“9 องค์การ”
บนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศ
ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด
ประจำปี พ.ศ. 2555

Book_Pc2.indd 1 3/1/2556 18:03:10

“9 องค์การ”
บนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ. 2555

พิมพ์ครั้งที่ 1
ธันวาคม 2555

จำนวนพิมพ์
1,500 เล่ม

จัดพิมพ์โดย
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0 2356 9999 โทรสาร 0 2281 8169
เว็บไซต์ www.opdc.go.th
ISBN: 978-616-7145-75-4

ออกแบบโดย
บริษัท วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
481/561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0 2864 5698
โทรสาร 0 2564 5889

สงวนลิขสิทธิ์โดย
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

คำนำ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การ คือแนวทางหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. ส่งเสริมให้ส่วนราชการ จังหวัด และสถาบันอุดมศึกษาพัฒนาตนเองสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ ผ่านเครื่องมือคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ซึ่งประกอบด้วย 6 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ซึ่งดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 และเพื่อให้ส่วนราชการมั่นใจว่าการพัฒนาองค์การประสบผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงจัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) แก่ส่วนราชการที่ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบ 6 หมวด โดยในปี พ.ศ. 2554 ได้ดำเนินการตรวจรับรองสถาบันอุดมศึกษา และในปี พ.ศ. 2555 ตรวจรับรองส่วนราชการระดับกรมและจังหวัด พร้อมกับสนับสนุนให้ส่วนราชการที่ได้รับการรับรองฯ สมัครขอรับ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ประจำปี พ.ศ. 2555 ซึ่งเป็นปีแรก และมีส่วนราชการที่มีความโดดเด่นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐผ่านการประเมินได้รับรางวัล 9 หน่วยงาน

ผลงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดประจำปี พ.ศ. 2555 ได้แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้รวบรวมและจัดทำเป็นหนังสือ **“9 องค์การ” บนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้หนึ่งที่สามารถนำไปศึกษาและปรับใช้ในการพัฒนาองค์การให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงานได้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหน่วยงานต่าง ๆ จะได้รับประโยชน์จากหนังสือ “9 องค์การ” บนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐนี้ และเกิดแรงบันดาลใจในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน สมดังเจตนารมณ์ของการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงาน ก.พ.ร.
ธันวาคม 2555

Book_Pc2.indd 3 3/1/2556 17:42:02

Book_Pc2.indd 4 3/1/2556 17:42:02

สารบัญ

ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 1

แนวทางและหลักเกณฑ์รางวัล 2

ผลการพิจารณารางวัล 5

➢ **รางวัล**

- **หมวด 1** รางวัลความเป็นเลิศด้านการนำองค์การ และความรับผิดชอบต่อสังคม
  - กระทรวงพลังงาน 8
- **หมวด 2** รางวัลความเป็นเลิศด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
  - กรมบัญชีกลาง 15
- **หมวด 3** รางวัลความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - กรมสรรพากร 21
  - จังหวัดสมุทรสงคราม 27
- **หมวด 5** รางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - กรมการพัฒนาชุมชน 35
  - กรมสุขภาพจิต 41
- **หมวด 6** รางวัลความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม
  - กรมธนารักษ์ 47
  - กรมปศุสัตว์ 53
  - กรมสรรพสามิต 59

Book_Pc2.indd 6 3/1/2556 17:42:03

ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สัญลักษณ์

รูปยอดเขาสูง มีดวงดาวเจิดจรัสอยู่ด้านบน ฉากหลังเป็นผืนธงโบกสะบัด

องค์ประกอบ

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

ความหมาย

เป็นรางวัลสูงสุดที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ซึ่งได้มาด้วยความเพียรพยายาม ความอดทน หลอมรวมกับความตั้งใจจริงของทุกคนในองค์การ เพื่อนำพาองค์การให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ

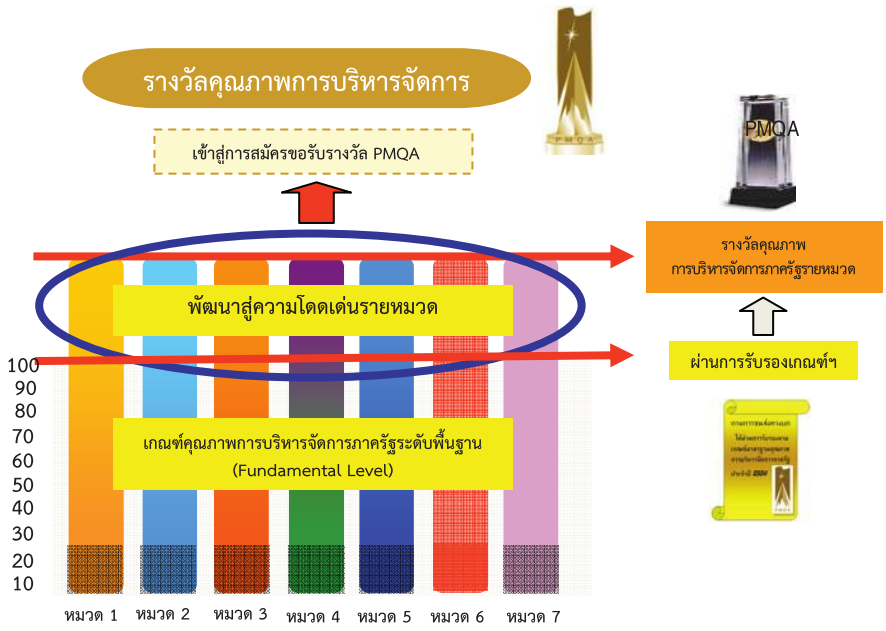
Book_Pc2.indd 7 3/1/2556 18:04:06

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีผลดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น

การดำเนินการที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ปีละ 2 หมวด จนครบทั้ง 6 หมวด ในปี พ.ศ. 2554 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปและยั่งยืน

ดังนั้น เพื่อสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อมุ่งเข้าสู่องค์กรที่เป็นเลิศ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น พร้อมกับกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด **“การปรับปรุงทีละขั้น”** กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด” และพัฒนาไปสู่ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ต่อไปได้

Book_Pc2.indd 8 3/1/2556 18:04:15



การสมัครขอรับรางวัล

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

Book_Pc2.indd 9 3/1/2556 18:04:24

ประเภทของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด

หมวด 1	รางวัลความเป็นเลิศด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม
หมวด 2	รางวัลความเป็นเลิศด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
หมวด 3	รางวัลความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หมวด 4	รางวัลความเป็นเลิศด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการ
หมวด 5	รางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
หมวด 6	รางวัลความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

เกณฑ์การให้คะแนนรางวัลฯ รายหมวด

- ทุกหมวดต้องได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของคู่มือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี พ.ศ. 2550
- สำหรับหมวดที่ขอรับรางวัลต้องได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนประจำหมวด
- คะแนนของหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7) ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหมวดที่ขอรับรางวัลต้องได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 30

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

Book_Pc2.indd 10 3/1/2556 18:04:52

ขั้นตอนการสมัคร และการพิจารณาการให้รางวัล

1. ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2. ส่วนราชการต้องได้รับการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL)

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

4. ผู้ตรวจประเมินตรวจประเมินเอกสารเพื่อกลั่นกรองเบื้องต้น

5. หากผ่านการประเมินตนเองตามข้อ 4 ให้จัดทำรายงานผลการดำเนินการ (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

Book_Pc2.indd 11 3/1/2556 17:42:06

ผลการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ. 2555

ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีแรกที่จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ซึ่งผลการตรวจประเมินปรากฏว่ามีส่วนราชการที่เสนอขอรับรางวัลจำนวน 29 หน่วยงาน โดยมีส่วนราชการที่ผ่านเกณฑ์การประเมินและได้รับรางวัล 9 หน่วยงาน ดังนี้

รางวัล	หน่วยงาน
หมวด 1 รางวัลความเป็นเลิศด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม	กระทรวงพลังงาน
หมวด 2 รางวัลความเป็นเลิศด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	กรมบัญชีกลาง
หมวด 3 รางวัลความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กรมสรรพากร
	จังหวัดสมุทรสงคราม
หมวด 5 รางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	กรมสุขภาพจิต
	กรมการพัฒนาชุมชน
หมวด 6 รางวัลความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม	กรมธนารักษ์
	กรมปศุสัตว์
	กรมสรรพสามิต

Book_Pc2.indd 12 3/1/2556 17:42:07

กระทรวงพลังงาน

หมวด 1

รางวัลความเป็นเลิศด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

กระทรวงพลังงาน เป็นกระทรวงที่ก่อตั้งขึ้นโดยการรวมหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับด้านพลังงานซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในกระทรวงต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจด้านพลังงานของประเทศได้อย่างมีเอกภาพ ตอบสนองความคาดหวังของประเทศในการรองรับสถานการณ์ด้านพลังงานของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเพื่อให้ประเทศไทยมีพลังงานใช้อย่างพอเพียง มั่นคง ปลอดภัย มีคุณภาพ คุ้มค่า มีประสิทธิภาพ ในราคาที่เหมาะสมเป็นธรรม ตลอดจนสร้างความยั่งยืนด้านพลังงาน ภายใต้การนำองค์การโดยการหลอมรวมบุคลากรที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรมให้เป็นกระทรวงพลังงานหนึ่งเดียว ซึ่งนับเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำองค์การในการบริหารจัดการองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ได้อย่างมีประสิทธิผล ดังตารางที่ 1-1

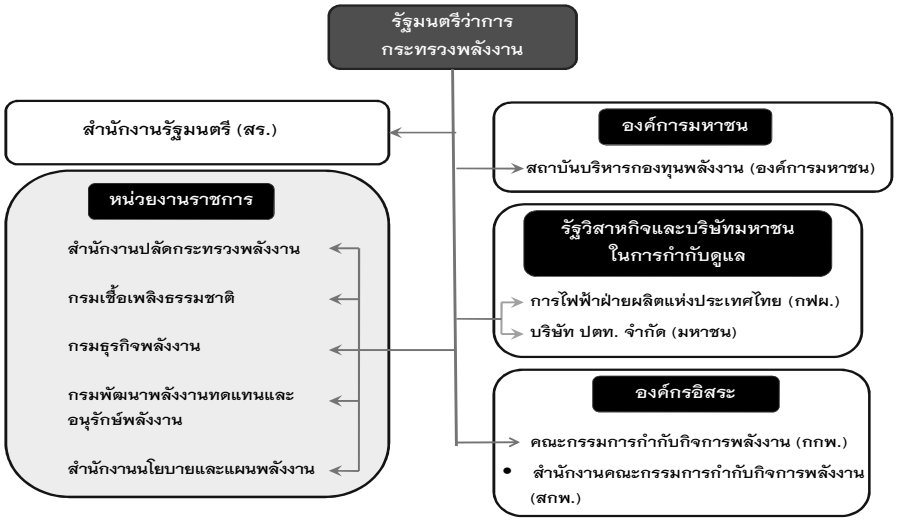
ตารางที่ 1-1 วิสัยทัศน์และพันธกิจของกระทรวงพลังงาน

วิสัยทัศน์	มุ่งบริหารพลังงานอย่างยั่งยืนให้ประเทศชาติและประชาชนชาวไทยมีพลังงานใช้อย่างพอเพียง
พันธกิจ	1. ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพ ติดตามสถานการณ์ ประเมินผล และเป็นศูนย์ข้อมูลการพลังงาน 2. กำหนดนโยบาย แผน และมาตรการด้านพลังงาน 3. จัดหาพลังงาน พลังงานทดแทน และพลังงานหมุนเวียน 4. กำหนดมาตรการ กฎ ระเบียบ และกำกับดูแล ควบคุม การดำเนินงานด้านพลังงาน 5. วิจัยและพัฒนาด้านพลังงาน 6. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดหาพัฒนาและอนุรักษ์พลังงาน 7. ถ่ายทอดเทคโนโลยีและพัฒนาบุคลากรด้านพลังงาน 8. ประสานความร่วมมือระหว่างประเทศด้านพลังงาน

Book_Pc2.indd 13 3/1/2556 18:43:43

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในรูปแบบกระทรวง

การจัดโครงสร้างของกระทรวงพลังงานเกิดจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน (Supply – Demand Chain) ด้านพลังงานของประเทศ ดังภาพที่ 1-1 โดยหน่วยงานระดับกรมภายใต้กระทรวงพลังงานจะมีภารกิจและการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันและครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) จนถึงปลายน้ำ (Downstream) ของห่วงโซ่อุปทานด้านพลังงาน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนพันธกิจกระทรวงในการบริหารจัดการพลังงานของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การกำหนดทิศทางองค์การจึงต้องมองในภาพรวม และถ่ายทอดกำหนดเป็นบทบาทและภารกิจตามบริบทของแต่ละกรม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การจัดหาพลังงาน การแปรรูป และการใช้พลังงาน ตลอดจนการคุ้มครองผู้บริโภคด้านพลังงาน



ภาพที่ 1-1 โครงสร้างกระทรวงพลังงาน

กระทรวงพลังงานสามารถสร้างและพัฒนาทีมผู้บริหารในรูปแบบกระทรวง ซึ่งก่อให้เกิดการนำองค์การและการดำเนินงานแบบบูรณาการตลอดสายการผลิตและบริการ (Value Chain) ส่งผลให้การทำงานต่าง ๆ มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งระบบระหว่างหน่วยงานทุกหน่วยงานในสังกัด รวมทั้งหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทภายใต้การกำกับดูแล และองค์การมหาชน เช่น การใช้ฐานข้อมูล การกำหนดค่านิยมร่วมกัน เป็นต้น อันเป็นผลมาจากความจริงจังและทุ่มเทของทีมผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่การเป็นกระทรวงสมรรถนะสูง โดยการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของระบบการนำองค์การที่ชัดเจน ดังภาพที่ 1-2

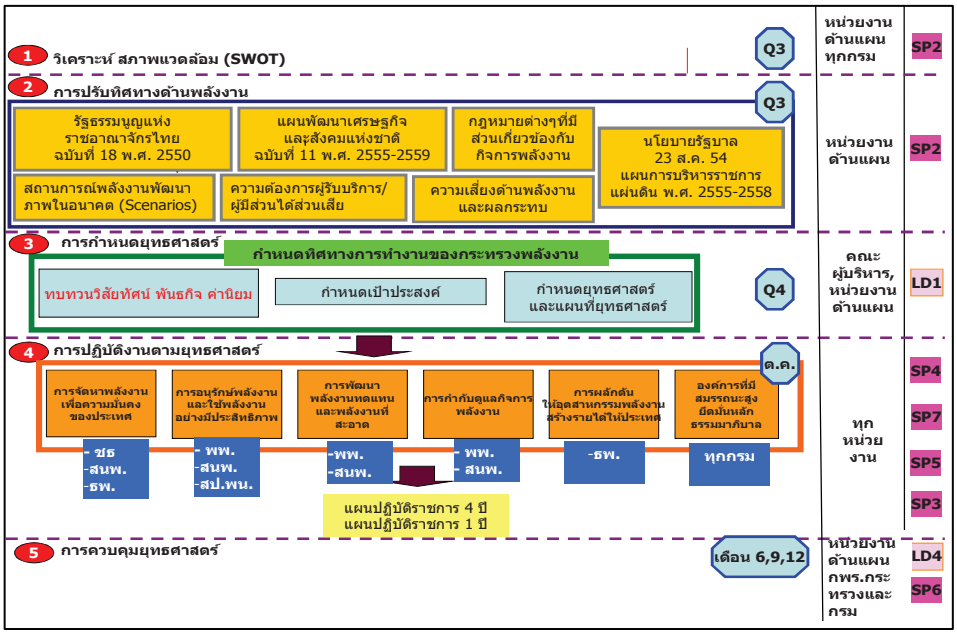
Book_Pc2.indd 14 3/1/2556 17:42:08

ภาพที่ 1-2 ระบบการนำองค์การ

การกำหนดทิศทางองค์การ

การกำหนดทิศทางไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญอันดับแรก ซึ่งเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภายใต้กรอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมการดำเนินการของกระทรวงพลังงาน (SWOT) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการพลังงาน สถานการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบด้านพลังงาน อนาคตด้านพลังงานอีกไม่น้อยกว่า 30 ปี รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเพื่อให้ครอบคลุมผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนอย่างแท้จริง จากนั้นนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก และประเด็นยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดเป้าหมายรายปี และมีการทบทวนทิศทางทุกปี ตลอดจนทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใหม่ทุก 5 ปี เพื่อให้มั่นใจว่าทิศทางของกระทรวงพลังงานยังคงทันต่อสถานการณ์พลังงานของประเทศและของโลก ดังภาพที่ 1-3

Book_Pc2.indd 15 3/1/2556 17:42:09



ภาพที่ 1-3 กรอบการกำหนดทิศทางของกระทรวงพลังงาน

ภายใต้การนำองค์การให้เป็นหนึ่งเดียว การหลอมรวมบุคลากรที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความมุ่งมั่นเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายเดียวกัน จำเป็นต้องมีหลักยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารของกระทรวงพลังงาน จึงเห็นควรให้มีการจัดทำค่านิยมของกระทรวงพลังงาน และได้แต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมารับผิดชอบเพื่อกำหนดค่านิยมของกระทรวงพลังงาน ซึ่งได้มีการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ออกมาเป็นค่านิยม Double C-T และในปี พ.ศ. 2555 มีการทบทวนค่านิยมพร้อมกับกำหนดความหมายเชิงพฤติกรรมให้ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรทุกระดับนำไปปฏิบัติและนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

C-Citizen Center	มุ่งเน้นประชา
T-Think out of the box	กล้าคิดสร้างสรรค์
C-Can do Attitude	เชื่อมั่นทำได้
T-Teamwork and Result Oriented	ร่วมใจเป็นทีม

