



# PMQA

## 2015

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)  
ประจำปี พ.ศ. 2558





**PMQA**  
2015

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)  
ประจำปี พ.ศ. 2558

## รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2558

จำนวนพิมพ์ : 1,250 เล่ม

ISBN : 978-616-379-003-3

### จัดพิมพ์โดย :

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0 2356 9999 โทรสาร 0 2281 8169

เว็บไซต์ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)

ที่ปรึกษา : นายพงษ์อาจ ตรีกิจวัฒนากุล รองเลขาธิการ ก.พ.ร.

### คณะผู้จัดทำ :

สำนักงาน ก.พ.ร.

นางอารีย์พันธ์ เจริญสุข

นางชนิษฐา งามวงศ์สถิต

นางสาวอรุณยามิ สุนทรรัช

นางสาวสุภัทรา ตันเงิน

นางสาวศศิเพ็ญ หทัยโชติ

ผู้อำนวยการกองบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนานวัตกรรมองค์กร

นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ

นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ

นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ

### พิมพ์ที่ :

บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

โทรศัพท์ 0 2864 5698

โทรสาร 0 2864 5889

### สงวนลิขสิทธิ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

## คำนำ

มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวโดยส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2554 และเพื่อเป็นการยกระดับการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง จึงได้กำหนดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) แก่ส่วนราชการที่ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบ 6 หมวด และเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ และเป็นแรงจูงใจแก่หน่วยงานที่มุ่งมั่นพัฒนาองค์การสู่มาตรฐานสากล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา

ดังนั้น หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเป็นหน่วยงานที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาคุณภาพองค์การภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำหนังสือรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2558 ขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำไปศึกษาเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.



# สารบัญ

	หน้า
ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	1
แนวทางและหลักเกณฑ์รางวัล	2
ผลการพิจารณารางวัล	6
<b>รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น</b>	<b>7</b>
กรมปศุสัตว์	8
<b>รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม</b>	
<b>หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม</b>	<b>33</b>
กรมทางหลวงชนบท	34
กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ	55
จังหวัดชัยนาท	71
จังหวัดพังงา	86
จังหวัดสกลนคร	103
<b>หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ</b>	<b>119</b>
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	120
สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ	136
จังหวัดนครพนม	153
<b>หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้</b>	<b>171</b>
กรมธนารักษ์	172
<b>หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม</b>	<b>189</b>
กรมควบคุมโรค	190
กรมสรรพากร	208
<b>ภาคผนวก</b>	<b>219</b>
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	220
คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานตรวจประเมินรางวัลคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2558	222



# ตราสัญลักษณ์

## รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



### สัญลักษณ์

รูปยอดเขาสูง มีดวงดาวเจ็ดจรัสอยู่ด้านบน ฉากหลังเป็นผืนธงโบกสะบัด

### องค์ประกอบ

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

### ความหมาย

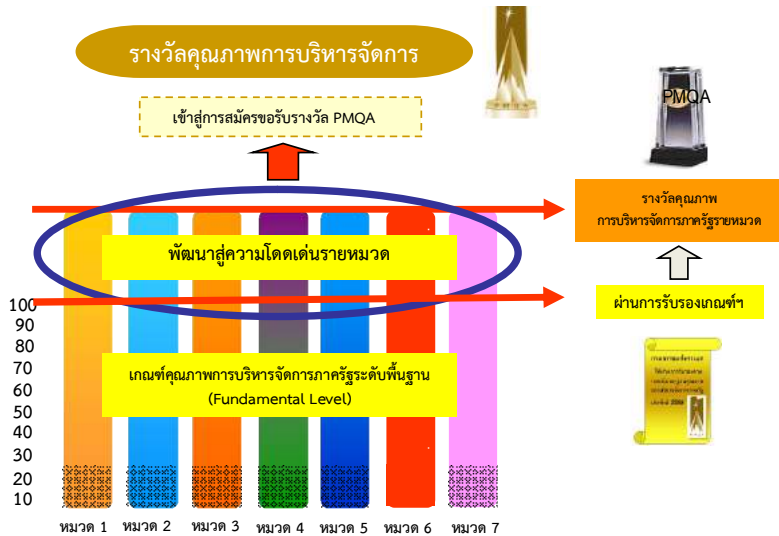
เป็นรางวัลสูงสุดที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ซึ่งได้มาด้วยความเพียรพยายาม ความอดทน หลอมรวมกับความตั้งใจจริงของทุกคนในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ

**รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** (Public Sector Management Quality Award) เป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น



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

ในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงทีละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด” สำหรับในปี พ.ศ. 2558 ได้เพิ่มรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น อีกประเภทรางวัล เพื่อเป็นการพัฒนาไปสู่ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ต่อไปได้



## การสมัครขอรับรางวัล

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

## ประเภทของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รางวัล หมวด 1	ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม
รางวัล หมวด 2	ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
รางวัล หมวด 3	ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
รางวัล หมวด 4	ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการจัดการความรู้
รางวัล หมวด 5	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
รางวัล หมวด 6	ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

### เกณฑ์การให้คะแนนรางวัลฯ ระดับดีเด่น

- ทุกหมวดต้องได้คะแนนมากกว่าร้อยละ 40 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี พ.ศ. 2558 และต้องมีคะแนนรวม 400 คะแนนขึ้นไป

### เกณฑ์การให้คะแนนรางวัลฯ รายหมวด

- ทุกหมวดต้องได้คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 25 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี พ.ศ. 2558 และต้องมีคะแนนรวม  $\geq 300$  คะแนน
- สำหรับหมวดที่ขอรับรางวัลต้องได้คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50 ของคะแนนประจำหมวด
- คะแนนของหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7) ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหมวดที่ขอรับรางวัลต้องได้คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 30 ส่วนมิติอื่น ๆ ต้องได้คะแนนรายมิติมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 25



หมวด	เกณฑ์การให้คะแนน	รางวัลหมวด 1	รางวัลหมวด 2	รางวัลหมวด 3	รางวัลหมวด 4	รางวัลหมวด 5	รางวัลหมวด 6
1	120	60	30	30	30	30	30
2	80	20	40	20	20	20	20
3	110	27.5	27.5	55	27.5	27.5	27.5
4	80	20	20	20	40	20	20
5	100	25	25	25	25	50	25
6	110	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5	55
7.1	60	18	18	15	15	15	15
7.2	70	17.5	17.5	21	17.5	17.5	21
7.3	70	17.5	17.5	17.5	17.5	21	17.5
7.4	70	21	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5
7.5	60	15	18	15	15	15	15
7.6	70	17.5	17.5	17.5	21	17.5	21
รวม	1000	300	300	300	300	300	300

## ขั้นตอนการสมัคร และการพิจารณาการให้รางวัล

1. ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2. ส่วนราชการต้องได้รับการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL)

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

4. ผู้ตรวจประเมินตรวจประเมินเอกสารเพื่อคัดกรองเบื้องต้น

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

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

7. ส่วนราชการที่ผ่านการประเมินตามข้อ 6 จะได้รับการตรวจประเมินในพื้นที่การปฏิบัติงานของส่วนราชการ และผลการตรวจประเมินจะถูกนำเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

## ผลการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2558

ปี พ.ศ. 2558 มีส่วนราชการสมัครขอรับ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น และรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม” รวม 88 หน่วยงาน ประกอบด้วย 34 กรม 53 จังหวัด และหน่วยงานประเภทอื่น 1 แห่ง รวม 127 ผลงาน โดยมีส่วนราชการที่ผ่านเกณฑ์การประเมินและได้รับรางวัล 12 หน่วยงาน จำนวน 12 รางวัล ดังนี้

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2558	หน่วยงาน
รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น	• กรมปศุสัตว์
รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กรมทางหลวงชนบท</li> <li>• กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ</li> <li>• จังหวัดชัยนาท</li> <li>• จังหวัดพังงา</li> <li>• จังหวัดสกลนคร</li> </ul>
หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข</li> <li>• สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ</li> <li>• จังหวัดนครพนม</li> </ul>
หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้	• กรมธนารักษ์
หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กรมควบคุมโรค</li> <li>• กรมสรรพากร</li> </ul>

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)  
ประจำปี พ.ศ. 2558

PMQA  
2015



# รางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น





## กรมปศุสัตว์

### รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น

กรมปศุสัตว์มีระบบการนำองค์การที่ดี การกำหนดทิศทางองค์กรการที่ชัดเจน ร่วมกับการค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมียุทธศาสตร์ที่ตอบสนองทุกความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล มีระบบบริหารความเสี่ยงผ่านกลไกในการดักจับข้อมูลและมีสัญญาณเตือนภัยที่ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาค้นหาต้นตอการเกิดก่อนลุกลาม การใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพเพื่อการตัดสินใจ และระบบการติดตามผลประเมินทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ มีกระบวนการในการสรรหาคนดี พัฒนาคคนเก่ง ส่งเสริมให้คนเกิดความผูกพัน นำเครื่องมือ DPIS ของ ก.พ. มาพัฒนาต่อยอดและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ การพัฒนาทักษะและสร้าง Career Path ตามสายงานเฉพาะ และการออกแบบพัฒนาระบบงานจนได้มาตรฐานสากล พร้อมกับการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปลดปล่อยศักยภาพการทำงานของบุคลากรอย่างเต็มความสามารถ เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปรับปรุงและคิดนวัตกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้สินค้าปศุสัตว์มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีปริมาณเพียงพอ และสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก



กรมปศุสัตว์ (กปศ.) “Department of Livestock Development : DLD” เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความรับผิดชอบตลอดห่วงโซ่การผลิตด้านการปศุสัตว์ มีหน่วยงานครอบคลุมทั่วประเทศ และมีกฎหมายเป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินการรวม 8 ฉบับ มีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและนโยบาย การควบคุม การกำกับ การส่งเสริม การวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการปศุสัตว์ รวมทั้ง การบริหารจัดการทรัพยากรพันธุกรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

ด้วยวิสัยทัศน์อันยาวไกลสืบสานจากรุ่นสู่รุ่นซึ่งเห็นได้จากการดำเนินการพัฒนากิจการด้านการปศุสัตว์ของประเทศไทยที่มีความเจริญก้าวหน้ามาอย่างต่อเนื่องตลอด 7 ทศวรรษที่ผ่านมา กล่าวคือ ทศวรรษที่ 1 (2485-2494) เฝ้าปราบโรคสัตว์ ทศวรรษที่ 2 (2495-2504) การปศุสัตว์เป็นอาชีพ ทศวรรษที่ 3 (2505-2514) เติบโตต่อเนื่อง ทศวรรษที่ 4 (2515-2524) เริ่มก้าวไปต่างแดน ทศวรรษที่ 5 (2525-2534) สู่มาตรฐานและสร้างนวัตกรรม ทศวรรษที่ 6 (2535-2544) เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และทศวรรษที่ 7 (2545-2554) เป็นครัวโลก จวบจนปัจจุบันอยู่ในทศวรรษที่ 8 (2555-2564) ซึ่งกรมปศุสัตว์มุ่งไปสู่เป้าหมาย “การปศุสัตว์ไทยยั่งยืน ก้าวไกลในตลาดโลก” โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องบรรลุไว้อย่างชัดเจนว่า 5 ปีแรก คือ “เป็นองค์กรชั้นนำพัฒนาการปศุสัตว์สู่อาเซียนและตลาดโลก” และ 5 ปีหลัง คือ “เป็นองค์กรนำขับเคลื่อนการปศุสัตว์ยั่งยืนในตลาดโลก พร้อมกับการกำหนดนิยามว่า “องค์กรชั้นนำ” หมายถึง บุคลากร นวัตกรรม และเทคโนโลยี งานวิจัย “พัฒนาการปศุสัตว์” หมายถึง พัฒนาพันธุ์สัตว์ สินค้าปศุสัตว์ สุขภาพสัตว์ และ “สู่อาเซียนและตลาดโลก” หมายถึง มาตรฐานสินค้าและบริการด้านปศุสัตว์ ความร่วมมือในด้านโครงสร้างพื้นฐาน กฎข้อบังคับ

หนึ่งในกลไกขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายองค์การมาจากการหล่อหลอมคนในองค์กรและพัฒนาระบบการทำงานให้มีสมรรถนะหลักที่โดดเด่นขององค์กรดังนี้ (1) ความเชี่ยวชาญด้านระบบการผลิต ระบบสุขภาพสัตว์ ระบบมาตรฐานด้านการปศุสัตว์ และระบบส่งเสริมด้านการปศุสัตว์ (2) ระบบการจัดการด้านสุขภาพสัตว์ ในด้านมาตรฐานการผลิตปศุสัตว์ และห้องปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานสากล (3) ระบบงานที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ภายใต้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ภายใต้การปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ จำนวน

รวม 10,637 คน รวมกับอาสาสมัครจำนวน 49,997 คน และจากการวิเคราะห์ อนาคตกรมปศุสัตว์มีความจำเป็นต้องปรับบทบาทตนเองจากฝ่ายปฏิบัติไปสู่ การเป็นฝ่ายกำกับดูแล ดังนั้นสมรรถนะหลักในอนาคต คือ ความเชี่ยวชาญด้านการ ตรวจสอบประเมินและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปศุสัตว์ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการผลิต ด้านมาตรฐานการผลิต ด้านการจัดการสุขภาพสัตว์ เพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

## การสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน

ความยั่งยืนของกรมปศุสัตว์ล้วนถูกสร้างมาด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสร้างนวัตกรรม โดยการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการมาใช้ปรับปรุง ตามลำดับความสำคัญภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งพิจารณาจากผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมาย ประโยชน์หรือความเสียหายที่เกิดขึ้น และระดับความยากง่าย ในการดำเนินการปรับปรุง เวลา งบประมาณ ทรัพยากร เทคโนโลยี และจัดลำดับ เพื่อดำเนินการ ดังนี้ (1) ทำง่ายได้มาก (2) ทำง่ายได้น้อย (3) ทำยากได้มาก (4) ทำยากได้น้อย และหากประเด็นการปรับปรุงมีผลกระทบต่อระบบงานอื่นที่เชื่อมโยง กันผู้บริหารใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องร่วมกันระดมสมองกำหนด แนวทางและรูปแบบการปรับปรุง พร้อมทั้งชี้วัดติดตามผลร่วมกันทุกระดับตั้งแต่ กระบวนการงานภายในถึงกระบวนการที่เชื่อมโยงกับภายนอก เช่น การเพิ่มความปลอดภัย ด้านอาหาร เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ทั่วทั้ง องค์กรรวมไปถึงประชาชน โดยแสดงออกมาในรูปของโครงการต่าง ๆ เช่น Food Education เพื่อสร้างการเรียนรู้ด้านอาหารปลอดภัย โครงการ Edutainment Land เพื่อความบันเทิงและการเรียนรู้ด้านการปศุสัตว์ เป็นต้น รวมถึงการจัดงาน มหกรรมปศุสัตว์ทั้งภาพรวมและรายสาขาชนิดสัตว์ เพื่อถ่ายทอด Best Practice ที่เชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่อุปทานอย่างต่อเนื่องทุกปี

จากการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องกรมปศุสัตว์ จึงมีการ มุ่งเน้นการจัดการนวัตกรรม (1) ผู้บริหารได้กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (2) กำหนดเป็นบทบาท ที่สำคัญของผู้บริหารตามระบบการนำองค์การ (3) กำหนดให้มีกลุ่มพัฒนาวิชาการ ปศุสัตว์ เพื่อรับผิดชอบงานด้านวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (4) พัฒนานวัตกรรมให้มี

การคิดนวัตกรรม (5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
อย่างต่อเนื่อง (6) สร้างความร่วมมือกับองค์กร สถาบันทางวิชาการสนับสนุน  
นักวิจัย (7) พัฒนาเครื่องมือและห้องปฏิบัติการต่าง ๆ (8) สร้างแรงจูงใจโดยการ  
มอบรางวัล DLD Quality Award และมีการจัดกิจกรรม KM Forum เพื่อเป็นเวที  
สำหรับแสดงผลงานและ Best Practice เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคลากร  
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ได้ออกแบบพัฒนาระบบคุณภาพ  
ได้อย่างลงตัวเหมาะสมกับความเป็นอัตลักษณ์ของกรมปศุสัตว์ ผ่าน 7 องค์ประกอบ  
7 กรอบความคิด 7 เทคนิค และ 7 กลไกการขับเคลื่อน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายตัวชี้วัด  
ขององค์กรคือ “ความเชื่อมั่น ศรัทธา ของเกษตรกร ผู้ประกอบการ และผู้บริโภค  
ภายในและต่างประเทศ” และเพื่อความชัดเจนของเป้าหมายนี้จึงได้ถ่ายทอดมาเป็น  
“เนื้อและผลิตภัณฑ์จากสัตว์ที่มีคุณภาพ มาตรฐาน ปลอดภัย เพียงพอ แข่งขันได้”  
(ภาพที่ 1) ด้วยระบบการนำองค์การที่สร้างให้เกิดการเรียนรู้ ปรับปรุง พัฒนา



ภาพที่ 1 ระบบคุณภาพของกรมปศุสัตว์

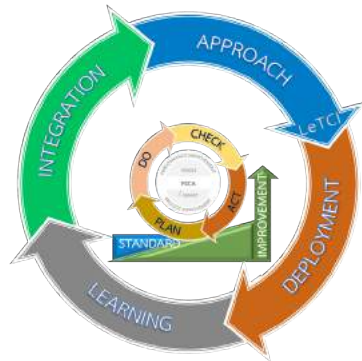
ผลผลิต บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และค่านิยม I2SMART ที่มุ่งสร้าง สรรค์นวัตกรรมและการทำงานได้มาตรฐานในแบบฉบับของมืออาชีพอย่างบูรณาการฯ ส่งผลให้เป็นองค์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การภายใต้ระบบการปรับปรุง ผลการดำเนินการควบคู่กับการจัดทำมาตรฐานผลผลิต เช่น มาตรฐานพันธุสัตว์ น้ำเชื้อ อาหารสัตว์ ชีวภัณฑ์สัตว์ และมาตรการบริการ เช่น Service Level Agreement: SLA รวมถึงมาตรฐานกระบวนการในระดับมาตรฐานสากล เช่น ISO 9001, ISO/IEC17025 (ตรวจประเมินมาตรฐานห้องปฏิบัติการชั้นสูงโรครัสต์และตรวจวิเคราะห์ คุณภาพสินค้าปศุสัตว์, OIE Standards and Guideline (ตรวจประเมิน Performance of Veterinary Service Evaluation: PVS), Codex Standard, GAP, GAHP, GMP, HACCP และ มาตรฐานกระบวนการบริหารจัดการวงจร การผลิตสินค้าปศุสัตว์ จากประเทศผู้ซื้อสินค้าปศุสัตว์ เป็นต้น และทุกครั้งที่ได้ผลการ ประเมินพร้อมข้อมูลป้อนกลับจะถูกสื่อสารถ่ายทอดไปสู่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและ ภายนอกทุกระดับ เพื่อร่วมกันปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมการทำงานเพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ด้านการปศุสัตว์ของประเทศ

การรักษาความสำเร็จเพื่อสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืนของกรมปศุสัตว์ เป็นไปด้วยระบบการนำองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ การสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ พัฒนาปรับปรุง เกิดนวัตกรรมและความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องผ่านกลไก ต่าง ๆ ดังนี้

- **การวางแผน ออกแบบระบบงาน จัดองค์การและถ่ายทอดแผนไปสู่ การปฏิบัติ** โดยผู้บริหาร คณะทำงานด้านยุทธศาสตร์ และคณะทำงานปรับปรุง โครงสร้าง ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระบบงาน และปรับปรุงแผน ระบบงาน และ โครงสร้าง เพื่อให้บรรลุทิศทางขององค์การ
- **การกำกับดำเนินการให้เป็นไปตามแผน** โดยผู้บริหารควบคุมกำกับ การดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการด้วยตัวชี้วัด เพื่อตรวจสอบผลการ ดำเนินการว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และให้แต่ละสำนัก/กองรับผิดชอบความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งช่วยให้ทุกคนทราบบทบาทหน้าที่ ของตนต่อความสำเร็จขององค์การในภาพรวม

- **การวัด การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ** โดยผู้บริหาร ติดตามสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการปศุสัตว์ของประเทศและผลการดำเนินงานผ่านข้อมูลสารสนเทศ MAGDATA ทุกมิติ เพื่อนำสู่การทบทวนและปรับแผนให้ทันต่อสถานการณ์ รวมถึงส่งเสริมและสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง กรมปศุสัตว์ได้สร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่มีกลไกในการดักจับข้อมูล และมีสัญญาณเตือนภัยที่ดี สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์ก่อนลุกลาม เช่น การติดตามความเสี่ยงการส่งออก การติดโรคในสัตว์ การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย เป็นต้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ได้เป็นอย่างดี และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่อง

- **การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสร้างแรงจูงใจบุคลากร** โดยใช้ระบบ PMS บริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร ร่วมกับการยกย่องชมเชยให้รางวัลบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการประพุดิตนที่ดีและการใช้ความพยายามอย่างเต็มศักยภาพในการทำงาน การเรียนรู้ การปรับปรุง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผ่าน DLD Improvement Model (ภาพที่ 2) และในปี 2557 ผู้บริหาร



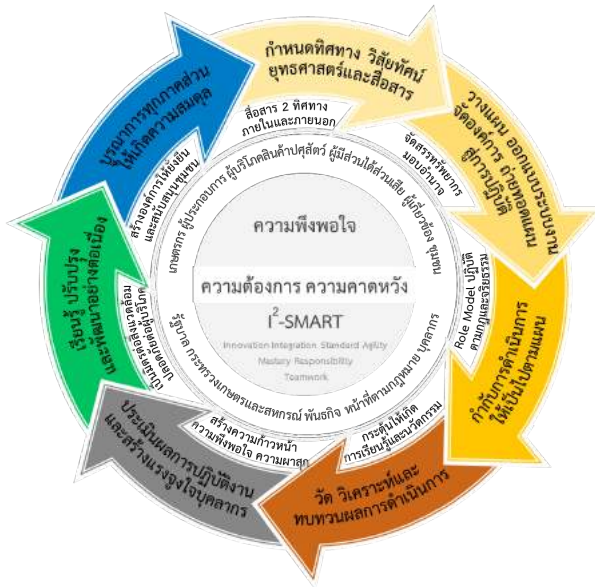
ภาพที่ 2 DLD Improvement Model

ริเริ่มบริหารจัดการเชิงของบุคลากรกลุ่ม ก.พร. ด้วยการประเมินจุดแข็งเพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสามารถของตนเองร่วมกับการนำระบบการคิดนวัตกรรมเชิงระบบ (TRIZ) มาส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรก่อนการขยายผลต่อไป

- **การบูรณาการทุกภาคส่วนให้เกิดความสมดุล** โดยมุ่งสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน เพื่อให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวังทุกภาคส่วนได้อย่างสมดุล รวมถึงความสามารถในการแข่งขันและมีส่วนสำคัญในการสร้างเศรษฐกิจชาติให้มั่นคง สร้างเสริมความมั่นคงในอาชีพ อาหาร และคุ้มครองสิทธิผู้เกี่ยวข้องตามกฎหมายอย่างเป็นธรรม

## นํ้าองคการอย่างมีระบบสร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

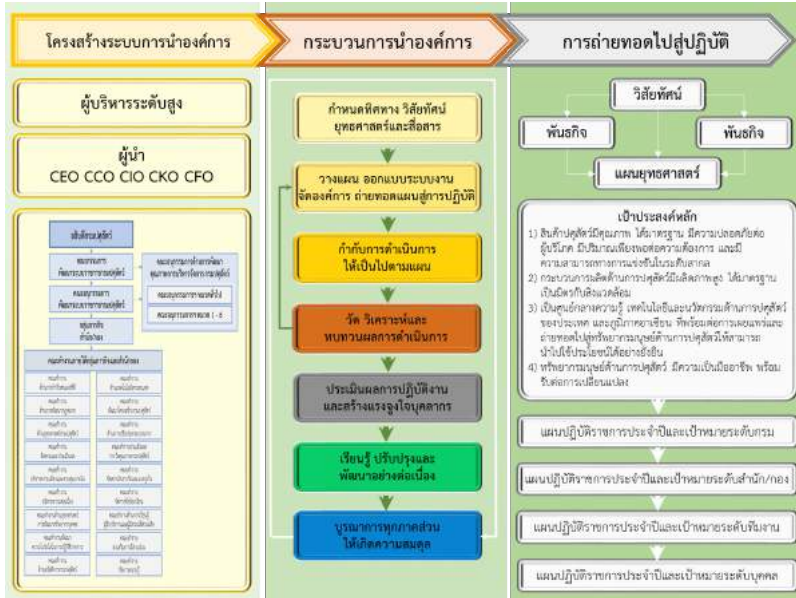
ระบบการนํ้าองคการของกรมปศุสัตว์ หรือ DLD Leadership System (ภาพที่ 3) ได้ถูกพัฒนาและกำหนดขึ้น โดยใช้แนวคิด PMQA และการมีส่วนร่วมของคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาองคการ เพื่อใช้เป็นแนวทางการนํ้ากรมปศุสัตว์ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและมีธรรมาภิบาลซึ่งมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี ระหว่างการประเมินองคการในช่วงไตรมาสแรกของปีงบประมาณเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสม อยู่เสมอ พร้อมทั้งผลักดันให้ค่านิยม I2SMART เป็นกรอบพัฒนาบุคลากรเพื่อให้แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ร่วมกับการที่ผู้บริหารแต่ละคนปฏิบัติตามค่านิยมผ่านเครื่องมือและกลไกต่าง ๆ อย่างบูรณาการ และใช้ระบบการนํ้าองคการเป็นแนวทางสำหรับการประเมินผู้บริหารด้านการนํ้าองคการด้วย มีการทำงานสอดประสานเชื่อมโยงกันทุกหมวด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำมีความสามารถในการนํ้าองคการและค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอกองคการ และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การติดตามความเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน เช่น เรื่องกฎหมายนานาชาติ ความเสี่ยงด้านการส่งออก/ การติดโรคจากการปศุสัตว์ เป็นต้น และนำมากำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่เอาไปใช้ได้จริง ส่งเสริมให้เกิดประโยชน์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม และรวมไปถึงความสามารถในการแข่งขันนอกจากนี้ ผู้บริหารได้ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการมุ่งเน้นนวัตกรรมใหม่ ๆ



ภาพที่ 3 ระบบการนำองค์กร (DLD Leadership System)

