบอกกล่าวจากกลุ่มผู้ใช้น้ำ/อาสาสมัครชลประทาน Facebook ของหน่วยงานย่อย และติดต่อตรงทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น



ภาพที่ 4 วิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังหลัก และข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

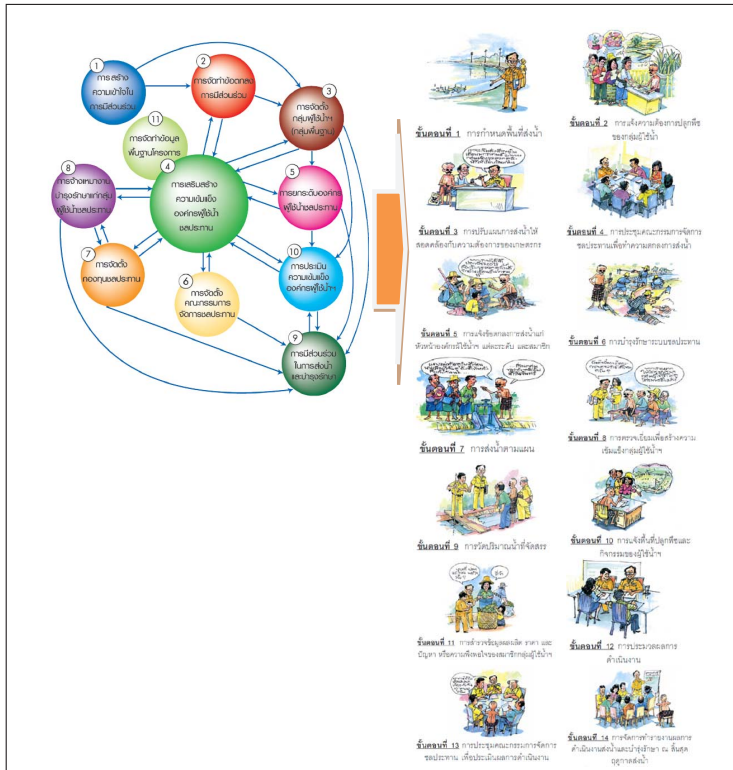
1. การจัดตั้งหน่วยงานภายในเพื่อรับผิดชอบการมีส่วนร่วมของประชาชน ในปี พ.ศ. 2551 กรมชลประทานได้จัดตั้งสำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนขึ้นเป็นหน่วยงานภายใน เพื่อรับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนปฏิบัติการการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในระยะกำหนดโครงการ ระยะก่อนการก่อสร้าง ระยะระหว่างก่อสร้าง และระยะหลังการก่อสร้าง รวมทั้งศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะแนวทางในการรวมกลุ่มการมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่าย การดำเนินงานอาสาสมัครชลประทาน การพัฒนาและเสริมสร้างองค์กรผู้ใช้น้ำชลประทานให้มีความเข้มแข็ง และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียน จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานดังกล่าว เป็นเจ้าภาพหลักในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็น / คำขอเสนอ โดยมีข้อมูลระบบการจัดการข้อร้องเรียน มี Server



เก็บข้อมูลตั้งอยู่ที่สำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และมีระบบสำรองข้อมูลเก็บไว้ที่บริษัท ที โอ ที จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้เพื่อให้ระบบฐานข้อมูลการจัดการข้อร้องเรียน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแหล่งน้ำการบริหารจัดการน้ำ และการป้องกันภัยอันเกิดจากน้ำ เป็นปัจจุบันและถูกต้อง มีความสอดคล้องกับแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและเชื่อมโยงกับระบบ GIS ของกรมชลประทาน โดยสามารถนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการของทุกกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการการมีส่วนร่วมของประชาชน

กรมชลประทานใช้วิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล 4 ระยะ ประกอบด้วย 1) ระยะกำหนดโครงการ (ในขั้นตอนของการศึกษาโครงการ กรมฯ ได้จัดให้มีการทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมประเภทต่าง ๆ) 2) ระยะก่อนการก่อสร้าง (มุ่งเน้นในประเด็นการกำหนดราคาค่าทดแทนที่ดิน) 3) ระยะระหว่างการก่อสร้าง (มุ่งเน้นในประเด็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับประโยชน์ คือ กลุ่มผู้ต้องการน้ำนอกเขตชลประทาน (กลุ่มผู้ต้องการแหล่งน้ำ) ซึ่งจะกลายมาเป็นลูกค้าใหม่ในอนาคต) 4) ระยะหลังการก่อสร้าง (จะมีการส่งมอบให้หน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารจัดการน้ำในพื้นที่เพื่อไปดำเนินการวางแผนการจัดสรรน้ำและบำรุงรักษาร่วมกับผู้รับประโยชน์ที่ได้เตรียมความพร้อมไว้แล้ว และพัฒนาเป็นกลุ่มหรือองค์กรผู้ใช้น้ำชลประทานที่เข้มแข็งในอนาคต ทั้งนี้ ได้กำหนดกิจกรรมในการบริหารจัดการชลประทานโดยเกษตรกรมีส่วนร่วม 11 กิจกรรม และการส่งน้ำและบำรุงรักษาโดยเกษตรกรมีส่วนร่วมตามกระบวนการ 14 ขั้นตอน ตามภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กิจกรรมในการบริหารจัดการชลประทานโดยเกษตรกรมีส่วนร่วม และการส่งน้ำและบำรุงรักษาโดยเกษตรกรมีส่วนร่วมตามกระบวนการ 14 ขั้นตอน

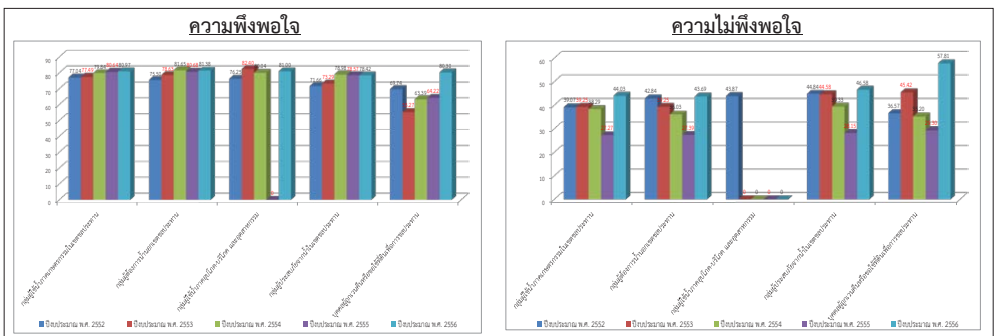
3. การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการบริหารจัดการน้ำ กรมชลประทานมีเครือข่ายภาคประชาชน ประกอบด้วยองค์กรผู้ใช้น้ำ ชลประทาน อาสาสมัครชลประทาน และคณะกรรมการจัดการชลประทาน ซึ่งในแต่ละปีได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ความรู้ และความร่วมมือในรูปแบบของการพบปะเยี่ยมเยียน การประชุม การอบรม การสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปบทเรียน การดูงานการบริหารจัดการน้ำของเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จ และการดำเนินงานซ่อมแซมอาคารชลประทานตามข้อเสนอขององค์กรผู้ใช้น้ำ ทั้งในลักษณะที่กรมชลประทานดำเนินการเองและจ้างกลุ่มเกษตรกรในพื้นที่นั้น ๆ เป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้เกิดความรู้สึกรับรู้เป็นเจ้าของมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้



ยังมีการจัดกิจกรรมจังหวัดเคลื่อนที่ประจำเดือนร่วมกับหน่วยราชการอื่นภายใต้การให้บริการผ่านคลินิกเกษตรเคลื่อนที่ และมีการจัดส่งวารสารข่าวและรายงานประจำปีแก่องค์กรผู้ใช้น้ำฯ ดังกล่าวเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้ ยังมีการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับเยาวชนผ่านกิจกรรมยุวชลกรเรียนรู้งานชลประทานครอบครัวทุกจังหวัดอย่างต่อเนื่อง

4. กรมชลประทานมีการสำรวจวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ของ 4 กลุ่มผู้รับบริการ และ 1 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 โดยกลุ่มผู้ต้องการน้ำนอกเขตชลประทาน กลุ่มผู้ใช้น้ำภาคเกษตรกรรมในเขตชลประทาน และกลุ่มผู้ประสพภัยจากน้ำในเขตชลประทานกลุ่มผู้ใช้น้ำภาคอุปโภค-บริโภคและอุตสาหกรรม รับผิดชอบในการรวบรวม วิเคราะห์ และสรุปผลโดยสำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งได้ให้เจ้าหน้าที่ของโครงการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ของกลุ่มผู้รับบริการดังกล่าว เป็นผู้ทำการสำรวจ สำหรับกลุ่มผู้ใช้น้ำ ภาคอุปโภค-บริโภคและอุตสาหกรรม รับผิดชอบในการดำเนินการโดย กองการเงินและบัญชีในช่วงต้น และโดยกองแผนงานในปัจจุบัน ซึ่งได้ว่าจ้างสถาบันการศึกษาดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน สำหรับบุคคลผู้ถูกเวนคืนหรือถูกขอใช้ที่ดินเพื่อการชลประทาน รับผิดชอบในการรวบรวม วิเคราะห์ และสรุปผลโดยสำนักกฎหมายและที่ดิน ซึ่งได้ให้เจ้าหน้าที่งานจัดหาที่ดินในพื้นที่ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว เป็นผู้ทำการสำรวจ ทั้งนี้ ในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ จะวัดรวม 4 ด้าน คือ ด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่ ด้านกระบวนการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านผลการดำเนินงาน ผลการสำรวจฯ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ผลการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากผลการสำรวจฯ ดังกล่าว ทำให้หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ได้วางแผนในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น และแจ้งผลการสำรวจให้หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ทราบ เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ กรมชลประทานยังมีระบบการติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการแก่ผู้รับบริการ โดยมีหน่วยให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทุกจังหวัด ในด้านการบริหารจัดการน้ำ ตั้งแต่ดูแลเพาะปลูกจนถึงเกี่ยวผลผลิต โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูล เช่น ผู้รับความคิดเห็น ซึ่งติดตั้ง ณ ที่ทำการของหน่วยงาน รายงานการใช้พื้นที่เพาะปลูกประจำปีรายตำบล รายงานปริมาณน้ำในอ่างเก็บน้ำ และปริมาณน้ำฝน การประเมินผลการส่งน้ำประจำฤดูกาล ตามขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการส่งน้ำและบำรุงรักษา 14 ขั้นตอน เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการต่อไป

การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการบริการ

จากการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมชลประทาน นำมาสู่การปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยกรมชลประทานมีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการในกระบวนการต่าง ๆ ประกอบด้วยกระบวนการพิจารณาขอความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำ กระบวนการพิจารณาขออนุญาตใช้น้ำจากทางน้ำชลประทาน กระบวนการพิจารณาขอเครื่องสูบน้ำ กระบวนการพิจารณาขอใช้ที่ดินราชพัสดุในความดูแลของกรมชลประทาน กระบวนการพิจารณาขออนุญาตเช่าที่ดินราชพัสดุในความดูแลของกรมชลประทาน กระบวนการเบิกจ่ายเงินช่วยเหลือพิเศษที่เบิกเฉพาะในส่วนกลางกระบวนการเบิกจ่ายเงินตามใบสำคัญต่าง ๆ จากงบดำเนินงานในระบบ GFMS เฉพาะที่เบิกในส่วนกลาง กระบวนการเบิกจ่ายเงินตามข้อผูกพันจากงบลงทุน / งบรายจ่ายอื่นในระบบ GFMS กระบวนการคืนหนังสือค้ำประกันของและประกันสัญญา เป็นต้น นอกจากนี้ ได้จัดทำคู่มือการส่งน้ำและบำรุงรักษาโดยเกษตรกรมีส่วนร่วมตามกระบวนการ 14 ขั้นตอน ประกอบในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ชลประทานในการดำเนินงานตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการภายใต้กระบวนการบริหารจัดการน้ำให้เกษตรกร



ผลงานการให้บริการที่เป็นเลิศและการได้รับรางวัล United Nations Public Service Awards

กรมชลประทานมีความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพให้บริการ ซึ่งเกิดจากการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำ ส่งผลให้กรมชลประทานได้รับรางวัล United Nations Public Service Awards สาขาการส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายผ่านกลไกด้านนวัตกรรม (Fostering Participation In Policy Making Decisions Through Innovative Mechanisms) 2 ปีซ้อน ในปี พ.ศ. 2554 และ พ.ศ. 2555 ตามลำดับ ดังนี้



ภาพที่ 6 ผลงานกรมชลประทานที่ได้รับรางวัล United Nations Public Service Awards

1) นวัตกรรม “กระบวนการงานการจัดการชลประทานแบบมีส่วนร่วม โดยคณะกรรมการภาคประชาสังคมและองค์กรผู้ใช้น้ำ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา กระเสียว จังหวัดสุพรรณบุรี” ได้รับรางวัลรองชนะเลิศ (2nd Place Winner)

2) นวัตกรรม “กระบวนการป้องกันและบรรเทาภัยแล้งแบบบูรณาการ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแม่ยม จังหวัดแพร่” ได้รับรางวัลชนะเลิศ (Winner)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การให้บริการของกรมชลประทาน สามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศด้าน การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากมีปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จ ดังนี้

1. ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร เริ่มตั้งแต่มีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในภารกิจหลัก ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ การจำแนก

กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนเสีย การกำหนดช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย ส่งเสริมให้มีกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของภาครัฐเป็นสำคัญและการจัดตั้งหน่วยงานภายในรับผิดชอบการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยตรง

2. มีกระบวนการมีส่วนร่วมในการรับฟัง วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา สร้างความพึงพอใจและประทับใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. มีการให้บริการที่เป็นเลิศ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี นำสู่การขยายผลต่อไป

4. มีความพร้อมอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน โดยเห็นจากการมีศูนย์ประมวลวิเคราะห์สถานการณ์น้ำ และระบบโทรมาตรอุทกวิทยา ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ให้บริการ

5. มีการแสวงหาองค์ความรู้ในการนำมาปรับปรุงกระบวนการจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาแหล่งน้ำและบริหารจัดการน้ำสู่การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมชลประทานให้ความสำคัญกับการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ โดยสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารกระบวนการจัดสรรน้ำ ซึ่งเป็นพันธกิจหลักอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำมิติผู้รับบริการและผู้ได้ประโยชน์จากการใช้น้ำมาบริหารจัดการร่วมกัน ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้งได้วิเคราะห์ข้อมูลการใช้น้ำของผู้รับบริการ เพื่อนำมากำหนดสัดส่วนการใช้น้ำแต่ละกลุ่ม และนำมาจัดทำแผนการให้บริการน้ำที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่ม

นอกจากนี้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการบริหารเครือข่ายในระดับพื้นที่ และมีการวางยุทธศาสตร์รองรับความต้องการของผู้รับบริการฯ ในอนาคต ส่งผลสร้างความพึงพอใจและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย สามารถ ลดความขัดแย้ง รวมถึงการได้รับรางวัลในระดับสากล United Nation Public Service Awards



กรมปศุสัตว์

หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมปศุสัตว์ เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและนโยบาย การควบคุม การกำกับ การส่งเสริม การวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการปศุสัตว์ รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรพันธุ์กรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ เพื่อให้มีปริมาณสัตว์เพียงพอ และมีสินค้าปศุสัตว์ที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขอนามัย ปราศจากโรค สารตกค้าง และสารปนเปื้อน มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

จากวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำพัฒนาการปศุสัตว์สู่อาเซียนและตลาดโลก” สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายของกรมปศุสัตว์ ที่ต้องการเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศที่รับผิดชอบในการพัฒนาการปศุสัตว์ของประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าและสามารถขยายการผลิตไปสู่อาเซียนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของตลาดโลก ซึ่งการจะไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้นั้นต้องได้รับความพึงพอใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และการยอมรับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ดังนั้น กรมปศุสัตว์ จึงให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการเรียนรู้ว่าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมปศุสัตว์คือใคร และรับฟังเสียงจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่ามีความต้องการ และความคาดหวังอะไรจากกรมปศุสัตว์ เพื่อนำความต้องการ และความคาดหวังดังกล่าวไปร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมปศุสัตว์เกิดความพึงพอใจสูงสุด

ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

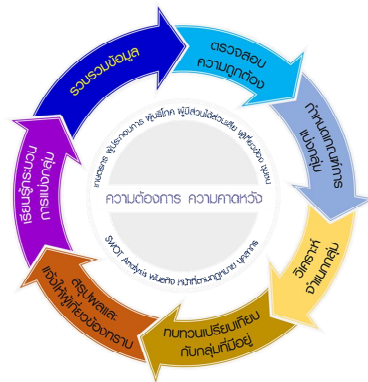
กรมปศุสัตว์กำหนดกระบวนการจําแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้อย่างเป็นระบบชัดเจนดังภาพที่ 1 เนื่องจากการจําแนกที่ถูกต้องจะส่งผลให้การนำข้อมูลและความต้องการต่าง ๆ ไปใช้ในการพัฒนางานของกรมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อไป ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) รวบรวมข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ช่องทางต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ (2) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (3) กำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่ม (4) วิเคราะห์และจําแนกกลุ่มตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ (5) ทบทวนและเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเดิมที่มีอยู่ (6) สรุปผลและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ (7) เรียนรู้กระบวนการแบ่งกลุ่ม

กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมปศุสัตว์แบ่งกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจที่สำคัญตลอดห่วงโซ่อุปทานในการผลิตสินค้าปศุสัตว์ เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมที่ต้องการให้กรมปศุสัตว์รับผิดชอบกระบวนการผลิตสินค้าปศุสัตว์ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย มีปริมาณที่เพียงพอ

และสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ซึ่งกรมปศุสัตว์ได้วิเคราะห์แล้วว่าว่ากรมปศุสัตว์ต้องรับผิดชอบตั้งแต่ขั้นตอนการผลิต การแปรรูป จนถึงการเป็นวัตถุดิบในการประกอบอาหารสำหรับผู้บริโภค (From Farm to Table) จึงแบ่งผู้รับบริการออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

(1) เกษตรกรด้านการปศุสัตว์ ซึ่งหมายถึงบุคคลหรือนิติบุคคลที่เลี้ยงปศุสัตว์และเลี้ยงสัตว์เลี้ยง ได้แก่ เกษตรกรที่เลี้ยงสัตว์เป็นอาหารในครัวเรือน เกษตรกรที่เลี้ยงสัตว์เป็นอาชีพเสริม เกษตรกรที่เลี้ยงสัตว์เป็นอาชีพหลัก และเกษตรกรที่เลี้ยงสัตว์เป็นธุรกิจหลัก



ภาพที่ 1 กระบวนการจําแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



(2) ผู้ประกอบการด้านการปศุสัตว์ ซึ่งหมายถึงบุคคลหรือนิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจด้านการปศุสัตว์ ได้แก่ ผู้ประกอบการที่ดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยการผลิตด้านการปศุสัตว์ เช่น อาหารสัตว์ ชีวภัณฑ์และเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ และผู้ประกอบการที่ดำเนินการเกี่ยวกับการฆ่าสัตว์ การแปรรูป การจำหน่ายและการนำเข้าส่งออกสินค้าปศุสัตว์