Book_Pc2.indd 16 3/1/2556 18:45:02

ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กระทรวงพลังงานสามารถสร้างค่านิยมไปสู่วัฒนธรรมองค์การได้ คือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีที่สะท้อนถึงพฤติกรรมตามค่านิยมของกระทรวงพลังงาน อาทิ การเป็นคณะผู้นำองค์การที่มุ่งมั่นในการนำองค์การสู่ความเป็นเลิศ มีนโยบายในการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการปฏิบัติงานของกระทรวงพลังงาน ตามค่านิยมเชื่อมั่นทำได้ (Can do Attitude)

การทบทวนสถานการณ์ที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลง

การนำองค์การอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งบริหารพลังงานอย่างยั่งยืนให้ประเทศชาติและประชาชนชาวไทย มีพลังงานใช้อย่างพอเพียง” ผู้นำจำเป็นต้องใช้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลแนวโน้มต่าง ๆ เป็นรายวันเพื่อการบริหารงาน การตัดสินใจสั่งการ การจัดการควบคุมปัญหาและสถานการณ์ที่ทันท่วงที ดังนั้น การติดตามและทบทวนผลการดำเนินการของกระทรวงพลังงานจึงถูกกำหนดเป็นวาระประจำ โดยเฉพาะการติดตามโครงการพิเศษ/เร่งด่วน โครงการที่มีความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งโครงการที่มีหน่วยงานในสังกัดร่วมรับผิดชอบมากกว่า 1 กรม หน่วยงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบจะได้รับการพัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อมในการรายงานข้อมูลตลอดเวลาหากเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น และการติดตามเฝ้าระวังปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานการณ์พลังงานของประเทศ ผู้บริหารระดับสูงจะมอบหมายผู้รับผิดชอบในการติดตามเฝ้าระวังปัจจัยที่สำคัญหากมีการเปลี่ยนแปลง พร้อมกับกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานให้ผู้รับผิดชอบต้องส่งข้อมูลให้แก่ผู้บริหารตามรอบเวลา และตามช่องทางที่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ดังตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1-2 แนวทางการรายงานข้อมูลที่ใช้ในการติดตามเฝ้าระวังปัจจัยสำคัญให้ผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัย	หน่วยงานรับผิดชอบ	รอบเวลาและช่องทางส่งข้อมูล
ราคาน้ำมัน (ราคาตลาดต่างประเทศ, ราคาขายส่งและขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิง, ค่าการตลาดน้ำมันดีเซล, ตารางราคาเปรียบเทียบ ดีเซล เบนซิน)	สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน	รายวัน ส่ง SMS, e-mail
สรุปและติดตามประเด็น Hot Issues ด้านพลังงานในประเทศ และในโลก	สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน	รายวัน ส่ง News Clipping

Book_Pc2.indd 17 3/1/2556 17:42:10

ปัจจัย	หน่วยงานรับผิดชอบ	รอบเวลาและช่องทางส่งข้อมูล
การใช้พลังงานทดแทน	กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน	รายเดือน ส่งรายงานเรื่องการใช้เอทานอลและไบโอดีเซล
คุณภาพน้ำมัน	กรมธุรกิจพลังงาน	รายเดือน ส่งรายงานการตรวจสอบคุณภาพน้ำมัน
รายงานสถานการณ์พลังงานไทย	สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน	รายเดือน รายไตรมาส รายปี ส่งรายงานสถานการณ์พลังงานไทย
ปริมาณสำรอง ปริมาณก๊าซที่จำหน่าย (Sales gas)	กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	รายไตรมาส ส่งรายงานปริมาณสำรองและปริมาณก๊าซที่จำหน่าย
ปริมาณการใช้ไฟฟ้าที่สูงกว่าที่เคยเกิดขึ้น	สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน โดยผ่านการไฟฟ้าฝ่ายผลิต	เมื่อเกิดเหตุการณ์ปริมาณการใช้ไฟฟ้าที่สูงกว่าที่เคยเกิดขึ้น ส่งรายงานปริมาณการใช้ไฟฟ้าที่สูงกว่าค่าการคาดการณ์การใช้ไฟฟ้าสูงสุด (peak) ที่เคยเกิดขึ้นภายใน 30 นาที ผ่าน SMS

ความรับผิดชอบต่อสังคม

ด้วยวิสัยทัศน์ “มุ่งบริหารพลังงานอย่างยั่งยืน ให้ประเทศชาติและประชาชนชาวไทย มีพลังงานใช้อย่างพอเพียง” และพันธกิจ “ส่งเสริม สนับสนุนการจัดหาพัฒนาและอนุรักษ์พลังงาน” ผู้บริหารของกระทรวงพลังงานจึงได้ส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนอย่างครบวงจรตั้งแต่ภาคการผลิตจนถึงการใช้ เช่น ในภาคการผลิต ได้ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา รวมถึงบูรณาการกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในการปลูกพืชพลังงาน และในส่วนการใช้ได้กำหนดมาตรฐานที่สร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภค โดยเฉพาะในเรื่องการใช้เชื้อเพลิงชีวภาพ ซึ่งเป็นผลให้ปริมาณการใช้เอทานอลและไบโอดีเซลมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีกลไกด้านราคาเพื่อสร้างแรงจูงใจในการใช้พลังงานทดแทนด้วยอีกทางหนึ่ง

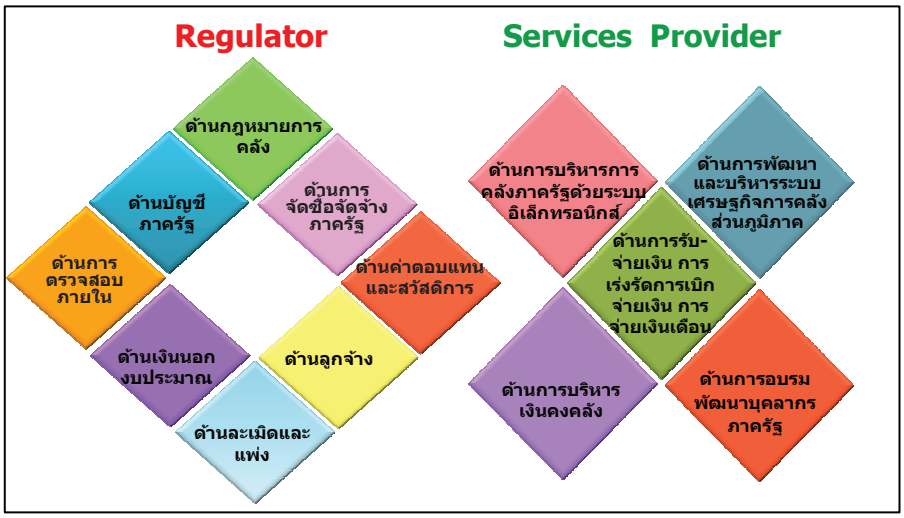
Book_Pc2.indd 18 3/1/2556 17:42:10

และภายใต้พันธกิจ “วิจัยและพัฒนาด้านพลังงาน” กระทรวงพลังงานได้วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก และการคาดการณ์ด้านพลังงานล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 30 ปี พบว่าเยาวชนไทยคือกลุ่มเป้าหมายสำคัญที่จะมีส่วนร่วมในการผลักดันให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้ในอนาคต และจะเป็นผู้รับผลกระทบด้านพลังงานจากการใช้พลังงานของประเทศในปัจจุบัน จึงได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกด้านพลังงานให้แก่เยาวชน ซึ่งเริ่มต้นขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2547 ใช้ชื่อว่า “กิจกรรมพลังงานเพื่อเยาวชน” ต่อมาได้ยกระดับเป็น **“โครงการต้นกล้าพลังงาน”** โดยผลการดำเนินโครงการเยาวชนที่ผ่านมาค้นพบว่า เยาวชนไทยมีความสามารถเชิงการสร้างนวัตกรรมพลังงาน และได้สร้างผลงานไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งมีการนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกับโครงการพัฒนาพลังงานอื่น ๆ ในชุมชนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เยาวชนผู้ผ่านโครงการมีทัศนคติที่ถูกต้องในเรื่องพลังงาน หลายคนเลือกศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับพลังงาน รวมทั้งได้พัฒนาผลงานนวัตกรรมที่ตนเองสร้างขึ้นเพื่อเป็นผลงานทางวิชาการในระดับอุดมศึกษา เป็นแบบอย่างแก่เยาวชนรุ่นน้องและเป็นโอกาสของประเทศไทยที่จะได้บุคลากรด้านพลังงานเพื่อทำหน้าที่บริหารกิจการพลังงานของประเทศในอนาคต

Book_Pc2.indd 19 3/1/2556 17:42:10

Book_Pc2.indd 20 3/1/2556 17:42:10

กรมบัญชีกลางเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่ในการกำกับดูแลและให้บริการทางด้านการเงินภาครัฐ (Regulator & Service Provider) ปฏิบัติงานภายใต้อัตรากำลังของบุคลากรจำนวน 2,541 คน มีผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเป็นหน่วยงานและบุคลากรภาครัฐ โครงสร้างองค์การแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ทำให้สามารถให้บริการได้ครอบคลุมทุกพื้นที่ เนื่องจากมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ ทั้งสำนักงานคลังเขต และสำนักงานคลังจังหวัดทุกจังหวัด และมีพันธกิจ ดังภาพที่ 2-1



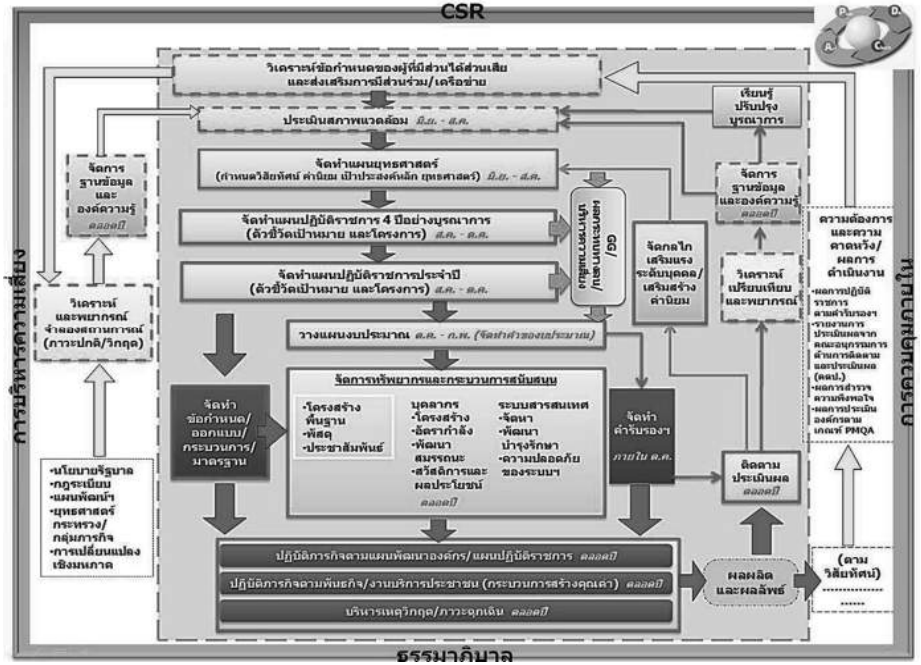
ภาพที่ 2-1 พันธกิจของกรมบัญชีกลาง

การจัดทำยุทธศาสตร์

กรมบัญชีกลางได้นำวงจร PDCA มาใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ ทำให้กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มีความชัดเจนและเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์จนถึงการติดตามประเมินผลและนำมาปรับปรุงให้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 2-2 ซึ่งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีทั้งแผนระยะสั้นประจำปี และแผนระยะยาว 4 ปี โดย

Book_Pc2.indd 21 3/1/2556 18:12:03

มีกระบวนการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสำรวจและรับฟังความคิดเห็น การประชุมสัมมนาในเวทีต่าง ๆ ที่มีผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมการประชุม การศึกษาและติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง เอกสารต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อหาปัจจัยสำคัญทั้งภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมบัญชีกลางมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผน ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น SWOT Analysis, Strategy Map, Benchmarking เป็นต้น



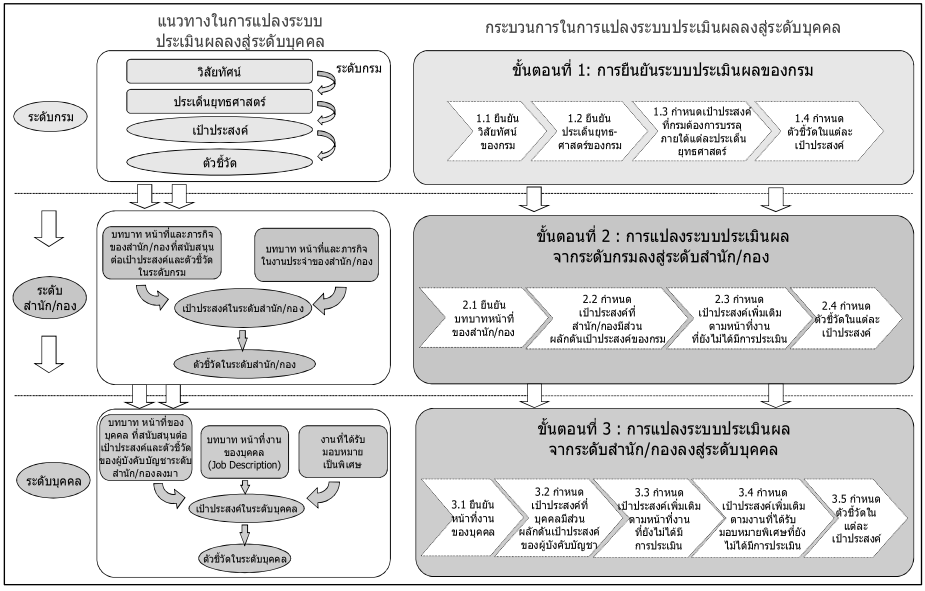
ภาพที่ 2-2 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว กรมบัญชีกลางมีกรอบระยะเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน โดยการกำหนดกรอบเวลาได้นำปัจจัย 3 เรื่องมาประกอบการพิจารณา คือ 1) แนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 2) นโยบายและแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล และแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง และ 3) รอบปีงบประมาณ เช่นเดียวกับการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ กรมบัญชีกลางมีกระบวนการที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับปัจจัยที่นำมาประกอบการพิจารณา ได้แก่ ความท้าทายขององค์การ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Book_Pc2.indd 22 3/1/2556 17:42:17

การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

กรมบัญชีกลางได้จัดทำระบบถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้อย่างทั่วถึง โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม การอบรมสัมมนา การพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เว็บไซต์ Intranet เสียงตามสาย เป็นต้น ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อจัดประเภทแผนงาน/โครงการออกเป็นแผนงาน/โครงการที่สำคัญ และแผนงาน/โครงการสนับสนุน โดยพิจารณาใน 3 ประเด็น คือ พันธกิจหลัก นโยบายเร่งด่วน และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งแผนงาน/โครงการสำคัญจะได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ เพราะจะส่งผลถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 2-3

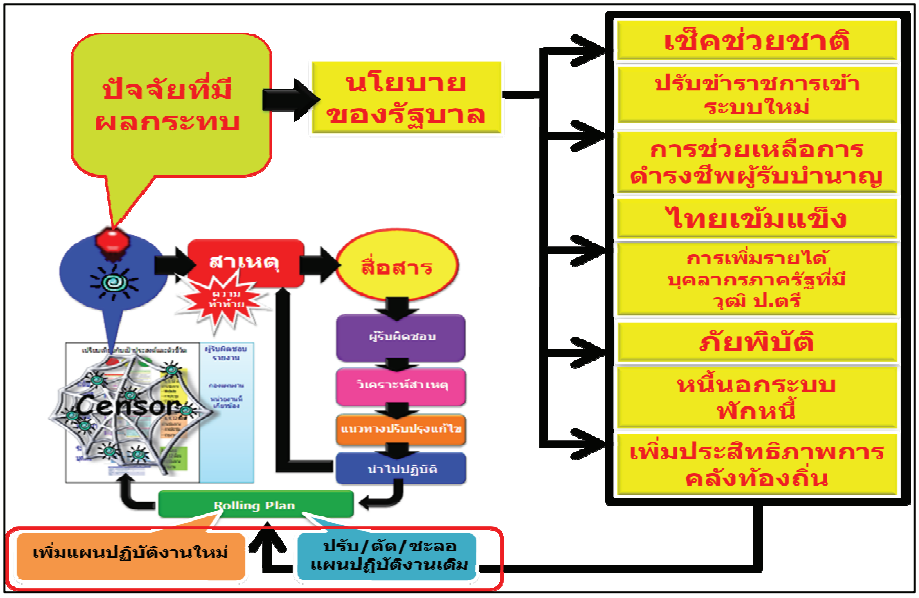


ภาพที่ 2-3 ระบบถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

การดำเนินการภายใต้ระบบถ่ายทอดเป้าหมายฯ กรมบัญชีกลางนำวิธีการลงนามข้อตกลงการปฏิบัติราชการกับผู้ที่รับผิดชอบตามสายงานมาใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอเป็นระบบโดยระดับองค์การจะติดตามผลเป็นรายไตรมาส ระดับหน่วยงานติดตามผลเป็นรายเดือน และระดับบุคคลติดตามผลทุก 6 เดือน