เพื่อสนับสนุนระบบการทำงานที่รวดเร็ว ให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง เช่น ฐานข้อมูลโรคออนไลน์ ระบบ Thai Rabies Net มีการรับฟังการรายงานผล และติดตามการทำงาน รวมทั้งมีกระบวนการสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืนด้วยการสร้างเครือข่ายการทำงานระดับท้องถิ่น ซึ่งมีการถ่ายทอดการเรียนรู้ระดับองค์การ โดยเจ้าหน้าที่ส่วนกลางและผู้บริหาร ทั้งนี้ การสื่อสารทิศทางการนำองค์กรเป็นแบบสองทิศทาง มีการกำหนดเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน ควบคู่กับการใช้แนวคิด PMQA เป็นแนวทางปฏิบัติให้บุคลากรทั่วทั้งองค์การได้ถือปฏิบัติ โดยผลักดันให้เกิดการทำงานสอดประสานเชื่อมโยงกันทุกหมวด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานมีการใช้มาตรฐานสากลเป็นเครื่องมือในการทำงานเพื่อเป็นมาตรฐานและมีความเป็นมืออาชีพ ให้ความสำคัญที่ผลลัพธ์ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติได้อย่างคล่องตัว ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยกลไกการทำงานดังกล่าวจะถูกวัดความสำเร็จผ่านตัวชี้วัดตามระบบบริหารผลการดำเนินงาน คำรับรองการปฏิบัติราชการภายในกรมปศุสัตว์ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอด้วยการกำหนดโมเดลโครงสร้างการนำองค์กรของกรมปศุสัตว์ (ภาพที่ 4)





ภาพที่ 4 โครงสร้างการนำองค์การของกรมปศุสัตว์

การนำความรู้มาส่งเสริมธรรมาภิบาลภายในกรมปศุสัตว์ โดยเริ่มจากการนำร่องสร้างความโปร่งใสด้านการควบคุมสินค้าปศุสัตว์เพื่อการส่งออก โดยเฉพาะสัตว์ปีกอย่างครบวงจร โดยเปิดเผยขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน การผลักดันให้บุคลากรเข้าอบรมหลักสูตร “การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนสำหรับนักบริหารระดับสูง” การสร้างให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานโดยยึดนิติธรรมและจริยธรรมมากกว่าใช้ดุลพินิจ ส่งผลสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใช้บริการได้มากขึ้น จนปัจจุบันได้ขยายผลความสำเร็จนี้อย่างครอบคลุมทุกงานบริการ

กรมปศุสัตว์ได้ออกแบบระบบการสื่อสารแบบสองทิศทางกับบุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเครือข่ายทุกกลุ่มอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ด้วยช่องทางต่าง ๆ เพื่อสร้างความผูกพันกับทุกกลุ่ม หากเกิดเหตุการณ์หรือประเด็นที่สังคมเกิดข้อสงสัยต่อการดำเนินการในภารกิจของกรมปศุสัตว์ ผู้บริหารจะชี้แจงข้อเท็จจริงให้สังคมทราบทันที เช่น กรณีข่าวลือใน Social Media ว่ามีสัตว์ป่วยเป็นโรคระบาดร้ายแรง ผู้บริหารจะดำเนินการร่วมกับภาคประชาชนตรวจสอบข้อเท็จจริงและเก็บตัวอย่างตรวจสอบในทันที พร้อมชี้แจงให้ประชาชนทราบข้อเท็จจริงอย่างไร้ข้อสงสัย





## ความใส่ใจต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

การจัดการผลกระทบทางลบด้วยมาตรการเชิงรุกที่จัดการอย่างครอบคลุมตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการดำเนินการแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยวิเคราะห์ จัดทำ และดำเนินการตามมาตรการป้องกัน ติดตามประเมินและ ทบทวนปรับปรุง ร่วมกับการใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยงผสมผสานกับค่านิยม ในการช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพและรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น ความกังวลของชุมชนและสังคมที่ตรวจพบโดย MAGDATA ถูกกำหนดเป็นปัจจัยนำเข้า ของการวางแผนยุทธศาสตร์ และนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น กรณีการควบคุมโรคไข้หวัดนก มาตรการ X-ray พื้นที่ ระบบการเลี้ยงแบบ Compartmentalization System เป็นต้น (ตัวอย่างการจัดการผลกระทบทางลบ ดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 กระบวนการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายในการจัดการ กับผลกระทบทางลบ

ผลกระทบทางลบ จากการค้าเนื้อมัน	เป้าประสงค์ การจัดการผลกระทบ	กระบวนการ จัดการผลกระทบ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
- พันธุ์กรรมด้านการ ปลูกสัตว์ของประเทศ ถูกสายพันธุ์ต่างถิ่น แทนที่	- รักษาพันธุ์กรรมด้านการ ปลูกสัตว์ของประเทศให้คง อยู่ในพื้นที่และใช้ประ โยชน้อย่างยั่งยืน	- อนุรักษ์พันธุ์กรรมด้าน การปลูกสัตว์ - บริหารจัดการหลากหลายทางชีวภาพด้าน การปลูกสัตว์	- พันธุ์กรรมด้านการ ปลูกสัตว์ของประเทศ ได้รับการคุ้มครอง	ร้อยละ 100
- โรคทางระบบสืบพันธุ์ ที่ติดต่อผ่านทางน้ำ เชื้อแซนเซีย	- ป้องกันโรคที่ติดต่อผ่าน ทางน้ำเชื้อแซนเซีย	- การตรวจรับรอง มาตรฐานศูนย์ผลิตน้ำเชื้อ	- จำนวนศูนย์ผลิตน้ำ เชื้อที่ได้มาตรฐาน	ร้อยละ 100
- ผลกระทบต่อ เกษตรกรจากการ ทำลายสัตว์ป่วยตาม พบ.โรคระบาดสัตว์ พ.ศ. 2499	- ลดความสูญเสียของ เกษตรกร	- เยียวยาโดยการชดเชย ความเสียหายในการ ทำลายสัตว์ตามกฎหมาย	- ร้อยละของ เกษตรกรที่ได้รับ การชดเชยความ เสียหาย	ร้อยละ 100
- สัตว์ป่วยหรือแห้งลูก หลังการฉีดวัคซีน	- ลดปัญหาสัตว์ป่วยหรือ แห้งลูกจากการฉีดวัคซีน	- อบรมเจ้าหน้าที่ ให้มีความรู้	- ร้อยละของสัตว์ที่ ป่วยหรือแห้งลูกหลัง การฉีดวัคซีน	ไม่เกิน ร้อยละ 2
- มลภาวะจากการ ปลูกสัตว์ต่อสิ่งแวดล้อม	- ลดมลภาวะที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม	- ฟาร์มมาตรฐาน - พัฒนา Cf เป็น Smart Farmer	- จำนวนฟาร์ม มาตรฐาน	ร้อยละ 90
- มลภาวะจากห้อง ปฏิบัติการ	- ห้องปฏิบัติการมีความ ปลอดภัยต่อชุมชนและ สิ่งแวดล้อม	- ระบบมาตรฐาน ISO/ IEC17025	- ได้รับการรับรอง มาตรฐาน ISO/ IEC17025	ได้มาตรฐาน ISO/IEC17025

การสนับสนุนชุมชนของกรมปศุสัตว์โดยใช้สมรรถนะหลักขององค์การได้สะท้อนถึงความต้องการของชุมชนรอบ ๆ หน่วยงานอย่างแท้จริงผ่านการเปิดโอกาสให้ชุมชนในพื้นที่มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน และหน่วยงานจะพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น โครงการสัตว์แพทย์พระราชทาน การตั้งศูนย์ฟื้นฟูสัตว์เลี้ยงในพื้นที่หน่วยงาน การจัดร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์คุณภาพดีที่เกิดจากการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์บริการประชาชนในราคาประหยัด เป็นต้น และได้กำหนดผู้รับผิดชอบติดตามประเมินผลผู้เข้าร่วมกิจกรรมและผู้แทนชุมชนเพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

## การวางแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และนวัตกรรม

กรมปศุสัตว์ดำเนินงานโดยคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี และคณะทำงานจัดทำแผนฯ ผ่านกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ 5 ขั้นตอน (ภาพที่ 5) ดังนี้

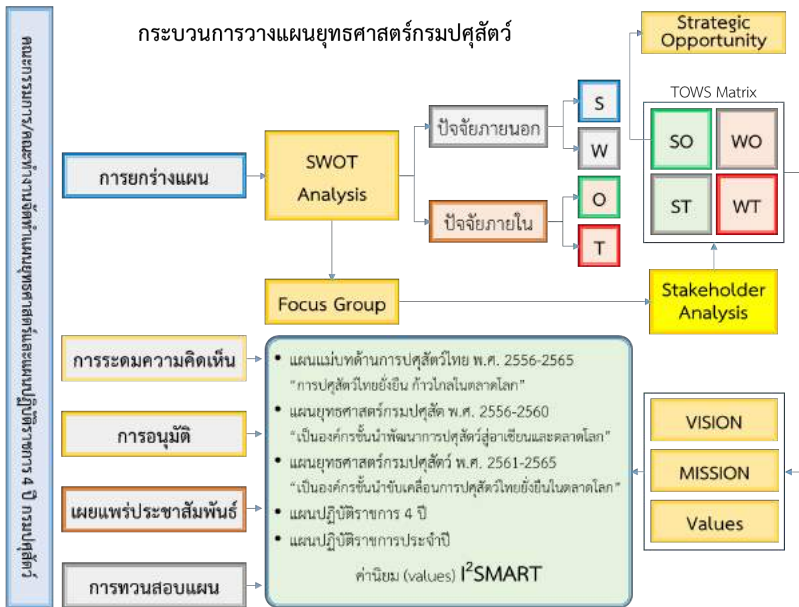
1) การยกร่างแผนแม่บทด้านการปศุสัตว์ไทย พ.ศ. 2556 – 2565 โดยคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี ดำเนินการยกร่างแผนระยะยาว 10 ปี และแปลงเป็นแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ใน 5 ปีแรก และ 5 ปีหลัง ทั้งนี้ การกำหนดแผนระยะยาว 10 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เน้นทิศทางชัดเจนและมีความยั่งยืน และแผนระยะกลาง 5 ปี เพื่อให้ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2) การระดมความคิดเห็นต่อร่างแผนฯ ของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และนำมาแก้ไขร่างแผนฯ

3) การอนุมัติแผน โดยคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี ให้ความเห็นชอบ

4) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนแม่บทด้านการปศุสัตว์ ซึ่งครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยม ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และแผนยุทธศาสตร์

5) การทวนสอบแผน โดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มรวมถึงบุคลากรทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค



ภาพที่ 5 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ระบบงานของกรมปศุสัตว์มีความชัดเจนเป็นขั้นตอน และได้นำศักยภาพของผู้เกี่ยวข้องมาประกอบการพิจารณาทบทวน ควบคู่กับนำหลักการ Value Chain ครอบคลุมห่วงโซ่ด้านการปศุสัตว์มาใช้ร่วมกับ SIPOC Model ที่เป็นกรอบการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์

นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และให้บริการได้อย่างทั่วถึง คณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ และผู้บริหารจึงได้ร่วมพิจารณาตัดสินใจไปถึงกระบวนการที่จะถ่ายโอนให้พันธมิตรหรือผู้เกี่ยวข้องดำเนินการ จากศักยภาพและความพร้อมของพันธมิตรและไม่ขัดต่อข้อกำหนดหรือมาตรการทางกฎหมาย กฎระเบียบ เงื่อนไข หรือข้อกำหนดตามหลักมาตรฐานสากล รวมถึงเงื่อนไขประเทศคู่ค้า เช่น การมอบให้ศูนย์ผลิตน้ำเชื้อเอกชนที่ผ่านการรับรองมาตรฐานผลิตน้ำเชื้อสัตว์ให้แก่เกษตรกร การมอบให้เกษตรกรเครือข่ายที่พร้อมผลิตพันธุ์สัตว์ การมอบให้สัตวแพทย์เอกชนเป็นผู้ควบคุมฟาร์มแทน การมอบให้องค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบการป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า และการมอบให้เครือข่ายอาสาปศุสัตว์ฉีดวัคซีนป้องกันโรคสัตว์ เป็นต้น

สำหรับการสร้างความชัดเจนในการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณกรมปศุสัตว์ได้จัดทำมติเชิงซ้อนระหว่างแผนยุทธศาสตร์เชิงพันธกิจ (Function Based) และแผนยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์ (Commodity Based) 7 ชนิด ได้แก่ โคเนื้อ โคนม สุกร ไก่เนื้อ ไก่ไข่ แพะ-แกะ ไก่พื้นเมือง และเป็ดไล่ทุ่ง (ภาพที่ 6) โดยมีรองอธิบดีเป็นประธานในแต่ละชนิดสัตว์ ผู้แทนสมาคม สหกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละชนิดสัตว์ ร่วมเป็นคณะกรรมการ พร้อมสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องทั่วประเทศ เพื่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกับยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด (Area Based) และสอดคล้องกับมติเชิงพื้นที่ให้ตอบสนองนโยบายรัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นอกจากนี้ ได้จัดทำบริหารเขตเศรษฐกิจด้านปศุสัตว์ (Zoning) และ Smart Farmer ถ่ายทอดสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล เพื่อใช้กำกับติดตามผ่านระบบ IPA, PMS