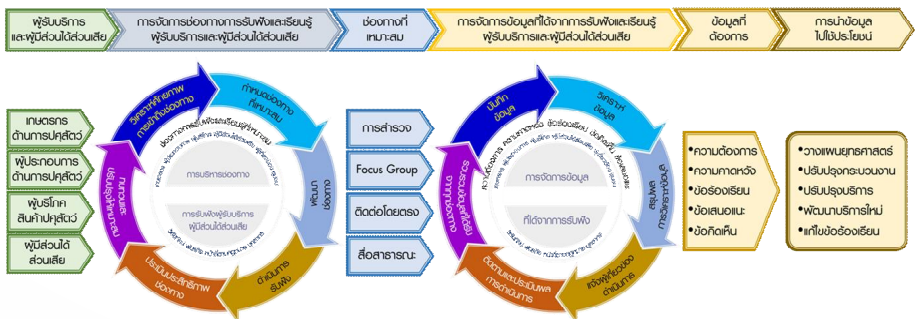
(3) ผู้บริโภคอุปโภคสินค้าปศุสัตว์ ได้แก่ ประชาชน บุคคลทั่วไป ที่บริโภคหรือใช้สินค้าอันเกิดจากปศุสัตว์

และกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ประชาชน ชุมชน องค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชน และเครือข่ายปศุสัตว์ที่ได้รับผลกระทบจากการให้บริการของกรมปศุสัตว์

นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ได้คำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคต เนื่องจากแนวโน้มของการขยายตัวของความต้องการบริโภคอาหารที่ปลอดภัย ได้มาตรฐาน ปราศจากสิ่งปนเปื้อนและสารเคมี มีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงทำให้เกษตรกรทั่วไป พัฒนาเป็นเกษตรกรที่มีระบบการผลิตได้มาตรฐานตามที่กรมปศุสัตว์ให้การส่งเสริมและสนับสนุนเพิ่มขึ้น

การรับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อให้รู้จัก เข้าใจ และรู้ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน และข้อคิดเห็น ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างถูกต้อง ตรงไปตรงมา รวดเร็ว และครอบคลุมทุกกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ กรมปศุสัตว์ จึงได้กำหนดกระบวนการจัดการช่องทางและข้อมูลการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการช่องทางและข้อมูลการรับฟังและเรียนรู้
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการเริ่มจากการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเข้าถึงช่องทางการรับฟังและการเรียนรู้ความต้องการ เพื่อกำหนดช่องทางและหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแต่ละช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม จากการวิเคราะห์ศักยภาพดังกล่าว กรมปศุสัตว์ได้กำหนดช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการที่เหมาะสมสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งเชิงรุกและเชิงรับ 4 ช่องทางหลัก ๆ ได้แก่ (1) ติดต่อโดยตรง โดยการพบปะ เยี่ยมเยียน พูดคุย และการส่งจดหมาย โทรศัพท์ โทรสาร e-mail Website และ Facebook (2) Focus Group (3) การสำรวจ ทั้งแบบสอบถาม ณ จุดบริการ แบบสอบถามผ่านทางไปรษณีย์ และตู้รับฟังความคิดเห็น (4) สื่อสาธารณะ ซึ่งเป็นการรวบรวมข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ โดยช่องทางที่กำหนดจะถูกนำไปพัฒนาในช่วงไตรมาสแรกของปีงบประมาณ และประเมินประสิทธิภาพจากความเหมาะสม การเข้าถึง ความทันสมัย เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนา รวมทั้งยกเลิกช่องทางที่ขาดประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมปศุสัตว์ได้มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมพึงประสงค์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Smart Officer) โดยปลูกฝังค่านิยม “I2-SMART” ให้แก่บุคลากรของกรมปศุสัตว์เพื่อให้บุคลากรทุกคนยึดมั่นและปฏิบัติโดยมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำงานอย่างมืออาชีพ มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันทั้งองค์การ มุ่งสร้างนวัตกรรมด้านการปศุสัตว์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ รวมถึงนโยบายการทำงาน 3 ความสุข ของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ที่ให้ไว้เป็นแนวทางในการดำเนินงานแก่บุคลากรกรมปศุสัตว์ ความสุขที่ 1 คือ สร้างความสุขแก่บุคลากรภายในองค์การ ทุกคน ทุกฝ่าย เพื่อจะทำให้เกิดความสุขที่ 2 คือ สร้างความสุข ความพึงพอใจของเกษตรกร อันจะนำมาซึ่ง ความสุขที่ 3 คือ สังคมและประเทศชาติเกิดความสงบสุข สร้างบรรยากาศแห่งความรักสามัคคีปรองดอง



ในสังคมปศุสัตว์ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญและยั่งยืนในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์

จากข้อมูลที่ได้รับจากช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ ช่องทาง รวมถึงพฤติกรรมและลักษณะการใช้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการประชุมสัมมนากลุ่มย่อย กรมปศุสัตว์ได้นำมากำหนดรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์และกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสมกับระดับการสร้างความสัมพันธ์ 4 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร และระดับนานาชาติ ซึ่งแต่ละระดับมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการ และโครงการ/กิจกรรมไว้อย่างชัดเจน

การมุ่งเน้นการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

เนื่องจากการบริหารราชการในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประกอบกับความต้องการของเกษตรกรที่ต้องการความรู้ด้านการเลี้ยงสัตว์ การจัดการสุขภาพสัตว์ การปรับปรุงพันธุ์สัตว์ การจัดการอาหารสัตว์ และกรมปศุสัตว์มีข้อจำกัดด้านอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ในพื้นที่ที่ไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึงและทันทั่วถึง กรมปศุสัตว์จึงอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมในการสร้างอาสาปศุสัตว์เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการปศุสัตว์ในพื้นที่ตนเอง โดยอาสาปศุสัตว์ทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาปศุสัตว์กับกรมปศุสัตว์จะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปศุสัตว์ รวมถึงพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้อาสาปศุสัตว์ได้รับความไว้วางใจจากเกษตรกรและประชาชนในท้องถิ่นเป็นอย่างมาก และทำให้กรมปศุสัตว์ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมระดับดีเยี่ยม (อาสาปศุสัตว์) จากสำนักงาน ก.พ.ร. ในปี พ.ศ. 2556

กิจกรรมการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมปศุสัตว์มีระดับของการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมในแต่ละภารกิจ ตัวอย่างเช่น

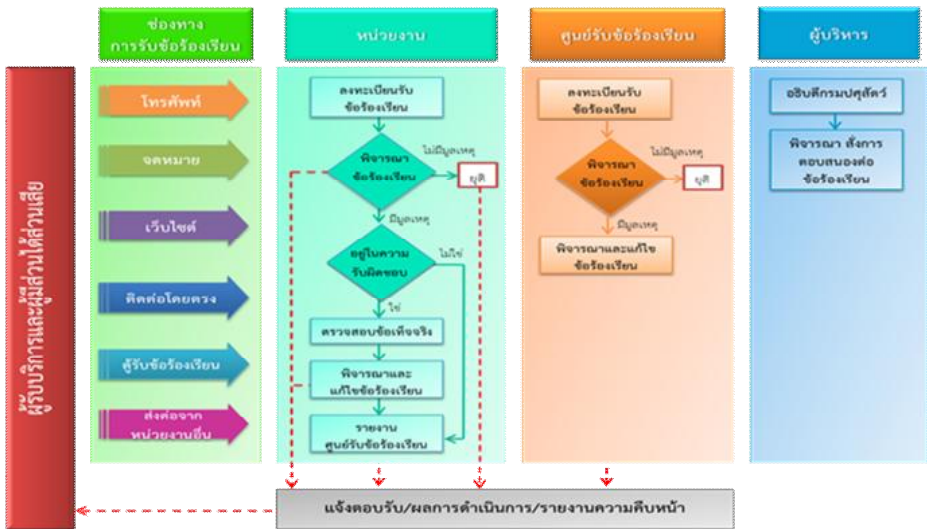
- (1) ด้านผลิตปศุสัตว์ เกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นเครือข่ายการผลิตและกระจายสัตว์พันธุ์ดีของกรมปศุสัตว์
- (2) ด้านสุขภาพสัตว์ เกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นอาสาปศุสัตว์ในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ติดตามโรคระบาดสัตว์ที่สำคัญ
- (3) ด้านการส่งเสริมปศุสัตว์ เกษตรกรที่ประสบความสำเร็จมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์
- (4) ด้านมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ ผู้ประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานและตรวจสอบสินค้าปศุสัตว์
- (5) ผู้บริโภคสินค้าปศุสัตว์ เข้ามามีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังความปลอดภัยของสินค้าปศุสัตว์ โดยแจ้งผ่านเครือข่าย Green star Alert

นอกจากนี้ ผู้บริหารกรมปศุสัตว์มีนโยบายให้หน่วยงานต่างๆ ร่วมกันสนับสนุนชุมชน โดยให้แต่ละหน่วยงานหาความต้องการของชุมชนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน แล้วนำมาดำเนินการตามความเหมาะสม รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชุมชน โดยการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานและองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น การส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกหญ้าเนเปียร์ปากช่อง 1 ซึ่งเป็นพืชอาหารสัตว์ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบริษัทเอกชนที่ปล่อยน้ำเสียที่มีปริมาณจุลินทรีย์สูงลงในที่ดินของเกษตรกร จนทำให้เกษตรกรมีรายได้ที่ขึ้นจากการจำหน่ายหญ้าเนเปียร์ และการนำของเสียจากฟาร์มสุกรไปใช้เป็นปุ๋ยชีวภาพในนาข้าว ทำให้ผลผลิตการปลูกข้าวของชาวนาดีขึ้นและลดต้นทุน เพราะใช้ปุ๋ยเคมีลดลง ชุมชนไม่เจอมลภาวะน้ำเสียจากฟาร์มสุกร ฟาร์มสุกรลดต้นทุนในการกักเก็บน้ำเสียจากสุกร จึงทำให้เจ้าของฟาร์มสุกร ชาวนา และชุมชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างเกื้อกูลและเป็นสุขโดยมีสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ซึ่งการดูแลและช่วยเหลือชุมชนเป็นการนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

การจัดการข้อร้องเรียน

กรมปศุสัตว์กำหนดเป็นระเบียบกรมปศุสัตว์ว่าด้วยแนวทางการจัดการข้อร้องเรียน พ.ศ. 2556 และจัดตั้งศูนย์รับข้อร้องเรียน ตั้งอยู่ที่กลุ่มวินัย กองการเจ้าหน้าที่ เพื่อรับผิดชอบและบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนที่เกิดขึ้น กำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนจนกว่าจะได้ข้อยุติ เพื่อพัฒนาการ

ดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงเผยแพร่ระเบียบดังกล่าวให้หน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ทราบ และดำเนินการตามระเบียบ หากได้รับข้อร้องเรียน โดยมีกระบวนการดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน

และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน กรมปศุสัตว์ได้มอบอำนาจให้ทุก ๆ หน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์เมื่อได้รับข้อร้องเรียน ให้ดำเนินการในบางขั้นตอนได้ทันทีโดยไม่ต้องรอส่งเรื่องมาให้ศูนย์รับข้อร้องเรียน ดำเนินการ เมื่อดำเนินการแล้วให้สำเนาเรื่องให้ศูนย์รับข้อร้องเรียนทราบ กรณีที่หน่วยงานใดได้รับข้อร้องเรียนซึ่งเป็นข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้นโดยตรง ให้ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงหรือแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนตามความเหมาะสม ได้ทันที เมื่อดำเนินการแก้ไขจนได้ข้อยุติแล้ว ให้ส่งสำเนาเรื่องให้ศูนย์รับข้อร้องเรียน ซึ่งหน่วยงานที่ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงหรือแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนตามความเหมาะสมต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 15 วัน นับแต่วันได้รับเรื่อง

การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมปศุสัตว์ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ ซึ่งจะดำเนินการสำรวจปีละ 2 ครั้ง ผลการสำรวจครั้งที่ 1 จะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน และผลการสำรวจครั้งที่ 2 เป็นการวัดผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการซึ่งแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ และนำข้อมูลจากการสำรวจรอบที่ 2 ไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการต่อไป นอกจากนี้ หน่วยงานบริการในพื้นที่ของกรมปศุสัตว์ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ณ จุดที่ให้บริการ เพื่อเป็นการติดตามคุณภาพการบริการและได้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งมีการสำรวจความคิดเห็นแบบออนไลน์สำหรับบุคคลทั่วไปที่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ง่าย หรือการโทรศัพท์สอบถามผู้รับบริการรายบุคคลเป็นครั้งคราว ในกรณีที่ต้องการใช้ข้อมูลจากผู้รับบริการแบบเร่งด่วน หรือมีความต้องการข้อมูลการให้บริการแบบเฉพาะเจาะจงอีกด้วย

จากการดำเนินการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ กรมปศุสัตว์ได้นำผลการสำรวจความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ของหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ มาวิเคราะห์และนำไปใช้ปรับปรุง พัฒนากระบวนการงานและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ ของกรมปศุสัตว์ให้ดียิ่งขึ้น เช่น การให้บริการยื่นคำขอใบอนุญาตต่างๆ ผ่านระบบ e-Service ซึ่งในปัจจุบัน การออกใบอนุญาตเคลื่อนย้ายสัตว์ผ่านระบบ e-Service ไม่เชื่อมโยงกับระบบการทำเครื่องหมายและขึ้นทะเบียนสัตว์แห่งชาติ (NID) รวมถึงการนำเข้าข้อมูลมีความซ้ำซ้อนและขั้นตอนที่ยุ่งยากต่อการใช้งานของผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จึงมีการพัฒนาและปรับปรุงเป็นระบบการเคลื่อนย้ายสัตว์ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Movement) เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพและรองรับความต้องการใช้งานของผู้ใช้บริการได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ยังอำนวยความสะดวกโดยจัดให้มีระบบ e-privilege ให้สิทธิพิเศษเพิ่มเติมแก่ผู้ประกอบการ (บริษัทที่เป็นศูนย์กระจายสินค้าซากสัตว์) ที่ผ่านการตรวจรับรองมาตรฐานสถานกักกันสัตว์และที่פקซากสัตว์จากกรมปศุสัตว์ เมื่อยื่นขอใบอนุญาต



การเคลื่อนย้ายซากสัตว์ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Movement) แล้ว สามารถพิมพ์ใบอนุญาตการเคลื่อนย้ายซากสัตว์ได้ ณ สถานประกอบการ โดยไม่ต้องเดินทางมาติดต่อขอรับใบอนุญาต ที่สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดหรือสำนักงานปศุสัตว์อำเภอ ซึ่งเป็นการลดขั้นตอน ลดค่าใช้จ่าย ลดระยะเวลาในการดำเนินงาน และเป็นการสร้างความคุ้มค่าแก่ผู้ประกอบการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- 1) ผู้บริหารผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน
- 2) นโยบาย 3 สุข ของอธิบดีกรมปศุสัตว์ที่ไว้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน แก่บุคลากรของกรมปศุสัตว์
- 3) การปลูกฝังค่านิยม “I2-SMART” ให้บุคลากรของกรมปศุสัตว์ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงาน
- 4) ใช้ “PDCA” ในการเรียนรู้และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จนนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ
- 5) กระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์จากทุกภาคส่วน ที่ครอบคลุมทุกกลุ่มภารกิจของกรมปศุสัตว์

กรมปศุสัตว์มีความเข้าใจในการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการเป็นอย่างดี โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้รับบริการ มีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งทางตรง และทางอ้อม และมีการนำข้อมูลมาจำแนกลักษณะการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี

มีการหาความต้องการความคาดหวังผ่านเครือข่ายในพื้นที่ เพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

มีการทำงานร่วมกับเครือข่ายในการถ่ายทอดความรู้ และร่วมกันวางแผนยุทธศาสตร์ในระดับประเทศร่วมกัน

นำความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไปใช้ออกแบบ พัฒนา ปรับปรุง กระบวนการต่างๆ ของกรมปศุสัตว์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง



กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ มีภารกิจสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจอย่างครบวงจรตั้งแต่เริ่มต้นประกอบธุรกิจไปจนถึงเลิกกิจการ เรียกได้ว่าเป็นองค์กร “ต้นสายปลายทางธุรกิจ” คือ ให้บริการตั้งแต่จดทะเบียนธุรกิจและข้อมูลธุรกิจ การกำกับดูแลธุรกิจให้ปฏิบัติตามกฎหมาย การพัฒนาศักยภาพธุรกิจตลอดจนการดำเนินการให้ธุรกิจยืนยงสภาพ ภายใต้วิสัยทัศน์องค์กร “มืออาชีพด้านบริการ สร้างธรรมาภิบาลและมาตรฐานธุรกิจไทย” โดยปฏิบัติการหลักด้านการบริการจดทะเบียนและข้อมูลธุรกิจให้มีความง่าย สะดวกรวดเร็ว และประหยัด กำกับดูแลกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า 9 ฉบับ เพื่อสร้างธรรมาภิบาลธุรกิจ ยกระดับการประกอบธุรกิจบริการของประเทศไทยให้มีศักยภาพ มีระบบการบริหารจัดการที่ดี และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมทั้งส่งเสริมบทบาทสถาบันการค้าเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ ตั้งแต่ระดับชุมชนถึงระดับประเทศ โดยมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาผู้ประกอบการและสถาบันการค้า
2. ส่งเสริมธุรกิจค้าและค้าปลีก ธุรกิจบริการ และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์
3. ดำเนินการตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยหุ้นส่วนและบริษัทกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด กฎหมายว่าด้วยทะเบียนพาณิชย์ กฎหมายว่าด้วยการกำหนดความผิดเกี่ยวกับห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมาคม และมูลนิธิ กฎหมายว่าด้วยสมาคมการค้า กฎหมายว่าด้วยหอการค้า และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. ให้บริการข้อมูล เอกสารทะเบียนธุรกิจและข้อมูลธุรกิจอื่น และรับรองรายการทางทะเบียนธุรกิจ

กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้ประกาศให้ปี พ.ศ. 2554 เป็นปีแห่งบริการ สร้างสรรค์และธรรมาภิบาลธุรกิจ (Creative Service & Corporate Governance)



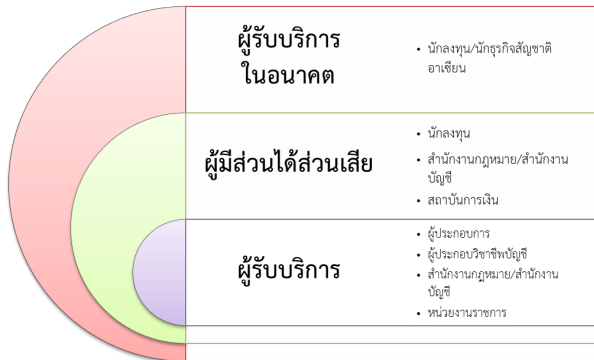
มุ่งมั่นพัฒนาและยกระดับการให้บริการธุรกิจครบวงจรอย่างต่อเนื่อง พลิกโฉมภาพลักษณ์การให้บริการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ ขยายศูนย์ให้บริการลงสู่พื้นที่เศรษฐกิจและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและเชื่อมโยงสู่หน่วยงานพันธมิตร เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการติดต่อส่วนราชการของประชาชน โดยมีเป้าประสงค์หลัก ได้แก่ 1) ยกระดับเป็นประเทศที่ง่ายต่อการทำธุรกิจในระดับ Top Ten ของโลก 2) ธุรกิจไทยมีมาตรฐานคุณภาพ เข้มแข็ง แข่งขันได้ซึ่งมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร “ยิ้มแย้ม โปร่งใส ใจบริการ”

ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้วยภารกิจหลักของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ได้จำแนกกลุ่มผู้รับบริการเป็น 4 กลุ่ม คือ (1) ผู้ประกอบการ เช่น นิติบุคคล บุคคลธรรมดา สมาคมการค้า หอการค้า (2) ผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี ได้แก่ ผู้ทำบัญชี ผู้สอบบัญชี (3) สำนักงานกฎหมาย/สำนักงานบัญชี และ (4) หน่วยงานราชการ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถจำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) นักลงทุน (2) สำนักงานกฎหมาย/สำนักงานบัญชี และ (3) สถาบันการเงิน โดยวิเคราะห์จากผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ จากการดำเนินงานการออกระเบียบ วิธีปฏิบัติ หรือมาตรการใด ๆ ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เช่น การออกประกาศกรมพัฒนาธุรกิจการค้าให้ภาคธุรกิจสามารถลงลายมือชื่อต่อหน้าหัวหน้าสำนักงาน หุ่นส่วนผู้จัดการ หรือกรรมการของสำนักงานบัญชีคุณภาพที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้าให้การส่งเสริมพัฒนาในการยื่นคำขอจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด เป็นต้น

กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้พิจารณาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เช่น การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 นำมาวิเคราะห์กำหนดกลุ่มผู้รับบริการในอนาคต ได้แก่ กลุ่มนักลงทุน/นักธุรกิจสัญชาติอาเซียน ซึ่งคาดว่าจะ จะเข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ภายใต้พันธกรณีที่ประเทศไทยผูกพันไว้ในความตกลงของอาเซียนจำนวน 2 ฉบับ คือ กรอบความตกลงว่าด้วยการค้าบริการของอาเซียน (ASEAN Framework Agreement on Services : AFAS) และกรอบความตกลงว่าด้วยการลงทุนอาเซียน (ASEAN Comprehensive Investment Agreement : ACIA) ซึ่งกรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้มีการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการให้บริการกลุ่ม

ผู้รับบริการดังกล่าว โดยให้บริการภายใต้ ASEAN Fast Track Lane เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร และการรับบริการ จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เช่น การจัดเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพในการติดต่อสื่อสารภาษาสากลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ สำหรับการต้อนรับ ให้คำแนะนำ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการเริ่มต้นธุรกิจหรือการจัดตั้งธุรกิจ หรือ การประกอบธุรกิจในฐานะเป็นคนต่างด้าว รวมถึงการจัดทำแบบพิมพ์คำขอแบบใบอนุญาตและคำขอหนังสือรับรองเป็นภาษาอาเซียน 6 ภาษา ได้แก่ ภาษาบาฮาซา ภาษาเมียนมาร์ ภาษาเวียดนาม ภาษาเขมร ภาษาลาว และภาษาฟิลิปปิน



ภาพที่ 1 การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การรับฟังความคิดเห็นและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การรับฟังความคิดเห็นและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาการบริการให้เหมาะสม ตรงความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้จัดกลุ่มไว้ โดยกำหนดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ 3 รูปแบบ คือ

1. การประชุมรับฟังความคิดเห็นเชิงลึก (Focus Group) ผู้รับบริการเฉพาะกลุ่ม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการแสดงความคิดเห็นต่องานบริการของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และความคาดหวังต่อการให้บริการในอนาคต เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สะท้อนความคิดเห็นจากประชาชนอย่างแท้จริง และนำมาพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการให้บริการใหม่ๆ รวมถึงการแก้ไขกฎหมาย ซึ่งมีผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง เช่น การประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



เพื่อรับฟังความคิดเห็นในการพัฒนาระบบการจดทะเบียนนิติบุคคลทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Registration) การประชุมระดมความคิดเห็น แนวทางการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจ ตามประเภทธุรกิจเป้าหมาย ได้แก่ ธุรกิจค้าส่งค้าปลีก ธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ธุรกิจแฟรนไชส์ ธุรกิจบริการ (กลุ่มธุรกิจท่องเที่ยว กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มสุขภาพ และกลุ่มธุรกิจบัญชี) เป็นต้น

2. การสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ โดยกำหนดวิธีการสำรวจความพึงพอใจในหลากหลายช่องทาง เพื่อให้มีความเหมาะสมและสะดวกต่อผู้รับบริการ ดังนี้

- งานจดทะเบียนและบริการข้อมูลธุรกิจ : การสอบถามผู้รับบริการ ณ จุดบริการ

- งานการให้บริการออนไลน์ : การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผ่านเว็บไซต์กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

- งานส่งเสริมพัฒนาธุรกิจ : จัดส่งแบบสอบถามทาง e-Mail และการสอบถามทางโทรศัพท์ เพื่อประเมินผลผู้ประกอบการที่ผ่านการพัฒนาจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

3. การให้บริการ Call Center 1570 จำนวน 30 คู่สาย ให้คำปรึกษา แนะนำบริการทั้งในด้านจดทะเบียนธุรกิจ ข้อมูลธุรกิจ บัญชีธุรกิจ และด้านอื่นๆ โดยเจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และการรับฟังข้อมูลตอบรับอัตโนมัติ (IVR) ข้อเสนอแนะที่มีการแจ้งเข้ามาทาง Call Center 1570 จะมีผู้รับผิดชอบ ในการรวบรวมข้อมูล และแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะทันที เช่น ข้อเสนอแนะให้มีแผนที่สถานที่ตั้ง/สถานที่ใกล้เคียงหรือจุดสังเกตของสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดบนเว็บไซต์ ซึ่งกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ได้นำมาปรับปรุง และกำหนดให้มีแผนที่แสดงสถานที่ตั้งที่ชัดเจนบนหน้าเว็บไซต์ของสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าทุกจังหวัด

การให้บริการ Call Center 1570 เป็นช่องทางที่มีสถิติผู้ใช้บริการสูง ประมาณเดือนละ 20,000 ครั้ง กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจึงได้มีการฝึกอบรม ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่สามารถตอบข้อซักถามได้ถูกต้อง ทุกวันพุธ ช่วงเวลา 08.00 – 08.30 น. และมีการรวบรวมคำถามที่พบบ่อย เพื่อเป็นแนวทางในการตอบคำถามให้เจ้าหน้าที่ Call Center ด้วย นอกจากนี้ มีการสุ่มฟังการตอบปัญหาของเจ้าหน้าที่ทุกวันทำการ เพื่อตรวจสอบว่าเจ้าหน้าที่ตอบปัญหาได้ถูกต้องและให้บริการด้วยความสุภาพ

ซึ่งจะได้นำมาปรับปรุงการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการค้นหาแนวทางเพื่อพัฒนารูปแบบการให้บริการ Call Center ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า โดยเทียบเคียงกับองค์กรเอกชนที่มีการให้บริการ Call Center ที่เป็นเลิศ

ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

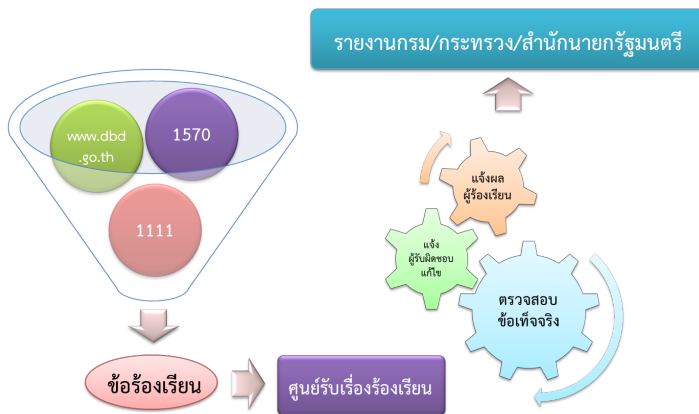
กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้ตระหนักถึงการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมว่าจะผลักดันให้เกิดบริการภาครัฐที่ดีแก่ประชาชน จึงมุ่งเน้นการดำเนินการแบบมีส่วนร่วม บูรณาการเชื่อมโยงการทำงานกับทุกภาคส่วนในลักษณะของการทำงานเป็นทีม อาทิ การเชื่อมโยงข้อมูลการเริ่มต้นธุรกิจระหว่างกรมสรรพากร สำนักงานประกันสังคม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน การให้บริการหนังสือรับรองนิติบุคคลทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Certificate) ผ่าน 6 ธนาคาร (กรุงเทพฯ ออมสิน กสิกรไทย ไทยพาณิชย์ และธนชาต) การสร้างความเข้มแข็งธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกไทย โดยร่วมมือกับสมาคมค้าส่ง-ปลีกไทย ชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย สถาบันการศึกษา สถาบันการเงิน การประปานครหลวง ผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์ เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารจัดการร้านค้า ปรับภาพลักษณ์ร้านค้า การเข้าถึงแหล่งสินเชื่อ ต้นทุนต่ำ และการสนับสนุนบริการเสริมอย่างครบวงจร เช่น การรับชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์

นอกจากนี้ ได้กำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานพันธมิตรต่าง ๆ รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two-way Communication) เช่น กิจกรรมเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ เครือข่ายนักธุรกิจ และผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการพบปะหารือ กิจกรรม CSR เป็นต้น และการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) ได้แก่ การสื่อสารผ่านสื่อของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เช่น วารสาร “ต้นสายปลายทางธุรกิจ” e-Newsletter DBD Accounting เป็นต้น และการสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เช่น การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร การจัดทำสปอตวิทยุ การจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น



การจัดการข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ

การจัดการข้อร้องเรียนที่แจ้งผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่กำหนด ได้แก่ เว็บไซต์กรม, Call center 1570, โทรสาร หรือมาติดต่อดด้วยตนเอง รวมถึงข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ผ่านทางกระทรวงพาณิชย์ และสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อนำข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว โดยได้จัดตั้งศูนย์รับเรื่องร้องเรียน เพื่อจัดการข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ตามขั้นตอนดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการจัดการข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น

การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ดำเนินการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมทุกภารกิจ โดยกำหนดวิธีการสำรวจให้มีความเหมาะสมและสะดวก ได้แก่ การสอบถามผู้รับบริการ ณ จุดบริการ การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการผ่านเว็บไซต์กรมพัฒนาธุรกิจการค้าสำหรับการให้บริการออนไลน์และจัดส่งแบบสอบถามทาง e-Mail เพื่อประเมินผลผู้ประกอบการที่ผ่านการพัฒนาจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และนำผลที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการดังกล่าว รวมทั้งผลการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น Call center 1570 มาปรับปรุงบริการทันที ในกรณีที่สามารถปรับปรุงได้โดยไม่ขัดกับข้อกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง สำหรับการปรับปรุงที่ต้องมีการแก้ไขกฎระเบียบ ดำเนินการโดยจัดประชุมระดมความคิดเห็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณากำหนดแนวทางปรับปรุงร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการนำผลการสำรวจทั้งจากหน่วยงานภายในทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น รายงานผล การสำรวจความพึงพอใจงานบริการของสำนักงานสถิติแห่งชาติ รายงานการวิจัยเรื่อง Doing Business ของธนาคารโลก มาพิจารณากำหนดแนวทางการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นที่หลากหลายรอบด้าน เช่น

1. ความต้องการในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ได้ดำเนินการปรับสภาพลักษณะศูนย์บริการจดทะเบียนธุรกิจทั่วประเทศให้มีความทันสมัย สวยงาม สร้างอัตลักษณ์องค์กร โดยใช้สีม่วงเป็นสัญลักษณ์เพื่อให้จดจำได้ง่าย และเป็นมาตรฐานเดียวกัน พร้อมทั้งจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตั้งแต่ก้าวเข้ามาภายในศูนย์บริการฯ จะมีพนักงานต้อนรับ (Reception) อำนวยความสะดวก ให้คำปรึกษา แนะนำในเบื้องต้น มีระบบคิวอัตโนมัติ ที่ชัดเจน โปร่งใส Coffee Corner สำหรับผู้รับบริการได้พักผ่อน อ่านหนังสือ ตีพิมพ์แพร่ ระหว่างรอรับบริการและ Biz Corner ให้บริการอุปกรณ์สำนักงานครบวงจร เช่น Internet, Wi-Fi, Computer, Printer, Scanner และ Photo Copy โดยจัดทำคู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติในด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ ด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์สำนักงาน ให้สามารถรักษาการให้บริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันได้อย่างยั่งยืน

2. ความต้องการในด้านกระบวนการให้บริการประชาชน ตามรายงานผลการวิจัยในเรื่อง Doing Business ของธนาคารโลก ผู้ประกอบธุรกิจในประเทศไทยต้องการดำเนินธุรกิจได้เร็วขึ้น (Faster) สะดวกขึ้น (Easier) และค่าใช้จ่ายถูกลง (Cheaper) จึงได้ปรับปรุงการให้บริการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจ โดยเทียบเคียงกับหน่วยงานที่มีการกิจด้านจดทะเบียนของต่างประเทศ เช่น ประเทศนิวซีแลนด์ (อันดับ 1 ในด้านเริ่มต้นธุรกิจ) และประเทศสิงคโปร์ (อันดับ 1 ในด้านเริ่มต้นธุรกิจของเอเชีย) โดยปรับปรุงการให้บริการรูปแบบ 4S ได้แก่ Single Point (ให้บริการ ณ จุดเดียว) Single Form (ใช้แบบฟอร์มเดียวกัน) Single Document (ใช้เอกสารชุดเดียวกัน) Single Number (ใช้เลขทะเบียนชุดเดียวกัน) ซึ่งส่งผลให้ขั้นตอนการเริ่มต้นธุรกิจในประเทศไทย ผู้ประกอบธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจได้ภายใน 80 นาที คือ

- จองชื่อนิติบุคคลทางอินเทอร์เน็ต ภายใน 20 นาที
- จดทะเบียนธุรกิจ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า) ขอมีเลขประจำตัว ผู้เสียภาษี (กรมสรรพากร) ขออนุญาตเป็นนายจ้าง (สำนักงานประกันสังคม) และยื่นสำเนา



ข้อบังคับการทำงาน (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน) ณ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า เพียงจุดเดียว (Single point) ภายใน 60 นาที และอยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาระบบจดทะเบียนนิติบุคคลทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Registration) ซึ่งผู้รับบริการจะสามารถขอรับบริการจดทะเบียนนิติบุคคลผ่านระบบออนไลน์อย่างครบวงจร

3. ความต้องการในด้านการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจ การปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจให้ครอบคลุมกระบวนการทางธุรกิจมากขึ้น จากเดิมที่เน้นการจัดทำหลักสูตรเฉพาะด้านการตลาดและการค้า พร้อมทั้งจัดทำแนวทาง การส่งเสริมตามกระบวนการ “บันได 3 ขั้น” คือ

- Start-up Program พัฒนาองค์ความรู้ และทักษะพื้นฐานในการประกอบธุรกิจ เช่น ด้าน การบริหารจัดการ การบริหารการเงิน การตลาด การสร้างแบรนด์

- Advance Program พัฒนาผู้ประกอบการตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการประกอบธุรกิจ และการจัดทำ Business Model

- Global Ready Program พัฒนาผู้ประกอบการให้มีความเข้มแข็ง พร้อมสู่ AEC โดยการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง สถานการณ์ทางการตลาด ในกลุ่มประเทศ AEC

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ดำเนินการปรับปรุงการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ โดยการสอบถามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมาปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านกระบวนการให้บริการ ประชาชน และบุคลากร เพื่อสามารถให้บริการได้อย่างมีมาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง (Service Standards) และมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน (Good Governance) โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ และการสร้างเสริมจริยธรรมแก่เจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ ยังดำเนินการปรับปรุงองค์การ เพื่อสร้างองค์การแห่งความสุข (Happy Workplace) ทั้งในด้าน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ การพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน และการหมุนเวียน เจ้าหน้าที่ ส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพัน ความพึงพอใจต่อองค์การ (Employee Satisfaction) อันจะนำไปสู่การให้บริการประชาชนที่ดี และก่อให้เกิดความพึงพอใจ ในการบริการประชาชน (Customer Satisfaction)



ภาพที่ 3 แนวคิดการปรับปรุงการให้บริการแบบองค์รวม

กรมพัฒนาธุรกิจการค้ามุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงด้านการให้บริการประชาชนอย่างจริงจัง มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนสำคัญให้กรมพัฒนาธุรกิจการค้าพัฒนางานบริการต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าให้ภาคธุรกิจไทย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จ เช่น การสร้างค่านิยม “ยิ้มแย้ม โปร่งใส ใส่ใจบริการ” เพื่อสร้างบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานบริการประชาชนหล่อหลอมบุคลากรเป็นหนึ่งเดียว การสร้าง “Smart DBD” เพื่อแสดงถึงความพร้อมอาชีพด้านบริการ เป็นต้น

2) การให้ความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำผลมาใช้ปรับปรุงบริการอย่างจริงจัง

3) การปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันสมัย เหมาะสมกับสถานการณ์ โดย การรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญเอื้อต่อการประกอบธุรกิจ



4) การเตรียมความพร้อมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับการให้บริการภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

5) การเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนแบบบูรณาการ โดยการสร้างความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมบริการภาครัฐ เช่น e-Certificate การให้บริการหนังสือรับรองทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านธนาคาร เป็นต้น

6) การพัฒนาบุคลากรให้เชี่ยวชาญกระบวนและวิธีปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) รวมถึงการพัฒนาด้านการให้บริการ (Service Mind) เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ

- การพัฒนานวัตกรรมการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม เช่น การพัฒนา Application ผ่านโทรศัพท์ หรือ Internet การพัฒนา Single Point จัดทะเบียนธุรกิจ ณ จุดเดียว ร่วมกับกรมสรรพากร สำนักงานประกันสังคม และกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น

- การรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน เพื่อนำข้อสรุปมาพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ที่สะท้อนความคิดเห็นจากประชาชนอย่างแท้จริง และ การสร้างการมีส่วนร่วม เชื่อมโยงการทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม

- การจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญและเกิดประโยชน์ต่อการให้บริการผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตรงตามความต้องการและเหนือความคาดหมาย เช่น ผู้รับบริการสามารถค้นหาข้อมูลของตนเอง และเปรียบเทียบกับคู่แข่งในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน รวมทั้งการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานบริการ หรือออกกฎระเบียบในการกำกับดูแลธุรกิจให้มีความโปร่งใส



กรมสรรพสามิต

หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงการคลัง มีการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ “องค์กรพลวัตเพื่อการจัดเก็บภาษีที่มีมาตรฐานสากล ปกป้องสังคม สิ่งแวดล้อมและพลังงาน” และพันธกิจ คือ 1) บริหารจัดเก็บภาษีเพื่อส่งเสริมฐานะทางการคลังอย่างยั่งยืน 2) เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ 3) สนับสนุนการปกป้องสังคมสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์พลังงาน 4) พัฒนามาตรฐานการบริการสู่ความเป็นเลิศ และ 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่านิยมองค์กร “STARS” ในการขับเคลื่อนองค์การ ประกอบด้วย Standardization (ความมีมาตรฐาน) Transparency (ความโปร่งใส) Accountability (จิตสำนึกความรับผิดชอบ) Rapid & Simplicity (ความรวดเร็วและเรียบง่าย) Satisfaction (ความพึงพอใจ) ภายใต้ความท้าทายด้านพันธกิจ : นโยบายและกฎหมายเฉพาะกิจในแต่ละปีที่ต้องได้รับการตอบสนองอย่างเร่งด่วน ด้านปฏิบัติการ : ปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ท้าทายภายใต้งบประมาณที่ลดลง ด้านทรัพยากรบุคคล : พัฒนาศักยภาพให้มีความเป็นมืออาชีพ ทนต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ด้านสังคม : การเปลี่ยนแปลงทางสังคมส่งผลให้เยาวชนเข้าถึงสิ่งมอมเมาได้ง่ายและมากยิ่งขึ้น และขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วยบุคลากรจำนวน 6,442 คน

ในการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรมสรรพสามิตได้ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเรียนรู้ความต้องการเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสามารถสรุปกระบวนการที่เกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมสรรพสามิตได้ดังต่อไปนี้



1. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมสรรพสามิตตระหนักถึงภาระหน้าที่เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้รับบริการฯ) โดยได้จำแนกกลุ่มผู้รับบริการฯ จากการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการฯ ของกรมฯตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ปัจจัยภายในและภายนอกผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสามารถจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

กลุ่มผู้รับบริการ 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

1) ผู้ประกอบอุตสาหกรรมและผู้อื่นที่กฎหมายกำหนดให้มีหน้าที่เสียภาษีตาม พ.ร.บ.ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2527

2) ผู้มีหน้าที่เสียภาษีตาม พ.ร.บ. สุรา ยาสูบ และไพ่

3) ผู้ขอใบอนุญาตขายสุรา ยาสูบ ไพ่

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

1) ประชาชน/ชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากกฎหมายสรรพสามิต

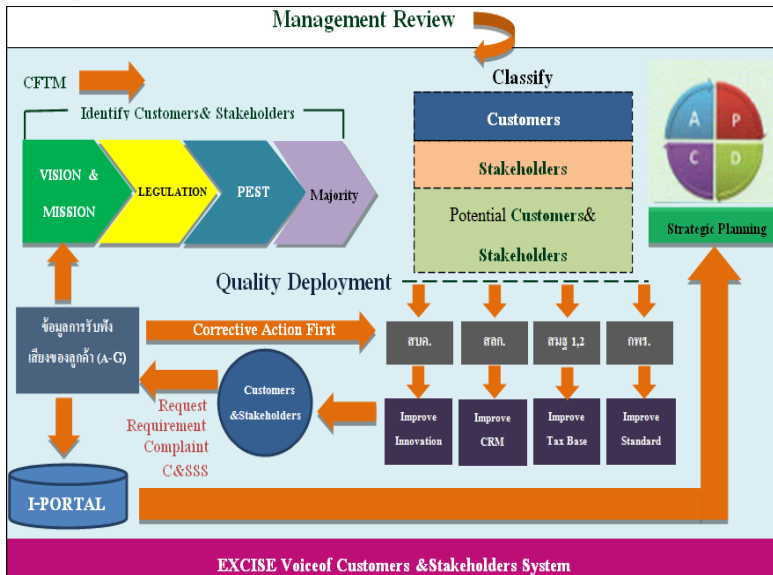
2) หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ

กรมสรรพสามิตมีการทบทวนกลุ่มผู้รับบริการฯ อย่างเป็นระบบต่อเนื่องทุกปี สำหรับกลุ่มผู้รับบริการฯ ที่เพิ่งมีในอนาคต ได้วิเคราะห์ โดยใช้ PEST และการสำรวจความคิดเห็น พบว่า เป็นกลุ่มเดียวกันกับกลุ่มผู้รับบริการในปัจจุบัน และเกิดกลุ่มผู้รับบริการรายใหม่ เมื่อพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น จากวิสัยทัศน์และจากเศรษฐกิจ อันเนื่องมาจากผลการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมบริการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงมีการเตรียมแผนงานรองรับผู้รับบริการฯ ในอนาคต โดยระบบงานส่วนใหญ่ เป็นระบบเพื่อรองรับ AEC หลายระบบ และทุกระบบดำเนินการจัดทำเป็น 5 ภาษา อาทิเช่น ระบบงานยื่นแบบผ่านอินเทอร์เน็ต จัดทำ Website ปรับปรุงระบบงานธุรกรรมทางอินเทอร์เน็ต การปรับปรุงระบบงานปัจจุบัน รวมถึงการเตรียมความพร้อมด้านภาษาของบุคลากร

ทั้งในการพัฒนาบุคลากรภายใน ตลอดจนสรรหาบุคลากรภายนอกเพื่อให้เข้ามาร่วมทำงาน

การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านการรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรมสรรพสามิตมีกระบวนการรับฟังและเรียนรู้ที่ชัดเจน ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ผ่านช่องทางที่จัดไว้ โดยมีกระบวนการรับฟังและเรียนรู้เพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงงานบริการ ให้สามารถรวบรวมข้อมูลที่มีความสำคัญตาม ความถี่และวิธีการที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่ม พร้อมทั้งจัดเก็บข้อมูลเป็นสถิติการให้บริการ ในแต่ละช่องทางอย่างเป็นระบบ ในฐานะข้อมูล i-Portal แล้วนำมาสรุปความต้องการ และความคาดหวัง นำไปใช้ในการพัฒนางานบริการและนวัตกรรม มีการประเมิน ประสิทธิภาพของช่องทางทุกปี เช่น การสุ่มโทรศัพท์กลับไปยังผู้รับบริการฯ เพื่อ ประเมินผลและนำผลจากการสำรวจมาพัฒนาช่องทางให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



ภาพที่ 1 กระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



กรมสรรพสามิตมีการทบทวนและปรับปรุงช่องทางการรับฟังความคิดเห็น ทั้งเชิงรุกและเชิงรับอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันมีช่องทางเชิงรุก 18 ช่องทาง ได้แก่ การจัดทำประชาพิจารณ์ ประสานงานหรือสอบถามโดยตรง สรรพสามิตเคลื่อนที่ ประชาสัมพันธ์สัญจร Mobile Lab การประชุม อบรม/สัมมนา การจัดกิจกรรม/ นิทรรศการ กิจกรรม CRM/CSR การสื่อสารผ่าน SMS Free Social Network (Facebook) การสำรวจความพึงพอใจ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตาม พร.บ.ข้อมูลข่าวสาร VDO Conference เว็บไซต์ สื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ และเชิงรับ 9 ช่องทางได้แก่ ทางจดหมาย/ไปรษณีย์ ตู้ ปณ.10 E-mail โทรศัพท์ Call Center 1713 หนังสือร้องเรียน และตู้รับข้อคิดเห็นและร้องเรียน

2. การสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการสร้างความสัมพันธ์

กรมสรรพสามิตมีการกำหนดกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียภายใต้แนวคิด “HEART” ดังภาพที่ 2 โดยจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ทั้งในระดับกรมและระดับภูมิภาค ได้แก่ Hearing : การรับฟัง



ภาพที่ 2 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความคิดเห็น Environment : การจัดกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
Attitude : กิจกรรมเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้รับบริการฯ Responses : การตอบสนองต่อข้อร้องเรียนหรือข้อหาหรืออย่างทันที่ทั้งที่ Transparency : การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ ให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่จัดขึ้น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการวิเคราะห์ความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการ และนำข้อมูลมาพัฒนาระบบการให้บริการในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดทำสำนักงานอัจฉริยะ Smart Office เป็นการนำวิธีบริหารจัดการที่ดีในระดับสากลมาใช้ ปัจจุบันสำนักงาน Smart Office ซึ่งเป็นสำนักงานที่มีความทันสมัยและมีอัตลักษณ์เป็นของตนเอง มีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เช่น ทีวีแบบจอ LED ที่มีระบบสื่อประชาสัมพันธ์ online ระบบคิวพร้อมบริการข้อมูลอัตโนมัติแบบจอสัมผัส เครื่องสแกนบาร์โค้ด เป็นต้น โดยได้ดำเนินการแล้วเสร็จจำนวน 76 แห่ง ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ นำไปสู่สรรพสามิตมิติใหม่แห่งการบริการ (Innovation Service Dimension of Excise) และยังมีการนำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management : CRM) การให้บริการแบบครบวงจร One stop service และสรรพสามิตเคลื่อนที่มาให้บริการ เป็นต้น

การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยทุกปีกรมมีการจัดรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และในปี พ.ศ. 2556 จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขกฎหมายยาสูบ จนนำมาซึ่งการปรับปรุงกฎหมายยาสูบ ทำให้กลุ่มเกษตรกรที่เคยคัดค้านร่างกฎหมายยาสูบดังกล่าว ได้รับการตอบสนองความต้องการและมีความพึงพอใจต่อกฎหมายดังกล่าว มีการนำข้อมูล คำแนะนำ คำชมเชย เป็นข้อมูลป้อนกลับมาใช้ในการปรับปรุงความสัมพันธ์และความพึงพอใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูล และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้สำหรับติดตามและประเมินผลการบริการ โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ได้มาตรฐาน มีความโปร่งใส และทันสมัยอยู่เสมอ

เรื่องงานบริการของเจ้าหน้าที่ว่า มีความล่าช้า ไม่เป็นธรรม ไม่มีมาตรฐานงาน สถานที่คับแคบ ไม่ทันสมัย ที่จอดรถไม่เพียงพอ เป็นต้น นำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรใน 2 ด้าน คือ ด้าน Front Office และ Back Office (ด้าน Hardware Software และ People ware) โดยมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนตามภาพที่ 3

การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

การประเมินผลความพึงพอใจในแต่ละปี กรมสรรพสามิตมีกระบวนการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังมีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังควบคู่กันไปด้วย ซึ่งผลที่ได้สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการตอบสนองให้เหนือความคาดหวังของผู้รับบริการ เช่น บัตรเมรียาร์ดใช้สำหรับการชำระภาษีสุราชุมชน เป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการสามารถชำระภาษีโดยนำบัตรมา Scan เพื่อดึงข้อมูลจากฐานข้อมูลได้ทันที ระบบงานรถยนต์คันแรกเชื่อมโยงข้อมูลกับกรมการขนส่งทางบก ทำให้การสืบค้นข้อมูลรถยนต์คันแรกเป็นไปอย่างรวดเร็ว สามารถคืนเงินให้กับผู้รับบริการได้ตรงกำหนดเวลา สำหรับการสำรวจความไม่พึงพอใจ มีการนำข้อมูลที่ได้เข้าสู่กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และสรุปแนวทางการปรับปรุงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจเสนอผู้บริหารในการประชุม คบส. เป็นรายไตรมาส และจัดส่งผลการสำรวจไปยังพื้นที่เป้าหมาย เพื่อให้สามารถติดตามผลการสำรวจและทราบข้อควรปรับปรุงคุณภาพการให้บริการได้ตรงประเด็นทันห่วงที่ ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจลดข้อร้องเรียน อีกทั้ง เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการฯ ให้กลับมาใช้บริการอีก และเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการฯ เกิดความผูกพัน จนเกิดความภักดีนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

โดยในปี 2556 กรมสรรพสามิตได้นำผลการสำรวจความพึงพอใจในภาพรวมมาทำการเทียบผลกับค่าเป้าหมาย (Goal Setting) พบว่าผลการประเมินความพึงพอใจสูงกว่าค่าเป้าหมาย (ร้อยละ 3.77)

3. การปรับปรุงและพัฒนการให้บริการ

จากการที่กรมสรรพสามิตได้ดำเนินการจำแนกและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่กล่าวมาแล้ว ทำให้กรมมีข้อมูลความต้องการ



และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ โดยมีผลงานการพัฒนาและปรับปรุงงานบริการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. การจัดทำคู่มือการให้บริการประชาชน เพื่อแจกให้แก่ผู้รับบริการ ณ จุดให้บริการ หรือดาวน์โหลดจากเว็บไซต์ของกรม

2. ผู้รับบริการสามารถเลือกใช้บริการได้ตามความสะดวก มากกว่า 1 ทางเลือกในการให้บริการดังนี้

2.1 กลุ่มผู้ชำระภาษีสรรพสามิต สามารถเลือกชำระภาษีได้ถึง

3 ทางเลือก ได้แก่ การชำระภาษีที่เคาน์เตอร์บริการ ผ่านอินเทอร์เน็ต และผ่านธนาคาร

2.2 กลุ่มผู้ต่อใบอนุญาตสุรา ยาสูบและไฟ สามารถเลือกต่อใบอนุญาตได้ 3 ทางเลือก ได้แก่ การต่อใบอนุญาตที่เคาน์เตอร์ ด้วยระบบอัตโนมัติ (Auto Excise License) ทางไปรษณีย์ และออกหน่วยเคลื่อนที่ให้บริการ

3. การพัฒนาสำนักงานให้บริการ (Smart Office) ทั่วประเทศ จำนวน 76 แห่ง และมีการให้บริการแบบ One-Stop-Service มีการตรวจติดตามและประเมินผลการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

4. การปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ เพื่อทำให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ โดยลดขั้นตอนและมีมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ มีการทบทวนอย่างต่อเนื่องทุกปี

5. จัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการประชาชน และคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ จำนวน 95 คู่มือ รวมถึงการจัดหลักสูตรฝึกอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ

6. มีการนำข้อมูลจากฐานข้อมูลเรื่องร้องเรียน และข้อเสนอแนะ มาจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนอย่างจริงจัง และนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

7. ผลจากการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ นำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานบริการอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นนวัตกรรมการให้บริการใหม่ ๆ เช่น ระบบควบคุมและติดตามการขนส่งน้ำมันทางบก (Tax Map) ระบบ Beverage Tax Meter Online หน่วยตรวจสอบน้ำมันเคลื่อนที่ (Excise Mobile Laboratory Unit) การชำระภาษีด้วยบัตรธุรกิจธนาคารของ Excise (Excise Smart Card) เป็นต้น



ภาพที่ 4 ตัวอย่างผลงานการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ

ผลงานบริการที่โดดเด่นและการได้รับรางวัล

จากการที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายการพัฒนาองค์กรให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานบริการและสร้างมาตรฐานการให้บริการ จากการเรียนรู้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ตามภาพที่ 5 ส่งผลให้กรมสรรพสามิตสามารถนำไปพัฒนาเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการให้บริการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ส่งผลให้กรมได้รับรางวัลระดับกรม ระดับกระทรวง และระดับชาติ ดังนี้

ปี พ.ศ. 2554

- 1) ผลงานชื่อ “บริการธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ผ่านอินเทอร์เน็ต (e-Excise)” ได้รับรางวัลในระดับชาติ
- 2) “ระบบมาตรวัดและระบบคอมพิวเตอร์สื่อสารทางไกลเพื่อควบคุมการผลิตและเสียภาษีเครื่องดื่ม (Beverage Tax Meter Online)” โดยได้รับรางวัลในระดับกรม ระดับกระทรวง และระดับชาติ
- 3) ผลงานชื่อ “รถหน่วยตรวจสอบน้ำมันและผลิตภัณฑ์น้ำมันเคลื่อนที่ (Mobile Fuel Laboratory Unit)” ได้รับรางวัลระดับกรม และระดับกระทรวง
- 4) ผลงานชื่อ “ระบบการต่อใบอนุญาตขายสุรา ยาสูบ และไพ่ด้วยระบบอัตโนมัติ โดยใช้เครื่องอ่าน Barcode (Auto Excise License)” ได้รับรางวัลในระดับชาติ

ปี พ.ศ. 2555

- 1) ผลงานชื่อ “โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมและติดตามการขนส่งน้ำมันทางบกของกรมสรรพสามิต” ได้รับรางวัลในระดับชาติ
- 2) ผลงาน ชื่อ “สำนักงานบริการประทับใจ” ได้รับรางวัลในระดับชาติ



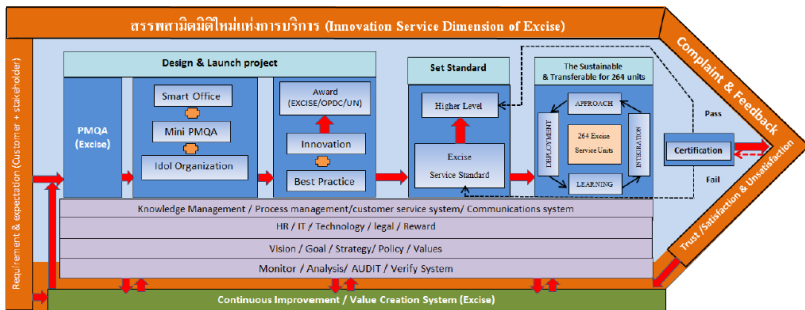
3) ผลงาน ชื่อ “การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6” ได้รับรางวัลระดับชาติ

ปี พ.ศ. 2556

1) ผลงานชื่อ “นวัตกรรมรถยนต์คันแรก เพื่อประชาชน” ได้รับรางวัลระดับกรม

2) ผลงาน ชื่อ “การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2” ได้รับรางวัลระดับชาติ

3) ผลงาน ชื่อ “การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4” ได้รับรางวัลระดับชาติ



ภาพที่ 5 แนวทางในการพัฒนาองค์กรจากการรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การให้บริการของกรมสรรพสามิต สามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากมีปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จดังนี้

1. ผู้บริหารของกรมสรรพสามิตให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร โดยกำหนดเป็นนโยบายให้มีการประกวดการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการของกรม และได้จัดสรรสิ่งจูงใจให้กับหน่วยงานที่มีผลคะแนนดี ทั้งในรูปแบบของเงินรางวัล และการประกาศเกียรติคุณ มีการนำความรู้มาถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อต่อยอดนวัตกรรม นอกจากนี้ ผู้บริหารยังกำหนดนโยบายสนับสนุนและเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมด้วย

2. การกระจายอำนาจและทักษะของบุคลากรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้โดยตรงและมีประสิทธิภาพ ปรากฏจากกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ การจัดการข้อร้องเรียน การสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ การบริหารงานภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น

3. มีฐานข้อมูลสารสนเทศ (i-Portal) ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเป็นระบบ นำมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

4. ความพร้อมด้านสถานที่ให้บริการ กรมสรรพสามิตนำวิธีบริหารจัดการที่ดีในระดับสากลมาใช้ในสำนักงาน Smart Office จำนวน 76 แห่ง ครอบคลุมทั่วประเทศ พัฒนาระบบงานให้บริการ พัฒนาบุคลากร พัฒนาคู่มือการให้บริการประชาชน และคู่มือการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีพร้อมทั้งประชาสัมพันธ์เผยแพร่ รวมทั้งสร้างมาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความสำเร็จที่สำคัญของกรมสรรพสามิตในการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นผลจากการมีระบบ VOC ผ่านหลากหลายช่องทางทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ และมีการนำผลไปสู่การพัฒนาบริการเหนือความคาดหวัง โดยเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การลดความซ้ำซ้อนของการเสียภาษี อันเกิดจากการซื้อขายยาเส้นของเกษตรกร เป็นต้น

กรมสรรพสามิตมีการพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังและเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการให้บริการทุกที่ทุกเวลา (Anytime Anywhere) ได้แก่ การให้บริการผ่าน Counter Service Commercial Bank Post Office Internet ซึ่งมีผลงานที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ เช่น ระบบมาตรวัดและคอมพิวเตอร์สื่อสารทางไกล โรงงานเครื่องตีมกรมสรรพสามิต (Tax Meter Beverage Online) การพัฒนาการให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกัน (Smart Office) เป็นต้น

การกำหนดมาตรฐานการให้บริการนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและส่งเสริมให้สำนักงานทุกพื้นที่ปรับปรุงกระบวนการทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน (Smart Office)



สำนักงานส่งเสริม และพัฒนาคุณภาพ ชีวิตคนพิการแห่งชาติ

หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ (พก.) เป็นหน่วยงานด้านนโยบายในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีพันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การขับเคลื่อนนโยบาย การพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการของชาติสู่การปฏิบัติอย่างบูรณาการ 2) การพัฒนา องค์การด้านคนพิการของประเทศให้มีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ และมีความเข้มแข็ง สามารถดำเนินงานอย่างมีมาตรฐาน 3) การเสริมสร้างสังคม ที่ปราศจากอุปสรรคต่อคนพิการ เคารพในความแตกต่างและหลอมรวมให้คนพิการ เป็นส่วนหนึ่งของสังคม และ 4) การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรระดับชาติที่มี ประสิทธิภาพสูงในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการทั้งในประเทศและ ระดับสากล โดยดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรระดับชาติที่สามารถบูรณาการ ระบบงานด้านคนพิการของประเทศ บริหารจัดการให้องค์กรด้านคนพิการมีความเข้มแข็ง นำประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้”