Book_Pc2.indd 23 3/1/2556 17:42:19

โดยที่กรมบัญชีกลางมีพันธกิจหลักที่สำคัญประการหนึ่ง คือ กำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติด้านกฎหมาย การคลังฯ ดังนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบอย่างสำคัญต่อผลการดำเนินงาน หรือผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล การดำเนินงานที่ไม่สำเร็จจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นต้น กรมบัญชีกลางสามารถปรับแผนการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ เป้าประสงค์ หรือแผนปฏิบัติงานระยะยาวได้ในทันที ดังภาพที่ 2-4 ซึ่งเป็นผลจากการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง โดยภายใต้ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และความต้องการของบุคลากรภายในกรม ซึ่งแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลครอบคลุมประเด็นหลัก 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคคล นอกจากนี้ได้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละแผนงาน/โครงการเพื่อการติดตามประเมินผล รวมทั้งกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน เช่น แผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายอาชีพ ตัวชี้วัดของแผน คือ ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาตามแผน ตั้งค่าเป้าหมายไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 รับผิดชอบโดยสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการคลังและบัญชีภาครัฐ เป็นต้น



ภาพที่ 2-4 แนวทางการปรับปรุงแผนงาน/โครงการ

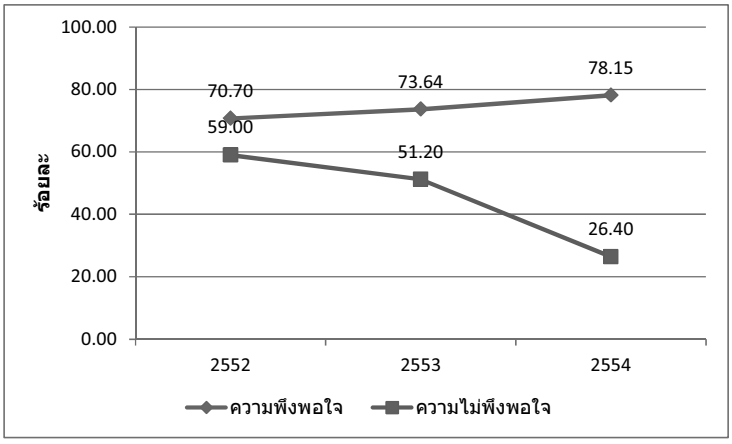
Book_Pc2.indd 24 3/1/2556 18:12:20

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

กรมบัญชีกลางได้นำผลการดำเนินงาน และผลการติดตามประเมินผล ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ทั้งเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาวที่มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการล่วงหน้าไว้ 3 ปี เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางและกรอบการปฏิบัติงานโดยเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความสอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเทียบเคียงผลการดำเนินการกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน

ผลลัพธ์การดำเนินการ

จากกระบวนการและกลไกในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและเป็นระบบ ความสามารถในการวิเคราะห์ภารกิจ กฎหมาย และหน้าที่งานตาม Core Competency ได้อย่างรวดเร็ว การปิดจุดบอดของการดำเนินงาน การวางระบบการปฏิบัติงานขององค์การ รวมทั้งการกระจายอำนาจให้คลังจังหวัดทำหน้าที่ในการควบคุมการทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้กรมบัญชีกลางเป็นหน่วยงานที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างยืดหยุ่นสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ และมีแนวโน้มของผลลัพธ์การดำเนินการที่ดี ดังภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 แสดงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการดำเนินงานของกรมบัญชีกลาง

Book_Pc2.indd 25 3/1/2556 17:42:22

กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการจัดเก็บภาษีอากรตามประมวลรัษฎากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเสนอแนะการใช้นโยบายทางภาษีอากรเพื่อให้การจัดเก็บภาษีมีความเป็นธรรมและทั่วถึงซึ่งเป็นภารกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ ภายใต้ทิศทางตามวิสัยทัศน์ที่ว่า **“ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน และเก็บภาษีทั่วถึง เป็นธรรม”** และเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรประมาณ 23,717 คน ซึ่งได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้ปฏิบัติงานตามค่านิยมและวัฒนธรรม “5 มุ่ง” คือ “มุ่งมั่นซื่อสัตย์ มุ่งเน้นจริยธรรม มุ่งหมายความรับผิดชอบ มุ่งเสริมความสามัคคี มุ่งสร้างผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภาพที่ 3-1 แผนภูมิการกำหนดกลุ่มแสดงความสัมพันธ์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Book_Pc2.indd 27 3/1/2556 18:12:38

กรมสรรพากรมีกระบวนการในการกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยนำพันธกิจ บทบัญญัติตามประมวลรัษฎากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการพิจารณาจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งศึกษาความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย โดยกำหนดกลุ่มแสดงความสัมพันธ์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามภาพที่ 3-1

จากกระบวนการดังกล่าว กรมสรรพากรสามารถจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็นดังนี้

- <u>กลุ่มผู้รับบริการ</u> ประกอบด้วย ผู้เสียภาษี (ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะ อากรแสตมป์ ภาษีเงินได้ปิโตรเลียม) รัฐบาล กระทรวงการคลัง โดยผู้เสียภาษีสามารถแยกออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้รับบริการในปัจจุบัน และกลุ่มผู้รับบริการในอนาคต ซึ่งการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการในอนาคตได้มีการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ และสำรวจความคิดเห็นแล้ว พบว่ากรมสรรพากรจะมีกลุ่มผู้รับบริการในอนาคต 2 กลุ่ม คือ “กลุ่มผู้เสียภาษี” ที่เกิดขึ้นจากผลการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) และ“กลุ่มเยาวชน” ที่จะเติบโตเป็นผู้เสียภาษีของประเทศ

- <u>กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> ประกอบด้วย ประชาชนทั่วไป องค์กรภาคเอกชน สถาบันการศึกษา โดยมุ่งเน้นหน่วยงานภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ และนักเรียน นักศึกษา

การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมสรรพากรตระหนักว่า **“ผู้เสียภาษีคือคนสำคัญ”** จึงสร้างและพัฒนาช่องทางต่าง ๆ ให้มีความหลากหลายและทันสมัยเพื่อเปิดรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทุกกลุ่ม เช่น Web Site, Call Center, Web Collaboration, Web Chat ระบบถาม-ตอบผ่านเครือข่าย (Contact Us) การจัดกิจกรรม/สัมมนาต่าง ๆ การสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) เป็นต้น รวมทั้งเป็นช่องทางการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย โดยกรมสรรพากรได้นำข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากช่องทางดังกล่าวมาทบทวนและดำเนินการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เช่น การปรับปรุงระบบนำส่งเอกสารผ่านอินเทอร์เน็ต ที่เป็นผลจากเสียงสะท้อนว่าการจัดส่งเอกสารให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบก่อนคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาไม่ได้รับความสะดวก การพัฒนาและปรับเปลี่ยนระบบงานต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ การยกระดับมาตรฐานการให้บริการตามโครงการ “สำนักงานบริการขวัญใจ

Book_Pc2.indd 28 3/1/2556 17:42:53

ประชาชน” ซึ่งได้ขยายผลการดำเนินการไปยังสำนักงานสรรพากรภาคทั่วประเทศ การนำนวัตกรรม Cloud Computing (Cloud-VRT) มาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้กับนักท่องเที่ยวด้วยบัตร Smart Card เป็นต้น

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมสรรพากรได้พัฒนาวิธีการสร้างความสัมพันธ์และรูปแบบการติดต่อกับผู้รับบริการให้มีความหลากหลาย เหมาะสม และทันสมัยเพื่อให้ครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้งผู้รับบริการในปัจจุบัน และผู้รับบริการในอนาคต ได้แก่ กลุ่มผู้เสียภาษี กลุ่มชาวต่างชาติ กลุ่มเยาวชนซึ่งเป็นผู้เสียภาษีในอนาคต หน่วยงานภาครัฐที่ใช้ข้อมูลของกรมสรรพากร และหน่วยงานภาคเอกชนผ่านเวทีการหารือในประเด็นภาษีอากรที่มีแนวปฏิบัติไม่ชัดเจนหรือประเด็นที่เกิดจากธุรกรรมรูปแบบใหม่ ๆ โดยรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์เป็นการดำเนินการผ่านช่องทางต่าง ๆ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ช่องทางหลัก ได้แก่ ช่องทางทั่วไป และช่องทางเฉพาะกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ช่องทางทั่วไป

- **การติดต่อกับเจ้าหน้าที่โดยตรง** ผ่านศูนย์บริการข้อมูลสรรพากร ซึ่งผู้รับบริการสามารถเลือกใช้บริการได้ 3 รูปแบบ คือ (1) การให้บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ (RD Call Center 1161) (2) การให้บริการข้อมูลทางโทรศัพท์พร้อมปรากฏภาพหน้าจอคอมพิวเตอร์ (Web Collaboration) (3) การสนทนากับเจ้าหน้าที่กรมสรรพากรผ่านอินเทอร์เน็ต (Web Chat) ซึ่งสถิติการให้บริการทั้ง 3 ช่องทางตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2555 มีจำนวนของผู้ใช้บริการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี

- **เครือข่ายอินเทอร์เน็ต** ผ่านเว็บไซต์ www.rd.go.th ซึ่งมีการปรับข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ และผู้รับบริการสามารถตรวจสอบสถานะคำถามได้ตลอดเวลา

- **สื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional Media)** เช่น การจัดทำตัววิ่งผ่านสถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ การจัดทำสปอตวิทยุ การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ รถแห่ขยายเสียง เป็นต้น เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงบริการได้ทุกกลุ่ม

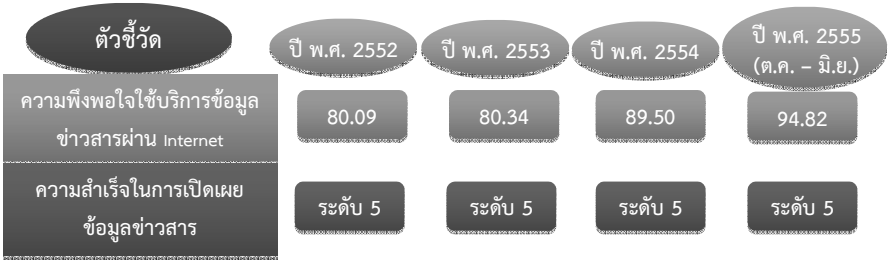
- **กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์** เพื่อสร้างความสัมพันธ์และปลูกจิตสำนึกต่อผู้รับบริการในการทำหน้าที่เป็นพลเมืองที่ดี ผ่านโครงการต่าง ๆ อาทิเช่น โครงการ RD on Tour เป็นการจัดกิจกรรมพบปะประชาชนในจังหวัดต่าง ๆ โครงการ RD Giving Art Award เป็นการเชิญชวนให้เยาวชนและประชาชนทั่วไปร่วมส่งภาพวาดหรือภาพถ่ายเข้าประกวดตามหัวข้อที่กำหนด เพื่อทำให้ทุกคนในสังคมเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการเสียภาษี เป็นต้น

Book_Pc2.indd 29 3/1/2556 17:42:53

2. ช่องทางเฉพาะกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินกิจกรรมจะพิจารณาวิธีการให้เหมาะสมเฉพาะกลุ่ม เช่น จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับผู้เสียภาษีผ่านทางช่องทางการสัมมนาเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีการจัดอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปีและในทุก ๆ ปี เป็นต้น

ช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่จัดทำขึ้นไม่เพียงแต่สนับสนุนให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการของรัฐได้อย่างสะดวกและรวดเร็วแล้ว แต่ยังเป็นช่องทางในการจัดการข้อร้องเรียนด้วย โดยข้อมูลที่ได้รับผ่านช่องทางดังกล่าว กรมสรรพากรได้นำไปจัดกลุ่มประเภทการร้องเรียนไว้ ดังนี้ (1) ด้านเจ้าหน้าที่ (2) การให้บริการ (3) การขอความเป็นธรรม (4) การหลีกเลี่ยงภาษี/แจ้งแหล่งภาษี (5) ผู้มีอิทธิพล (6) ผู้มีพฤติกรรมออกใบกำกับภาษีปลอม และ (7) แสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะ และอื่น ๆ พร้อมทั้งกำหนดหน่วยงานเพื่อดำเนินการเรื่องร้องเรียนในแต่ละกลุ่ม และกำหนดแนวทางปฏิบัติให้แก่เจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ทำให้การแก้ไขปัญหามีความรวดเร็วและเป็นระบบ

จากความพยายามดำเนินการเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ได้ ทำให้ในปี พ.ศ. 2555 (ต.ค. – มิ.ย.) การบริการข้อมูลข่าวสารผ่าน Internet ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social network) ในรูปแบบ Twitter และ Facebook รวมถึง RD Channel ได้รับความพึงพอใจสูงสุดร้อยละ 94.82 และในการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานและสร้างความสัมพันธ์ผ่านกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ สามารถดึงดูดผู้สนใจร่วมกิจกรรม/โครงการ ได้สูงถึงจำนวน 127,000 คน อาทิเช่น โครงการ RD Youth Club, RD Camp, RD go Campus, RD Social Club



ภาพที่ 3-2 ตัวชี้วัดความพึงพอใจในการใช้บริการข้อมูลข่าวสารผ่าน Internet และความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

Book_Pc2.indd 30 3/1/2556 17:42:53

การสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

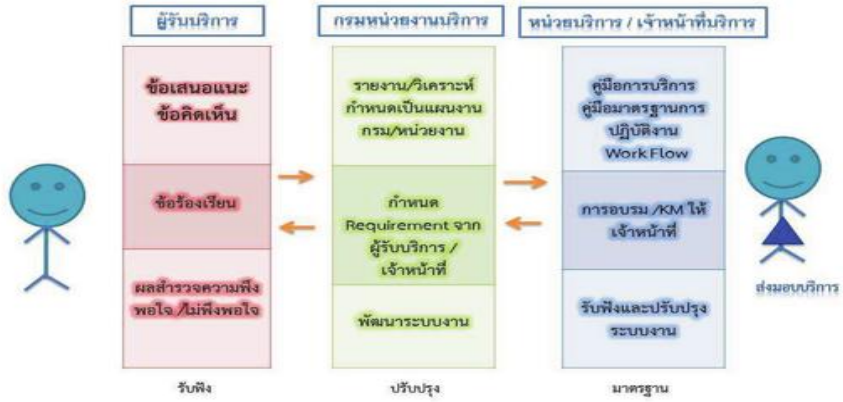
การพัฒนาช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย ทำให้แน่ใจว่าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงบริการ รวมทั้งร้องเรียนหรือแสดงความรู้สึกต่อการให้บริการของกรมสรรพากรได้สะดวกและรวดเร็ว เช่น Contact Mail เป็น e-mail เฉพาะให้ผู้เสียภาษีที่ยื่นแบบแสดงรายการผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้แสดงความเห็น ข้อเสนอแนะ การจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็น (questionnaire) การกำหนดมาตรฐานการให้บริการโดยการบันทึกเสียงผู้ใช้บริการทางสายด่วนกรมสรรพากร (RD Call Center 1161) เพื่อเป็นข้อมูลปฐมภูมิในการวัดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การส่งจดหมายแสดง เป็นต้น จึงส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการฯ และภาพลักษณ์ของกรมสรรพากรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ กรมสรรพากรมีระบบติดตามคุณภาพการให้บริการหลังสิ้นสุดการให้บริการทันที เช่น กำหนดให้มีตู้แสดงความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ การกดให้ความเห็นเกี่ยวกับการให้บริการของเจ้าหน้าที่บนระบบ IVR การสุ่มตรวจสอบความถูกต้องของคำถาม เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ

การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คุณภาพการให้บริการเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่กรมสรรพากร ดังนั้น เพื่อพัฒนากระบวนการให้บริการ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรมสรรพากรได้พัฒนารูปแบบและช่องทางการให้บริการ การสื่อสารที่สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับ (Two way communication) เพื่อสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีหน้าที่เสียภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูงที่ปรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ให้ทำหน้าที่เป็นคู่คิดทางธุรกิจของผู้มีหน้าที่เสียภาษี (Business Partner) มิใช่จ้องจับผิดเพื่อเก็บภาษี การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการสร้างฐานภาษีที่ยั่งยืนในระยะยาวจากเยาวชนที่จะเป็นผู้เสียภาษีที่มีคุณภาพในอนาคต การสร้างสรรค์กรมสรรพากรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) การกำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมและมีความใกล้ชิดกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการทบทวนการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความครบถ้วนในทุกระดับฐานผู้เสียภาษีทั้งในปัจจุบันและอนาคต

Book_Pc2.indd 31 3/1/2556 17:42:54



ภาพที่ 3-3 การมุ่งเน้นมาตรฐานการบริการและการปฏิบัติงาน

โดยรูปแบบและวิธีการพัฒนาการให้บริการข้างต้น ประกอบกับกรมสรรพากรเป็นกรมบริการ จึงให้ความสำคัญกับการสร้างจิตสำนึกที่ดีด้านบริการให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ โดยการพัฒนาบุคลากรและเพิ่มบทบาทสมรรถนะหลักด้านจิตบริการลงในหลักสูตรการอบรมและพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากร มีการวัดผลการสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจการรับบริการ ทั้งก่อนและหลังการปรับปรุงบริการ ซึ่งมีการสำรวจใน 2 ลักษณะ คือ Survey Interview และ Focus Group Interview อีกทั้ง มีการยกระดับมาตรฐานการให้บริการ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ/ผู้เสียภาษีในทุกกลุ่มโดยเปรียบเทียบกับประเทศชั้นนำใน ASEAN คือ ประเทศสิงคโปร์ และจากผลการดำเนินการที่ผ่านมาของกรมสรรพากรพบว่าการยกระดับการให้บริการในหลายด้านที่พิจารณาจากผลสำรวจความพึงพอใจเชิงเปรียบเทียบอยู่ในระดับที่ดีกว่าประเทศสิงคโปร์ (เอกสารอ้างอิงจาก Leading Innovation & Change : Partner Taxpayers in Nation Building & Economic Development, Inland Revenue Authority of Singapore (Civil Service College , Singapore))