ภาพที่ 6 ยุทธศาสตร์รายสินค้าปศุสัตว์ และการบูรณาการยุทธศาสตร์และงบประมาณ



การจัดทำยุทธศาสตร์ได้มีการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการให้ทันต่อสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ เช่น (1) การสรรหา Product Champion ตัวใหม่ ๆ (2) การปรับปรุงฐานข้อมูลในรูปแบบ Web based เพื่อให้เกิดการใช้งานที่สะดวกและรวดเร็ว เช่น ฐานข้อมูลเฝ้าระวังโรคสัตว์ (www.thairabies.net) ฐานข้อมูลรายงานโรคระบาดสัตว์ (3) การผลักดันให้เกิดระบบการติดตามผลิตภัณฑ์แบบย้อนกลับของผู้ประกอบการ โดยให้ผู้บริโภคสามารถสืบหาข้อมูลรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ได้ด้วยตนเอง โดยใช้ QR code และ อินเทอร์เน็ตบนมือถือ และกรมปศุสัตว์สามารถจัดเก็บและตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับได้ครบทั้ง Value Chain ตั้งแต่ที่มาของผลิตภัณฑ์ถึงชั้นวางจำหน่าย เป็นต้น ประกอบกับให้มีการกำหนดช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการที่เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ และมีการวัดผลตอบกลับหลังการให้บริการ ซึ่งได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติราชการและการให้บริการ โดยพัฒนาเป็นระบบงานต่าง ๆ ใช้ระบบงานต่าง ๆ ในการปฏิบัติราชการและการให้บริการรวม 28 ระบบงาน ส่งผลให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อการบริการของกรมปศุสัตว์ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 และสูงขึ้นทุกปี และสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งได้วัดผ่านเครื่องมือ Net Promoter Score (NPS) ที่มาประยุกต์ใช้สำรวจพร้อมความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ และผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงระบบการทำงาน อันนำไปสู่การร่วมกันพัฒนาส่งเสริม และรักษาความร่วมมือที่ระหว่างกันไว้อย่างเหนียวแน่น และร่วมฟันฝ่าวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นสามารถผ่านพ้นไปได้ได้อย่างสำเร็จโดยรวดเร็ว

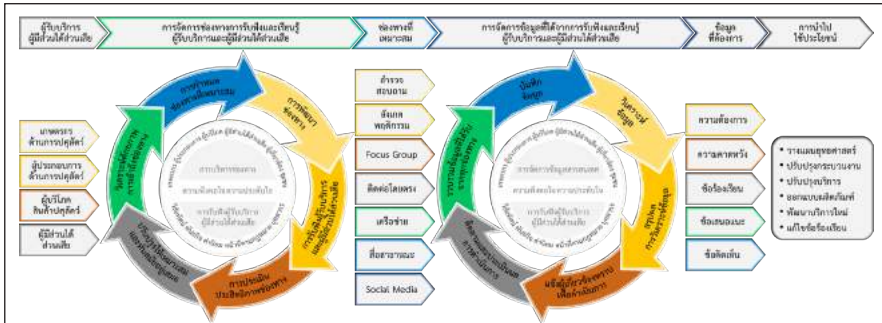
## การสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างสมดุลของกรม

ปศุสัตว์เริ่มต้นจากการพัฒนาช่องทางการเรียนรู้ที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างถ่องแท้ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับมาจะถูกบันทึกในระบบสารสนเทศ และนำมาใช้เป็นปัจจัยในการวางแผนยุทธศาสตร์ ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณค่า แก้ไขข้อร้องเรียน และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กับงานบริการอย่างต่อเนื่อง (ตารางที่ 2 และภาพที่ 7) เช่น จากความต้องการเพิ่มผลผลิตภาพฟาร์มของเกษตรกรฟาร์มโคนม ทำให้เกิดการสร้างทีมบริการ

สุขภาพโคนม (Dairy Herd Health Unit : DHHU) ลงไปทำงานประจำร่วมกับเกษตรกรและสหกรณ์โคนม เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในการบริหารจัดการฟาร์มโคนม จนส่งผลให้ผลผลิตน้ำนมดิบเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 และเมื่อเกษตรกรสามารถยืนได้ด้วยตัวเอง ทีม DHHU จะถอนตัวไปช่วยในพื้นที่อื่นต่อไป เป็นต้น ในแต่ละปีระหว่างกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ คณะกรรมการและคณะทำงานฯ ร่วมกันพิจารณาโอกาสการเติบโตของการปศุสัตว์ไทย โดยการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ เช่น พันธุ์สัตว์ พันธุ์พืชอาหารสัตว์ องค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม และผลิตภัณฑ์สินค้าปศุสัตว์ชนิดต่าง ๆ นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ได้จัดโครงสร้างให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือและสร้างความเข้มแข็งให้เกษตรกร ตั้งแต่ยุคเกษตรกรที่เป็นเกษตรกรรายใหม่ และพัฒนาเกษตรกรรายย่อยให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นสามารถปรับเปลี่ยนอาชีพได้เหมาะสม เช่น การสร้างทางเลือกเลี้ยงสัตว์ประเภทอื่นกรณีที่เลี้ยงสัตว์ประเภทที่ไม่สามารถแข่งขันได้ การส่งเสริมให้เกิดเกษตรกรรายใหม่ในกรณีที่ตลาดมีความต้องการมากกว่ากำลังการผลิต และการส่งเสริมให้สร้างรายได้เพิ่มจากผลผลิตจากการปศุสัตว์ในกรณีที่เกษตรกรมีต้นทุนในการปรับเปลี่ยนสูงมาก เป็นต้น

## ตารางที่ 2 การจัดการช่องทางและการจัดการข้อมูลการรับฟังและเรียนรู้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ช่องทางการรับฟัง	วิธีการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ความถี่
1) สสำรวจ สอบถาม	- แบบสอบถาม ณ จุดให้บริการ - ผู้รับฟังความคิดเห็น - แบบสอบถามผ่านทางไปรษณีย์	- ทุกหน่วยงาน - ทุกหน่วยงาน - กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และคณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาองค์กร กปศ. หมวด 3	- ทุกวันทำการ - ทุกวัน - 2 ครั้ง/ปี
2) สังเกตพฤติกรรม	- ผู้ให้บริการสังเกตพฤติกรรม CS & STH	- ผู้ให้บริการ - ทุกหน่วยงาน	- ทุกครั้งที่ให้บริการ
3) Focus Group	- การประชุมสัมมนากลุ่มย่อย - การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้	- ทุกหน่วยงาน	- 1-2 ครั้ง/ปี
4) ติดต่อโดยตรง	- พบปะ เยี่ยมเยียน พูดคุยโดยตรง - จดหมาย โทรศัพท์ โทรสาร e-mail Line	- ทุกหน่วยงาน	- ทุกวัน
5) เครือข่าย	- รับฟังผ่านเครือข่ายของ กปศ.	- หน่วยงานที่มีเครือข่าย	- ทุกวัน
6) สื่อสาธารณะ	- รวบรวมข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์ - โทรทัศน์ วิทยุ	- กลุ่มเผยแพร่และประชาสัมพันธ์	- ทุกวัน
7) Social Media	- Website Facebook Line	- ทุกหน่วยงาน	- ทุกวัน



ภาพที่ 7 กระบวนการจัดการช่องทางและข้อมูลที่ได้จากการรับฟังและเรียนรู้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## การขับเคลื่อนองค์การอย่างบูรณาการด้วยสารสนเทศ และองค์ความรู้

เพื่อให้การตัดสินใจ และการวางแผนการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กรมปศุสัตว์พัฒนาระบบการวัด การวิเคราะห์ การปรับปรุงผลการดำเนินการ การจัดการสารสนเทศและความรู้ ที่เรียกว่า “MAGDATA” ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการและเปลี่ยนแปลงข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปศุสัตว์ไปสู่ทรัพย์สินทางปัญญาของกรมปศุสัตว์ 7 ขั้นตอน คือ (1) Monitoring (2) Analysis (3) Goal Oriented Synthesis (4) Design (5) Accomplishment (6) Transformation (7) Assessment ซึ่ง MAGDATA มีกระบวนการที่สนับสนุนการดำเนินการของกรมปศุสัตว์ในทุกมิติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงประวัติการใช้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก แนวโน้มด้านการปศุสัตว์ที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม กฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐาน เทคโนโลยี คู่แข่ง วิถีชีวิตของประชาชน สำหรับใช้วิเคราะห์และคาดการณ์ถึงความเปลี่ยนแปลงในอนาคตช่วยให้กรมปศุสัตว์ มีข้อมูลและสารสนเทศเพียงพอต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับผลผลิตและบริการของกรมปศุสัตว์ เพื่อตอบสนองแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต ข้อมูล MAGDATA เช่น สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง ห่วงโซ่อุปทานสินค้าปศุสัตว์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ภัยคุกคาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ค่านิยม และบริบทของกรมปศุสัตว์



สำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ได้วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ MAGDATA ที่มีความเกี่ยวข้องกับการปศุสัตว์อย่างรอบด้าน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร บุคลากร เครือข่าย รวมถึงตัวแทนทุกภาคส่วนระดมสมองผ่านกระบวนการ SWOT analysis เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และจัดทำแผนแม่บทของการปศุสัตว์ไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า ควบคู่กับการกำหนดวิสัยทัศน์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ในระยะ 5 ปี โดยให้ความสำคัญกับโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่ค้นพบจากการ SWOT ร่วมกับการใช้ข้อมูล MAGDATA ที่ได้เก็บรวบรวมและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ภายใต้การมีระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศไว้ในฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีระบบเชื่อมโยงสำรอง (Backup Link) ตามความสำคัญของข้อมูล เป็นรายวัน/รายสัปดาห์ มีระบบกู้คืนข้อมูลด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง และมีการประเมินผลเป็นประจำ เช่น ผู้บริหารทราบข้อมูลสถานการณ์โรคระบาดสัตว์สำคัญทั้งในและต่างประเทศ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง มาตรฐานของต่างประเทศและประเทศคู่ค้าเป็นรายวัน จึงสามารถปรับยุทธศาสตร์ป้องกันภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านมาตรการชะลอการอนุญาตนำเข้าหรือนำผ่านสัตว์หรือซากสัตว์ที่สามารถติดโรคจากประเทศที่มีการเกิดโรคในพื้นที่ ซึ่งการทราบผลล่วงหน้าสามารถช่วยให้มีเวลามากพอในการตอบสนองต่อข้อกำหนดหรือมาตรการใหม่ ๆ ของต่างประเทศ

นอกจากนี้ ยังได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ MAGDATA ด้านสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต โดยมุ่งเน้นเป้าหมายการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเห็นอกเห็นใจแล้วนำไปกำหนดเป็นข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการ แล้วใช้กระบวนการคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้สามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปัจจุบันและดึงดูดผู้รับบริการกลุ่มใหม่ รวมทั้งมีการใช้ระบบการวัด วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงานให้บูรณาการเข้ากับระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการที่เรียกว่า DLD Improvement Model เพื่อให้ผู้บริหารและปฏิบัติใช้ในการติดตาม ทบทวนและปรับแผน ปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมตามสถานการณ์อยู่เสมอ รวมถึงส่งเสริมและสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น การปรับปรุงพันธุ์ไก่ประดู่หางดำเชียงใหม่ 1 ให้เลี้ยงง่าย ทนทานต่อโรค ใช้อาหารในท้องถิ่นได้ และมีลูกตก เนื้อนุ่มกลิ่นหอม และการพัฒนาพันธุ์หญ้าเนเปียร์ปากช่องที่มีคุณภาพสูงและได้ปริมาณมาก เพื่อตอบสนองเกษตรกรที่เลี้ยงโคนมและ





โคเนื่อ และช่วยในด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และในกระบวนการดำเนินงานหลักขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พิจารณาทบทวนให้แน่ใจว่าสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ รวมถึงความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไปและพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานโดยอาศัย Best Practices ขององค์กรชั้นนำและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกรมปศุสัตว์ ได้ใช้ข้อมูล MAGDATA ร่วมกับการวิเคราะห์ Value Chain และ SIPOC Model ประกอบกับการสังเคราะห์โดยมุ่งเน้นเป้าหมายเพื่อออกแบบผลผลิต การบริการ และระบบงาน รวมถึงกระบวนการทำงาน ทั้งกระบวนการหลัก กระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

## การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรที่สอดคล้องกับสถานการณ์

ถึงแม้ว่ากรมปศุสัตว์จะเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรสูง เนื่องจากบุคลากรสายงานหลักเป็นสายวิชาชีพซึ่งเป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจ แต่กรมปศุสัตว์ก็ได้วางแผนการรองรับด้านอัตรากำลังคน โดยมีการวิเคราะห์อัตรากำลังและขีดความสามารถจากกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน รวมถึงภารกิจหลัก และมีการพัฒนาบุคลากรครอบคลุม 3 ระดับ ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมทั้งมีกระบวนการในการสรรหาคนดี พัฒนาคนเก่ง ส่งเสริมให้คนเกิดความผูกพัน นำเครื่องมือ DPIS ของ ก.พ. มาพัฒนาต่อยอดและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ พัฒนาทักษะและสร้าง Career Path ตามสายงานเฉพาะ มีการประเมินผลการศึกษาและอบรม โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมวางแผน พัฒนา และติดตามผล ซึ่งได้นำแนวคิดของ โดนัลด์ แอล เคริกแพตทริคมาใช้กำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ การประกันคุณภาพการฝึกอบรม 4 ระดับคือ (1) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (2) การประเมินการเรียนรู้ (3) การประเมินพฤติกรรม (4) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร นอกจากนี้ ยังมีกระบวนการพัฒนา สร้างบุคลากรคุณภาพและสร้างเครือข่ายการทำงานระดับพื้นที่ สร้างการมีส่วนร่วมอาสาปศุสัตว์ ภายใต้แนวทาง 5ช (ชี้ ชวน เชิญ ช่วย เชิดชู) ภายใต้ปรัชญา 3 มี คือ มีความต้องการร่วม มีความสนใจร่วม และมีผลประโยชน์ร่วม โดยมีระดับการมีส่วนร่วมที่ต่างกันตามความเหมาะสม 5 ระดับ (ตารางที่ 3)