จากบทบาทพันธกิจที่หลากหลาย ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้ พก. ต้องตระหนัก และเข้าใจถึงภาระหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถวางแผนเป้าหมายใน การตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ในทุกพันธกิจ ในแต่ละกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน โดย พก. มีกระบวนการเรียนรู้ เรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความสัมพันธ์ที่ ดีเกิดขึ้นกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

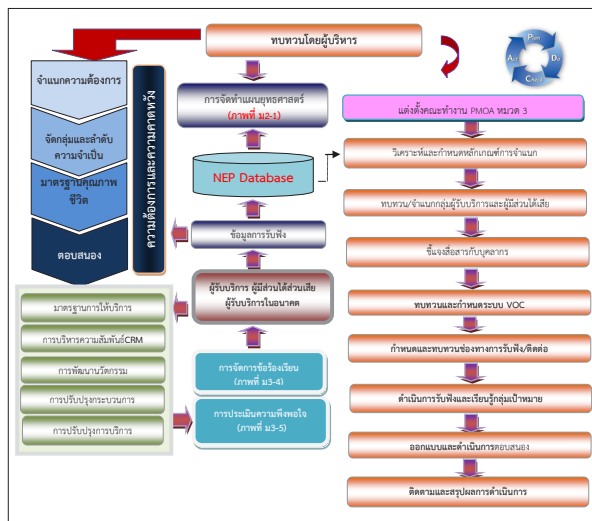
ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ (พก.) ร่วมกับคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 3 ซึ่งมีตัวแทนจากทุกหน่วยงานร่วมกันกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับฟังผ่านระบบ VOC และจัดเก็บเป็นความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในฐานข้อมูล NEP Database ประกอบด้วย 1) ความต้องการและความคาดหวัง 2) ผลสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ 3) ข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย 4) ผลผลิต/บริการและวิธีการส่งมอบ และนำมาวิเคราะห์ CSA (Customer Segment Analysis) ร่วมกับข้อมูลอื่น ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ห่วงโซ่คุณค่า ลักษณะสังคมในปัจจุบันและแนวโน้ม รวมถึงนวัตกรรม เทคโนโลยี วิธีปฏิบัติที่ดี และสมรรถนะความเชี่ยวชาญ เป็นต้น ด้วยการประมวลคุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันแยกออกจากกัน และจัดกลุ่มความต้องการและความคาดหวังที่ใกล้เคียงกันได้ด้วยกัน โดยคำนึงถึงความสามารถของ พก. ในการตอบสนองที่ต้องมีประสิทธิภาพ เมื่อสรุปผลการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว พก. ได้ประกาศแจ้งเวียนและสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันให้กับบุคลากร ซึ่งดำเนินการเช่นนี้อย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามตารางที่ 1 และระบบรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามภาพที่ 1



ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พันธกิจ	ผลิตภัณฑ์และบริการ	ผู้รับบริการ				ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
		1	2	3	4	5	6	7
1.ขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติสู่การปฏิบัติอย่างบูรณาการ	1. นโยบาย กฎหมาย แผน และมาตรการกลไกในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการ	●	●	●		●		
2.พัฒนาองค์กรคนพิการของประเทศให้มีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ	2. การสนับสนุนทรัพยากร 3. คู่มือ/แนวทาง/มาตรฐานการปฏิบัติงานส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการ 4. หลักสูตรในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการ	●	●	●				
3.เสริมสร้างสังคมที่ปราศจากอุปสรรคต่อคนพิการ	5. การรณรงค์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับคนพิการ บริการสาธารณะ อุปกรณ์หรือช่วยความพิการ 6. การบริการทางกฎหมาย 7. ข้อมูลสารสนเทศด้านคนพิการ	●	●	●	●	●	●	●
ความต้องการและความคาดหวังหลัก	คุณภาพชีวิตที่ดี	●	●					
	สามารถดำรงชีวิตได้อย่างปกติ	●						
	ได้รับการรับรองมาตรฐาน			●				
	ได้รับข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน ทันสถานการณ์				●	●	●	●
คุณลักษณะเฉพาะ	ได้รับการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมาย			●		●		
	ปฏิบัติได้ตามกฎหมายโดยไม่มี หรือมีผลกระทบน้อยที่สุด						●	
	คนพิการดูแลตนเองได้		●					●
	บุคคล องค์กร ชุมชน	●	●	●	●	●	●	●

หมายเหตุ: 1=ผู้พิการ 2= ผู้ดูแลคนพิการ 3= องค์กรด้านคนพิการ 4= หน่วยงาน/บุคคลที่ขอรับข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: 5=องค์กรเครือข่าย 6= หน่วยงาน/บุคคลที่ได้รับผลกระทบ 7= ชุมชนใกล้ชิด/เกี่ยวข้องในคนพิการ



ภาพที่ 1 ระบบรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์และจำแนกตามหลักเกณฑ์ พก.กำหนดกลุ่มผู้รับบริการ เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้รับบริการ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
❶ คนพิการ	❺ องค์กรเครือข่าย
❷ ผู้ดูแลคนพิการ	❻ หน่วยงาน/บุคคลที่ได้รับผลกระทบ
❸ องค์กรเครือข่าย	❼ ชุมชนที่ใกล้ชิด/เกี่ยวข้องกับคนพิการ
❹ หน่วยงาน/บุคคลผู้ขอรับบริการข้อมูล	
กลุ่มผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต	
คนพิการที่พ่อแม่ไม่ได้แจ้งเกิด คนพิการที่เกิดจากอุบัติเหตุและการเจ็บป่วยต่างๆ	
ผู้ดูแลคนพิการที่เพิ่มขึ้นตามคนพิการที่พึงมีในอนาคต	

การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พก. นำการจำแนกกลุ่มดังกล่าวมาออกแบบระบบ VOC ด้วยการกำหนดช่องทางที่คำนึงถึงลักษณะทางกายภาพให้เอื้อต่อการรับฟังและเรียนรู้ของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต เช่น ล่ามภาษามือ เครื่อง TTRS เป็นต้น ทั้งนี้ ระบบ VOC ของ พก. กำหนดให้มีการรับฟังและเรียนรู้ทั้งเชิงรับและเชิงรุกผ่านช่องทางที่ออกแบบไว้ ดังนี้



ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ช่องทางการรับฟังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ

วิธีการรับฟัง	ผู้รับบริการ				ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			ผู้รับผิดชอบ
	1	2	3	4	5	6	7	
เชิงรับ								
จดหมาย พก.	★	★	★	★	★	★	★	กกล.
จดหมายอิเล็กทรอนิกส์	★	★	★	★	★	★	★	ทุกหน่วยงาน
เว็บไซต์ พก.	★	★	★	★	★	★	★	สนช.
แบบสอบถาม	★	★	★	★	★	★	★	สศส.
ตู้ปณ. 1111	★	★	★	★	★	★	★	กกล.
ศูนย์บริการข้อมูลข่าวสาร	★	★	★	★	★	★	★	กกล.
สายตรงศูนย์จัดการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อคนพิการ	★	★	★	-	★	★	★	กม./นช./สศส./กพก.
ศูนย์ช่วยเหลือสังคม 1300	★	★	★	-	★	★	★	กกล.
ผู้รับฟังความคิดเห็น	★	★	★	-	-	-	-	กกล./กพก.
เชิงรุก								
การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ	●	●	●	-	●	●	-	สนช.
การจัดทะเบียนคนพิการ	●	●	-	-	●	-	●	สนช.
ผู้บริหารสัจจร	●	●	●	-	-	-	-	ผู้บริหาร
การอบรม/สัมมนา	●	●	●	-	●	●	-	ทุกหน่วยงาน
การศึกษาดูงาน	●	●	●	-	-	●	-	สนช./สศส./กพก.
ประชุม Focus group ผ่าน อพทก./ล่ามภาษามือ	★	★	-	-	-	-	★	สศส./กพก.
การจัดงานต่างๆ ประจำปี	●	●	●	●	●	●	●	สนช.
กิจกรรม CRM/CSR	●	●	●	-	●	-	-	กม./สนช./สศส./กพก.
เครื่องสื่อสารสำหรับคนพิการทางการได้ยิน (TTRS)	●	-	-	-	-	-	-	สศส.
หมายเหตุ: ผู้รับบริการ: ①=ผู้พิการ ②= ผู้ดูแลคนพิการ ③= องค์กรด้านคนพิการ ④= หน่วยงาน/บุคคลที่ขอรับข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ⑤=องค์กรเครือข่าย ⑥= หน่วยงาน/บุคคลที่ได้รับผลกระทบ ⑦= ชุมชนใกล้ชิด/เกี่ยวข้องกับคนพิการ ความถี่ สัญลักษณ์ ★ = ช่องทางที่สามารถรับฟังได้โดยตลอด ● = ช่องทางที่รับฟังปีละครั้ง/ตามที่กำหนดกิจกรรม								

จากการรับฟังและเรียนรู้ด้วยระบบ VOC ทำให้ พก. เข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ด้วยการวิเคราะห์ CNTA (Customer Need Trend Analysis) เพื่อจัดลำดับความสำคัญพร้อมกับสื่อสารไปยังบุคลากร โดยพิจารณาความเป็นไปได้ในการตอบสนองพร้อมกับนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการให้บริการ โดย พก. ได้แปลงความต้องการและคาดหวังต่าง ๆ ทั้งหมดของทุกกลุ่มมาจัดทำเป็นองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตและได้ต่อยอดเป็นมาตรฐานคุณภาพชีวิตที่ พก. กำหนดขึ้นตามห่วงโซ่คุณค่า เพื่อพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการในด้านนโยบาย กฎหมาย แผน มาตรการและกลไกต่าง ๆ ให้ครอบคลุมกับความต้องการและความคาดหวัง พร้อมกับรณรงค์ส่งเสริม ให้ความรู้ สนับสนุนทรัพยากรแก่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อผลักดันสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม เช่น การรณรงค์ ส่งเสริม ผลักดัน ให้องค์กรต่าง ๆ มีการเพิ่มหรือจัดสิ่งอำนวยความสะดวกทั่วประเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ

นอกจากนี้ เพื่อให้ช่องทางการรับฟังในระบบ VOC ทันสมัยและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ พก. ได้รวบรวมข้อมูลสถิติการเข้าถึงแต่ละช่องทางเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงช่องทางที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของผู้รับบริการอยู่เสมอ พบว่า ช่องทางที่เข้าถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มคือช่องทางจดหมาย สายตรงศูนย์การจัดการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อคนพิการ ตู้อป. 1111 และศูนย์ช่วยเหลือสังคม 1300 สำหรับช่องทางที่เข้าถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับชุมชนได้เป็นอย่างดีคือ สื่อบุคคล ได้แก่ อาสาสมัครพัฒนาสังคมฯช่วยเหลือคนพิการ (อพมก.) และล่ามภาษามือ

ทั้งนี้ ช่องทางการรับฟังความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการประเมินประสิทธิภาพทุก ๆ ปี ซึ่งพบว่า ผู้รับบริการในกลุ่มที่อยู่ในชุมชน/พื้นที่ห่างไกลไม่สามารถเข้าถึงช่องทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ส่วนคนพิการทางการได้ยินและสื่อความหมายไม่สามารถบอกถึงความต้องการได้ พก. จึงเพิ่มช่องทางผ่านสื่อบุคคลได้แก่ อาสาสมัครพัฒนาสังคมฯช่วยเหลือคนพิการ (อพมก.) ซึ่งเป็นกลุ่มจิตอาสาที่ให้ความช่วยเหลือ ดูแลและฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ ในระดับพื้นที่/ชุมชน โดยเป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับคนพิการในระดับพื้นที่ โดยปัจจุบันมี อพมก. ทั่วประเทศจำนวน 3,905 คน



สำหรับสามภาษามือที่เป็นผู้ที่สื่อสารกับกลุ่มคนพิการทางการได้ยินและสื่อความหมาย จำนวน 566 คน ให้สามารถเข้าถึงข้อมูลการรับบริการและการสื่อสารเพื่อให้ พก. สามารถรับฟังความต้องการได้ และ พก. ได้เพิ่มช่องทางศูนย์การเรียนรู้และฟื้นฟูคนพิการในชุมชน หรือ ศูนย์ CLC (Community Learning Center) เนื่องจาก เป็นศูนย์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับชุมชน มีพื้นที่ในการจัดกิจกรรมและมีพื้นที่ตั้งที่อยู่ในชุมชนที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงบริการและเป็นช่องทางในการรับฟังความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบันมีศูนย์ CLC ทั่วประเทศ จำนวน 162 ศูนย์ ทำให้ พก. สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังอย่างทันทั่วทั้ง

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พก. ได้นำข้อมูลที่ได้จาก NEP Database มาวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังร่วมกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์หลักของ พก. แล้วนำมาออกแบบกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย โดยคำนึงถึงการสร้างเครือข่ายใน 3 ภาคส่วน คือ 1) ภาคประชาชน เช่น ชมรมอาสาสมัครฯ ช่วยเหลือคนพิการ และเครือข่ายศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน ที่เป็นเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและร่วมทำงานด้วยจิตอาสา 2) ภาครัฐ ได้แก่ เครือข่ายหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ เช่น เครือข่ายท้องถิ่น เครือข่ายทางการศึกษาและเครือข่ายด้านสุขภาพ 3) ภาคองค์กรด้านคนพิการ เป็นเครือข่ายองค์การคนพิการแต่ละประเภทความพิการ เป็นเครือข่ายที่เป็นทั้งผู้รับบริการและเป็นผู้ทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพคนพิการร่วมกัน และ 4) ภาคผู้ดูแลคนพิการ เป็นเครือข่ายผู้ดูแลคนพิการแต่ละประเภทความพิการดังภาพที่ โดยกิจกรรม CRM ของ พก. จึงมีรูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายในแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายละเอียดตามภาพที่ 2

CRM Level	กิจกรรมที่ทำ	ผู้ให้บริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	- กิจกรรมความช่วยเหลือกลุ่มเพื่อนพิการและภาคสังคม - ศึกษาดูงานและทัศนศึกษา - สนับสนุนการดำเนินงานร่วมกัน	1 2 3 4 5 6 7	สนช. /สศส./ กพท.	- จำนวนคำชมเชย
	- แสดงความยินดีในวันสถาปนางานพท. และสถาปนาองค์กรด้านคนพิการ - กิจกรรมวันคนพิการสากลประจำปี - เยี่ยมให้กำลังใจ	1 2 3 4 5	ผู้บริหาร สนช./ สศส.	- ร้อยละความพึงพอใจใน CRM
	- ผู้บริหารสำรวจและการลงพื้นที่เยี่ยม Case และติดตามงาน - กีฬาสานสัมพันธ์ - กิจกรรมละลายพฤติกรรมและนันทนาการ	1 2 3 4 5 6 7	กกล.	- จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม CRM - จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม CRM อย่างต่อเนื่อง
	- Facebook: NEP CARD - มาตรฐานการให้บริการ - การวางแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ - สายตรวจศูนย์จัดการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม	1 2 3 4 5 6 7	สนช.	- ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ร่วมวางแผนฯ - จำนวนข้อร้องเรียน - จำนวนข้อบริการที่เพิ่มขึ้น - จำนวนผู้บริการได้รับการช่วยเหลือทางกฎหมาย
	- สนับสนุนองค์ความรู้ - ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร - วารสาร	1 2 3 4 5 6 7	สนช สศส..	- จำนวนผู้ขอรับวารสาร - ร้อยละผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น - จำนวนบทความรู้ที่จัดทำ
หมายเหตุ ผู้ให้บริการ : ● = ผู้พิการ ● = ผู้ดูแลคนพิการ ● = องค์การด้านคนพิการ ● = หน่วยงาน/บุคคลที่ขอรับข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ● = องค์การเครือข่าย ● = หน่วยงาน/บุคคลที่ได้รับผลกระทบ ● = ชุมชนใกล้เคียง/เกี่ยวข้องกับคนพิการ				

ภาพที่ 2 กิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการจัดกิจกรรมดังกล่าว ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งกิจกรรม CRM ทำให้พท.ทราบปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างมาก เช่น กิจกรรมการรับฟังความคิดเห็น 4 ภาค โดยมีลักษณะเปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย และสื่อต่าง ๆ ของพท. พร้อมทั้งได้รวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงกฎหมาย โดยผลลัพธ์ที่เห็นได้อย่างเด่นชัดคือ ทำให้กลุ่มผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เคยคัดค้านร่างกฎหมาย ได้รับการตอบสนองความต้องการและมีความพึงพอใจต่อกฎหมายดังกล่าว ขจัดปัญหาเรื่องข้อร้องเรียนต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่พึงพอใจก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน เป็นต้น



เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ พก. ได้ปรับปรุงเป็นมาตรฐานการให้บริการ 2 ด้าน คือ ด้านบุคลากรและด้านการบริการ ซึ่งประกอบด้วย มาตรฐานกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน แต่ละกิจกรรม มีการให้บริการแบบ Smart Office โดยมีจุดประชาสัมพันธ์แนะนำ การคัดกรองการกรอกเอกสาร และมุมให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนมีการส่งเสริมเกี่ยวกับมาตรฐานสิ่งอำนวยความสะดวก อาทิเช่น การปรับปรุงลิฟต์เพื่อให้เหมาะสมกับคนพิการ ในส่วนของเรื่องมาตรฐานการแต่งกายเจ้าหน้าที่ พก. ซึ่งทุกวันศุกร์ บุคลากรต้องใส่ชุดที่มีสัญลักษณ์ของ พก. เป็นต้น นอกจากนี้ได้มีกลยุทธ์ในการให้บริการด้วยการแจกของรางวัลเพื่อเป็นสิ่งจูงใจสำหรับมาตรฐานการให้บริการของเจ้าหน้าที่ มีการจัดอบรมสัมมนาเจ้าหน้าที่ที่ประจำจุดหน้าเคาน์เตอร์ นอกจากนี้มีการกระตุ้น ส่งเสริม ผลักดันตามที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว พก. ยังมีการออกระเบียบวินัยการปฏิบัติงานของ พก. จำนวน 9 ข้อ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแบบแผนและวัฒนธรรมองค์กร โดยได้กำหนดมาตรฐานการให้บริการ ดังนี้

การให้บริการ	มาตรฐานการให้บริการ	วิธีการตรวจติดตาม	
1. ด้านบุคลากร	- เจ้าหน้าที่มีบุคลิกภาพที่ดีในการให้บริการตามมาตรฐานที่กำหนดด้วยจิตบริการ เช่น เดินเข้าหา สบตา ยิ้ม กล่าวทักทาย สอบถามความต้องการไม่เลือกปฏิบัติและให้บริการด้วยความเสมอภาค - เจ้าหน้าที่จะต้องให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระยะเวลาที่กำหนด - มีการประเมินผลการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	มีตัวชี้วัดรายบุคคล เพื่อประเมินการทำงานของเจ้าหน้าที่	
2. ด้านการบริการ	- การออกบัตรประจำตัวคนพิการ - การให้บริการกู้ยืมเงินเพื่อประกอบอาชีพ - การจัดบริการล่ามภาษามือ - การจัดบริการผู้ช่วยคนพิการ - การสนับสนุนโครงการด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ - การช่วยเหลือทางกฎหมายแก่คนพิการ - การจัดการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อคนพิการ	- ระยะเวลาการให้บริการ 20 นาที - ระยะเวลาการให้บริการ 35 วันทำการ - ระยะเวลาการให้บริการ 15 วันทำการ - ระยะเวลาการให้บริการ 1 เดือน - ระยะเวลาการให้บริการ 35 วันทำการ - ระยะเวลาการให้บริการ 1 เดือน - ระยะเวลาการให้บริการ 1 เดือน	มีตัวชี้วัดรายบุคคล เพื่อประเมินการทำงานของเจ้าหน้าที่