Book_Pc2.indd 32 3/1/2556 18:20:59

จังหวัดสมุทรสงคราม
หมวด 3
รางวัลความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จังหวัดสมุทรสงคราม เป็นจังหวัดในภาคกลาง มีขนาดพื้นที่เล็กที่สุดของประเทศ ประมาณ 416.7 ตารางกิโลเมตร มีจำนวนประชากรจำนวน 194,086 คน ซึ่งน้อยที่สุดเป็นอันดับ 2 รองจากจังหวัดระนอง มีหน่วยงานส่วนภูมิภาคจำนวน 30 หน่วยงาน และหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัด 13 หน่วยงาน รวม 43 หน่วยงาน มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 2,303 คน มีพื้นที่เป็นชายฝั่งติดทะเลอ่าวไทย มีความอุดมสมบูรณ์ทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ประชากรส่วนใหญ่จึงประกอบอาชีพเกษตรกรรม การประมง และอุตสาหกรรมขนาดเล็ก การปกครองแบ่งเป็น 3 อำเภอ 36 ตำบล 284 หมู่บ้าน 1 เทศบาลเมือง 6 เทศบาลตำบล และ 28 องค์การบริหารส่วนตำบล โดยเมื่อปลายปี พ.ศ. 2550 ผลการสำรวจดัชนีความมั่นคงของมนุษย์พบว่า จังหวัดสมุทรสงครามเป็นจังหวัดที่มีความมั่นคงของมนุษย์สูงที่สุดในประเทศไทย

การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จังหวัดสมุทรสงครามมีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ คือ การเป็นจังหวัดขนาดเล็กที่มีความอุดมสมบูรณ์ทั้งอาหารทะเล ผลไม้ ธรรมชาติ มีสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ทางแม่น้ำลำคลอง และได้รับการขนานนามว่าเป็นเมืองสามน้ำ ได้แก่ น้ำเค็ม น้ำกร่อย และน้ำจืด ทำให้เกิดการผสมผสานของวัฒนธรรมและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ ส่งผลให้ประชาชนมีความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการกำหนดพันธกิจยุทธศาสตร์ของจังหวัด และเป้าหมายในการดำเนินงานของจังหวัดสมุทรสงคราม ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นเมืองแห่งอาหารทะเลและศูนย์กลางกุ้งแม่น้ำ ผลไม้ปลอดภัยจากสารพิษ ศูนย์กลางการพักผ่อนและการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ทางแม่น้ำลำคลองระดับชาติ ดินแดนแห่งประชาชนรักถิ่นกำเนิด อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมดีงาม” โดยเปิดรับฟังความคิดเห็นของทุกภาคส่วนผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม

โดยที่จังหวัดให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและความต้องการของประชาชน ดังนั้น เพื่อให้สามารถจัดหาบริการได้ตรงตามความต้องการหรือเหนือความคาดหมายของผู้รับบริการอย่างทั่วถึง รวมถึงการปรับปรุงระบบการบริหารและปฏิบัติการภายในจังหวัดให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จังหวัดสมุทรสงครามได้จำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

Book_Pc2.indd 33 3/1/2556 18:21:06

ส่วนเสียออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งพิจารณาจากประเด็นยุทธศาสตร์ โดยผู้รับบริการแบ่งเป็น 13 กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

- ผู้รับบริการ ได้แก่ เกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้นำชุมชน กลุ่มอาชีพ กลุ่มผู้ได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิต กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจากการท่องเที่ยว กลุ่มนักท่องเที่ยว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กร NGO สื่อมวลชน และกลุ่มผู้รับบริการตามภารกิจหน่วยงาน

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ กระทรวง/กรม หน่วยราชการภาครัฐในจังหวัด ภาคเอกชน/ธุรกิจเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/ผู้นำชุมชน และกลุ่ม NGO

นอกจากนี้ยังได้กำหนดไปถึงกลุ่มผู้รับบริการในอนาคต คือ แรงงานต่างด้าว/แรงงานนอกระบบ

การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้อย่างหลากหลาย จังหวัดจึงจำเป็นต้องกำหนดกลไกการส่งมอบบริการให้ชัดเจนตามแนวทางการให้บริการซึ่งมีทั้งรูปแบบเชิงรุกและเชิงรับ เช่น การให้บริการที่บ้าน โทรศัพท์/โทรสาร หน่วยบริการเคลื่อนที่ เวทีประชาคม/ประชุม/อบรม คลินิกให้คำปรึกษา การลงพื้นที่ ศูนย์ประชาสัมพันธ์ รายการผู้ว่าพบประชาชนทางวิทยุ โทรทัศน์ หอกระจายข่าว เสียงตามสาย และสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น เพื่อให้การบริการสามารถตอบสนองความต้องการได้ทุกกลุ่ม ตัวอย่างดังตารางที่ 4-1 อีกทั้งสามารถนำไปกำหนดเป็นข้อกำหนดที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกันในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

Book_Pc2.indd 34 3/1/2556 17:42:56

ตารางที่ 4-1 ตัวอย่างการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ

กลุ่มผู้รับบริการ	บริการที่ให้	กลไกการส่งมอบ	ช่องทางที่ใช้	ความต้องการของผู้รับบริการ/ST	หน่วยงาน
1.ผู้นำชุมชน 1.1 กำนันผู้ใหญ่บ้าน/ผู้นำสตรี 1.2 ผู้นำอาสาสมัคร ทุกภาคส่วน 1.3 คณะกรรมการศูนย์ถ่ายทอดฯ 1.4 สหกรณ์ทุกประเภท	1.ให้ข้อมูลด้านการเกษตรที่ปลอดภัยได้มาตรฐาน ช่องทางการตลาด ที่ปรึกษาแก่กลุ่มเกษตรกร 2.ส่งเสริมสนับสนุนผู้นำกลุ่ม องค์การ เครือข่าย ให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถบริหารจัดการกิจกรรมในชุมชน ระดับหมู่บ้าน/ตำบล/อำเภอ/จังหวัด	1.จัดเวทีประชาคม 2.สร้างเครือข่าย 3.ประชุม/อบรม/สัมมนา 4.แบบสอบถาม 5.กล่องแสดงความคิดเห็น 6.บริการเคลื่อนที่	1.เวทีประชาคมในพื้นที่ 2.Website 3.Walk in 4.หอกระจายข่าว 5.วิทยุท้องถิ่น 6.เคเบิ้ลทีวี 7.แผ่นพับ 8.จดหมาย 9.จดหมายข่าว 10.กล่องแสดงความคิดเห็น 11.ศูนย์บริหารถ่ายทอดเทคโนโลยี 12.ผ่านโครงการต่าง ๆ	1. ให้หน่วยราชการมีการพัฒนาส่งเสริมบุคลากร - เพิ่มจำนวนบุคลากร เช่น บุคลากร ด้านเกษตร, สาธารณสุข, ให้เหมาะสมกับการพัฒนาจังหวัด - การพัฒนาความรู้ของบุคลากรภาครัฐด้านอาหาร ทะเลและผลไม้ปลอดภัยให้สามารถนำความรู้ไปส่งเสริมผู้ผลิตกลุ่มต่างๆ - มีจิตบริการ	สนง.เกษตร สนง.สน. สนง.ประมง สนง.ที่ดิน หน่วยราชการต้นสังกัด
2.เกษตรกร 2.1 ผู้ผลิตผลไม้ &สวนไม้ผล 2.2 ประมง 2.3 ปศุสัตว์	1.ให้การตรวจรับรองคุณภาพ GAP ด้านประมง/พืช/ปศุสตว์ 2.ให้ปัจจัยการผลิตด้านการเกษตร เช่น พันธุ์พืช ปุ๋ยชีวภาพ			2.ให้หน่วยราชการมีการพัฒนาและส่งเสริมการบริหารจัดการ แบบบูรณาการการทำงานของส่วนราชการและเครือข่ายอื่น ๆ ในเชิงรุกอย่างจริงจัง	สนง.จังหวัด ทุกส่วนราชการ

Book_Pt2.indd 35 3/1/2556 17:42:57

การให้บริการของจังหวัดสมุทรสงครามสามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เนื่องจากมีปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จดังนี้

1. ความมุ่งมั่นของผู้นำในองค์การ

ผู้บริหารระดับสูงได้แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการบริการที่มีคุณภาพโดยลงพื้นที่เพื่อสำรวจความต้องการและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยตนเองพร้อมทีมงาน และนำมาซึ่งการกำหนดทิศทางองค์การได้อย่างชัดเจน ขณะเดียวกันผู้บริหารได้ผลักดันและเอื้ออำนวยให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ด้วยการกำหนดและถ่ายทอดนโยบายที่ชัดเจน สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี พร้อมทั้งจัดฝึกอบรมและให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล พร้อมกับปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้จังหวัดสมุทรสงครามได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อบริหารการดำเนินการของจังหวัดอย่างเป็นระบบ และทำงานสอดประสานกัน

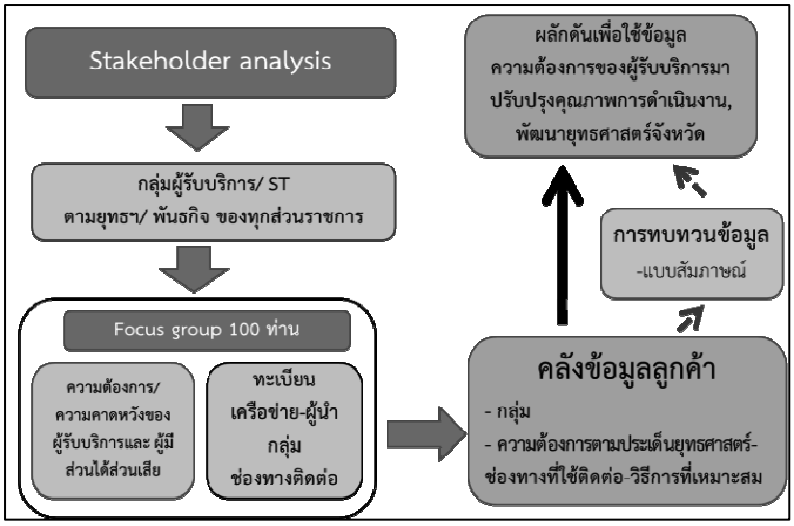
2. การกำหนดและถ่ายทอดนโยบายที่ชัดเจนสู่การปฏิบัติ

จังหวัดสมุทรสงครามได้กำหนดคุณลักษณะของการให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ อันนำมาซึ่งมาตรฐานการให้บริการที่บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างกระบวนการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบงานได้อย่างเข้มแข็งให้ทุกภาคส่วนเดินไปพร้อมกัน รวมทั้งมีการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพองค์การอย่างต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ เช่น การทำให้ข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงานและการให้บริการมีคุณภาพพร้อมใช้งานโดยคัดเลือก วิเคราะห์ จัดเก็บ และตรวจสอบข้อมูล พร้อมปรับปรุงให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการเป็นประจำตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น มีการพัฒนาบุคลากรผ่านระบบสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะ เช่น Facebook เว็บไซต์ หนังสือเวียน และมหกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น ซึ่งเป็นการสร้างให้ข้าราชการตระหนักในการพัฒนาตนเองและเปิดใจรับฟังเสียงประชาชน

จังหวัดสมุทรสงครามได้พัฒนาการให้บริการที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน โดยมีกระบวนการเรียนรู้และรับฟังเสียงสะท้อนจากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังภาพที่ 4-1 มีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกับการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริการ เช่น การสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อรับฟังความ

Book_Pc2.indd 36 3/1/2556 17:42:59

คิดเห็น และส่งข่าวประชาสัมพันธ์ การจัดระบบรับฟังข้อคิดเห็นและจัดการข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและมีประสิทธิผล การดำเนินงานอย่างมีมาตรฐานเพื่อให้สามารถรับฟังความคิดเห็นและให้คำปรึกษาด้านบริการได้อย่างมีคุณภาพ การเผยแพร่ความรู้ต่อสาธารณชน เป็นต้น โดยผลของการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอได้นำมาซึ่งการพัฒนาวิธีการให้บริการ ปรับปรุงการให้บริการและพัฒนารูปแบบการบริการที่เข้าถึงพื้นที่ บุคลากรภายในองค์การมีความพร้อมและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดำรงชีพได้ดีขึ้น



ภาพที่ 4-1 กระบวนการเรียนรู้และรับฟังเสียงสะท้อนจากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จังหวัดสมุทรสงครามมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์และการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง ผ่านโครงการต่าง ๆ ที่ภาคชุมชนให้ความเห็นและคัดเลือกมาดำเนินการ เช่น โครงการลงแขกลงคลอง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ภาครัฐ ประชาชน เอกชน และนักท่องเที่ยว ร่วมใจร่วมแรง ดูแล ขุดลอกคลองให้ใสสะอาด โดยภาคเอกชนสนับสนุนทุน ชาวบ้านทำอาหารมาเลี้ยง และขยายผลทำในแต่ละหมู่บ้านซึ่งจะหมุนเวียนกันเดือนละครั้งติดต่อกันมากว่า 3 ปี เป็นต้น ซึ่งความสำเร็จของการดำเนินโครงการดังกล่าว จังหวัดได้นำไปขยายผลปรับปรุงในส่วนอื่น ๆ ต่อไป เช่น วัด ภูมิทัศน์ของชุมชน เป็นต้น ทำให้จังหวัดได้รับประโยชน์อย่างยิ่ง นอกจากภูมิทัศน์สภาพแวดล้อมดีแล้วยังสามารถช่วยป้องกันโรคภัยไข้เจ็บ ตอบสนองนโยบายจังหวัด สร้างเวทีการแลกเปลี่ยนความคิด และเกิดความรักสามัคคีของคนในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี

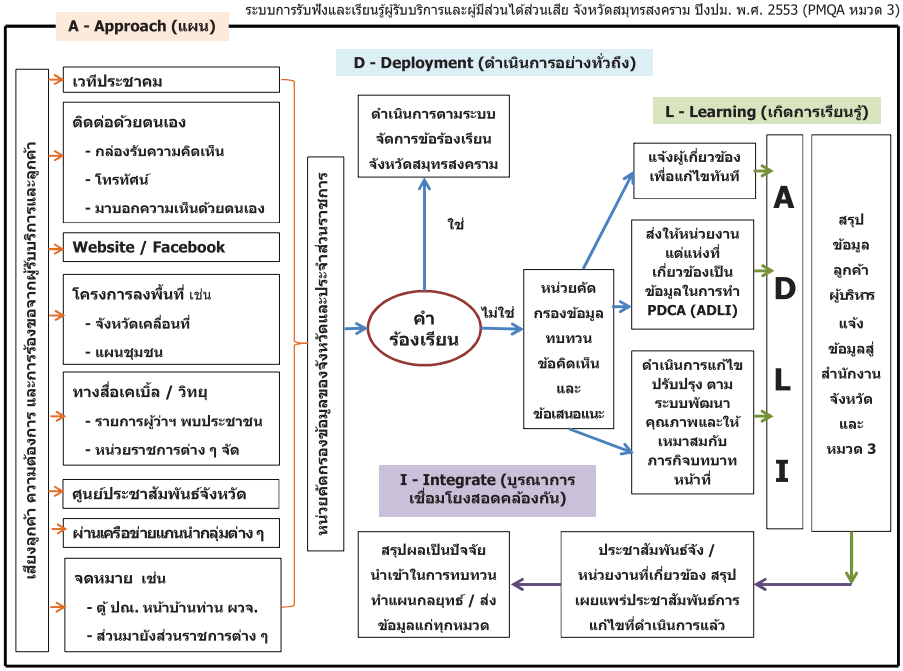
Book_Pc2.indd 37 3/1/2556 17:43:00

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จังหวัดสมุทรสงคราม ได้สร้างกลยุทธ์ในการเรียนรู้ผู้รับบริการผ่านระบบ “Samutsongkram “C” Learning system” ดังภาพที่ 4-2 และพัฒนาช่องทางการสื่อสารให้มีความหลากหลายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้มีความทันสมัย ครอบคลุมทุกพื้นที่และทุกกลุ่มผู้รับบริการ โดยมีระบบการรับฟังเรียนรู้ ดังภาพที่ 4-3 ซึ่งเป็นกลไกในการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง ที่ทำให้เกิดความเชื่อถือและความร่วมมือจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังมีการจัดมหกรรมเรียนรู้ PMQA โดยเชิญประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมงานอย่างต่อเนื่องทุกปี ตัวอย่าง ปี พ.ศ. 2553 จัดงาน “ฝูงปลาทูเรียนรู้ PMQA” ปี พ.ศ. 2554 จัดงาน “ฝูงปลาทูเคียงคู่กุ้ง (แม่น้ำ) มุ่งพัฒนา PMQA” และปี พ.ศ. 2555 จัดงาน “ฝูงปลาทูและหมู่เพื่อนร่วมขับเคลื่อน PMQA”

ภาพที่ 4-2 กลยุทธ์ในการเรียนรู้ผู้รับบริการฯ

Book_Pc2.indd 38 3/1/2556 17:43:02



ภาพที่ 4-3 ระบบการรับฟังและเรียนรู้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระบบการให้บริการ ของจังหวัดสมุทรสงคราม เป็นระบบที่ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการให้บริการในลักษณะเป็น Collaborative Service ด้วยภาคประชาชนของจังหวัดมีความเข้มแข็ง กล้าสะท้อนความเห็น และได้รับอำนาจในการตัดสินใจ นอกจากนี้ **มีความต่อเนื่องในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและขยายผลสู่หน่วยงานอื่น** ในรูปแบบของการจัดนิทรรศการ Best Practice ผ่านมหกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานและผู้รับบริการเป็นประจำทุกปี มีระบบการแก้ไข**การจัดการข้อร้องเรียน**ที่รวดเร็ว และมีการติดตามประเมินผลความพึงพอใจของผู้ร้องเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลลัพธ์การดำเนินการที่มีแนวโน้มดีขึ้น โดยจังหวัดได้นำข้อมูลจากการรับฟังความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาวิเคราะห์และนำมาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการและการแก้ไขปัญหาที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เห็นผลเป็นรูปธรรมจน