**ตารางที่ 3** กลไกการสร้างและพัฒนาอาสาสมัครผู้ส่ตัวและระดับการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครผู้ส่ตัว

ชื่อ	5ช	5ร	5ส
ซี	ซีแจ้งที่ความเข้าใจให้แก่ตรกรได้ทราบถึงสิทธิและโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมกับ กรมปศุสัตว์ในการพัฒนาปศุสัตว์ในพื้นที่	ร่วมรับรู้ (Inform)	เกษตรกรมและอาสาสมัครผู้ส่ตัวมีส่วนร่วมรับรู้นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาปศุสัตว์ในพื้นที่
ชวน	ชักชวนให้เกษตรกรใช้สิทธิและโอกาสที่มี เข้ามามีส่วนร่วมกับ กรมปศุสัตว์ในการพัฒนาปศุสัตว์ในพื้นที่ผ่านการเป็นอาสาสมัครผู้ส่ตัว เพื่อกระตือรือร้นกับการเลี้ยงปศุสัตว์ของตนเองและเพื่อนเกษตรกร	ร่วมให้ข้อมูล (Consult)	เกษตรกรมและอาสาสมัครผู้ส่ตัวมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความต้องการความคิดเห็นทั้งที่เกี่ยวข้องกับการปศุสัตว์ เพื่อให้กรมปศุสัตว์ใช้สำหรับวางแผนพัฒนา การปศุสัตว์ในพื้นที่ ได้ตรงตามความต้องการของเกษตรกรและเหมาะสมกับสภาพพื้นที่
เชิญ	เชิญเกษตรกรที่มีศักยภาพเข้ารับการพัฒนาเป็นอาสาสมัครผู้ส่ตัวเพื่อร่วมพัฒนาปศุสัตว์ของตนเองและช่วยเพื่อนเกษตรกร	ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ (Involve)	เกษตรกรมและอาสาสมัครผู้ส่ตัวมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ เกี่ยวกับการปศุสัตว์ในพื้นที่
ช่วย	กรมปศุสัตว์ช่วยพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครผู้ส่ตัวให้มีความรู้ ความสามารถ ด้านการเลี้ยงปศุสัตว์ การจัดการปศุสัตว์ที่ดี การป้องกันโรคระบาด การรักษารโรคและการปฐมพยาบาลสัตว์ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้าน การสื่อสาร และมีภาวะผู้นำ อาสาสมัครผู้ส่ตัว ช่วยตนเองโดยพัฒนาการเลี้ยงปศุสัตว์ของตนเองตามหลักวิชาการที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ และช่วยเหลือเกษตรกรในพื้นที่โดยทำให้เป็นตัวอย่างพร้อมถ่ายทอดความรู้ และช่วยเหลือเกษตรกรเลี้ยงปศุสัตว์ที่ถูกหลักวิชาการให้แก่เพื่อนเกษตรกร	ร่วมทำ (Collaborate)	อาสาสมัครผู้ส่ตัวมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ ในประเด็นที่ได้ทำควบคู่กันไว้ เช่น การร่วมเฝ้ากระวังและป้องกันโรคระบาดปศุสัตว์ในพื้นที่ ร่วมพัฒนาและผลิตพันธุ์สัตว์ ร่วมยกระดับมาตรฐานการเลี้ยงปศุสัตว์ เป็นต้น
เชิญ	ยกย่อง เชิดชู อาสาสมัครผู้ส่ตัวที่มีความโดดเด่นในการมีส่วนร่วมการพัฒนาปศุสัตว์ในพื้นที่ และประสบความสำเร็จ โดยการมอบรางวัลอาสาสมัครผู้ส่ตัวดีเด่นระดับประเทศ ระดับเขต และระดับจังหวัด ในวันครบรอบสถาปนา กรมปศุสัตว์และวันอาสาสมัครผู้ส่ตัว 5 พฤษภาคมของทุกปี	รับทำแทน (Empowerment)	อาสาสมัครผู้ส่ตัวดำเนินการแทนกรมปศุสัตว์ในการพัฒนาปศุสัตว์ ของตนเองให้คุณภาพ ได้มาตรฐานและมีผลผลิตสูง พร้อม ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีการเลี้ยงปศุสัตว์ ให้แก่ เกษตรกรเพื่อนบ้านแทนกรมปศุสัตว์ โดยตั้งเป็นศูนย์เรียนรู้ ฟาร์มตัวอย่าง ฟาร์มสาธิต หรือหมู่บ้านปศุสัตว์ชนิดต่าง ๆ ทำหน้าที่เฝ้าระวังโรคระบาดปศุสัตว์และเป็นผู้เป็นตัวแทน เจ้าหน้าที่ของรัฐ

กำหนดให้มีการหมุนเวียนข้าราชการตำแหน่งสัตวแพทย์ที่เข้างานใหม่ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และสามารถเลือกงานที่ตนเองถนัดได้ และมีการใช้ Strength Finder เพื่อหา Talent ของบุคลากรและจัดตั้งทีมงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่มีความโดดเด่นครบทุกมิติ ตลอดจนให้มีการทำ IDP ของพนักงาน เพื่อพัฒนาคนให้เหมาะกับงาน และนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลแบ่งเป็น 8 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ ความใฝ่รู้รอบด้าน การทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงสมรรถนะประจำสายงาน แต่ละตำแหน่ง

การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร ผ่านการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ จากกระบวนการทำงานที่ออกแบบไว้จำแนกในแต่ละภารกิจ และเพื่อความแม่นยำยิ่งขึ้นกรมปศุสัตว์ได้ใช้ Animal Unit มาวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรร่วมด้วย โดยกำหนด Work Load จากปริมาณงานและความยุ่งยากของงาน เช่น จำนวนประชากรสัตว์แต่ละชนิด จำนวนฟาร์มมาตรฐาน ฟาร์มปลอดโรค โรงฆ่าสัตว์ สถานพยาบาลสัตว์ พื้นที่ปลูกพืชอาหารสัตว์ โรงงานผลิตอาหารสัตว์ สถานจำหน่ายอาหารสัตว์ ยาสัตว์ ตลาดนัดค้าสัตว์ ขนาดพื้นที่ โดยกำหนดเป็นค่ามาตรฐานที่มีขนาดต่างกัน เพื่อคำนวณเป็นค่างาน เพื่อประเมินอัตรากำลังและระดับตำแหน่งที่ต้องการของหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

การสร้างบรรยากาศการทำงานให้น่าอยู่โดยกำหนดเป็นแผนงานสู่การปฏิบัติ ได้แก่ (1) แผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร 4 ด้าน คือ ด้านการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ (2) แผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงโครงการสถานที่ทำงานที่น่าอยู่ทำงาน (Healthy Workplace) การมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนรวมถึงอาสาปศุสัตว์ซึ่งเป็นผู้ที่อาสาสมัครเข้ามาช่วยงานด้านการปศุสัตว์ในพื้นที่ล้วนเป็นส่วนสำคัญในการสร้างผลผลิต การบริการเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่เกษตรกร ผู้ประกอบการและผู้บริโภค การบรรลุวิสัยทัศน์ของกรมปศุสัตว์ขึ้นอยู่กับ การปลดปล่อยศักยภาพและความสามารถของบุคลากรเพื่อทำงานให้ประสบความสำเร็จ กรมปศุสัตว์จึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก การพัฒนาความรู้และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจ และการรักษาบุคลากร เพื่อให้มีความก้าวหน้าและเติบโตไปด้วยกันอย่างสมดุล โดยจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2557-2560 ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน (ภาพที่ 8)



ภาพที่ 8 แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2557-2560

## การออกแบบระบบการทำงานและการจัดการกระบวนการสู่นวัตกรรม

การมุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวังของทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลอย่างยั่งยืน มีความปลอดภัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนห่วงโซ่การผลิตอย่างสมดุล และให้ความสำคัญกับผลิตภาพการผลิต การสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการผลิตสินค้าปศุสัตว์ได้อย่างต่อเนื่องของทุกภาคส่วน เพื่อคงความสามารถทางการแข่งขันด้านการปศุสัตว์ของประเทศไทย และความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพระยะยาว (ภาพที่ 9) โดยการออกแบบกระบวนการจะพิจารณาจากคุณค่าที่เกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อ (1) ความมั่นคงในอาชีพและรายได้ (2) ความสามารถในการประกอบธุรกิจ คุณภาพ มาตรฐาน และความปลอดภัยในสินค้าปศุสัตว์ (3) ความปลอดภัย ความเพียงพอของสินค้าปศุสัตว์ (4)



ความไว้วางใจที่มีต่อสินค้าปศุสัตว์ (5) การบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์ และใช้กระบวนการวิเคราะห์ Value Chain และ SIPOC Model ทำให้ได้ 5 กระบวนการหลัก คือ (1) กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ (2) วิจัยและพัฒนา (3) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับระบบการผลิตปศุสัตว์ (4) ส่งมอบและบริการด้านการปศุสัตว์ (5) ควบคุม กำกับ และนำไปกำหนดเป็น 6 กระบวนการสร้างคุณค่า และ 6 กระบวนการสนับสนุน (ภาพที่ 9) สู่การสื่อสารข้อกำหนดที่สำคัญและตัวชี้วัดของหน่วยงานเจ้าของกระบวนการ (ตารางที่ 4) ผ่านระบบการนำองค์การให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตาม และประเมินผลผ่านระบบ e-Operation และการรายงานผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการภายใน หากพบว่ากระบวนการไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายจะดำเนินการทบทวนปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ ในทุกด้าน พร้อมนำไปใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อปรับปรุงข้อกำหนดที่สำคัญให้เหมาะสมอยู่เสมอ ควบคู่กับการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำมาสู่ปรับปรุงและลดขั้นตอนการให้บริการต่าง ๆ ที่รองรับความต้องการผู้ใช้บริการ ดังเช่น การให้บริการยื่นคำขอใบอนุญาตต่าง ๆ ผ่านระบบ e-Service การพัฒนาระบบการเคลื่อนย้ายสัตว์ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Movement) ที่เชื่อมโยงระบบการทำเครื่องหมายและขึ้นทะเบียนสัตว์แห่งชาติ (NID) และ NSW การจัดให้มีระบบ e-Privilege ที่ผู้ขออนุญาตเคลื่อนย้ายซากสัตว์ผ่านระบบ e-Movement สามารถพิมพ์ใบอนุญาตได้ด้วยตนเอง



เป็นองค์การนำพัฒนาการสู่ผู้เกี่ยวข้อง  
ผู้เกี่ยวข้องภาครัฐและผู้เกี่ยวข้องภาคเอกชน