นอกจากนี้ พก. สร้างวัฒนธรรมการให้บริการตามค่านิยม ด้วยการยกย่องชมเชยเจ้าหน้าที่

ผู้ให้บริการที่ได้รับคำชมเชยจากผู้รับบริการเป็นจำนวนมาก เช่น การได้รับคำชมเชยจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านบอร์ดแสดงความคิดเห็น ตู้รับฟังความคิดเห็น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ผลงานของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับคำชมเชย

อย่างสม่ำเสมอ ได้นำมารวบรวมเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้เป็นกรณีผู้ให้บริการกระตือรือร้นในการให้บริการ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ตามตัวชี้วัดในหมวด 7

เพื่อให้มาตรฐานการบริการของ พก. เกิดความยั่งยืนเข้มแข็งและเป็นรูปธรรม จึงกำหนดเป็นแผนงานโครงการอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ของ พก. รวมทั้งมีการกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดในระบบ PMS มีคณะทำงานตรวจติดตามมาตรฐานการให้บริการตามหลักเกณฑ์ โดยกำหนดประเด็นการตรวจและการให้คะแนน 5 ด้าน โดยพบว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานการให้บริการ และจำนวนข้อร้องเรียนของผู้รับบริการลดลง

การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พก. ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อค้นหาปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความประทับใจ อีกทั้ง ผูกพันและการกล่าวถึงในทางที่ดี ซึ่งผลจากการสำรวจพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลฯ ได้แก่ การบริการ ความรวดเร็ว ความสะดวก ความถูกต้อง และสิ่งอำนวยความสะดวก ดังนั้น พก. จึงนำข้อมูลจากผลการสำรวจมาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นรูปธรรมจนเกิดนวัตกรรม และเป็นมาตรฐานการให้บริการ (service standard) ดังนี้

1. การบริการ

พก. ได้มีการจัดทำคู่มือการให้บริการของบุคลากรแจกให้กับบุคลากรของ พก. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้บริการ และปลูกฝังให้บุคลากรมีจิตบริการ ซึ่งส่งผลให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในมาตรฐานการให้บริการของ พก. อย่างเสมอภาคและทั่วถึง รวมถึงมีการปรับปรุงสถานที่ที่เหมาะสมต่อการให้บริการ (Excellent Office) การบริการน้ำดื่ม การติดตั้งเครื่อง TTRS (Thai Telecommunication Relay Service) เพื่อให้บริการกับคนพิการทางการได้ยินหรือสื่อความหมายในการสื่อสารกับบุคคลอื่น เป็นต้น

2. ความรวดเร็ว

พก. ได้จัดทำคู่มือประชาชนในการให้บริการด้านการออกบัตรประจำตัวคนพิการ การให้บริการกู้ยืมเงินทุนเพื่อประกอบอาชีพ การจัดบริการล่ามภาษามือ การจัดบริการผู้ช่วยคนพิการ การสนับสนุนโครงการด้านการส่งเสริมและพัฒนา



คุณภาพชีวิตคนพิการ การช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ คนพิการ และการจัดการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อคนพิการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือแนะนำให้ประชาชน รู้ เข้าใจ และสามารถเข้ารับบริการได้อย่างสะดวก ส่งผลให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจและเกิดความเข้าใจในขั้นตอนการให้บริการ

3. ความสะดวก

พก. ได้การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการ เพื่อความสะดวกในการให้บริการ โดยเพิ่มช่องทางในการชำระเงินกู้ยืมกองทุนฯ ผ่านทางเคาน์เตอร์เซอร์วิส ซึ่งจากเดิมช่องทางที่มีอยู่อย่างจำกัด การเข้าถึงช่องทางมีค่าใช้จ่ายสูง โดยเฉพาะระยะเวลาที่เสียไปในการเดินทางไม่เกิดความคุ้มค่า ตัวอย่างเช่น ต้องการชำระเงินกู้ยืมคืนกองทุน 500 บาท ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางเพื่อมาชำระเงินกู้ประมาณ ครั้งละ 150 - 200 บาท ของแต่ละเดือน ซึ่งยังไม่รวมถึงระยะเวลาที่ต้องเสียไป 1 วัน ต่อการเดินทางมาชำระเงินกู้ ส่งผลให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถชำระเงินกู้ยืมกองทุนฯ ผ่านทางช่องทางดังกล่าวได้โดยสะดวกและรวดเร็ว และช่วยลดค่าใช้จ่ายเฉลี่ย 98% ในการเดินทางไปชำระเงิน

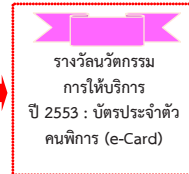
4. ความถูกต้อง

ในการให้บริการออกบัตรประจำตัวคนพิการ การให้บริการกู้ยืมเงินทุนเพื่อประกอบอาชีพ การจัดบริการล่ามภาษามือ การจัดบริการผู้ช่วยคนพิการ การสนับสนุนโครงการด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ การช่วยเหลือทางกฎหมายแก่คนพิการ และการจัดการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อคนพิการ พก. ได้มีการถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ (KM) และปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้มีความถูกต้อง โปร่งใส ทัวถึง และเป็นธรรม

5. สิ่งอำนวยความสะดวก

พก. สนับสนุนการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับคนพิการ (Universal Design) เช่น ทางลาด ที่จอดรถ ปรับปรุงที่อยู่อาศัย ห้องน้ำ ฯลฯ เพื่อให้คนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ รวมถึงการสนับสนุนรถเข็น รถโยก สำหรับคนพิการ และพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่องและมีแผนที่จะดำเนินการต่อไป ดังนี้

ปี 2552	1. ชุดอุปกรณ์สัญญาณเตือนภัยและชุดสัญญาณ เครื่องช่วยความพิการ 2. ลำมภาษามือ 3. ผู้ช่วยคนพิการ 4. ปรับสภาพแวดล้อมที่อยู่อาศัยของคนพิการ
ปี 2553	บัตรประจำตัวคนพิการ (e-Card)
ปี 2554	ตู้ TTRS
ปี 2555	Web Conference
ปี 2556	1. การชำระเงินกู้ยืมกองทุนฯ ผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิส 2. เครื่องยกคนพิการ 3. เครื่องช่วยการเคลื่อนไหวข้อเข่า 4. ระบบควบคุมสภาพแวดล้อมสำหรับคนพิการ 5. ระบบควบคุมรถเข็นคนพิการฯ
ปี 2557	1. ตลาดอาชีพออนไลน์ 2. มอเตอร์ไซค์สามล้อสำหรับคนพิการ
ปี 2558	1. ระบบการกู้ยืมเงินผ่านระบบออนไลน์ 2. ระบบการขอรับการสนับสนุนโครงการ



ความสำเร็จที่เกิดขึ้นของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ (พก.) เกิดจากการเรียนรู้และความใจของเจ้าหน้าที่อย่างลึกซึ้งในความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นผู้พิการและเป็นผู้ด้อยโอกาสในสังคม

พก. ได้มีการจัดเก็บข้อมูลผู้พิการอย่างรอบด้านและนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการให้บริการได้ตรงกับความต้องการของผู้พิการ เช่น การพัฒนาแผนนโยบาย การพัฒนาเครื่องมือสื่อสารทางการได้ยิน การชำระเงินกู้ยืมกองทุนฯ ผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิส ตลาดอาชีพออนไลน์สำหรับคนพิการ และการพัฒนา THAI Accessible Place Application เพื่อให้ข้อมูลช่วยเหลือผู้พิการ เป็นต้น

นอกจากนี้ กระบวนการที่เกิดจากความเข้าใจและการเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริงส่งผลให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาเครือข่ายทั่วประเทศ และนำมาสนับสนุนความรู้ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เช่น มีหลักสูตรอบรมท้องถิ่นในการดูแลช่วยเหลือกลุ่มเครือข่าย และมีสายตรงศูนย์ปฏิบัติการให้บริการที่ไม่เป็นธรรม เป็นต้น ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการทำงานและการดูแลผู้พิการอย่างต่อเนื่อง

หมวด 4

รางวัลด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
ขององค์การและการจัดการความรู้





PMQA 2014

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2557



กรมสรรพากร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

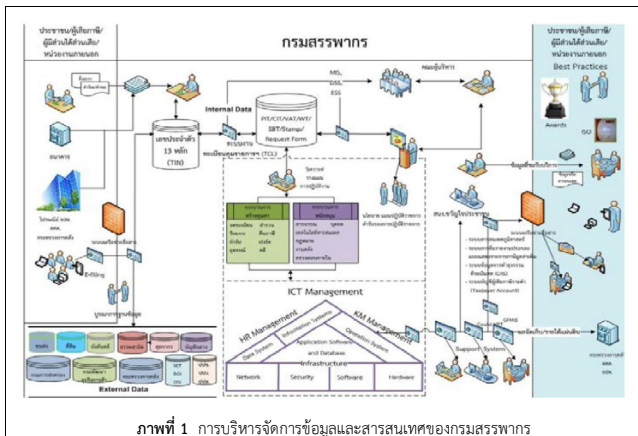
กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจหลักในการจัดเก็บภาษีอากรตามประมวลรัษฎากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ให้บริการและสร้างความสนใจในการเสียภาษี รวมทั้งเสนอแนะมาตรการทางด้านภาษีอากร เพื่อสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในเวทีโลก ภายใต้วิสัยทัศน์ “ผู้นำด้านบริหารจัดการเก็บภาษี บริการที่ดี ด้วยนวัตกรรมและหลักธรรมาภิบาล” ขับเคลื่อนด้วย 3 ยุทธศาสตร์สำคัญ คือ 1) บริหารการจัดเก็บภาษีอย่างยั่งยืน 2) สร้างนวัตกรรมด้านการบริหารและการบริการสู่สากล 3) บริหารจัดการองค์การภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยมีบุคลากรปฏิบัติงานจำนวน 23,000 คน ที่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้ปฏิบัติงานตามค่านิยมและวัฒนธรรม คือ “มุ่งมั่นซื่อสัตย์ มุ่งมั่นจริยธรรม มุ่งหมายความรับผิดชอบ มุ่งเสริมความสามัคคี มุ่งสร้างผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ” ปฏิบัติงานภายใต้โครงสร้างองค์การที่แบ่งออกเป็นปฏิบัติงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำหน้าที่บริหารจัดการเก็บภาษีและให้บริการแก่ผู้เสียภาษีในหน่วยบริการผู้เสียภาษีที่ครอบคลุมทั่วประเทศ

การบริหารงานภายใต้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนด กรมสรรพากรต้องเผชิญกับความท้าทายตามพันธกิจที่ภารกิจในการจัดเก็บภาษีที่เพิ่มขึ้นทุกปี ต้องเพิ่มจำนวนผู้เสียภาษีรายใหม่และจำนวนแบบแสดงรายการที่ยื่นผ่าน Internet ตลอดจนต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในขณะที่ภาวะเศรษฐกิจและการเมืองมีความผันผวนเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กรมสรรพากรได้พัฒนาองค์การตามเกณฑ์ PMQA ที่มุ่งเน้นนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรเพื่อมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ โดยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ดำเนินการตามกรอบแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรมสรรพากร พ.ศ. 2557 – พ.ศ. 2561 และด้านการพัฒนาบุคลากรได้ดำเนินการตามกรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรกรมสรรพากร พ.ศ. 2557 – พ.ศ. 2560

การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของกรมสรรพากร

กรมสรรพากรได้ให้ความสำคัญกับการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดหลัก และตัวชี้วัดรอง ที่สอดคล้องเชื่อมโยง สะท้อนความสำเร็จขององค์กรในมิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพการให้บริการผู้เสียภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตลอดจนให้มีการสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเปรียบเทียบกับเป้าหมายเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน ทบทวนผลการดำเนินการ สรุปปัญหา และอุปสรรคแล้วดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง แผนงาน กระบวนการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศของกรมสรรพากรสามารถดำเนินการได้มีรูปธรรมและเป็นระบบ ดังภาพที่ 1

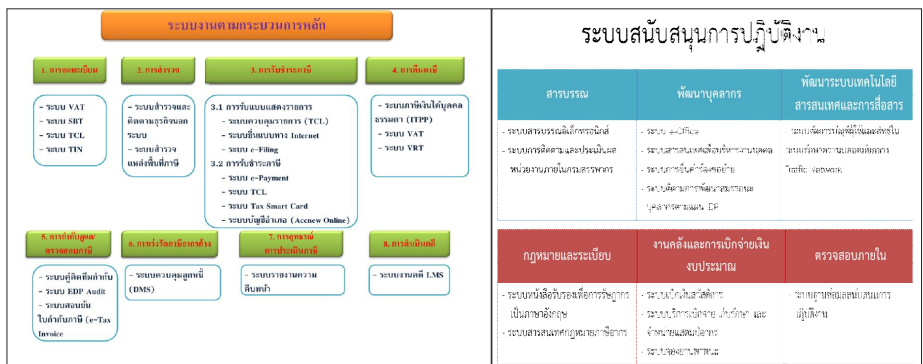


ภาพที่ 1 การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศของกรมสรรพากร

โดยเริ่มต้นจากการเลือกรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของกรมสรรพากร ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ เลือกข้อมูลและสารสนเทศที่มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารการจัดเก็บภาษี ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผน การตัดสินใจ กระบวนการ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างนวัตกรรมในการทำงานและการให้บริการ เพื่อให้การบริหารการจัดเก็บภาษีบรรลุตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจ



ให้กับผู้เสียภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ ข้อมูลที่รวบรวมมาจาก 2 แหล่งสำคัญ ได้แก่ ข้อมูลจากภายนอกองค์กร (External Data Source) เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมการปกครอง กรมที่ดิน กรมศุลกากร เป็นต้น และข้อมูลจากภายในองค์กร (Internal Data Source) ซึ่งจำเป็นต่อการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ทั้งทั้งองค์กร ได้แก่ ข้อมูลจากกระบวนการสร้างคุณค่า 8 กระบวนการ และ กระบวนการสนับสนุน 6 กระบวนการ เพื่อควบคุม ติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ระบบงานตามกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

กรมสรรพากรมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ โดยข้อมูลและสารสนเทศจะถูกจัดทำเพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการใช้งานในแต่ละลักษณะงาน และวัตถุประสงค์เป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส รายปี หรือตามสถานการณ์ (Ad hoc) ครอบคลุมทุกกระบวนการทำงาน ตามลำดับความสำคัญของแต่ละลักษณะงานและการใช้งาน ดังนี้

- ผู้บริหาร ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การปรับกลยุทธ์ แผนงาน แก้ไขปัญหาและจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารทุกระดับสามารถติดตามผลการจัดเก็บภาษี ค่าคงการชำระภาษี ติดตามการยื่นแบบแสดงรายการภาษีผ่านระบบบริหาร การจัดเก็บภาษีอากรและกำกับดูแล (Tax Collection and Supervision Management System : Tax-CSM) ที่เชื่อมโยงกับระบบงานทะเบียนคุมรายการ และจัดทำบัญชีผู้เสียภาษี (Transaction Control Log : TCL) ของหน่วยรับ

ชำระภาษี (สส.) ระบบกำกับดูแลและตรวจสอบภาษี ระบบการคัดเลือกผู้เสียภาษี เพื่อกำกับและตรวจสอบ เป็นต้น

- ผู้ปฏิบัติงาน ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนด และตอบสนองตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยกรมสรรพากรได้พัฒนาระบบงานที่ครอบคลุมทั้งกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน 31 ระบบงาน

- การสร้างนวัตกรรม เป็นการนำข้อมูลและสารสนเทศจากการวิเคราะห์ผลการสำรวจ ความพึงพอใจหรือข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะจากการประชุมสัมมนา ใช้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ พร้อมทั้งสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้บริการผู้เสียภาษีอย่างต่อเนื่อง เช่น พัฒนาระบบการยื่นแบบแสดงรายการภาษีด้วย Application บนอุปกรณ์ Smartphone และ Tablet บริการแจ้งข่าวสาร (Push Notification) ระบบ e-Tax Invoice ระบบ Cloud-VRT เป็นต้น

- ผู้เสียภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ให้บริการแก่ผู้เสียภาษี ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในรูปแบบที่หลากหลายตามความต้องการของผู้ใช้ ทั้งที่เป็นกระดาษและอิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต และ Web-Service รวมทั้งได้เชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนจำนวน 22 หน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) ที่ให้บริการหน่วยงานภาครัฐ

ภายหลังจากการคัดเลือกข้อมูลแล้ว ส่วนที่สำคัญเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง คือ การนำข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์ผลการดำเนินการ โดยกรมสรรพากรมีหลักวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และเชิงเปรียบเทียบ โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ และสอดคล้องกัน ทั้งในเชิงเหตุและผล และสื่อสาร ผลการวิเคราะห์ให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทราบหลายช่องทาง เช่น การประชุมผู้บริหารในระดับต่าง ๆ การรายงาน ผ่านกระบวนการทำงานและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการบริหารงาน และปรับปรุงการทำงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ รวมทั้งเผยแพร่การวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้ทางอินเทอร์เน็ต การประชาสัมพันธ์ และการจัดแถลงข่าว เป็นต้น



การจัดการสารสนเทศและความรู้

กรมสรรพากรได้ให้ความสำคัญกับข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องมีความพร้อมใช้งาน โดยมีระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลและสารสนเทศที่ดี มีความน่าเชื่อถือ เป็นปัจจุบันและปลอดภัย ดังตารางที่ 1 อันได้แก่

ระบบฐานข้อมูล	ความถี่และระยะเวลาในการตรวจสอบ/จัดเก็บข้อมูลในระบบฐานข้อมูล					
	ตรวจสอบสถานะแวดล้อมของระบบฐานข้อมูล (Monitoring)	ดูแลระบบฐานข้อมูลให้สามารถใช้งานได้ (Tuning)	ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลให้ทันสมัย	บริหารจัดการสิทธิผู้ใช้งาน	การสำรองข้อมูลและการกู้คืนข้อมูล
ระบบทะเบียนคนรายการและจัดทำบัญชีผู้เสียภาษี	ทุกวัน	ทุกวัน	ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง	ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง	ทุกครั้งได้รับการร้องขอ	ทุกวัน
ระบบเลขประจำตัวผู้เสียภาษี	ทุกวัน 16 ชม./วัน	ทุกวัน 16 ชม./วัน	ทุกวัน 8 ชม./วัน	ทุกวัน 8 ชม./วัน	ทุกวัน 8 ชม./วัน	ทุกวัน 1 ชม./วัน
ระบบงานภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา	ทุกวัน 10 ชม./วัน	1 ครั้ง/สัปดาห์ 4 ชม./ครั้ง	ตลอดเวลา	ตลอดเวลา	ทุกวันทำการ 2 นาที/ครั้ง	ทุกวัน 4 ชม./ครั้ง
ระบบงานภาษีเงินได้อื่นๆ	ทุกวัน ประมาณ 10 นาที	1 ครั้ง/สัปดาห์ ประมาณ 10 นาที	ทุกวัน ประมาณ 1 ชั่วโมง	ทุกวัน ขึ้นอยู่กับปัญหาที่เกิดขึ้น	ตามความต้องการ ประมาณ 10 นาที	ทุกวัน