Book_Pc2.indd 39 3/1/2556 18:21:23

เกิดเป็นการพัฒนาต่อยอดขยายผล และเสริมสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง ประชาชนในจังหวัดมีความสุข กินดี อยู่ดี รายได้เพิ่มขึ้น อุบัติเหตุลดลง ยาเสพติดลดลง การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมขยายพื้นที่ ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านการบริหาร การดำเนินการ และการให้บริการ ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อจังหวัด ทั้งจากประชาชน บุคลากรในจังหวัด รวมทั้งนักท่องเที่ยวที่พบเห็น และองค์กรต่าง ๆ ทำให้จังหวัดสมุทรสงครามได้รับการยอมรับและความเชื่อถืออย่างกว้างขวาง จนได้รับรางวัลจากองค์การต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งประกันคุณภาพของการทำงานได้เป็นอย่างดี

Book_Pc2.indd 40 3/1/2556 17:43:04

กรมการพัฒนาชุมชนเดิมเป็นส่วนราชการที่แยกมาจากงานส่วนพัฒนาการท้องถิ่นของกรมมหาดไทย โดยยกฐานะเป็นกรมการพัฒนาชุมชน เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2505 เพื่อทำหน้าที่ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของประชาชนในชนบททั้งการช่วยเหลือ พัฒนาวิถีชีวิตความเป็นอยู่ในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสามารถจัดการชุมชนได้เองตามรูปแบบและกระบวนการตามระบอบประชาธิปไตย ต่อมาในปี พ.ศ. 2545 กรมการพัฒนาชุมชนได้ปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างใหม่ โดยกำหนดให้มีภารกิจในด้านการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการมีส่วนร่วม วิสาหกิจชุมชน และศักยภาพของประชาชน ผู้นำชุมชน องค์การชุมชน เครือข่ายองค์การชุมชนเพื่อบรรลุเป้าหมายในการเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชน

ในปี พ.ศ. 2552 ได้ดำเนินการแบ่งส่วนราชการใหม่ โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้มีความชัดเจนตามภารกิจและยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชน เพื่อลดความซ้ำซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามภารกิจ และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนตอบสนองในเรื่องสิทธิชุมชน ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การของประชาชน ที่สำคัญเพื่อให้กรมการพัฒนาชุมชนสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ในงานพัฒนาชุมชน นั่นคือ “ชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนพึ่งตนเองได้ และครอบครัวมีคุณภาพชีวิตดีมีความสุข” ซึ่งได้นำมากำหนดเป็นเป้าประสงค์ขององค์การ โดยมีบุคลากร (พัฒนากร) เป็นกำลังหลักในการปฏิบัติงานร่วมกับประชาชนในชุมชน และดำเนินงานตามทิศทางภายใต้**วิสัยทัศน์** “ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง”

การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล

กรมการพัฒนาชุมชนให้ความสำคัญกับบุคลากรของกรมในฐานะเป็นทุนมนุษย์และเป็นผู้สร้างผลสัมฤทธิ์ในงานให้กับองค์การ โดยคำนึงอยู่เสมอว่า “ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับทิศทางขององค์การ” จึงได้กำหนดระบบงานและระบบการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับระบบการนำองค์การประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังภาพที่ 6-1

Book_Pc2.indd 41 3/1/2556 18:21:51

1. กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ ก.พ. กำหนด และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชน

2. ออกแบบระบบงาน โดยกำหนดรายละเอียดของการจัดระบบงาน

3. บริหารผลปฏิบัติงาน โดยการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมาย ความคาดหวังระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผ่านการมอบหมายงาน การติดตามประเมินผลที่เป็นรูปธรรม

4. รักษาและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดยมีระบบยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล และแรงจูงใจต่าง ๆ

5. พัฒนาบุคลากร

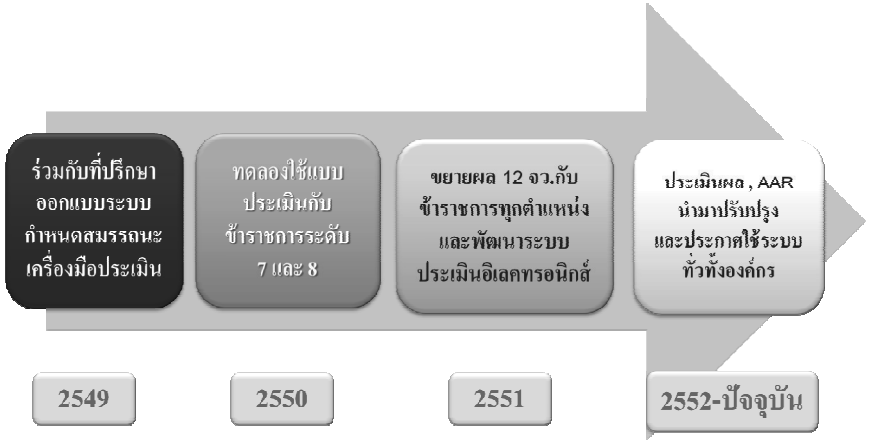
ภาพที่ 5-1 การจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับระบบการนำองค์การ

โดยทั้ง 5 ขั้นตอน จะถูกทบทวนแนวทางปฏิบัติเพื่อนำมาปรับปรุง และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ผ่านกระบวนการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และรายงานการประเมินประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ซึ่งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

Book_Pc2.indd 42 3/1/2556 17:43:05

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมการพัฒนาชุมชน นอกจากออกแบบให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การแล้ว ยังพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้สามารถบูรณาการการทำงานในแต่ละระดับ และตอบโจทย์ของการถ่ายทอดค่าเป้าหมาย การจัดทำตัวชี้วัดจากระดับองค์การสู่ตัวบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน เที่ยงตรง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งระบบอิเล็กทรอนิกส์ดังกล่าวเป็นเรื่องท้าทายอย่างมากสำหรับกรมการพัฒนาชุมชน ในการสร้างความรู้ความเข้าใจกับข้าราชการทุกระดับ การรักษาความเสถียรของระบบคอมพิวเตอร์ที่ต้องรองรับการประเมินจากบุคลากรจำนวน 7,000 ราย สำหรับการใช้งานอย่างเต็มรูปแบบกับข้าราชการทุกระดับตำแหน่งและสายงาน และการนำผลประเมินมาใช้ในการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ตลอดจนนำมาคิดค่าคะแนนประกอบการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมการพัฒนาชุมชนได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยแบ่งเป็น 4 ระยะ ดังภาพที่ 5-2



ภาพที่ 5-2 Road Map การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมการพัฒนาชุมชน

Book_Pc2.indd 43 3/1/2556 17:43:06

โดยระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม ส่งผลให้บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนมีความชัดเจนในการทำงาน มีการปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของกรม เกิดการทำงานเป็นทีม เนื่องจากมีการวัดและประเมินความสำเร็จในภาพรวมของทีมงาน การพัฒนาความสามารถและทักษะของข้าราชการได้อย่างเหมาะสมตามผลการประเมินสมรรถนะ ทักษะ ความรู้ และสามารถจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan)

การวางแผนการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร

แนวคิดหลักของกรมการพัฒนาชุมชน ต้องการให้บุคลากรเป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ตลอดจนเป็นผู้มีคุณธรรม ดังนั้น การดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรจึงมีกรอบในการวางแผนและการพัฒนาที่เป็นระบบชัดเจน คือ (1) กำหนดความต้องการในการพัฒนา (Training Needs) (2) ออกแบบหลักสูตร (3) ดำเนินการตามแผน (4) ประเมินผลการพัฒนา เรียนรู้ โดยกำหนดเป้าหมายไว้ตามแผนปฏิบัติราชการของกรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2551 – 2554 คือ บุคลากรเป็น Knowledge Worker ร้อยละ 50 ซึ่งผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนปฏิบัติการดังกล่าวมีบุคลากรผ่านเกณฑ์เป็น Knowledge Worker รวมร้อยละ 62.54 (4,051 คน) ดังตารางที่ 5-1

ตารางที่ 5-1 ผลการพัฒนาบุคลากรเป็น Knowledge Worker

ตัวชี้วัด	พ.ศ. 2551		พ.ศ. 2552		พ.ศ. 2553		พ.ศ. 2554	
	เป้าหมาย	ผ่าน	เป้าหมาย	ผ่าน	เป้าหมาย	ผ่าน	เป้าหมาย	ผ่าน
ร้อยละของบุคลากรเป็น Knowledge Worker	ร้อยละ 10	14.05 (1,031 คน)	ร้อยละ 10	11.09 (756 คน)	ร้อยละ 15	19.69 (1,297 คน)	ร้อยละ 15	14.9 (967 คน)

ทั้งนี้ ขั้นตอนที่สำคัญของแผนการพัฒนาบุคลากร คือ การกำหนดความต้องการในการพัฒนา (Training Needs) ซึ่งได้มีการศึกษา วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ นโยบาย ภารกิจที่สำคัญของกรมการพัฒนาชุมชน และนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ พัฒนาการจังหวัด พัฒนาการอำเภอ พัฒนากร และผู้นำชุมชนในฐานะผู้รับบริการที่สำคัญ เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาความต้องการเกี่ยวกับความรู้ ทักษะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และนำมากำหนดเป็นเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) ให้ตรงตามความต้องการของ

Book_Pc2.indd 44 3/1/2556 17:43:08

แต่ละบุคคล และสามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์การได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ ขั้นตอนการดำเนินการตามแผน กรมการพัฒนาชุมชนได้สร้างแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย ทั้งการศึกษาอบรมแบบที่เป็นทางการ (หลักสูตรฝึกอบรม ทุนการศึกษา e-Learning) การศึกษาอบรมแบบไม่เป็นทางการ (KM ระบบพี่เลี้ยง) และการจัดการให้บุคลากรพัฒนาตนเองผ่านแผนพัฒนารายบุคคล

กรมการพัฒนาชุมชน เป็นส่วนราชการที่มีบุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในภูมิภาค ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงให้ความสำคัญกับบุคลากรในส่วนกลางยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค และท้องถิ่นด้วย โดยเฉพาะการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โดยจัดทำหลักสูตรเฉพาะสำหรับบุคลากร (พัฒนากร) ที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค เช่น หลักสูตรพัฒนากรก่อนประจำการสำหรับพัฒนากรบรรจุใหม่ หลักสูตรนักบริหารจัดการชุมชนสำหรับพัฒนากรที่ปฏิบัติงานมาแล้ว 5 ปี เป็นต้น รวมทั้งจัดให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองทางระบบ E-learning และกิจกรรม KM delivery

การเสริมสร้างความผาสุกให้แก่บุคลากร

กรมการพัฒนาชุมชนให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความผาสุกให้แก่บุคลากรทุกหน่วยงานในสังกัด โดยช่วยลดทุกข์และเพิ่มความสุข สร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลในชีวิตการทำงาน เพื่อให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานเกิดความรัก ความผูกพันต่อกรมการพัฒนาชุมชนและทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

ระบบประเมินความผาสุกออนไลน์

กรมการพัฒนาชุมชนได้สร้างระบบประเมินความผาสุกที่มีลักษณะ Real Time บนเว็บไซต์ http://www2.cdd.go.th/survey เพื่อใช้ประเมินระดับความผาสุกของบุคลากรและสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกของบุคลากร ทั้งในภาพรวมระดับกรมและระดับหน่วยงาน โดยนำผลการสำรวจไปใช้เป็นข้อมูลตัดสินใจ ปรับปรุง พัฒนา แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ และใช้เป็นช่องทางให้บุคลากรสื่อสารกับผู้บริหารเรื่องการเสริมสร้างความผาสุก ซึ่งจะทำให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนากระบวนการเสริมสร้างความผาสุกต่อไป

Book_Pc2.indd 45 3/1/2556 17:43:09

ภาพที่ 5-3 ระบบประเมินความผาสุกออนไลน์

ระบบประเมินความผาสุกออนไลน์ ทำให้ได้รับข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ปรับปรุง พัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ที่ถูกต้องเหมาะสม ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร โดยสามารถจัดทำและนำแผนการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรไปปฏิบัติได้อย่างจริงจัง อีกทั้งมีตัวชี้วัดด้านความผาสุกที่หลากหลายและครอบคลุมทุกระดับ

กรมการพัฒนาชุมชน ได้พัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยมี HR Scorecard และ PMQA หมวด 5 เป็นเครื่องมือในการประเมินมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน และกำหนดวิธีการปรับปรุงพัฒนางานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทั้งในด้านการพัฒนาและการเติบโต การสร้างศักยภาพและความผาสุกของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องเชื่อมโยงกับการออกแบบระบบงาน และระบบการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากร อันเป็นเป้าประสงค์สำคัญที่ต้องการให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รักและผูกพันต่อองค์การ และส่งมอบบริการที่มีคุณค่าให้แก่ประชาชน กลุ่มองค์กร ชุมชน ผู้รับบริการ ซึ่งเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Book_Pc2.indd 46 3/1/2556 18:22:23

กรมสุขภาพจิต
หมวด 5
รางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรมสุขภาพจิตเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีพันธกิจหลักตามแผนยุทธศาสตร์กรมสุขภาพจิตใน 3 ด้าน ได้แก่ เสริมสร้างศักยภาพประชาชนให้มีสุขภาพจิตดี ส่งเสริมบทบาทของภาคีเครือข่ายด้านสุขภาพจิตให้เข้มแข็ง และพัฒนาบริการและวิชาการสุขภาพจิตให้มีคุณภาพและเข้าถึงง่าย และดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ **"กรมสุขภาพจิตเป็นศูนย์กลางความเชี่ยวชาญในการพัฒนางานสุขภาพจิตในระดับประเทศ"** มีการกำหนดค่านิยมที่สอดคล้องกับลักษณะขององค์การ และนำไปสู่การบรรลุพันธกิจ คือ M-E-N-T-A-L (M-Mind, E-Efficiency, N-Network, T-Teamwork, L-Learning) มีจำนวนบุคลากรรวม 5,308 คน มีหน่วยปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคครอบคลุมทั่วประเทศ มีกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักประกอบด้วย ผู้ป่วยจิตเวช ผู้มีปัญหาสุขภาพจิต เครือข่ายในระบบและนอกระบบสาธารณสุข และประชาชนทั่วไป ซึ่งมีวิธีการในการให้บริการแก่ผู้รับบริการในแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน อาทิเช่น การให้ความรู้ ความเข้าใจด้านสุขภาพจิตเพื่อสร้างศักยภาพในด้านการส่งเสริม ป้องกัน และพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพจิตของประชาชนผ่านช่องทางสื่อสารมวลชน สื่อสายคลายทุกข์ คลินิกสุขภาพจิต 91 เว็บไซต์กรมสุขภาพจิต การบริการสายสุขภาพจิต โทร. 1667 การให้คำปรึกษาปัญหาสุขภาพจิตผ่านระบบโทรศัพท์ 1323 การจัดประชุม/อบรม/สัมมนา และการให้บริการบำบัด รักษา และฟื้นฟู ผู้ป่วยจิตเวชที่มีอาการรุนแรง มีระบบส่งต่อผู้ป่วยเพื่อการติดตามดูแลอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาล เป็นต้น

โดยบทบาทภารกิจหน้าที่กรมสุขภาพจิต และลักษณะของกลุ่มผู้รับบริการของกรมที่เป็นผู้มีปัญหาด้านสุขภาพจิต ส่งผลให้บุคลากรของกรมสุขภาพจิตต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุพันธกิจขององค์การ ดังนั้นกรมสุขภาพจิตจึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินการด้านการบริหารบุคลากรให้มีความชัดเจน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ พร้อมกับมอบอำนาจในการตัดสินใจทางการบริหาร โดยมีกองการเจ้าหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการ และแต่งตั้งคณะทำงานชุดต่าง ๆ เพิ่มเติม ซึ่งประกอบด้วย

Book_Pc2.indd 47 3/1/2556 18:26:56

ตัวแทนบุคลากรในแต่ละสาขาวิชาชีพในรูปแบบการทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อรับผิดชอบดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ซึ่งแนวทางดังกล่าวทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว

การจัดระบบงานและบริหารงาน

กรมสุขภาพจิต เน้นการจัดระบบงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวสูงทั้งระบบงานแบบทางการและไม่เป็นทางการ โดยระบบงานแบบทางการจะแบ่งตามโครงสร้างของส่วนราชการ ส่วนการจัดระบบงานแบบไม่เป็นทางการ จะมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมแบบสหวิชาชีพ หรือการบริหารงานเป็นโครงการ (Project-based Management) ซึ่งสามารถตอบสนองต่อการดำเนินงานตามนโยบายทั้งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านอื่น ๆ ที่สำคัญหรือเร่งด่วน ด้านสุขภาพจิตในภาวะวิกฤตหรือฉุกเฉิน รวมทั้งสนับสนุนระบบงานแบบทางการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวมากขึ้น อีกทั้งสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และริเริ่มที่จะผลิตนวัตกรรมในการทำงานร่วมกัน

นอกจากนี้ ระบบงานที่กำหนดขึ้นยังช่วยสนับสนุนระบบการสื่อสารในองค์การให้สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การไปสู่ทุกระดับได้อย่างทั่วถึง ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้างานถึงผู้ปฏิบัติงาน โดยดำเนินการผ่านกระบวนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน การประชุมผู้บริหาร และการประชุมคณะกรรมการบริหารหน่วยงาน/หัวหน้าฝ่าย ซึ่งระบบการสื่อสารดังกล่าวยังเป็นช่องทางในการรับข้อมูลป้อนกลับที่สามารถนำมาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