ภาพที่ 9 การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน

**ตารางที่ 4** ข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

กระบวนการ	ความต้องการ	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
<b>ผลผลิตและบริการ</b>			
1) ปัจจัยการผลิต	- ภูมิภาค ได้มาตรฐาน ตรงตามต้องการ - ปริมาณเพียงพอ - รวดเร็ว ทันเวลา	- ภูมิภาค มาตรฐาน ตรงตามต้องการ - รวดเร็ว ทันเวลา	- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ - ระยะเวลาการส่งมอบ
2) องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	- องค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม - มีความเหมาะสม - มีความทันสมัย - สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ - ตรงตามต้องการ - สามารถเข้าถึงได้ง่าย	- ภูมิภาค เหมาะสม ทันสมัย - สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามความต้องการ - เข้าถึงได้ง่าย	- จำนวนนวัตกรรม - จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปใช้ประโยชน์ - เข้าถึงได้ง่าย
3) การบริการ	- ภูมิภาค ได้มาตรฐาน ตรงตามต้องการ - ปริมาณเพียงพอ - รวดเร็ว ทันเวลา	- ภูมิภาค มาตรฐาน ตรงตามต้องการ - รวดเร็ว ทันเวลา	- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ - ระยะเวลาการส่งมอบ
<b>กระบวนการทั้งหมด</b>			
1) กำหนดเป้าหมาย ความต้องการ ความคาดหวัง และยุทธศาสตร์	- จัดทำแผนการปฏิบัติการหรือระบบความคิดและตั้งเนื้อง - แผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อเป้าหมายและสามารถดำเนินการได้ - มีความสอดคล้องในทุกภาคส่วน	- แผนยุทธศาสตร์สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- การรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การมีส่วนร่วมในระบบการวางแผนยุทธศาสตร์
2) วิจัย พัฒนา องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	- องค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม ด้านการปฏิบัติ - มีความเหมาะสม - มีความทันสมัย - สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ - ตรงตามต้องการ - สามารถเข้าถึงได้ง่าย	- ภูมิภาค เหมาะสม ทันสมัย - สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามความต้องการ - เข้าถึงได้ง่าย	- จำนวนนวัตกรรม - จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปใช้ประโยชน์ - จำนวนองค์ความรู้ที่จัดทำเป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้ง่าย
3) พัฒนา สร้าง - สายพันธุ์และปัจจัยการผลิต - ระบบการผลิต	- สายพันธุ์และปัจจัยการผลิต - ภูมิภาค ได้มาตรฐาน ตรงตามต้องการ - ปริมาณเพียงพอ	- ภูมิภาค ได้มาตรฐาน ตรงตามต้องการ - ปริมาณเพียงพอ	- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ - ระยะเวลาการส่งมอบ - จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ - จำนวนอาหารสัตว์ที่ผลิตได้
- ระบบการผลิต	- ไม่มีโครงสร้างสัตว์ที่ส่งผลกระทบต่อเกษตรกร	- ไม่มีโครงสร้างสัตว์ - กำจัดได้รวดเร็ว - ไม่มีมาตรฐาน OIE	- อัตราการเกิดโรคระบาดสัตว์ - จำนวนสัตว์ที่เข้ารับบริการด้านสุขภาพสัตว์
- ระบบมาตรฐานการผลิต	- ระบบการผลิตที่ปฏิบัติตามมาตรฐาน - ระบบการตรวจสอบคุณภาพที่ได้มาตรฐานและเชื่อถือได้ - สืบค้นผลิตภัณฑ์ ภูมิภาค ได้มาตรฐาน ปลอดภัย	- กระบวนการผลิตได้มาตรฐานสากลและสามารถดำเนินการได้ - ระบบการตรวจสอบและรับรองได้มาตรฐาน - ระบบการตรวจสอบคุณภาพได้มาตรฐาน เชื่อถือได้	- จำนวนระบบมาตรฐานการผลิตที่ปฏิบัติตามผลิตภัณฑ์ - จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน - จำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน - จำนวนห้องปฏิบัติการที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 17025
4) ส่งมอบและบริการ	- ผลผลิตและบริการ ภูมิภาค ได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการ - รวดเร็ว ทันเวลา	- ภูมิภาค มาตรฐาน ตรงตามความต้องการ - รวดเร็ว ทันเวลา	- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ - การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ
5) ควบคุม กำกับ ตามกฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐาน	- มีความสอดคล้อง และเป็นธรรม - โปร่งใส ตรวจสอบได้	- เสมอภาคและเป็นธรรม - โปร่งใส ตรวจสอบได้	- สืบค้นไม่ถูกสงสัย - จำนวนข้อร้องเรียน
6) บริหารจัดการกระบวนการผลิต กำหนด พัฒนา ส่งมอบ ถ่ายทอด ส่งเสริม กำกับ	- สมดุลทุกภาคส่วน	- เสมอภาค	- จำนวนชนิดสินค้าผลิตภัณฑ์ที่มีการบริการโดยคณะกรรมการบริหารสินค้าผลิตภัณฑ์
<b>กระบวนการสนับสนุน</b>			
1) วางแผนและบริหารยุทธศาสตร์	- กระบวนการถูกต้อง - ครอบคลุมและเหมาะสม - ยึดถือที่นำมาใช้มีความเหมาะสม ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย - มีความสอดคล้องกับระบบ ในทุกมิติ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน - มีความทันสมัย สามารถปฏิบัติได้ และทันสมัย	- กระบวนการถูกต้อง - ครอบคลุมและเหมาะสม - ยึดถือที่นำมาใช้ครอบคลุม ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย - มีส่วนร่วมทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	- ความสม่ำเสมอของจัดทำแผนยุทธศาสตร์
2) บริหารทรัพยากรบุคคล	- กระบวนการมีประสิทธิภาพ ถูกต้องเหมาะสม ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง มีความโปร่งใสและเป็นธรรม - บุคลากรมีความสามารถ และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน - บุคลากรมีแรงจูงใจและความสามารถอย่างมีศักยภาพเพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ - บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม	- บุคลากรมีความสามารถและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน - บุคลากรได้รับการดูแล และพัฒนาอย่างเหมาะสม - กระบวนการมีประสิทธิภาพ ถูกต้องเหมาะสม ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง มีความโปร่งใสและเป็นธรรม	- บุคลากรได้รับการดูแล และพัฒนาอย่างเหมาะสม - ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
3) บริหารงบประมาณ การเงิน การคลัง การพัสดุ	- ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ - มีประสิทธิภาพ คุ้มค่า - โปร่งใส ตรวจสอบได้	- ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ - รวดเร็ว ทันเวลา - โปร่งใส ตรวจสอบได้	- จำนวนข้อร้องเรียน - ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
4) บริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	- เครื่องมือครอบคลุม - สามารถเข้าถึงได้ง่าย - มีประสิทธิภาพ	- สามารถตอบสนองความต้องการได้ตลอดเวลา - ความพร้อมใช้งาน	- จำนวนข้อร้องเรียน - ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
5) พัฒนาระบบราชการ พัฒนา กฎหมาย กำกับคุ้มครองเนื้อที่	- ระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส - กฎหมายมีความทันสมัย - มีระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี	- ระบบราชการได้รับการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น - กฎหมายได้รับการทบทวน ปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ	- คะแนนความพึงพอใจการปฏิบัติราชการ - ความพึงพอใจของผู้รับบริการ - จำนวนกฎหมายที่ได้รับการพัฒนา
6) บริหารอาคาร สิ่งนันทนียบัน ความสะอาด	- สะอาด สบาย - ปลอดภัย - ถูกสุขอนามัย	- ปลอดภัย - ถูกสุขอนามัย	- จำนวนข้อร้องเรียน - จำนวนพื้นที่ดำเนินการ 5 ส. - จำนวนพื้นที่ดำเนินการ Happy Workplace - ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่ออาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อมของสถาน



การเป็นต้นแบบที่ดีและมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ในทุกยุคสมัย ล้วนสร้างสรรการบริหารงานอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความเข้มแข็งของบุคลากรในการทำงานสอดประสานร่วมมือกันกับทุกเครือข่ายได้เป็นอย่างดี นำพาให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังเห็นได้จากรางวัลต่าง ๆ มากมายที่ปรากฏเป็นประจักษ์พยานนับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เช่น รางวัลจากสำนักงาน ก.พ.ร. จำนวน 33 รางวัล ได้แก่ รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนหรือรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ 27 รางวัล รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4 รางวัล และรางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม 2 รางวัล และด้วยแรงบันดาลใจจากการรับรางวัลเหล่านี้ได้ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความเชื่อมั่นต่อการพัฒนางานเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเกิดความร่วมมือร่วมใจให้การปรับปรุงและคิดนวัตกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผ่านสู่การปศุสัตว์ไทยได้รับการยอมรับและเชื่อถือในระดับสากลจนสามารถส่งออกไปจำหน่ายยังประเทศที่พัฒนาแล้วได้อย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นทุกปีทั้งปริมาณและมูลค่า

## ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

การบริหารจัดการองค์การของกรมปศุสัตว์สามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ นับเป็นหน่วยงานแรกที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับดีเด่น สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จดังนี้

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์สามารถสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สามารถบูรณาการสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ สื่อสารถ่ายทอดผ่านระบบการนำองค์การ กระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจนทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์การผ่านการปลูกฝังค่านิยม I2-SMART ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ตามค่านิยมของกรมปศุสัตว์

3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ เริ่มจากแผนแม่บทด้านการปศุสัตว์ไทยซึ่งเป็นแผนระยะยาว 10 ปี แปลงแผนยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปี ควบคู่ไปกับการสร้างความชัดเจนในการบริหารยุทธศาสตร์ด้วยการจัดแผนยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์ รวมทั้งมีการวางแนวทางที่แผนงานการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในการดำเนินงาน



ประจำโดยมีการทำงานสอดประสานเชื่อมโยงกันทุกหมวด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับมีระบบการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่สำคัญตั้งแต่ระดับองค์การลงสู่สำนัก/กอง และบุคคล ร่วมกับการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานในทุกๆระดับ โดยใช้ระบบ e-Operation ในการติดตามผลการดำเนินงานและวัดผลสำเร็จการดำเนินการ

4. กระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์จากทุกภาคส่วนที่ครอบคลุมทุกกลุ่มภารกิจของกรมปศุสัตว์ และความสามารถในการประสานงานของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน จนสามารถผลักดันให้การขับเคลื่อนเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเกิดผลสำเร็จ นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์มีความเข้าใจในการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการเป็นอย่างดีโดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้รับบริการ มีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีการนำข้อมูลมาจำแนกลักษณะการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี

5. การออกแบบและพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและให้บริการ การพัฒนาองค์การด้วยการเชื่อมโยงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงซึ่งมีการวางแผนรองรับสอดประสานกับการพัฒนาตามนโยบายรัฐบาลและรับมือกับความท้าทายกับการแข่งขันของต่างประเทศได้อย่างเป็นระบบโดยเฉพาะการใช้ข้อมูลสารสนเทศ MAGDATA ควบคู่กับวางแผน การหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างกระบวนการเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงและการคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้กรมปศุสัตว์สามารถพัฒนาได้อย่างก้าวกระโดด

6. การออกแบบระบบงานที่ได้มาตรฐานและการใช้มาตรฐานสากลเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการทำงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้ได้รับการตรวจประเมินจากหน่วยงานหรือองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อนำข้อแนะนำมาใช้พัฒนาปรับปรุงองค์การอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

7. การวาง Road Map PMQA Winner เป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรและส่งผลให้กระบวนการภายใน กรมปศุสัตว์ได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบและเกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการนำเกณฑ์ PMQA มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือสร้างให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนา และปรับปรุงกระบวนการวัดอย่างเป็นระบบและทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญ 4 เรื่องหลัก คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบการอย่างต่อเนื่อง และการจัดการความรู้ในองค์การ รวมถึงแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์และวิธีการที่เป็นเลิศระหว่างบุคลากรและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง



รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ประจำปี พ.ศ. 2558

PMQA  
2015



# หมวด 1

รางวัลด้านการนำองค์การ  
และความรับผิดชอบต่อสังคม





## กรมทางหลวงชนบท

### หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

กรมทางหลวงชนบทได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและสร้างระบบการทำงานที่โปร่งใส ร่วมขับเคลื่อนองค์การโดยอาศัยความเป็นผู้นำของผู้บริหารทุกระดับที่มีความโปร่งใส จนสามารถลดความขัดแย้ง และการแทรกแซงต่าง ๆ และสร้างการยอมรับจากสังคม ผ่านวิธีการนำภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการทั้งระบบ การสร้างเครือข่ายการดูแลทางหลวงชนบทและอาสาสมัครกว่า 9,500 คน การบูรณาการร่วมกับมหาวิทยาลัยและสถาบันอาชีวศึกษาเครือข่ายในการจัดเขตศึกษาเชิงพื้นที่ในเชิงลึกเพื่อศึกษาและดูแลพื้นที่อย่างใกล้ชิด รวมทั้งมีการคาดการณ์ผลกระทบ และจัดทำ EIA ได้เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด สามารถสะท้อนความสำเร็จให้กรมทางหลวงชนบทได้รับรางวัลด้านการพัฒนาองค์การ และด้านความโปร่งใสมาแล้ว 21 รางวัล



กรมทางหลวงชนบท (ทช.) ได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2545 เป็นกรมขนาดกลางที่บริหารงบประมาณแบบกรมขนาดใหญ่ในสังกัดกระทรวงคมนาคม โดยมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านทางหลวงสายรอง การก่อสร้างและบำรุงรักษาทางหลวงสายรอง ให้มีโครงข่ายทางหลวงที่สมบูรณ์ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยในการเดินทาง และมีพันธกิจ คือ “พัฒนา และยกระดับมาตรฐานทางหลวงชนบท เพื่อสนับสนุนการคมนาคมขนส่ง การท่องเที่ยว การพัฒนาเมืองอย่างบูรณาการและยั่งยืน แก้ไขปัญหาการจราจร โดยการสร้างทางเชื่อม (Missing Link) ทางเลี่ยง (By Pass) ทางลัด (Shortcut) รวมทั้งสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาทางหลวงท้องถิ่น ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนพัฒนาองค์การตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย” เพื่อผลักดันองค์การภายใต้วิสัยทัศน์ “พัฒนา เพิ่มคุณค่า เติบโตต่อโครงข่ายทางให้สมบูรณ์อย่างพอเพียงและยั่งยืนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน” ซึ่งมีหน่วยงานปฏิบัติงานที่ตั้งอยู่ทั้งในส่วนกลาง และหน่วยงานในส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค 18 เขตพื้นที่ ครอบคลุม 76 จังหวัด ที่ต้องเอาชนะความท้าทายที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ได้แก่

**ด้านพันธกิจ** 1) การพัฒนาโครงข่ายทางและบำรุงรักษาทางให้ถนนมีคุณภาพตามมาตรฐานหลักวิศวกรรมงานทาง เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยในการสัญจร 2) การส่งเสริมให้ อปท. มีความเข้มแข็งด้านการก่อสร้างและบำรุงรักษาทางหลวงท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