ตารางที่ 1 ความถี่และระยะเวลาในการตรวจสอบ/จัดเก็บข้อมูลในระบบฐานข้อมูล

1) กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในลักษณะความสัมพันธ์ความน่าจะเป็น และเปรียบเทียบข้อมูลกับฐานข้อมูลอ้างอิง และมีการปรับปรุงฐานข้อมูลตามแผนงาน มีศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก (Operation Center) และศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (Disaster Recovery Center) ทำหน้าที่บริหารจัดการข้อมูลและฐานข้อมูล ประมวลผลข้อมูลสำรองข้อมูล และกู้คืนข้อมูล รวมถึงการดูแลรักษาให้ระบบงานพร้อมใช้ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง และมีวงจรรสื่อสารหลักและสำรองที่กำหนดค่าเครือข่ายขัดข้องได้ไม่เกินร้อยละ 0.03

2) การกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลสำหรับผู้ใช้งานแต่ละรายผ่านระบบ Single Sign On ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบควบคุมตรวจสอบสิทธิ์การใช้งานในแต่ละระดับตามความเหมาะสม เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความปลอดภัยและเป็นความลับ

3) ศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยและเฝ้าระวังความปลอดภัยสารสนเทศกรมสรรพากร (Revenue Department Security Monitoring Operation Center: RD SMOC) ได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO/IEC 270001 ด้านการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management System: ISMS)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของกรมสรรพากรนั้นว่ามีความโดดเด่นมาก โดยได้ดำเนินการและพัฒนาทั้งคนและระบบงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างให้ผู้รับบริการ/ผู้เสียภาษีมีความรู้เข้าใจและสมัครใจในการเสียภาษี และได้นำหลักการจัดการความรู้แบบความสัมพันธ์เชิง 3 มิติมาประยุกต์ใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 จนถึงปัจจุบัน ดังภาพที่ 3 ประกอบด้วย



ภาพที่ 3 การจัดการความรู้ของกรมสรรพากร

1) ด้านบุคลากร โดยสร้างองค์ความรู้ตามสมรรถนะหลักภายใน/ภายนอก มุ่งเน้นสร้างวิทยากร ต้นแบบภายในหน่วยงาน ทำให้เกิดทำเนียบผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความชำนาญครอบคลุมทุกด้าน สามารถสื่อสารถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เสียภาษี และประชาชน

2) ด้านบรรยากาศแวดล้อม โดยจัดกิจกรรมมอบรางวัลให้บุคลากรหน่วยงาน ที่สร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน (CoPs Best Practice Service & KM Popular Vote) มอบให้หน่วยงาน และผู้เข้าเรียนรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการนำมาใช้สนับสนุนการจัดทำและ เผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้จากการทำ CoPs ของบุคลากรทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค บนระบบ Intranet ผลการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเครือข่าย (Network : Internet & Intranet) มาใช้บริหารจัดการความรู้เป็นระบบส่งผลให้บุคลากรได้พัฒนา สมรรถนะการทำงานอย่างมืออาชีพ และยังเป็นการช่วยให้สามารถจัดเก็บภาษี ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากร



จากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของกรมสรรพากรที่ไม่เพียงแต่พัฒนาแค่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และยังให้ความสำคัญต่อการรวบรวมข้อมูลที่เป็น และนำไปสู่การนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ และสนับสนุนการทำงาน และให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งยังให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบ จนเกิดนวัตกรรมการให้บริการใหม่ ๆ มากมาย และได้สร้างความเชื่อมั่น (Trust) ให้กับผู้ใช้บริการในการติดต่อทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์เป็นอย่างมาก โดยมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงถึงร้อยละ 94.82

ปัจจัยความสำเร็จ

- การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางการบริหารขององค์กรและให้ความสำคัญในการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ โดยให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาช่วยในการพัฒนาระบบงานการบริหารการจัดเก็บภาษีอากร ซึ่งเป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน ประกอบกับการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคน ร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน
- บุคลากรมีความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีส่งผลให้กรมสรรพากรมีระบบงาน และนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาทิ ระบบงานการยื่นแบบแสดงรายการภาษีทุกประเภทผ่านระบบอินเทอร์เน็ต รวมถึงการพัฒนา ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยและตรงกับ ความต้องการของคนในปัจจุบัน เช่น การติดต่อผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ที่ได้รับความนิยม สะดวก รวดเร็ว ลดค่าใช้จ่าย ลดระยะเวลา และมีระบบรักษาความปลอดภัยด้านข้อมูลและสารสนเทศ และการพัฒนาระบบงาน เพื่อใช้ในการบริหารและติดตามผลการจัดเก็บภาษีอากรในเชิงบริหาร สำหรับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ นอกจากนี้ ยังมีระบบงานที่ควบคุมการกำกับดูแล และตรวจสอบภาษี เพื่อคัดเลือกรายผิดปกติ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ลดการใช้ดุลยพินิจ ทำให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม ลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
- การออกแบบและจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยมองไปถึงเชิงรุก เช่น การเชื่อมโยงข้อมูลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

- การพัฒนาการบริหารจัดการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศจนได้มาตรฐาน ISO 2700 ซึ่งได้บริหารจัดการความเสี่ยงด้าน IT และป้องกันความปลอดภัยไว้หลายชั้น รวมทั้งการกำหนดให้มีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (Disaster Recovery Center) เพื่อทำหน้าที่ใน การประมวลผลข้อมูล และบริหารจัดการระบบฐานข้อมูล รวมถึงสำรองข้อมูลและกู้คืนข้อมูลได้หากเกิดภัยพิบัติต่าง ๆ
- การใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ส่งผลให้ภารกิจของกรมสรรพากรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดและมีความพร้อมรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 อย่างแน่นอน
- การเน้นสร้าง Network KM 3 มิติ ทั้งด้านบุคคล ด้านบรรยากาศแวดล้อม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรในองค์กร ผู้รับบริการ/ผู้เสียภาษี กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงมีการนำเรื่อง KM มาจัดทำแผนแม่บทกำหนดมาตรฐานสากล และมีการนำความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละพื้นที่แยกสายธุรกิจ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้บุคลากรไม่ว่าจะอยู่ในพื้นที่จังหวัดใดก็สามารถได้องค์ความรู้ที่สำคัญและหลากหลายในการปฏิบัติงานจากทั่วทุกพื้นที่

กรมสรรพากรมุ่งมั่นพัฒนาระบบงานให้บริการผู้เสียภาษีซึ่งเป็นลูกค้าสำคัญภายใต้การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่ดีเยี่ยมอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดทำฐานข้อมูลที่ครอบคลุมทุกด้าน เชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มประสิทธิผลในองค์กร ทำให้ข้อมูลการจัดทำภาษีมีความทันสมัย บริการด้วยระบบ Online Real Time รวมทั้งการบริหารจัดการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO 27000 พร้อมทั้งพัฒนาระบบการจัดการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเกิดเป็น Network KM แบบ 3 มิติ ครอบคลุมทั้งกลุ่มบุคลากรในองค์กร ผู้รับบริการ/ผู้เสียภาษีและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และอีกสิ่งหนึ่งที่โดดเด่นไม่แพ้กัน คือ การพัฒนา Competency ด้าน IT ให้กับบุคลากร และการสร้างความสามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ร่วมกับการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยจัดการฐานข้อมูล KM อย่างเป็นระบบ สามารถเข้าไปสืบค้นข้อมูล และช่วยในการทำงานได้ดีมาก จึงเป็นอีกหนึ่งส่วนราชการที่แสดงให้เห็นแล้วว่า แม้จะมีจำนวนบุคลากรน้อย แต่ก็ยังสามารถสร้างให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้นได้...

หมวด 6

รางวัลด้านกระบวนการคุณภาพ
และนวัตกรรม





PMQA 2014

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2557



กรมบัญชีกลาง

หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

กรมบัญชีกลางเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลทางด้านการเงินภาครัฐ (Regulator) และให้บริการทางการเงินภาครัฐ (Service Provider) ดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์ “กำกับดูแลและบริหารการใช้จ่ายเงินของแผ่นดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด” ผ่านภารกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ (1) ควบคุมการเบิกจ่ายเงินของแผ่นดิน (2) ควบคุมการใช้จ่ายเงินของส่วนราชการ (3) ควบคุมงบบุคลากรภาครัฐ และ (4) สนับสนุนนโยบายกระทรวงการคลังและรัฐบาล ด้วยจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประกอบด้วยข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 1,268 คน และข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค 1,306 คน โดยบุคลากรของ กรมบัญชีกลาง ปฏิบัติงานภายใต้ค่านิยมและวัฒนธรรมที่สำคัญ 3 ประการ คือ “ซื่อสัตย์โปร่งใส” “บริการด้วยใจ” และ “รักษาวินัยการคลัง” ด้วยภารกิจของกรมบัญชีกลาง ทำให้มีผู้รับบริการ ประกอบด้วย หน่วยงานของรัฐ/เจ้าหน้าที่ของรัฐ บุคคล/หน่วยงานที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ ผู้ให้บริการตลาดกลางทางอิเล็กทรอนิกส์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ผู้ค้ากับหน่วยงานของรัฐ ผู้มีสิทธิรับเงินจากทางราชการที่ไม่ใช่เจ้าหน้าที่ของรัฐ

จากบทบาทภารกิจของกรมบัญชีกลางเพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ จึงได้ดำเนินการพัฒนาการบริหารจัดการกระบวนการ โดยมีจุดเด่นที่สำคัญ คือ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ไวต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรม ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายในการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งกรมบัญชีกลางได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วย

ทุกหน่วยงานมาขับเคลื่อนการพัฒนาด้านการจัดการกระบวนการ ตั้งแต่การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญและตัวชี้วัดของกระบวนการ ออกแบบ/ทดสอบกระบวนการ จัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน สื่อสารและนำไปปฏิบัติควบคุม ติดตามประเมินผลการดำเนินงานลดค่าใช้จ่าย ในการตรวจสอบและการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด และการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในสภาวะวิกฤต โดยสามารถสรุปกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรมตามภาพที่ 1



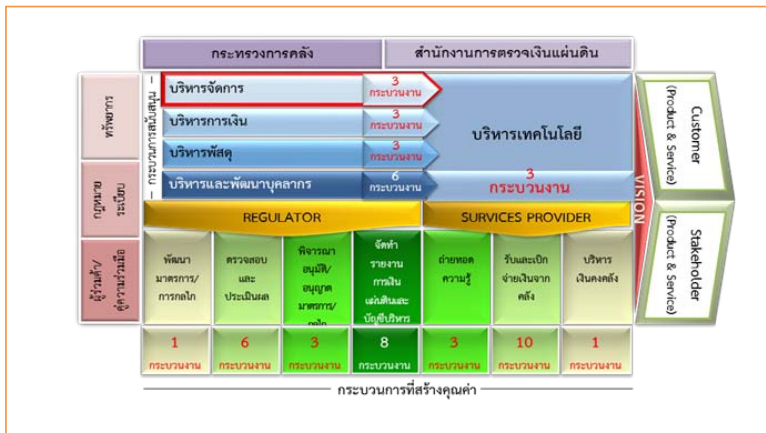
ภาพที่ 1 วงจรการพัฒนากระบวนการ

การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

กรมบัญชีกลาง ได้นำเครื่องมือการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรอันนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเริ่มจากการนำพันธกิจตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การมาพิจารณาภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนที่กรมบัญชีกลางต้องดำเนินการ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



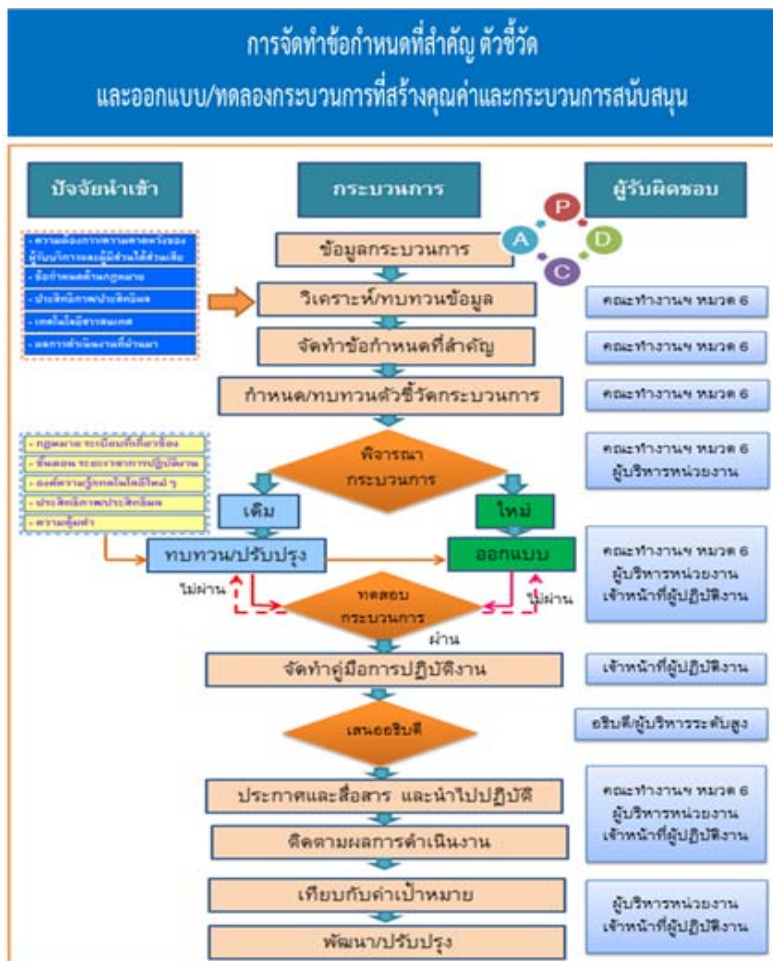
ซึ่งประกอบด้วย ผู้ร่วมค้า คู่ความร่วมมือ ในการร่วมกันพิจารณาดำเนินการ ปฏิบัติร่วมกัน กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ และทรัพยากรขององค์กร ภายใต้การกำกับของกระทรวงการคลังและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อส่งมอบ ผลิตภัณฑ์/บริการที่ให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านกระบวนการที่ สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ ตัวชี้วัดกระบวนการ และการออกแบบกระบวนการ

กรมบัญชีกลางได้นำข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และความต้องการของผู้ร่วมค้า คู่ความร่วมมือ จากลักษณะสำคัญขององค์กร ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เทคโนโลยีสารสนเทศ มาวิเคราะห์ทบทวนข้อมูล และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าดังภาพที่ 3 พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดในการควบคุมกระบวนการ ดังตารางที่ 1 ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ และออกแบบ/ทดสอบกระบวนการและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 3 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

ตารางที่ 1 การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและกำหนดจุดควบคุมกระบวนการ

รายชื่อกระบวนการ	ความต้องการและความคาดหวัง	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัด	จุดควบคุม
1. การถ่ายทอดความรู้	1. การให้บริการที่มีประสิทธิภาพ	1. เป็นไปตามแผนที่กำหนด	1. ร้อยละความถี่ของการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ	แผนพัฒนาบุคลากร (ภายใน)
2. การพัฒนามาตรการ/กลไก	2. การให้บริการที่สิ่งอำนวยความสะดวก หรือระบบงาน มีการพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัย เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	2. การถ่ายทอดความรู้เป็นสิ่งมีความครบถ้วนตามประเด็นนโยบายและแผน	2. ร้อยละของจำนวนหน่วยงานที่ได้รับการอบรมพัฒนาระบบ ระบบ หรือผลิตภัณฑ์มาตรฐาน ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	แผนพัฒนากฎหมาย ระบบผลิตภัณฑ์ มาตรฐาน ข้อบังคับ แนวทางปฏิบัติ
3. การพิจารณาอนุมัติ/อนุญาตมาตรการ/กลไก	การให้บริการที่มีประสิทธิภาพ	เป็นไปตามมาตรฐานระยะเวลา	ร้อยละความถี่ของการร้องขอระยะเวลามาตรฐาน	เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานภายใน
4. การรับและเบิกจ่ายเงินจากคลัง	1. เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 2. การให้บริการที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว	1. เป็นไปตามมาตรฐานระยะเวลา 2. ความถูกต้อง	1. ร้อยละความถี่ของจำนวนเรื่องที่ยื่นติดตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนด - การส่งจ่ายใบชี้วัด บัญชี บัญญา - GFMS Smart Card 2. จำนวนข้อผิดพลาดที่พบในการจ่ายเงินแต่ละประเภท 3. ร้อยละของจำนวนรายการขอเบิกที่ครบถ้วนถูกต้อง	ระบบ GFMS, Reconcile ภายใน
5. การบริหารเงินคลัง	การให้บริการที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว	ทันเวลาที่กำหนด	ร้อยละความถี่ของเงินสำรอง - จ่ายเสร็จทันเวลา	แผนการเบิกจ่ายเงิน
6. การจัดทำรายงานการเงินแผ่นดินและบัญชีบริหาร	1. เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 2. การบริการที่ครอบคลุม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเข้าใจง่าย	1. เป็นไปตามแผนที่กำหนด 2. ความถูกต้องและครบถ้วน	1. ร้อยละความถี่ของการรายงาน 2. ร้อยละความถี่ของความร่วมมือและความถูกต้องของการจัดทำฐานข้อมูลทุนผลิตภัณฑ์	ระบบ GFMS, แบบทำการจัดทำรายงานการเงิน, ระบบ CGD Costing,
7. การตรวจสอบและประเมินผล	เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	เป็นไปตามมาตรฐานระยะเวลา	ร้อยละของเส้นวันที่พิจารณาแล้วส่งภายใน 1 ปี/1 ปี 6 เดือน ก่อนอายุความสิ้นสุดตามระเบียบสำนักงานบัญชีฯ ฯลฯ	คณะกรรมการพิจารณาความรับผิดชอบ ทางแพ่ง ระบบงานความรับผิดชอบและแพ่ง

เมื่อจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญและตัวชี้วัดของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเสร็จแล้ว กรมบัญชีกลางจะดำเนินการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้สอดคล้องข้อกำหนดที่สำคัญและตัวชี้วัดของกระบวนการโดยจะให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการพัฒนาเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น การพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (ระบบ e-GP) อย่างต่อเนื่อง ระบบ CGD Costing ที่นำไปใช้ในกระบวนการจัดทำฐานข้อมูลต้นทุนผลผลิต ระบบความรับผิดชอบละเมิดและแพ่ง มาใช้ในกระบวนการตรวจสอบระบบงานด้านละเมิดและแพ่ง ระบบการรับสมัครฝึกอบรมในกระบวนการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น นอกจากนี้ ก่อนที่จะนำกระบวนการไปใช้จริงจะต้องนำมาทดสอบกระบวนการกรณีที่ผ่านการทดสอบแล้วให้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน สำหรับกรณีที่ไม่ผ่านการทดสอบให้นำไปทบทวน/ปรับปรุงขั้นตอนอีกครั้งแล้วนำมาทดสอบกระบวนการใหม่อีกครั้งจนผ่านการทดสอบ จึงนำมาจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเสนออธิบดีอนุมัติ และประกาศให้บุคลากรรับทราบและถือปฏิบัติ

การปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม

กรมบัญชีกลางให้ความสำคัญในการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งให้ความสำคัญกับกระบวนการสนับสนุน เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ผลักดันการทำงานให้ยุทธศาสตร์ Strengthen the CGD Organization สามารถบรรลุเป้าหมายและเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งในการปรับปรุงกระบวนการได้นำข้อมูลที่สำคัญมาประกอบการดำเนินการ ได้แก่ ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ ข้อมูลผลการดำเนินงานและผลลัพธ์ของตัวชี้วัดกระบวนการที่สร้างคุณค่า นโยบายของผู้บริหาร ความท้าทายขององค์กร ตลอดจนการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่เป็น Best Practice หรือการเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking) เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือพัฒนากระบวนการไปสู่นวัตกรรม จากนั้นนำเสนอผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อให้ความเห็นชอบสื่อสารให้บุคลากรรับทราบและนำไปปฏิบัติ ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

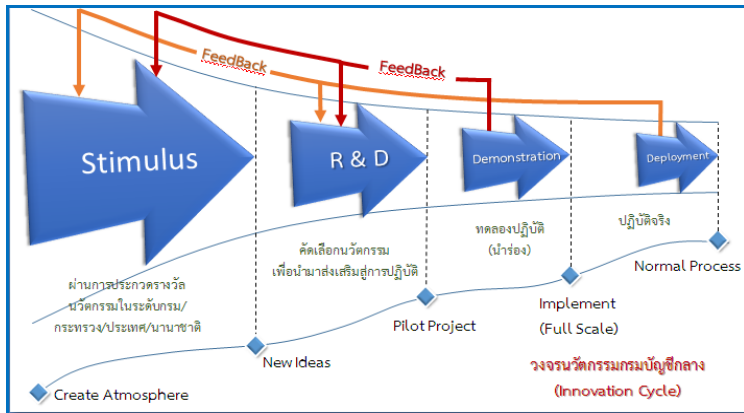


หลังจากมีการปรับปรุงผ่านตัวชี้วัดของกระบวนการ การลดลงของข้อร้องเรียน และความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการ จัด KM, ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP), Coffee Talk, Coaching และเพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และเป็นช่องทางในการพัฒนาเครื่องมือทางการคลังใหม่ ๆ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารกรมบัญชีกลางจึงได้กำหนดให้มีการจัดประกวดผลงานนวัตกรรม โดยได้แต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินการประกวดรางวัล นวัตกรรม กรมบัญชีกลาง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารของกรมบัญชีกลาง ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในเป็นกรรมการ รางวัลแบ่ง 2 ประเภท คือ ประเภทผลงานที่ ดำเนินการมาแล้ว และประเภทผลงานแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ โดยกำหนดให้หน่วยงาน ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจัดส่งผลงานนวัตกรรมเข้าประกวดเพื่อขอรับรางวัล “CGD Innovation Awards” และจัดโครงการต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีและเผยแพร่ ผลงานที่ได้รับรางวัลให้แก่บุคลากรของกรมบัญชีกลางได้รับทราบ และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ได้เพิ่มกลุ่มเป้าหมายในการส่งผลงานประเภทผลงานแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ ออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับหน่วยงาน และระดับคณะบุคคล/บุคคล เพื่อปลูกฝัง วัฒนธรรมการเป็นนักคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ของกรมบัญชีกลางในทุกระดับ สำหรับผลงานที่ได้รับรางวัล CGD Innovation Awards จะส่งเข้าประกวดรางวัลเพชรอายุรักษ์ (รางวัลระดับกระทรวง) และ รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ (รางวัลระดับประเทศ) ต่อไป

จากการดำเนินการดังกล่าวทำให้มีผลงานนวัตกรรมที่มีความโดดเด่น หลายๆ ผลงาน และก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการพัฒนาโปรแกรมการคำนวณต้นทุน (CGD_Costing) ระบบการจัดซื้อ จัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ระบบการรับสมัครฝึกอบรมเข้ารับการฝึกอบรม ระบบสารสนเทศกฎหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ระบบค่าใช้จ่าย ในการเดินทางไปราชการด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GET) ระบบการบริหารจัดการฝึกอบรม และทดสอบด้วยอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

นอกจากนี้เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการดำเนินการ และเป็นการแลกเปลี่ยน เรียนรู้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง กรมบัญชีกลาง จึงได้เผยแพร่และขยายผลงานที่ได้รับรางวัล เช่น การนำนวัตกรรมเรื่อง “ระบบ e-GET” ของสำนักงานคลังจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไปขยายผลให้กับสำนักงาน คลังเขตและสำนักงานคลังจังหวัดทั่วประเทศ โดยใช้แนวทางในการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนกัน ผ่านเวทีในการประชุม/สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน

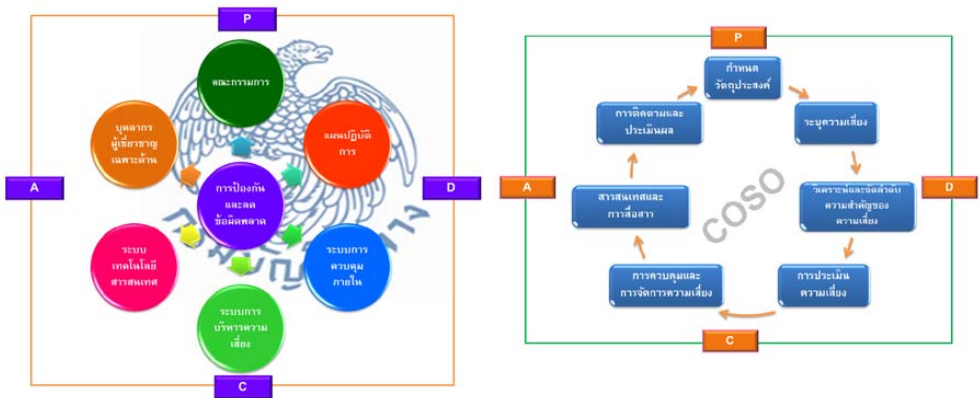
KM, CoP, CGD Coffee talk นอกจากนี้ในแต่ละปีกรมบัญชีกลาง ได้จัดเวทีในการสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันสำหรับหน่วยงานที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมใน “KM Day” ด้วย โดยมีวงจรพัฒนานวัตกรรมของกรมบัญชีกลางตามภาพที่ 4



ภาพที่ 4 วงจรนวัตกรรมของกรมบัญชีกลาง

การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

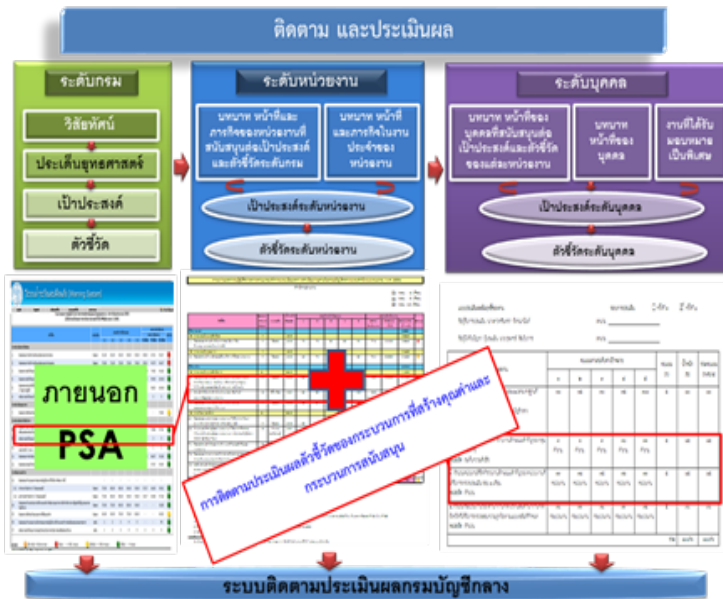
กรมบัญชีกลางได้นำแนวทาง PDCA มาใช้ในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ โดยดำเนินการผ่านคณะกรรมการแผนปฏิบัติการ ระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ บุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีหน่วยงานภายนอก (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน) และหน่วยงานภายใน (กลุ่มตรวจสอบภายใน) ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของการบริหารงบประมาณการเงิน พัสดุและสินทรัพย์ขององค์กร รวมทั้งการป้องกันข้อผิดพลาดผ่านจุดควบคุมของกระบวนการ เช่น คณะกรรมการพิจารณาความรับผิดชอบทางแพ่ง คณะกรรมการว่าด้วยการพัสดุ (กพว.) คณะกรรมการว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ (กพว.อ.) คณะทำงานเพื่อวางแผนการบริหารเงินคงคลัง แผนปฏิบัติการต่าง ๆ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบบ GFMS ระบบ CGD Costing ระบบงานความรับผิดชอบทางละเมิดและแพ่ง) และการตรวจสอบโดยการกระทบยอด (Reconcile)



ภาพที่ 5 แนวทางการจัดการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิด
ข้อผิดพลาดของกระบวนการ

การสื่อสารกระบวนการสู่การปฏิบัติ

ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการที่กำหนด ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม และกระบวนการสนับสนุนสามารถช่วยผลักดันให้กระบวนการที่สร้างคุณค่าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรมบัญชีกลางได้ทำการถ่ายทอดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนจากระดับหน่วยงานลงสู่ระดับบุคคล โดยผู้บริหารของหน่วยงานชี้แจง ทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารของหน่วยงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับทราบความคืบหน้า ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ โดยหากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายต้องวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุง/ป้องกัน และพัฒนาสู่วัฏกรรมต่อไป การติดตามตัวชี้วัดผ่านระบบการติดตามประเมินผลตัวชี้วัดใน 2 ระดับ คือ ระดับหน่วยงาน ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานภายใน กรมบัญชีกลาง ที่หน่วยงานทำข้อตกลงกับผู้บริหารของ กรมบัญชีกลาง ทำการติดตามเป็นรายไตรมาส และระดับบุคคล เป็นตัวชี้วัดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำข้อตกลงกับผู้บริหารของหน่วยงาน ทำการติดตามรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน



ภาพที่ 6 การติดตามประเมินผลตัวชี้วัดของกระบวนการ
ที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

การบริหารความต่อเนื่อง เพื่อรองรับ ภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ

กรมบัญชีกลางเป็นหน่วยงานกลางที่กำกับดูแลและบริหารการใช้จ่ายเงินของประเทศ ทำหน้าที่เสมือนหัวใจหลักในการเบิกจ่ายเงินของส่วนราชการต่าง ๆ ผ่านระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ระบบ GFMS ระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้าง ระบบจ่ายตรงบำเหน็จบำนาญและเบี้ยหวัด ระบบจ่ายตรงสวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการ ดังนั้น เพื่อให้มั่นใจว่า กรมบัญชีกลางสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหลักได้อย่างต่อเนื่อง ตามแนวคิด ที่ว่า “Non-stop Working” ทำให้กระบวนการที่สำคัญ (Critical Business Process) สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างปกติ หรือดำเนินการได้ตามระดับการให้บริการที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดแผนบริหารความต่อเนื่องไว้ 6 กรณี ได้แก่ อัคคีภัย อุทกภัย แผ่นดินไหว



การชุมนุมของฝูงชนการก่อวินาศกรรม และระบบสารสนเทศล่ม โดยมีคณะกรรมการความต่อเนื่องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารแผนดังกล่าว ซึ่งกำหนดแนวทางในการจัดการตามลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ การเตรียมการก่อนเกิดเหตุ ระหว่างเกิดเหตุตลอดจนการบรรเทาความเดือดร้อนและการฟื้นฟูภายหลังเกิดเหตุการณ์โดยมุ่งเน้นให้ระบบการเบิกจ่ายต่าง ๆ ของกรมบัญชีกลางยังคงดำเนินงานได้ตามปกติ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถเบิกจ่ายเงินได้ถึงแม้เกิดภาวะฉุกเฉิน ผ่านหลัก “Downsizing สำนักงาน” ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดบุคลากร และลดขนาดระบบงาน ตามภาพที่ 7 เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น พร้อมประกาศช่องทางการติดต่อสื่อสารให้บุคลากรของ กรมบัญชีกลาง และผู้รับบริการได้ทราบภายใน 2 ชั่วโมง ในขณะเดียวกันสามารถปฏิบัติงานเบื้องต้นได้ภายใน 2 - 4 ชั่วโมง และปฏิบัติงานตามภารกิจปกติได้ภายใน 24 ชั่วโมง กรมบัญชีกลาง ซ้อมแผนฉุกเฉินเป็นประจำ โดยเฉพาะการซ้อมด้านระบบสารสนเทศล่ม เพื่อให้มั่นใจว่าระบบสารสนเทศด้านการเบิกจ่ายเงินของประเทศสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และการปฏิบัติจริงในกรณีการชุมนุมของฝูงชนเมื่อเกิดเหตุการณ์การชุมนุมปิดล้อมกระทรวงการคลัง



ภาพที่ 7 แนวทางการดำเนินงานภายใต้สภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยที่ส่งผลให้กรมบัญชีกลาง สามารถบริหารจัดการกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม และกระบวนการสนับสนุนช่วยผลักดันการบรรลุเป้าหมายการทำงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ

1. ผู้บริหารของ กรมบัญชีกลาง สร้างบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาและปรับปรุงการทำงานจนเกิดนวัตกรรม
2. ความมุ่งมั่นและทักษะของบุคลากร และการปฏิบัติงานในลักษณะทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team)
3. มีการพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีคุณภาพและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
4. มีระบบการติดตามผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กรมบัญชีกลาง มีการกำหนดกระบวนการที่ชัดเจน โดยการวิเคราะห์ Value Chain เพื่อกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน โดยได้แบ่งกระบวนการสร้างคุณค่าเป็น 2 ประเภทตามพันธกิจขององค์การ ได้แก่ Regulator และ Service Provider

กรมบัญชีกลางมีความสามารถในการวางระบบและออกแบบกระบวนการทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการงานใหม่ (ที่เกิดจากนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล) ให้เกิดความคล่องตัว (Agility) ให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถบริหารกระบวนการได้อย่างต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤต

รวมทั้งมีการใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานและข้อมูลต่าง ๆ และพัฒนาทีมงาน ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2557





PMQA 2014

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2557



คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ที่ ๒ /๒๕๕๗
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๗

ตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มีคำสั่งที่ ๗/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๔ แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำ ข้อเสนอแนะ การติดตามและประเมินผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อไม่การดำเนินงานตามแนวทาง มาตรการ และวิธีการที่กำหนด นั้น

เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและการตรวจสอบประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ ๗/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๔ จึงแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๗ จำนวน ๒ คณะ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. คณะทำงานตรวจรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ (Application Report)

๑.๑ องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น ๒ คณะ ดังนี้

คณะที่ ๑

๑) นางสาวพรพิมล	รัตนพิทักษ์	หัวหน้าคณะทำงาน
๒) นายนารณ	จันทวงศ์	คณะทำงาน
๓) นายสาธิต	วงศ์อนันต์นนท์	คณะทำงาน
๔) นายยุทธพงษ์	ลีลากิจไพศาล	คณะทำงาน
๕) นางนินิษฐา	จรุงเกียรติ	คณะทำงานและเลขานุการ

คณะที่ ๒

๑) นายชัยยุทธ	กมลศิริสกุล	หัวหน้าคณะทำงาน
๒) นายสิทธิชัย	นันท์นาวิจิตร	คณะทำงาน
๓) นายปณัสน์	นพเก้าเกษกุล	คณะทำงาน
๔) นางยินดี	รัตนกัญญา	คณะทำงาน
๕) นางชนิษฐา	งามวงศ์สถิต	คณะทำงานและเลขานุการ

/คณะที่ ๓ ...

[Signature]

-๒-

คณะที่ ๓

๑) นายอึ้งยงค์	คำบรรลือ	หัวหน้าคณะทำงาน
๒) นางสาวจรรยา	อักษะรังสี	คณะทำงาน
๓) นายวรวิทย์	แจ้งศุภนิมิต	คณะทำงาน
๔) นายชุมพล	อาสาแสน	คณะทำงาน
๕) นางสาวกนกพร	ศรีวิทยา	คณะทำงานและเลขานุการ

คณะที่ ๔

๑) นางสาวฐาปณี	พงษ์นุ้มกุล	หัวหน้าคณะทำงาน
๒) รศ.ดร.อนันต์	มั่งวัฒนา	คณะทำงาน
๓) นายสุทธิ	สินทอง	คณะทำงาน
๔) นายทศพร	จันทมงคลเลิศ	คณะทำงาน
๕) นางสาวอรุณานิ	สุนทรรัช	คณะทำงานและเลขานุการ

คณะที่ ๕

๑) นายอนุชิต	ฮุนสวัสดิกุล	หัวหน้าคณะทำงาน
๒) นางทัศนีย์	อักษรมัต	คณะทำงาน
๓) นางสาวชัชฎาธิ์	จิระเกียรติ	คณะทำงาน
๔) นายยุทธนา	แซ่เดียว	คณะทำงาน
๕) นางสาวจิราภรณ์	อิสริโยดม	คณะทำงานและเลขานุการ

คณะที่ ๖

๑) นางวิภาดา	ตรีตระกูล	หัวหน้าคณะทำงาน
๒) นายกิตติคุณ	พนมฤทธิ์	คณะทำงาน
๓) นางสาวภัทรพร	กังวานพรชัย	คณะทำงาน
๔) นางมนัสสิรี	เจียมวิจิตร	คณะทำงาน
๕) นางกาญจนา	มังกรโรทัย	คณะทำงานและเลขานุการ

๑.๒ อ่านาจนหน้าที่

- ๑) ตรวจสอบรายงานผลการดำเนินงาน (Application Report) ของส่วนราชการที่เสนอขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ๒) พิจารณาก่อนการผลการตรวจสอบรายงานฯ ของส่วนราชการที่เสนอขอรับรางวัล และสรุปประเด็นการตรวจประเมินเสนอคณะทำงานตรวจสอบประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในพื้นที่
- ๓) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมอบหมาย

/๒. คณะทำงาน ...

Signature



-๓-

๒. คณะทำงานตรวจประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในพื้นที่

๒.๑ องค์ประกอบ

๑) ศ.ดร.ปรัชญา	เวสารัชช	ประธานคณะทำงาน
๒) นายจตุร	อภิชาติบุตร	รองประธานคณะทำงาน
๓) นางสาวพรพิมล	รัตนพิทักษ์	คณะทำงาน
๔) นายอัยยงค์	คำบรรลือ	คณะทำงาน
๕) นายชัยยุทธ	กมลศิริสกุล	คณะทำงาน
๖) นางอารีย์พันธ์	เจริญสุข	คณะทำงาน
๗) รศ.รัชต์วรรณ	กาญจนปัญญาคม	คณะทำงาน
๘) ผศ.ไชยวิทย์	ชนไพศาล	คณะทำงาน
๙) นางชนิษฐา	งามวงศ์สถิต	คณะทำงานและเลขานุการ
๑๐) นางสาวอรุณานิ	สุนทรชัย	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๑) นางนิธิสุข	จรุงเกียรติ	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

๒.๒ อำนาจหน้าที่

- ๑) ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในพื้นที่ของส่วนราชการที่ผ่านการประเมินรายงานผลการดำเนินงาน (Application Report)
- ๒) พิจารณาผลการตรวจประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในพื้นที่
- ๓) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๗

(นายชัยณรงค์ อินทรมีทรัพย์)

ประธานอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ
เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 1

ด้านการนำองค์การ
และความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 6

ด้านกระบวนการ
คุณภาพและนวัตกรรม

หมวด 5

ด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล



หมวด 2

ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

หมวด 3

ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4

ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
ขององค์การและการจัดการความรู้