กรมสุขภาพจิต ได้มีการวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวัง และความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วพบว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกรมสุขภาพจิตไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การ และที่สำคัญบุคลากรเห็นว่าตนเองได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน ซึ่งมีสาเหตุมาจากการมอบหมายงาน การประเมินผลงาน และการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่สอดคล้องกัน ดังนั้น เพื่อการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ กรมสุขภาพจิตจึงได้กำหนดให้การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนกลยุทธ์ HR Scorecard และถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์การ

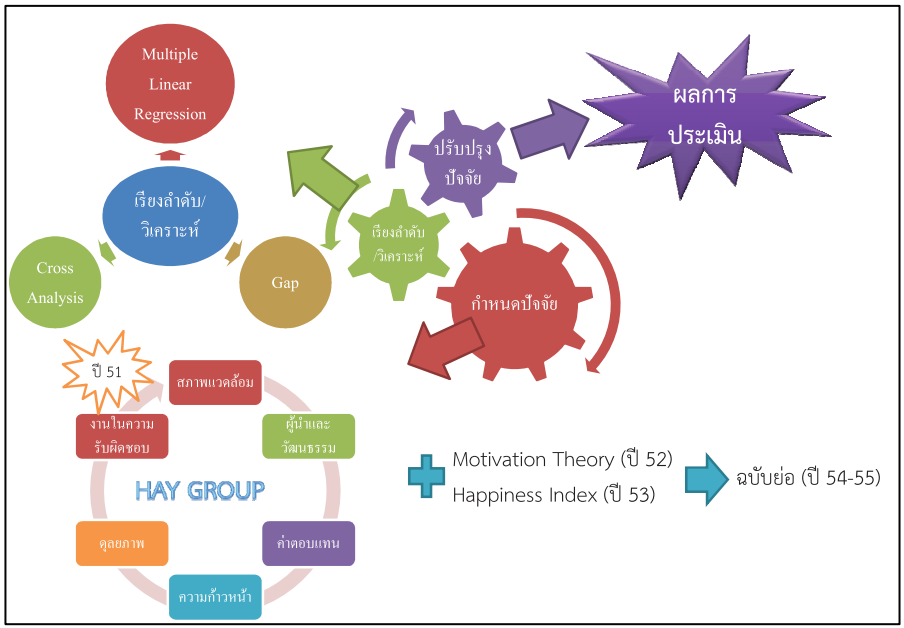
Book_Pc2.indd 48 3/1/2556 17:43:11

ทราบผ่านกระบวนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติ ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สามารถติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 โดยมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนร่วมกันปีละ 2 ครั้ง ตามรอบของการเลื่อนขั้นเงินเดือน และจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นที่สะท้อนหรือสัมพันธ์กับระดับของความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการบริหารค่าตอบแทนในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น จัดสรรตามสัดส่วนของงบประมาณ (โควต้าเลื่อนขั้น เงินรางวัล) การประกาศเกียรติคุณ การยกย่องชมเชย เป็นต้น

กรมสุขภาพจิตได้นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปขยายผลให้ครอบคลุมถึงบุคลากรประเภทอื่น ๆ เช่น พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ เป็นต้น รวมถึงการบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารค่าตอบแทนเพื่อเป็นกลไกในการผลักดันและขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรทุกกลุ่มให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนางานและพัฒนาบุคลากร

นอกจากนี้ กรมสุขภาพจิตได้ใช้แนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถค้นพบศักยภาพของตนเองและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการทำงานได้อย่างเต็มที่ บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด และมีความพึงพอใจในงาน ส่งผลให้เกิดความต่อเนื่องของการจัดระบบงาน การส่งเสริมการเรียนรู้โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน และพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นส่วนราชการแห่งการเรียนรู้ และสามารถสร้างความรู้ขึ้นใช้เองในองค์กร มีวัฒนธรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ทีมข้ามสายงาน และมีการสรุปบทเรียนเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาการดำเนินงานและพัฒนานวัตกรรมอันส่งผลให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ดีขึ้นและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิต รวมทั้งการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรผ่านระบบการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ ดังภาพที่ 6-1

Book_Pc2.indd 49 3/1/2556 17:43:11



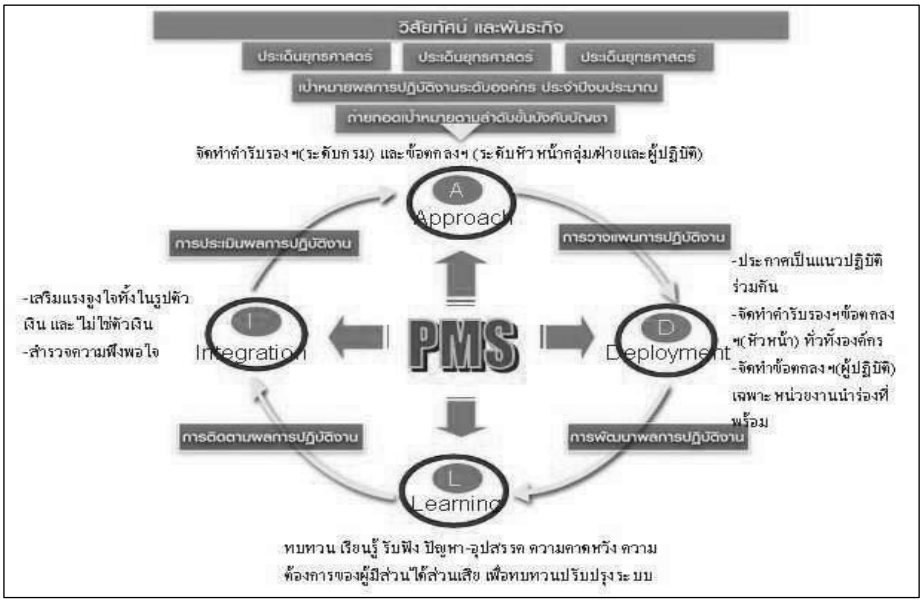
ภาพที่ 6-1 ระบบการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

กรมสุขภาพจิตให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งเกษียณ การรักษาบุคลากรให้มีความสุข มีความสามารถในการทำงาน และการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหารที่มีความสำคัญต่อกรม โดยแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการทดแทน/สืบทอดตำแหน่งขึ้นมารับผิดชอบในการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกและเตรียมกลุ่มเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งการพิจารณาจะสอดคล้องกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลของกรมสุขภาพจิต ที่พบว่าบุคลากรสายงานหลักในสังกัดกรมสุขภาพจิตจะเกษียณอายุราชการพร้อม ๆ กัน และการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีประสบการณ์สูงมาทดแทนได้ยาก รวมทั้งบุคลากรมีการโอนย้ายไปนอกหน่วยงานมากขึ้น กรมสุขภาพจิตจึงหาวิธีการจูงใจให้บุคลากรอยู่ในองค์การ โดยการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล ซึ่งมีการวิเคราะห์ความต้องการเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสายวิชาการ และศักยภาพสูงสายบริหารเพื่อพัฒนาตามแผน รวมทั้ง มีการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจตามกลุ่มบุคลากร และการประเมินความผาสุกและความพึงพอใจแยกตามกลุ่มบุคลากร มี

Book_Pc2.indd 50 3/1/2556 18:27:11

การสร้างระบบการติดตามเพื่อสร้างความมั่นใจในการนำความรู้สู่การปฏิบัติ โดยการแต่งตั้งคณะทำงานแบบ Cross-Functional Team ดำเนินการเกี่ยวกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรได้บูรณาการร่วมกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (ขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมาย – พัฒนา – ติดตาม – ประเมินผล) โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ (1) ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (2) ผลการประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน และ (3) องค์ความรู้ ทักษะ และระดับคุณภาพของผลงานที่คาดหวังตามแผนการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เป็นแนวทางในการกำหนดเนื้อหา (Content) และวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมและสอดคล้องในการกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) และแผนที่ในการพัฒนา (Roadmap) โดยเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อบริบทแวดล้อมและข้อจำกัดในการดำเนินงาน อาทิ การสอนงาน (On the Job Training) การเป็นพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Study) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และมีระบบการติดตามผลโดยให้หน่วยงานในสังกัดรายงานผลการดำเนินงานให้แก่กองการเจ้าหน้าที่ ดังภาพที่ 6-2



ภาพที่ 6-2 การดำเนินงานตามระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมสุขภาพจิต

Book_Pc2.indd 51 3/1/2556 17:43:13

จากการติดตามผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดเกี่ยวกับบุคลากรของกรมสุขภาพจิต พบว่าตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีแนวโน้มดีขึ้น เช่น ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดหลักของแผนปฏิบัติการประจำปี สามารถดำเนินการได้บรรลุระดับขั้นความสำเร็จที่ระดับ 5 ติดต่อกันมาอย่างต่อเนื่อง ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติราชการ ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร ค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อกรมสุขภาพจิต เป็นต้น ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า “กระบวนการ” ในการบริหารผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับองค์การจนถึงระดับบุคคล ซึ่งมี 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ วางแผน พัฒนา ติดตาม และประเมินผลนั้น สนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ โดยสามารถพิจารณาในมุม “คุณภาพ” ของการทำงานในแต่ละระดับขั้นความสำเร็จจะพบว่าผลสำเร็จที่เกิดขึ้น มีที่มาจากหลักคิด **“ทำ ทำให้ดีขึ้น ทำให้ดียิ่งขึ้นไปอีก”**

Book_Pc2.indd 52 3/1/2556 17:43:14

กรมธนารักษ์ ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2476 โดยรวมกรมที่มีหน้าที่สำคัญไว้ด้วยกัน 4 กรม คือ กรมกษาปณ์สิทธิการ กรมพระคลังมหาสมบัติ กรมเงินตรา และกรมรักษาที่หลวงและกัลปนาไว้ เดิมใช้ชื่อกรมพระคลัง ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นกรมคลัง และ "กรมธนารักษ์" ตราบจนถึงปัจจุบัน โดยเป็นกรมในสังกัดของกระทรวงการคลัง มีหน้าที่/พันธกิจตามกฎหมาย 4 ด้าน คือ การบริหารจัดการที่ราชพัสดุ การประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ การบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ให้เพียงพอ และการดูแลรักษาทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน มีบุคลากรปฏิบัติงานจำนวน 2,057 คน ประกอบด้วยข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง และมีทิศทางในการดำเนินงานขององค์การภายใต้**วิสัยทัศน์** *"เป็นองค์กรหลักในการบริหารจัดการทรัพย์สินของประเทศด้วยหลักธรรมภิบาล"* มีกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ ดังตารางที่ 7-1

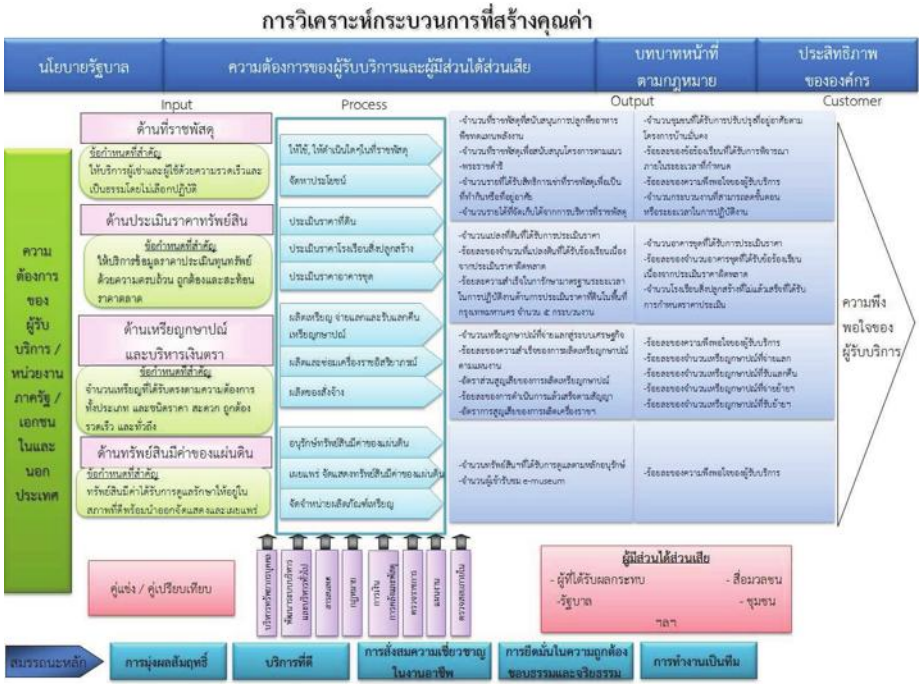
ตารางที่ 7-1 การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พันธกิจ	กลุ่มผู้รับบริการ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ด้านที่ราชพัสดุ	ผู้ใช้ที่ราชพัสดุ/ผู้เช่าที่ราชพัสดุ	ผู้ครอบครอง/เจ้าของที่ดินข้างเคียง/ชุมชนในท้องถิ่นบริการ
ด้านเหรียญกษาปณ์และบริหารเงินตรา	ประชาชน/หน่วยงาน/คลังจังหวัด	ผู้ให้บริการเครื่องหยอดเหรียญ
ด้านประเมินราคาทรัพย์สิน	กรมที่ดิน	เจ้าของที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง ห้องชุดที่ขอจดทะเบียนฯ
ด้านดูแลทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน	นักท่องเที่ยว/ประชาชน/หน่วยงาน/นักเรียน นิสิต นักศึกษา	ผู้ครอบครอง/เจ้าของที่ดินข้างเคียง/ชุมชนในท้องถิ่น/สำนักพระราชวัง

Book_Pc2.indd 53 3/1/2556 18:27:24

การกำหนดและออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

กรมธนารักษ์ใช้กระบวนการประชุมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ จากทุกสายงาน เพื่อพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมทั้งพิจารณาว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ โดยนำผลของการประชุมต่าง ๆ รวมทั้ง ข้อมูลผลการสำรวจรับฟังความคิดเห็นที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) มากำหนดข้อกำหนดที่สำคัญ ออกแบบกระบวนการ และกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการให้สอดคล้องกันทั้งระบบตั้งแต่ความท้าทาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ขององค์การ พร้อมกับถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงาน ผ่านช่องทางระบบสารสนเทศ ซึ่งช่วยสนับสนุนให้เกิดการรวบรวม เชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในหน่วยงานได้ด้วย ดังภาพที่ 7-1 และภาพที่ 7-2



ภาพที่ 7-1 การวิเคราะห์กระบวนการสร้างคุณค่า

Book_Pc2.indd 54 3/1/2556 18:27:32

ภาพที่ 7-2 การวิเคราะห์กระบวนการสนับสนุน

การจัดการกระบวนการเพื่อยกระดับการบริการสู่ความเป็นเลิศ

จากภารกิจของกรมธนารักษ์ที่มีความแตกต่างกัน จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญขององค์การในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการที่มีความแตกต่างกันตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งหลอมรวมการจัดการกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้มีการจัดการกระบวนการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสร้างความพึงพอใจ คุณภาพของการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ในทุกภารกิจ

ดังนั้น การปฏิบัติงานภายใต้ความท้าทายดังกล่าว กรมธนารักษ์จำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานใช้ 5W1H และ ECRS (Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify) เป็นหลักในการดำเนินงาน ส่งผลให้มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน และใช้ PDCA เป็นหลักในการติดตามทบทวนกระบวนการเพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการและการจัดการกระบวนการภายใน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้ กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดต้องสำรวจความคิดเห็นและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียอย่างสม่ำเสมอทุกปี และนำข้อมูลมาพัฒนากระบวนการทำงาน ทำให้เกิดวัฒนธรรมการพัฒนางาน

Book_Pc2.indd 55 3/1/2556 18:36:22

ทั่วทั้งองค์การ ซึ่งถือเป็นความโดดเด่นของการจัดการกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนภายใต้ภารกิจที่มีความแตกต่างกันทั้ง 4 ภารกิจ โดยมีผลของการปรับปรุงกระบวนการหลักตามภารกิจสรุปได้ดังนี้

ภารกิจด้านประเมินราคาทรัพย์สิน เป็นภารกิจที่กรมธนารักษ์รับโอนมาจากกรมที่ดิน จึงมีความท้าทายในด้านบุคลากร เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาที่ดิน กรมธนารักษ์จึงได้นำความท้าทายดังกล่าวมาปรับปรุงการให้บริการข้อมูลการประเมินราคาที่ดิน โดยนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงาน พร้อมกับจัดตั้งสถาบันธนารักษ์ศึกษาขึ้นเพื่ออบรมบุคลากรภาคเอกชนที่มาร่วมงานกับกรมธนารักษ์ให้มีความรู้ในงานการประเมินราคาที่ดิน และสามารถปฏิบัติงานแทนกรมธนารักษ์ได้ ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานของกรมธนารักษ์ในกระบวนการกำหนดราคาประเมินที่ดินจากรายบล็อกเป็นรายแปลงจะสามารถดำเนินการได้ครอบคลุมทั่วประเทศอย่างรวดเร็ว โดยไม่เพิ่มภาระให้กับงบประมาณด้านบุคลากรของทางราชการ