**ด้านการปฏิบัติการ** 1) สร้างความพึงพอใจ และรักษาระยะเวลามาตรฐานกระบวนการบริการให้มีมาตรฐานที่เป็นเลิศ 2) การนำระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้พัฒนาระบบการทำงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ 3) การพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

**ด้านทรัพยากรบุคคล** 1) การยกระดับศักยภาพ ประสิทธิภาพของบุคลากรทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ภายใต้บุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัด 2) การพัฒนาคุณภาพชีวิต ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน ให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่ดี และทุ่มเทในการทำงาน 3) การพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความยุติธรรมและเป็นธรรมอยู่บนพื้นฐานของหลักความรู้ความสามารถและผลงาน

**ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม** 1) เสริมสร้างบุคลากรและองค์การให้มีคุณธรรมมีความโปร่งใสในการทำงานทั้งองค์กรและเป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอก 2) การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม 3) การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมที่อาจจะได้รับผลกระทบจากการดำเนินการภารกิจหลักของกรมฯ

แม้ว่าวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกรมฯ ให้มีขึ้นแล้วแต่ให้ยุบภายใน 5 ปี หรือ 10 ปี ส่งผลให้องค์การมีความไม่แน่นอน แต่ด้วยความสำเร็จที่สร้างจุดยืนให้แก่กรมทางหลวงชนบทอันเป็นผลมาจากความเป็นผู้นำที่กระตุ้น ผลักดัน สร้างผลงานต่าง ๆ ด้วยความมุ่งมั่น ร่วมกับการหล่อหลอมบุคลากรในองค์การให้สอดคล้องกับค่านิยม “รวดเร็ว เรียบง่าย ใช้เหตุผล ทำงานเป็นที่อย่างมืออาชีพ” การทำงานอย่างมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ด้วยการบริหารงานตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรมของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรมาอย่างต่อเนื่องทุกยุคทุกสมัย ส่งผลให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยในการสัญจร ผลักดันให้กรมทางหลวงชนบทได้เป็นส่วนราชการถาวรในปี พ.ศ. 2552 อีกทั้งยังพัฒนาต่อเนื่องจนได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการองค์กรดีเด่นหรือดีเยี่ยมจากหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ ถึงปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง

## การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ

ผู้บริหารของกรมทางหลวงชนบทมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การอย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจนผ่านวิธีการชี้นำและทำให้องค์การมีความยั่งยืน โดยได้จัดทำระบบการนำองค์การของกรมทางหลวงชนบท (Leadership Model: LDM) ตามภาพที่ 1 ซึ่งเกิดขึ้นจากการนำแนวทางตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ พ.ศ. 2546 และเกณฑ์ PMQA มาเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร รวมทั้งสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ นั่นคือ การสื่อสารสองทางและถ่ายทอดทิศทางพร้อมนโยบายองค์การไปยังบุคลากร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้บริการประชาชนผู้ใช้ถนนสายรอง ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Video Conference, รายการเสียงตามสาย “Drr-satation”, Facebook กรมฯ Line ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ วิทยุรายการ ทช.หมอทาง และ Youtube เป็นต้น โดยเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ การนำ Line Application ซึ่งเรียก “DRR Project” ที่มีกรม

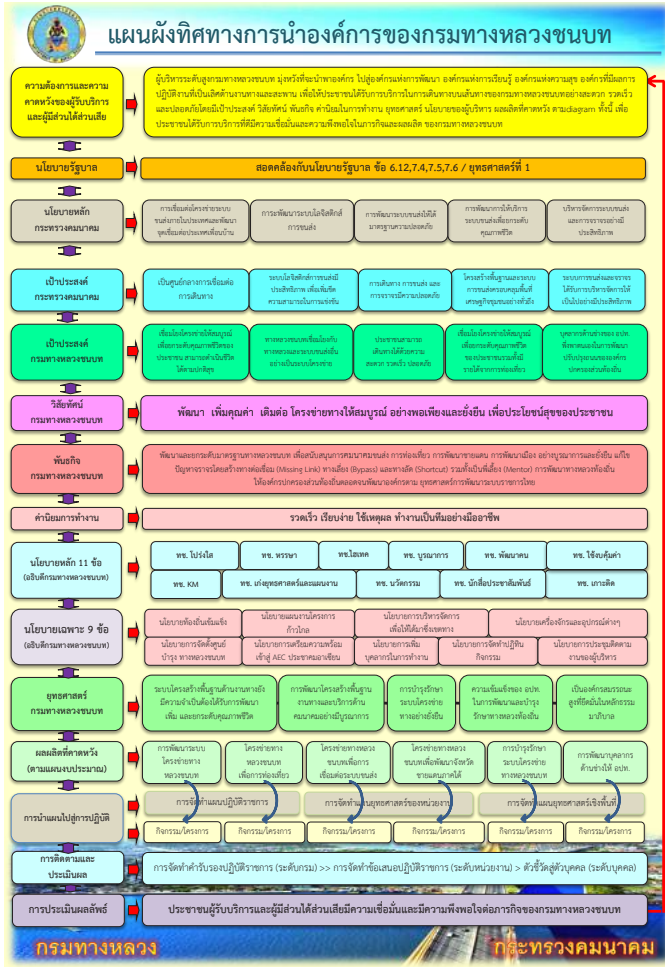
ออกแบบการสื่อสารภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและจัดทำเป็นคู่มือการใช้งาน Line Application ที่เป็นรูปแบบเฉพาะตัวของกรมฯ ทำให้สามารถสื่อสารและรับรู้ข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง



ภาพที่ 1 ระบบการนำองค์กร

การวางรากฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องก่อให้เกิดเป็นแนวทางการดำเนินการของกรมทางหลวงชนบทเพื่อสร้างให้องค์การยั่งยืน โดยมีวิธีการที่สำคัญดังนี้

- ผู้บริหารกำหนดโครงสร้าง กรอบอัตรากำลังที่เอื้อต่อการบังคับบัญชา สอดคล้องกับความจำเป็นเร่งด่วน อีกทั้งกำหนดโครงสร้างการนำองค์กรที่เอื้อต่อการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม วางระบบการทำหน้าที่ของผู้บริหารร่วมกับการกระจายอำนาจ เพื่อนำไปสู่การเป็นตัวอย่างการบริหารที่ดี (Role Model) ในการบริหารจัดการองค์กร มีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการประสานการทำงานระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจกรมฯ ผ่านแผนผังทิศทางการนำองค์กรของกรมฯ (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 แผนผังทิศทางการนำองค์การของกรมทางหลวงชนบท

อย่างต่อเนื่องนับแต่ปี พ.ศ. 2552 และนับเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายสู่ระดับกรมฯ หน่วยงาน และบุคคล โดยมีแนวทาง คือ 1) นำสรุปข้อคิดเห็น ข้อร้องเรียน หรือสรุปข้อมูลความต้องการของประชาชน และความท้าทายมาใช้เป็นข้อมูลกำหนดทิศทางการนำองค์การ และนำไปสื่อสารผ่านการประชุมร่วมกับประชาชนและ

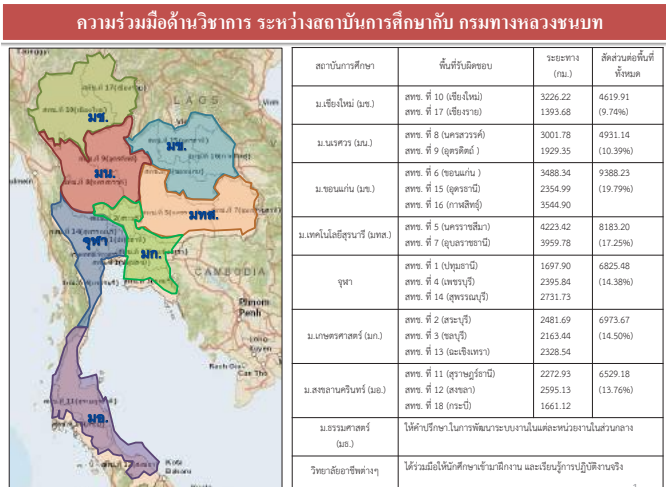


ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันจัดทำและทบทวนทิศทางองค์การก่อนประกาศใช้ 2) กำหนดช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและสื่อสารอย่างทั่วถึงแก่บุคลากรทุกระดับ 3) ประเมินผลการสื่อสารทิศทางองค์การของบุคลากรทุกระดับ 4) ทบทวนแนวทางการนำองค์การและวิธีการสื่อสารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่าง ๆ และทิศทางองค์การ

- การส่งเสริมให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรม โดยการเป็นหน่วยงานนำร่องริเริ่มการพัฒนาและนำเกณฑ์มาตรฐาน/ดัชนี/ตัวชี้วัดความโปร่งใสมาใช้ในการปฏิบัติราชการของกรมฯ นับแต่ปี พ.ศ. 2552 โดยผู้บริหารร่วมเป็นประธานคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อผลักดัน กำกับติดตามให้มีการดำเนินการตามมาตรฐาน พร้อมเข้าร่วมในโครงการสำคัญ ๆ เช่น โครงการจัดทำมาตรฐานความโปร่งใสตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. โครงการประเมินผลดัชนีวัดความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ ของ ป.ป.ช. โครงการ 1 กรม 1 ป้องกันโกง ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ผู้บริหารได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการกำหนดกลยุทธ์ วิธีการและกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด รวมทั้งการเป็นวิทยากรในเรื่องเกี่ยวกับความโปร่งใสและคุณธรรม นอกจากนี้ยังมีการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม โดยกำหนดให้รองอธิบดีกำกับติดตามเป็นการเฉพาะและมีกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมดำเนินการส่งเสริมให้เป็นไปตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และนำไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งได้มีการวางมาตรฐานให้มีการรวมกลุ่มเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเพื่อบริหารงานในด้านนี้ในรูปแบบคณะกรรมการต่าง ๆ ที่มีผู้แทนจากหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค และมีการจัดตั้งเครือข่ายในการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมที่มีสมาชิกอยู่ในทุกหน่วยงานเพื่อร่วมทำงานกับกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อสนับสนุนให้การทำงานบรรลุภารกิจตอบสนองความท้าทาย โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ เช่น การให้ทุนการศึกษา ศูนย์ออกกำลังกาย การจัดสถานที่ทำงาน และการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรที่ใช้งาน เป็นต้น

- การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีผ่านการกำหนดมาตรการสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การสื่อสารประชาสัมพันธ์และรับฟังความคิดเห็นผ่านช่องทางที่หลากหลาย ระบบการจัดการข้อร้องเรียน การสร้างความร่วมมือกับ 9 สถาบันการศึกษา ครอบคลุมพื้นที่ประเทศไทย

(ภาพที่ 3) โดยตกลง MOU ร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพและระบบงานให้แก่หน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค 18 แห่ง การสร้างภาพลักษณ์ให้กรมฯ เป็นมหาวิทยาลัยชาวบ้านที่เข้าถึงประชาชนในพื้นที่ ได้มีความรู้ความเข้าใจ การจัดตั้งเครือข่ายภาคประชาชน ผ่านโครงการอาสาสมัครทางหลวงชนบท หรือ อส.ทช. และการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้รองอธิบดีหรือวิศวกรใหญ่ทำหน้าที่เป็น “ผู้ตรวจราชการ” และติดตามประเมินผลงานหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในกำกับพร้อมรายงานผลทุกเดือน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด “ร้อยละความสำเร็จในการรักษามาตรฐานการให้บริการ” ในข้อตกลงของทุกหน่วยงานทั้งหมดนี้เพื่อส่งมอบการบริการที่ได้อย่างคงเส้นคงวา เป็นต้น



**ภาพที่ 3** ความร่วมมือด้านวิชาการ ระหว่างสถาบันการศึกษา กับกรมทางหลวงชนบท

- การสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดนวัตกรรมการทำงานที่มุ่งให้บรรลุเป้าหมายและความคล่องตัว โดยได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ระยะกลาง ระยะสั้น และกำหนดนโยบายให้มีกิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม เช่น ระบบการควบคุมคุณภาพวัสดุ (QCS) ระบบบริหารงานบำรุงรักษาทาง (PMMS) ระบบบริหารงานซ่อมบำรุงสะพาน (BMMS) ระบบบริหารจัดการรถกัญญ์ (FMS) ระบบบริหารฐานข้อมูลกลาง (CRD) ระบบบริหารงานความปลอดภัยทางถนน (SMS) และระบบคลังทางหลวงชนบท (Data Warehouse) เป็นต้น รวมทั้งการกระตุ้นให้เสนอผลงานในการประชุมผู้บริหาร การยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล เพื่อการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จนเกิดผลการพัฒนาระบบงานการทำงานจนได้รับรางวัล





การบริการภาครัฐแห่งชาติจากสำนักงาน ก.พ.ร. ในกระบวนการงานการก่อสร้างที่ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการให้บริการ และกระบวนการจ่ายเงินค่าทดแทนอสังหาริมทรัพย์ที่ถูกเวนคืน ทำให้ประชาชนได้รับความเป็นธรรมและการบริการที่รวดเร็ว นอกจากนี้ยังได้จัดตั้งศูนย์บำรุงทางหลวงชนบท 73 แห่ง ให้เป็นหน่วยงานย่อยภายใต้แขวงทางหลวงชนบทจังหวัด เพื่อให้มีความคล่องตัวในการบำรุงรักษาทางทั่วประเทศ