ภารกิจด้านเหรียญกษาปณ์และบริหารเงินตรา เป็นภารกิจในการผลิตเงินตรา กรมธนารักษ์ได้ปรับปรุงกระบวนการโดยการจัดตั้งศูนย์กระจายเหรียญทั่วประเทศจำนวน 6 ศูนย์ และร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งธนาคารออมสินในการจ่ายแลกเหรียญและรับคืนเหรียญ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการขนส่งเหรียญ เปิดให้บริการรับจอง-สั่งซื้อสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ต เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ถูกต้อง รวดเร็ว นอกจากนี้ มีการนำระบบการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานมาใช้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ทั้งระบบ ISO 9001 : 2008 มาปรับปรุงระบบการจัดการกระบวนการ ซึ่งช่วยให้ลดขั้นตอนการผลิต ลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายในการผลิต ลดจำนวนบุคลากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จำนวนชิ้นงานได้มาตรฐานยิ่งขึ้น และระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) มาใช้ในการจัดการความรู้เพื่อสรรค์สร้างนวัตกรรมการผลิตเหรียญ รวมถึงการดำเนินกิจกรรม 5 ส เป็นประจำทุกปี เพื่อรักษาคุณภาพและสร้างความยั่งยืนในกระบวนการให้บริการ ส่งผลให้ระบบคุณภาพหยั่งรากลึกลงไปสู่บุคลากรทุกระดับ เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การทั้งความภาคภูมิใจในงาน ความสามัคคี และการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านขั้นตอนการปฏิบัติงานคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการ ซึ่งได้พัฒนาไปสู่ศูนย์การเรียนรู้สำนักกษาปณ์

ภารกิจด้านดูแลทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน กรมธนารักษ์ได้วิเคราะห์กระบวนการให้บริการเข้าชมทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินแล้ว พบว่าวิธีการในการให้บริการไม่จูงใจและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ จึงนำมาซึ่งการปรับปรุงขั้นตอนการจัดการกระบวนการและพัฒนารูปแบบการให้บริการ โดยนำนวัตกรรมการจัดแสดงรูปแบบใหม่มาให้บริการ

Book_Pc2.indd 56 3/1/2556 17:43:16

เพิ่มช่องทางการจัดแสดงแบบทุกที่ทุกเวลา ได้แก่ การจัดแสดง e – museum ทางเว็บไซต์ และดำเนินโครงการจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินด้วยระบบเสมือนจริงทำให้สามารถจัดแสดงแบบสัญจร (Travelling Exhibition) ทั้งในและต่างประเทศโดยไม่ต้องนำชิ้นทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินของจริงหรือที่ไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ไปจัดแสดง นอกจากนี้ยังได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงานด้านการอนุรักษ์ทรัพย์สินด้วย ทั้งนี้ การปรับปรุงกระบวนการให้บริการรูปแบบใหม่ส่งผลให้ประชาชนสามารถเข้าชม และเข้าถึงทรัพย์สินของมีค่าของแผ่นดินได้ง่ายขึ้น

ภารกิจด้านที่ราชพัสดุ กรมธนารักษ์ได้กำหนดให้ทุกสำนักงานธนารักษ์พื้นที่และส่วนกลางนำหลัก ECRS มาปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งจัดตั้งบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มาช่วยในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุที่มีขนาดใหญ่ต้องใช้งบประมาณในการลงทุนสูง นอกจากนี้ มีการจัดระบบการทำงานในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่ในรูปแบบของกลุ่มจังหวัดเพื่อเป็นการบูรณาการการทำงาน ช่วยเหลือ แลกเปลี่ยน เรียนรู้วิธีการทำงาน และที่สำคัญได้มอบอำนาจเกี่ยวกับการจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุให้ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือสำนักงานธนารักษ์พื้นที่เป็นผู้พิจารณาอนุมัติ อนุญาตได้ รวมทั้งเพิ่มช่องทางการเข้าถึงบริการ เช่น การชำระค่าเช่าผ่านทางธนาคาร การออกไปจัดเก็บค่าเช่านอกสถานที่ การนำระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) มาช่วยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ผลจากการปรับปรุงกระบวนการ ทำให้การทำงานในสายงานด้านที่ราชพัสดุมีความรวดเร็วขึ้น นอกจากนั้นได้ร่วมกับกระทรวงการคลังนำร่องดำเนินการนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงานด้านที่ราชพัสดุผ่านระบบ Intranet และในอนาคตจะดำเนินการให้ครอบคลุมอย่างเต็มรูปแบบ

สำหรับกระบวนการสนับสนุน การออกแบบกระบวนการ กรมธนารักษ์ได้สำรวจความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก แล้วนำผลมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาข้อกำหนดที่สำคัญ ตัวชี้วัดกระบวนการ โดยผ่านคณะทำงาน และกำหนดให้ทุกหน่วยงานในสายงานสนับสนุน ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้การดำเนินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามข้อกำหนดทั้งการลดขั้นตอน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย และเข้าร่วมโครงการประกวดการพัฒนาองค์การพร้อมทั้งรายงานผลผ่านระบบการติดตามประเมินผล หากผลการปฏิบัติงานบรรลุตามข้อกำหนดที่สำคัญจะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การ โดยเฉพาะกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน กรมธนารักษ์ได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดการกับข้อร้องเรียนในทุกสายงาน และกำหนดให้ทุกหน่วยงานจะต้องดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนและรายงานผล

Book_Pc2.indd 57 3/1/2556 17:43:17

การดำเนินการผ่านระบบสารสนเทศเพื่อรวบรวมนำเสนอคณะทำงานกำหนดแนวทางการดำเนินการในแต่ละปีต่อไป

ผลสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการ

การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของกรมธนารักษ์จะได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่องทั้งการสนับสนุนงบประมาณในการจัดสรรสิ่งจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลลัพธ์การปฏิบัติงานตามกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่ดี ผลักดันให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การตามแนวทางที่กำหนด จัดให้มีเทคโนโลยีที่จำเป็นอย่างเพียงพอ อีกทั้งทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและสรรค์สร้างนวัตกรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสอนงานแบบพี่น้อง มีการนำผลการดำเนินการไปประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของทุกหน่วยงานในสังกัด ทำให้กระบวนการต่าง ๆ มีความชัดเจน เชื่อมโยงและตอบสนองต่อนโยบายกระทรวงการคลังและกรมธนารักษ์

ผลของการปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่าทุกกระบวนการ ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การมีผลลัพธ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี อาทิ จำนวนนวัตกรรมการให้บริการ ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนงานบริการที่เพิ่มสูงขึ้นกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะกระบวนการด้านเหรียญกษาปณ์และบริหารเงินตรา ซึ่งได้รับรางวัล เช่น รางวัลเงินทุนหมุนเวียนการแสดงเหรียญกษาปณ์และเงินตราไทย ประเภทรางวัลผลการดำเนินงานดีเด่น รางวัลเงินทุนหมุนเวียนการผลิตเหรียญกษาปณ์และการทำของ ได้รับรางวัลดีเด่นประเภทด้านประสิทธิภาพต่อการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น ซึ่งรางวัลที่ได้เป็นมุมมองจากภายนอกเข้ามาประเมินความเป็นระบบขององค์การ รวมทั้งทำให้บุคลากรของกรมเกิดความเข้าใจ มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง จนปัจจุบันบุคลากรของกรมธนารักษ์ได้เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงองค์การไว้จำนวนมาก ซึ่งกรมธนารักษ์ต้องนำมาเรียงลำดับความสำคัญว่าอะไรควรทำก่อนและหลัง

Book_Pc2.indd 58 3/1/2556 17:43:18

กรมปศุสัตว์
หมวด 6
รางวัลความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

กรมปศุสัตว์ เป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและนโยบาย ควบคุม กำกับ ส่งเสริม วิจัย ถ่ายทอดเทคโนโลยีและพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการปศุสัตว์ รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรพันธุกรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ การดำเนินงานขององค์การอยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ **"เป็นองค์กรนำการปศุสัตว์ไทยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก"** มีทรัพยากรบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 11,927 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ 4,302 คน ลูกจ้างประจำ 1,682 คน และพนักงานราชการ 5,943 คน มีผู้รับบริการแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) เกษตรกรด้านการปศุสัตว์และผู้เลี้ยงสัตว์ 2) ผู้ประกอบการด้านการปศุสัตว์ และ 3) ผู้บริโภคอุปโภคสินค้าปศุสัตว์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ประชาชน ชุมชน องค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชน และเครือข่ายปศุสัตว์ ที่ได้รับผลกระทบจากการให้บริการของกรมปศุสัตว์

การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

กรมปศุสัตว์กำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าโดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้สามารถกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าได้ 6 กระบวนการ คือ

1. กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ในการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายภารกิจ

2. การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เหมาะสม ทันสมัย ครอบคลุมต่อการนำไปใช้ปรับปรุงงานหลักใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิตปศุสัตว์ ด้านสุขภาพสัตว์ และด้านมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์

3. การพัฒนาปัจจัยการผลิต ระบบสุขภาพสัตว์และระบบมาตรฐานการผลิต เป็นกระบวนการพัฒนาปัจจัยการผลิตและระบบการผลิตปศุสัตว์ เพื่อให้กระบวนการผลิตสินค้าปศุสัตว์ของเกษตรกรและผู้ประกอบการเป็นที่เชื่อมั่นต่อผู้บริโภคทั้งภายในและต่างประเทศ

4. การส่งมอบและบริการ เป็นกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และให้บริการเกี่ยวกับปัจจัยการผลิต ระบบสุขภาพสัตว์ และระบบมาตรฐานการผลิต เพื่อเพิ่ม

Book_Pc2.indd 59 3/1/2556 18:37:51

ประสิทธิภาพการผลิตให้แก่เกษตรกรและผู้ประกอบการด้านการปศุสัตว์ตลอดห่วงโซ่การผลิต ให้ได้สินค้าปศุสัตว์ที่มีคุณภาพ มาตรฐาน ปลอดภัยและสามารถแข่งขันได้

5. การควบคุม กำกับ ดูแล ให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เป็นกระบวนการควบคุมคุณภาพการผลิตสินค้าปศุสัตว์และผลิตภัณฑ์ด้านปศุสัตว์ให้ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย และไม่ส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้อง

6. การบริหารจัดการวงจรการผลิตสินค้าปศุสัตว์ เป็นกระบวนการบริหารจัดการห่วงโซ่การผลิตสินค้าปศุสัตว์ เพื่อให้ได้สินค้าปศุสัตว์ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย มีปริมาณเพียงพอและสามารถแข่งขันได้ รวมทั้งให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ ทางอาหาร และเกิดดุลยภาพของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตปศุสัตว์

สำหรับการกำหนดกระบวนการสนับสนุน กรมปศุสัตว์ได้นำความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญในระดับสูง วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์ รวมถึงความต้องการของบุคลากรมาประกอบพิจารณา ซึ่งสามารถกำหนดกระบวนการสนับสนุนได้ 6 กระบวนการ ได้แก่

1. การวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์

2. การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสำหรับการปฏิบัติงาน

3. การบริหารงบประมาณ การเงิน การคลัง การพัสดุ เพื่อให้มีงบประมาณ เงินสด วัสดุ ครุภัณฑ์ เพียงพอต่อการดำเนินงานขององค์การ

4. การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมปศุสัตว์ มีประสิทธิภาพสามารถรองรับงานที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาให้บริการ (e-Service) และสนับสนุนการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์การ

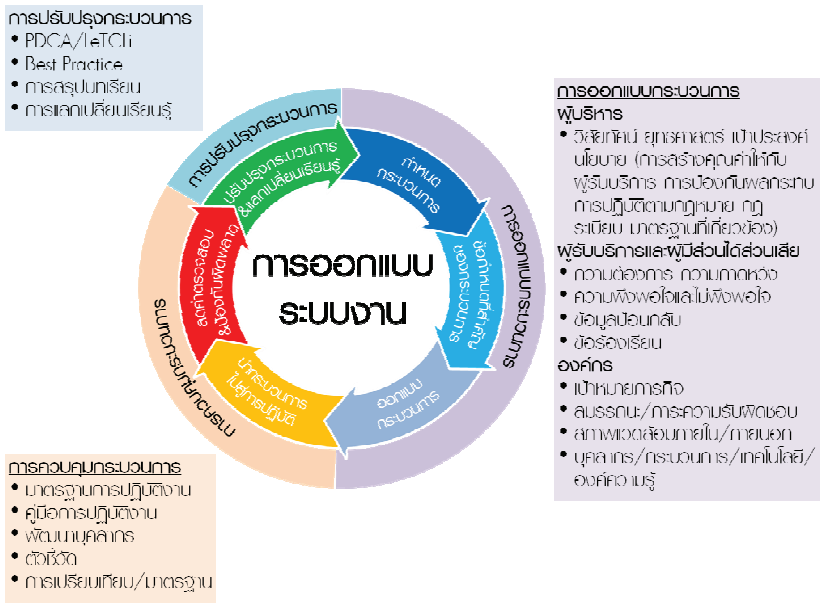
5. การพัฒนาระบบราชการ พัฒนากฎหมาย การกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อเพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในองค์การ

6. การบริหารอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้กรมปศุสัตว์มีความพร้อมต่อการดำเนินงาน ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์การ และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง

Book_Pc2.indd 60 3/1/2556 17:43:19

การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

กรมปศุสัตว์ให้ความสำคัญต่อการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน โดยจัดตั้งคณะทำงานมารับผิดชอบอย่างชัดเจน และใช้แนวทางตามภาพที่ 8-1 ในการออกแบบระบบงานและจัดการกระบวนการ



ภาพที่ 8-1 การออกแบบระบบงาน

โดยการกำหนดกระบวนการได้นำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญ แผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ (2) สมรรถนะ องค์ความรู้ เทคโนโลยี (3) ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น กฎหมาย กฎ ระเบียบ มาตรฐาน (5) ผลการทบทวนระบบงานที่ผ่านมา ร่วมกับการวิเคราะห์ Value Chain ดังภาพที่ 8-2 ของกรมปศุสัตว์ มาประกอบการออกแบบระบบงานและกำหนดกระบวนการทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ทำให้ได้กระบวนการที่สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดที่สำคัญ พร้อมกับนำกระบวนการที่ออกแบบแล้วไปทดลองปฏิบัติในหน่วยงานนำร่อง เพื่อทดสอบหาข้อบกพร่องของกระบวนการ และนำไปปรับปรุง ทดสอบจนมั่นใจ จึงจัดทำเป็นคู่มือ

Book_Pc2.indd 61 3/1/2556 18:28:44

ปฏิบัติงาน และนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ฝึกอบรม สอนงาน ส่งผลให้กระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในการปฏิบัติงานตามคู่มือต่าง ๆ ได้กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานบันทึกข้อมูลที่จำเป็น เพื่อการติดตามประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการได้นำ DLD Improvement Model วงจร PDCA ร่วมกับระบบมาตรฐานสากล เช่น ISO 17025 OIE Standards and Guidelines และ Best Practice เป็นต้น มาเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการควบคู่กับการจัดทำมาตรฐานกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 8-2 Value Chain กรมปศุสัตว์

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

กรมปศุสัตว์ได้นำความต้องการของผู้รับบริการใน 3 กลุ่ม ได้แก่ เกษตรกรด้านการปศุสัตว์ ผู้ประกอบการด้านการปศุสัตว์ และผู้บริโภคสินค้าปศุสัตว์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้จากการรับฟังความคิดเห็น การสำรวจ การสัมภาษณ์ การประชุม Focus Group ข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และผลการประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาพิจารณาจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ นอกจากนี้ได้นำข้อกำหนดของมาตรฐานการรับรองคุณภาพ เช่น ISO PVS OIE ฮาลาล และประเทศคู่ค้า เป็นต้น ข้อมูลเทียบเคียงด้านบริหารจัดการสุขภาพสัตว์ ด้านบริหารจัดการมาตรฐานสินค้า

Book_Pc2.indd 62 3/1/2556 17:43:23

ปศุสัตว์กับประเทศคู่แข่งและมาตรฐานสากล ระบบงานของกรมปศุสัตว์ มาใช้เป็นข้อกำหนดของกระบวนการด้วย

การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนภายใต้ข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานตามกระบวนการดังกล่าวได้ผลผลิตและบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงบรรลุเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมถึงสนับสนุนให้เกิดความยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนให้เหมาะสมมากขึ้น กรมปศุสัตว์ได้มีแนวทางที่ชัดเจนในการทบทวนและประเมินกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนว่ายังมีความจำเป็น และสามารถสร้างคุณค่าให้กับผลผลิตและบริการขององค์การหรือไม่ จึงทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้สื่อสารและเผยแพร่ข้อกำหนดที่สำคัญให้บุคลากรในองค์การทราบผ่านระบบการนำองค์การ รวมถึงกำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานของกระบวนการนั้น ๆ พร้อมกับให้มีการรายงาน และประเมินผล จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีระหว่างหน่วยงานด้วย

การปรับปรุงประสิทธิภาพผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดของกระบวนการที่กำหนดขึ้น ได้นำมาพิจารณาเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ โดยผลการประเมินดังกล่าวเจ้าภาพกระบวนการและผู้บริหารแต่ละระดับจะนำไปใช้ในการทบทวนและปรับปรุงการออกแบบกระบวนการ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้เกิดการบูรณาการ ประสบการณ์ในการออกแบบและปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ จะถูกนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันในกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ผ่านกิจกรรม KM Forum ซึ่งการปรับปรุงพัฒนากระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระยะอย่างชัดเจน โดยระยะสั้นเน้นการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติราชการของแต่ละกระบวนงานลง ระยะกลางนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงและคุณภาพการบริการ ส่วนระยะยาวมุ่งพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การในภาพรวมเพื่อทำให้การดำเนินการของกรมปศุสัตว์มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ ควบคู่ไปกับการ

Book_Pc2.indd 63 3/1/2556 17:43:24

พัฒนาในทุก ๆ มิติ ได้แก่ ระบบงาน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร ระบบงานวิจัย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ รวมถึงการพัฒนากฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อเป้าหมายสู่การเป็นองค์การคุณภาพในระดับสากล และเอื้อต่อการประกอบอาชีพของเกษตรกรและการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการที่ผลิตสินค้าปศุสัตว์ มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ปลอดภัย มีปริมาณเพียงพอ และสามารถแข่งขันได้

การจัดการกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้กรมปศุสัตว์มีผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีขึ้น ซึ่งเห็นได้จากตัวชี้วัดการรักษามาตรฐานและรอบระยะเวลาของกระบวนงาน มีผลการดำเนินการที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งกลุ่มภารกิจ และมีการพัฒนากระบวนการทางห้องปฏิบัติการจนได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 17025 ทุกห้องปฏิบัติการตามเป้าหมายและมีแนวโน้มสูงขึ้น และได้รับความเชื่อถือจากต่างประเทศ โดยปรากฏให้เห็นในตัวชี้วัดร้อยละของสินค้าปศุสัตว์ที่ผ่านการรับรองและไม่ถูกส่งกลับจากต่างประเทศ มีผลการดำเนินงานเป็นร้อยละ 100 ทุกปี ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและให้บริการ รวมถึงจำนวนระบบงานบริการที่ให้บริการผ่านระบบ e-Service มีแนวโน้มที่ดียิ่งขึ้น รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเพิ่มขีดสมรรถนะอยู่ในระดับสูงและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี โดยบุคลากรได้รับการพัฒนามากกว่าร้อยละ 60 ของบุคลากรทั้งหมด อีกทั้งการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่มีมาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และเกิดนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ

Book_Pc2.indd 64 3/1/2556 17:43:26

กรมสรรพสามิต
หมวด 6
รางวัลความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

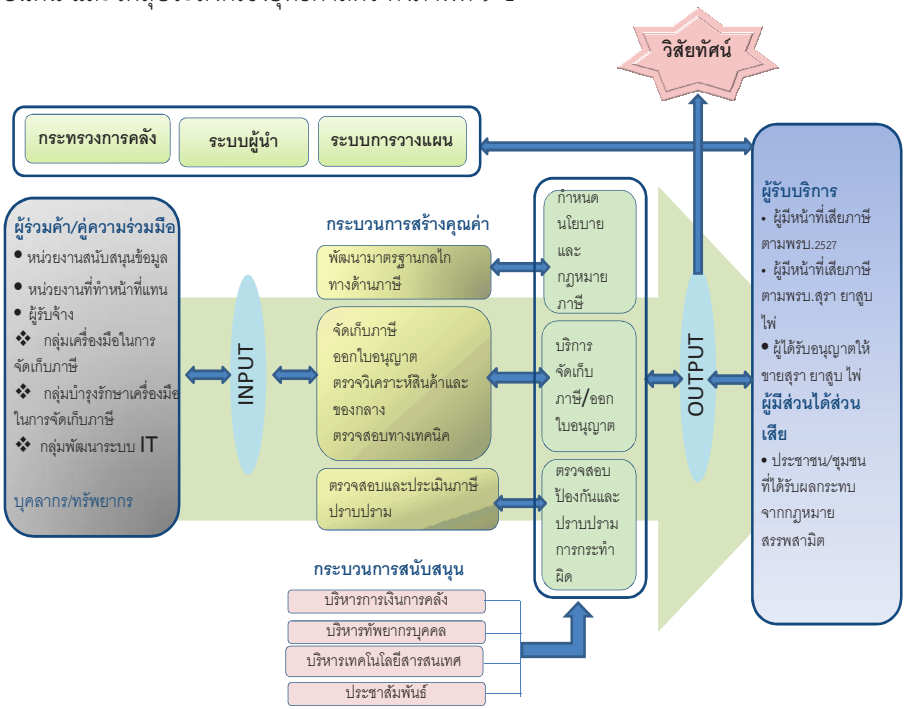
กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดกฎหมายสรรพสามิต รวมทั้ง จัดเก็บภาษีเพื่อเป็นรายได้ให้แก่รัฐจากสินค้าและบริการที่มีเหตุผลความจำเป็นเฉพาะอย่าง โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายในการบริหารจัดเก็บภาษีจากสินค้าและบริการ ซึ่งกรมสรรพสามิตได้กำหนดทิศทางในการดำเนินงานเพื่อบรรลุหน้าที่ดังกล่าวภายใต้วิสัยทัศน์ **"เป็นองค์กรพลวัต เพื่อการจัดเก็บภาษีที่มีมาตรฐานสากล ปกป้องสังคมและสิ่งแวดล้อม"** และพันธกิจในการส่งเสริมฐานะทางการคลังอย่างยั่งยืน การเสริมสร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม การสร้างความเป็นมาตรฐานในการจัดเก็บภาษี และการบริหารงานแบบองค์การพลวัตโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีบุคลากรปฏิบัติงานจำนวน 5,982 คน ประกอบด้วยข้าราชการ ร้อยละ 54.80 ลูกจ้างประจำ ร้อยละ 5.71 พนักงานราชการ ร้อยละ 11.52 และลูกจ้างชั่วคราว ร้อยละ 27.97 กรมสรรพสามิตได้พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานโดยนำเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น ระบบการให้บริการผู้เสียภาษีของสำนักงานทั่วประเทศ (Back Office) การปรับปรุงเป็นสำนักงาน Smart Office ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เป็นต้น

การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

กรมสรรพสามิต มีแนวทางในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนอย่างชัดเจน โดยการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของกระบวนการ ภายใต้ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ทั้งปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากร ทรัพยากรขององค์การ ผู้ส่งมอบซึ่งเป็นผู้ค้าร่วมและคู่ความร่วมมือ นโยบายของกระทรวงการคลัง ระบบผู้นำ ทำให้สามารถจำแนกกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนตามภารกิจของกรมสรรพสามิตได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ได้นำกรอบแนวคิด SIPOC Model มาเป็นเครื่องมือในการออกแบบกระบวนการที่พิจารณาถึงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ประกอบการ ผู้มีหน้าที่เสียภาษีและผู้ขอใบอนุญาต จากการรับฟังและเรียนรู้ข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านช่องทางที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม เช่น การจัดประชาพิจารณ์ การสำรวจความพึงพอใจ E-mail Website www.excise.go.th ข้อร้องเรียน สื่อ

Book_Pc2.indd 65 3/1/2556 18:30:00

ประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ Call center 1713 และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 9-1



ภาพที่ 9-1 ห่วงโซ่คุณค่าของกระบวนการ

การออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

กรมสรรพสามิตมีวิธีการดำเนินการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่ชัดเจน โดยนำระบบ PDCA Cycle มาใช้ในการวิเคราะห์ออกแบบกระบวนการ ซึ่งได้จัดทำข้อกำหนดและตัวชี้วัดที่สำคัญโดยพิจารณาจากความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรอบกฎหมายและระเบียบ องค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้ง กำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อจำแนกกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยพิจารณาจากผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ ภาพลักษณ์ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ หากกระบวนการใดมีผลกระทบโดยตรง จะถูกจัดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าซึ่งมี 7 กระบวนการ ได้แก่ 1) จัดเก็บภาษี 2) ออกใบอนุญาต 3) พัฒนามาตรฐานกลไกทางภาษี 4) ตรวจประเมินภาษี 5) ตรวจปราบปรามและดำเนินการกับผู้กระทำความผิด 6) วิเคราะห์สินค้าและของกลาง 7) ตรวจสอบ

Book_Pc2.indd 66 3/1/2556 18:30:23

ทางเทคนิคเพื่อการจัดเก็บภาษี และกระบวนการที่มีผลกระทบโดยอ้อมจะจำแนกเป็นกระบวนการสนับสนุน มี 4 กระบวนการ ได้แก่ 1) บริหารทรัพยากรบุคคล 2) บริหารการเงิน/การคลัง 3) บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ประชาสัมพันธ์ ดังตารางที่ 9-1

ตารางที่ 9-1 หลักเกณฑ์และผลในการจำแนกกระบวนการสร้างคุณค่าของกรมสรรพสามิต

เกณฑ์ในการกำหนดกระบวนการ / กระบวนการ	วิสัยทัศน์	ภาพลักษณ์	ความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปัจจัยความสำเร็จ	ประเภทกระบวนการ
1. จัดเก็บภาษี	X	X	X	X	สร้างคุณค่า
2. ออกใบอนุญาต	X	X	X	X	สร้างคุณค่า
3. พัฒนามาตรฐานกลไกทางด้านภาษี	X	X	X	X	สร้างคุณค่า
4. ตรวจสอบประเมินภาษี	X	X	X	X	สร้างคุณค่า
5. ตรวจปราบปรามและดำเนินการกับผู้กระทำความผิด	X	X	X	X	สร้างคุณค่า
6. วิเคราะห์สินค้าและของกลาง	X	X	X	X	สร้างคุณค่า
7. ตรวจสอบทางเทคนิคเพื่อการจัดเก็บภ	X	X	X	X	สร้างคุณค่า
8. บริหารทรัพยากรบุคคล	O	O	O	O	สนับสนุน
9. บริหารการเงิน/การคลัง	O	O	O	O	สนับสนุน
10. บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ	O	O	O	O	สนับสนุน
11. ประชาสัมพันธ์	O	O	O	O	สนับสนุน

Book_Pc2.indd 67 3/1/2556 17:43:27

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของกระบวนการ กรมสรรพสามิตจะคำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากแบบสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ข้อกำหนดด้านกฎหมายหลักที่ใช้ในการปฏิบัติงานและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติตามกระบวนการ ความคุ้มค่าของการลงทุน ความเป็นธรรม ความโปร่งใสตรวจสอบได้ ความต้องการของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งพบว่ากระบวนการที่สร้างคุณค่ามีข้อกำหนดที่สำคัญ คือ รวดเร็ว สะดวก ถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม เป็นไปตามมาตรฐานเวลาและเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งการออกแบบกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าว ได้มีการทดสอบขั้นตอนของกระบวนการว่าเหมาะสมหรือไม่ ก่อนนำมาจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน โดยมี work flow และระยะเวลาในการปฏิบัติงานหรือค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดตามข้อกำหนดที่สำคัญกำกับไว้เป็นมาตรฐาน

การติดตามและประเมินตัวชี้วัดกระบวนการ

การกำหนดข้อกำหนด ตัวชี้วัด รวมถึงค่าเป้าหมายของกระบวนการ กรมสรรพสามิตได้มีการแจ้งเกณฑ์และผลการพิจารณาให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพของกระบวนการทราบ และถือปฏิบัติ พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง และเสนอให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบ โดยมีการทบทวนการจำแนกกระบวนการ การกำหนดข้อกำหนด และตัวชี้วัด รวมถึงค่าเป้าหมายของกระบวนการเป็นประจำทุกต้นปีงบประมาณ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในบางกระบวนการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันข้อผิดพลาด เช่น การแสดงข้อมูลเตือนถึงสถานที่ที่มีการกระทำผิดเงื่อนไขการจำหน่ายสุราในระบบงานใบอนุญาตขายสุรา ซึ่งต้องงดการต่อใบอนุญาตเป็นเวลา 5 ปี เป็นการช่วยให้การออกใบอนุญาตขายสุราไม่เกิดข้อผิดพลาดในการออกใบอนุญาตในสถานที่ดังกล่าว หรือกรณีใช้ระบบ GPS เพื่อติดตามการขนส่งน้ำมันที่ได้รับการยกเว้นภาษีเพื่อการส่งออกว่าได้มีการขนส่งออกไปนอกราชอาณาจักรจริงโดยไม่มีการลักลอบขนถ่ายระหว่างทางหรือมิได้ทำการส่งออกจริง ซึ่งลดข้อผิดพลาดในการติดตามและปราบปรามผู้กระทำผิดกฎหมายสรรพสามิตได้ทางหนึ่ง เป็นต้น

กรมสรรพสามิต มีแนวทางในการติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดกระบวนการเป็นประจำ โดยกระบวนการที่เป็นงานบริหารมีการติดตามเป็นรายเดือน และให้มีการรายงานตัวชี้วัดของกระบวนการผ่านทาง Web Application ส่วนงานปฏิบัติ มีการติดตามเป็นรายไตรมาส

Book_Pc2.indd 68 3/1/2556 17:43:28

โดยมีหน่วยงานส่วนติดตามและประเมินผล สำนักแผนภาษี เป็นหน่วยงานหลักในการติดตามและรายงานผล ซึ่งผลของตัวชี้วัดเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ควบคู่กับผลการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่นำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงกระบวนการ สำหรับกระบวนการสนับสนุนจะพิจาณาจากผลการสำรวจความผาสุก ความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจและความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากรเป็นหลัก โดยผลที่ได้จะนำมาประมวลและวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการ และนำไปทดสอบเพื่อการจัดทำหรือปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานใหม่ พร้อมกับการสื่อสารเพื่อนำไปปฏิบัติ

ทั้งนี้ ในการปรับปรุงกระบวนการได้ส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการจัดเวทีการประกวดรางวัลนวัตกรรมเพื่อจูงใจให้บุคลากรมีการปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน ซึ่งมีการจัดเวทีทั้งในระดับกรม ได้แก่ การประกวดรางวัลเพชรสรรพสามิต และในระดับกระทรวง ได้แก่ การประกวดรางวัลเพชรวายุภักษ์ โดยกระบวนการที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมจะนำมาขยายผลในเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเผยแพร่ผลงานเพื่อเป็นต้นแบบที่ดี (Best Practices) โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น บอร์ด/แผ่นป้ายโฆษณา วารสาร/สิ่งพิมพ์ วิทยุ/โทรทัศน์ บันทึก/หนังสือเวียน เสียงตามสาย การประชุม/อบรม สัมมนา การประชุมภายใน/ระหว่างหน่วยงาน เว็บไซต์ เป็นต้น

การปรับปรุงประสิทธิภาพผลการดำเนินงาน

กรมสรรพสามิต ได้จัดทำหน่วยงานต้นแบบด้านคุณภาพการบริหารจัดการ โดยได้นำเครื่องมือระดับสากลมาใช้ ทั้ง PMQA 7S model กิจกรรมควบคุมคุณภาพ QCC ในการพัฒนาองค์การ และได้ขยายผลจากหน่วยงานต้นแบบให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ มีการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ มาตรฐานการให้บริการของกรมสรรพสามิต Best Practice เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการบริหารจัดการ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน การบริหารจัดการองค์กรโดยใช้ และคุณภาพของกระบวนการให้บริการ เช่น การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน (Value for Money) การใช้เครื่องมือ PDCA/HR Scorecard/Balance Scorecard การปฏิบัติตามมาตรฐาน QA/QC การกำหนดระเบียบวิธีมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นต้น อีกทั้งมีการนำแนวทางในการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการสื่อสารผ่านกิจกรรมต่าง ๆ มาใช้ เช่น E-learning, E-news, CoP, KM Database, Best Practices Database เป็นต้น

นอกจากนี้ การปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กรมสรรพสามิตได้มีการพิจารณาเทียบเคียงในประเด็นสำคัญกับ

Book_Pc2.indd 69 3/1/2556 17:43:28

บริษัท เซียน อู่ จำกัด (Qian Hu Corporation Limited) หน่วยงานจัดการน้ำแห่งชาติสิงคโปร์ (PUB Singapore's National Water Agency) ศาลชั้นต้นสิงคโปร์ (Subordinate Courts of Singapore: SUBCTs) และโรงเรียนซัน หยู่ (San Yu Adventist School) และนำผลการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการองค์กร โดยนำความแตกต่างมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาผลการดำเนินงานของกรมสรรพสามิต

ผลลัพธ์การดำเนินการ

การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนของกรมสรรพสามิตที่มีความชัดเจน ส่งผลให้กรมสรรพสามิตมีผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีขึ้น โดยปรากฏให้เห็นได้จากตัวชี้วัดของหลายกระบวนการมีแนวโน้มดีขึ้น เช่น ตัวชี้วัดของกระบวนการจัดเก็บภาษี ได้แก่ จำนวนภาษีสรรพสามิตที่จัดเก็บได้ จำนวนเงินค่าปรับเปรียบเทียบ จำนวนเงินจากศาลปรับ ตัวชี้วัดของกระบวนการออกใบอนุญาต ได้แก่ ร้อยละความสำเร็จของการรักษาระยะเวลามาตรฐานการให้บริการออกใบอนุญาต ร้อยละของบุคลากรปฏิบัติงานออกใบอนุญาตที่ได้รับการถ่ายทอดตามคู่มือการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดของกระบวนการพัฒนามาตรฐานกลไกทางด้านภาษี ได้แก่ ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดนโยบาย/ปรับปรุงกฎระเบียบด้านการจัดเก็บภาษีซึ่งมีผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดของกระบวนการตรวจสอบประเมินภาษี ได้แก่ ร้อยละข้อผิดพลาด และร้อยละข้อร้องเรียนมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ตัวชี้วัดของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ร้อยละของการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร และร้อยละของแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) มีผลสูงกว่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดของกระบวนการบริหารการเงินการคลัง ได้แก่ ร้อยละของความถูกต้องในการปฏิบัติตามระเบียบ และร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการรวดเร็วภายในระยะเวลาตามระเบียบ/ตามคู่มือการปฏิบัติงาน ผลเป็นไปตามเป้าหมายและมีแนวโน้มที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ทิศทางของกรมสรรพสามิตยังมุ่งเน้นที่จะใช้ภาษีสรรพสามิตเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น อีกทั้งกรมสรรพสามิตได้มุ่งเน้นให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน ส่งผลให้การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จำนวนหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงเป็น Smart Office และจำนวนช่องทางการให้บริการจัดเก็บภาษีเพิ่มมากขึ้นด้วย

Book_Pc2.indd 70 3/1/2556 17:43:28