- การถ่ายทอดการเรียนรู้ระดับองค์กรและการพัฒนาผู้นำในอนาคต โดยผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) การจัดระบบการพัฒนาผู้นำในอนาคต เช่น ให้แต่ละหน่วยงานมีระบบการสอนงาน การหมุนเวียนงานที่สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การทำแผนพัฒนาข้าราชการด้านการให้ทุนการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศซึ่งกรมฯ ขอตั้งงบประมาณเอง การเข้าร่วมหลักสูตรอบรมต่าง ๆ ของผู้บริหาร และการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะกลาง เพื่อเตรียมพร้อมการพัฒนาผู้นำในอนาคต

ทั้งนี้ ความยั่งยืนที่เกิดขึ้นล้วนมาจากแนวทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยผู้นำจากรุ่นสู่รุ่นที่มุ่งเน้นความต่อเนื่องในการพัฒนาองค์กรเป็นสำคัญ โดยยึดระบบ Leadership Model เป็นแนวทางเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของกรมฯ โดยนำมาใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายหลัก 11 ข้อ และนโยบายเฉพาะ 9 ข้อ เพื่อใช้เป็นข้อสั่งและตัวชี้วัดบังคับให้ทุกหน่วยงานดำเนินการและรายงานทุก 3 เดือน (ตารางที่ 1 และตารางที่ 2)

**ตารางที่ 1** นโยบายหลักของผู้บริหารกรมทางหลวงชนบท 11 ข้อ

นโยบาย	แนวทางการดำเนินการ
1) ทข. โปร่งใส	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปฏิบัติตามแนวทางมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด</li> <li>- ปฏิบัติราชการด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และห้ามมิให้มีการเรียกร้องผลประโยชน์ต่าง ๆ โดยเด็ดขาด</li> <li>- การดำเนินการทางวินัยและลงโทษขั้นสูงสุด หากพบว่ามีการประพฤติมิชอบในทางทุจริต</li> </ul>

นโยบาย	แนวทางการดำเนินการ
2) ทช. ทรรรษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติประเพณีการทำงานร่วมกันที่ดี (ความรักความสามัคคี) ของชาว ทช.</li> <li>- ให้ผู้บังคับบัญชาทุกท่านดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี</li> <li>- ให้จัดกิจกรรมที่แสดงถึงความห่วงใยและพร้อมให้การสนับสนุนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>- กรมฯ จะให้การสนับสนุนจัดสรรงบประมาณเหลือจ่ายเพื่อใช้ในด้านการพัฒนา ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน</li> </ul>
3) ทช. ทันสมัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำเทคโนโลยี ICT เข้ามาใช้เพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น โดยเป็นไปตามนโยบายด้านเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ของรัฐบาล</li> <li>- ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และนำข้อมูลความรู้ไปปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</li> <li>- ให้มีการจัดอบรมการใช้งานระบบ ICT หรือ Software ต่าง ๆ ให้กับผู้ใช้งานอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงระบบ ICT ให้พร้อมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
4) ทช. บูรณาการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานภายในควรมีการสร้างเครือข่ายที่ดีในการติดต่อประสานงาน โดยควรมีการพูดคุย ช่วยเหลืองานซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำการปฏิบัติงานรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</li> <li>- หน่วยงานภายนอก ทชจ. ทุกจังหวัด ต้องทำงานโดยเสนอตัวเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของจังหวัด เป็นมิตรกับทุกส่วนราชการในจังหวัดนั้น ๆ ซึ่งจะมีส่วนช่วยสนับสนุนทั้งในด้านสังคม และการปฏิบัติการกิจของกรมฯ</li> </ul>
5) ทช. พัฒนาคาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้การสนับสนุน ดูแลและส่งเสริมการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (เป็นพี่เลี้ยง)</li> <li>- ให้หน่วยงานปฏิบัติดำเนินการสำรวจข้อมูลและจัด</li> </ul>



นโยบาย	แนวทางการดำเนินการ
	<p>ทำหลักสูตรการอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงาน หรือนำหัวข้อการอบรมประสานกับสำนักฝึกอบรมรวมทั้งจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานหรือคู่มือการทำงานที่ชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ทุกหน่วยงานมีการนำแนวทางเรื่อง On the Job Training มาใช้ให้มากขึ้น</li> </ul>
6) ทช. KM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญ และศึกษาทำความเข้าใจในยุทธศาสตร์การจัดการความรู้</li> </ul>
7) ทช. ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญและใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในทุกโครงการ ทุกกิจกรรม</li> <li>- กรมได้จัดตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ความเหมาะสมและจัดทำแผนงบประมาณในด้านต่าง ๆ ให้มีการใช้งบอย่างคุ้มค่า (โดยเฉพาะงานซ่อมบำรุงรักษาทาง) รวมทั้งจัดทำค้ำชี้แจงสำนักงบประมาณและคณะกรรมการฯ</li> </ul>
8) ทช. นักสื่อสารประชาสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ผู้บริหารหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ให้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประชาสัมพันธ์โดยการสนับสนุนด้าน Network ในด้านการวางแผนและการผลิตข่าวสารประชาสัมพันธ์เรื่องต่าง ๆ ในรอบรายสัปดาห์ รายเดือนหรือรายปี รวมถึงการเสนอข้อมูลข่าวสารขอให้นำเสนอผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ในมุมกว้าง</li> <li>- กำหนดให้มีการถ่ายทอดเสียงตามสายภายในกรมฯ เพื่อให้หน่วยงานได้รับฟังการประชุมผู้บริหารระดับสูง กรมทางหลวงชนบทโดยทั่วถึงกัน</li> </ul>
9) เกาะติด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ทุกหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้ความสำคัญในการติดตามประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแต่ละแผนงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น (ตามวงจรควบคุมคุณภาพ PDCA)</li> <li>- เรื่องงบประมาณ สผง. ได้จัดทำระบบเพื่อลดขั้นตอนในการรายงานและขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว และไม่ซับซ้อน</li> </ul>

นโยบาย	แนวทางการดำเนินการ
10) ทช. เก่งยุทธศาสตร์และแผนงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ทุกหน่วยงานจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน โดยให้เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน</li> <li>- ให้กองแผนงานกำหนดจัดทำ Roadmap ในภาพรวมเพื่อกำหนดใช้ในการติดตามประเมินผล</li> </ul>
11) ทช. สร้างนวัตกรรมฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรมฯ ให้ความสำคัญและพร้อมส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อผลิตและสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์นำไปใช้ในงานของกรมฯ</li> </ul>

ตารางที่ 2 นโยบายเฉพาะของผู้บริหารกรมทางหลวงชนบท 9 ข้อ

นโยบาย	แนวทางการดำเนินการ
1) ท้องถิ่นเข้มแข็ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้มีการจัดเตรียมข้อมูลสายทางขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อให้ อปท. นำไปใช้ในการซ่อมบำรุง และเพื่อใช้เป็นข้อมูลให้ อปท. นำไปใช้ในการจัดสรรงบประมาณในการซ่อมบำรุงและพัฒนามากขึ้น</li> <li>- ให้มีการผลักดันให้ท้องถิ่นมีความเข้มแข็งโดยผ่านระบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น</li> </ul>
2) แผนงานโครงการก้าวไกล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญกับการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนงานยกระดับมาตรฐานทางต่าง ๆ เพื่อสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีกับกรมฯ</li> <li>- โครงการจัดสรรที่ดินป่าเสื่อมโทรมแก่ราษฎร หน่วยงานในภูมิภาค จะต้องลงพื้นที่ตรวจสอบความก้าวหน้า</li> <li>- ให้ความสำคัญกับการออกแบบมาตรฐานทางจักรยานที่เหมาะสม และให้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>- ให้หาแนวทางการนำยางพารา มาใช้ในการก่อสร้างทางและบำรุงรักษาทาง</li> <li>- ให้ตรวจสอบ และปรับปรุงถนนตามผังเมือง</li> </ul>

นโยบาย	แนวทางการดำเนินการ
3) การบริหารจัดการเขตทาง	- ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเรื่องเขตทางให้หน่วยงานที่พบเรื่องเวนคืนที่ดินใดสามารถดำเนินการได้ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อน และหากเรื่องใดพบปัญหาในการดำเนินการให้นำมาพิจารณาาร่วมกันหรือนำมาหารือร่วมกับหน่วยงานที่มีความชำนาญในเรื่องนี้โดยเฉพาะโดยกำหนดต้องมีการส่งวนเขตทางด้วย
4) จัดตั้งศูนย์บำรุงทางหลวงชนบท	- ให้มีการกำหนดจัดตั้งศูนย์บำรุงทางหลวงชนบท เพิ่มเติมในทุกจังหวัด - มอบหมายให้สำนักบำรุงทางเป็นหน่วยรับผิดชอบหลักในการดำเนินงาน และจัดเตรียมแผนงานต่อไป
5) การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ AEC	- ให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในเรื่องป้ายจราจร เครื่องหมายต่าง ๆ แผ่นพับ หรือหนังสือข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ใส่ข้อมูลภาษาอังกฤษด้วย - ให้มีการเตรียมความพร้อมบุคลากรสำหรับการนำเสนอเป็นภาษาอังกฤษ เมื่อมีชาวต่างประเทศเข้ามารับฟังการบรรยายหรือร่วมประชุมกับกรมฯ
6) เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ	- ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน - ให้แต่ละหน่วยงานมีการจัดตั้งอนุสาวรีย์เครื่องจักรเพื่อแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความมุ่งมั่นในการทำงาน - ให้ทุกหน่วยงานสำรวจเครื่องจักรที่มีอยู่ ที่มีสภาพไม่พร้อมใช้งาน ให้จัดการนำขายทอดตลาด
7) การเพิ่มบุคลากรในการทำงาน	- ให้มีการใช้วิธีการจ้างที่ปรึกษาเข้ามาช่วยในการทำงานในส่วนที่เกินขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ - ให้ทุกหน่วยงานเคร่งครัดกำกับให้ผู้รับจ้างจัดหาบุคลากรประจำโครงการมาทำงานร่วมกับกรมฯ ให้ครบตลอดเวลา - ให้ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของกรมฯ เช่น การให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรของกรมฯ มีความรู้ ทักษะและสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี

นโยบาย	แนวทางการดำเนินการ
8) การจัดทำปฏิทินกิจกรรม	- ให้ทุกหน่วยงานจัดทำปฏิทินกิจกรรมระดับกรมมากระดับสำนักฯ หรือระดับจังหวัดให้สอดคล้องกัน
9) การประชุมติดตามงานของผู้บริหาร	- ในการติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณในการประชุมผู้บริหารระดับสูงกรมฯ ประจำเดือน ทุกเดือน
	- มอบให้ รองอธิบดี และ วิศวกรใหญ่ ที่กำกับดูแลรายโครงการ เป็นผู้ติดตามงานของหน่วยงานในความรับผิดชอบ

หากมองภาพรวมของระบบการนำองค์การของกรมทางหลวงชนบทสามารถสรุปองค์ประกอบของความสำเร็จได้ดังนี้ 1) กำหนดทิศทางการสื่อสารยุทธศาสตร์ขององค์การ 2) วางแผนและออกแบบระบบงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 3) กำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน 4) การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ 5) การบริหารพัฒนาบุคลากรและสร้างแรงจูงใจ 6) เรียนรู้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง 7) การแบ่งปันและบูรณาการทุกภาคส่วนให้เกิดความยั่งยืน โดยทั้ง 7 องค์ประกอบนี้ได้พัฒนาและจัดทำขึ้นจากกรอบค่านิยมหลัก 11 ประการที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำหน้าที่ของผู้บริหารในการเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) จนเกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

## การกำกับองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้บริหารกรมทางหลวงชนบทได้กำหนดให้มีระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี (ภาพที่ 4) เพื่อกำกับติดตามและควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และเป้าประสงค์ขององค์การ

โดยใช้กลไกการขับเคลื่อนนโยบายใน 3 ลักษณะ คือ 1) กลไกในการจัดโครงสร้างองค์การ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน สอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมด้านต่าง ๆ 2) กลไกในการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจ เพื่อปฏิบัติหน้าที่สำคัญและจำเป็นต้องมีเจ้าภาพ ซึ่งกำหนดให้เป็นหน่วยงานภายในที่มีสถานะเทียบเท่ากอง เช่น ศูนย์ประสานราชการเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน

ของประชาชนผู้ใช้ทางหลวงชนบท กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต 3) กลไกในการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานในด้านต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลตนเองที่ดี ปรับปรุงระบบการทำงานของกรมฯ จากนั้นนำนโยบายขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ ทบทวน และปรับปรุง ควบคู่กับการวัดผลประเมินผู้บริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

ความพร้อมในด้าน การจัดการผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมของกรมทางหลวงชนบทที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน ผ่านการวิเคราะห์และคาดการณ์ วางแผนกำหนดแนวทางและมาตรการในการจัดการนำไปสู่การปฏิบัติ สื่อสารผ่านคู่มือการจัดการผลกระทบทางลบของกรมฯ ติดตามผลและเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงและทำงานอย่างบูรณาการร่วมกันทั้งในเชิงรุก และเชิงป้องกันผลกระทบทางลบทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังตารางที่ 3



ภาพที่ 4 ระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี  
ของกรมทางหลวงชนบท

ตารางที่ 3 วิธีการและผลค่าเป็นกรณิที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม

ขั้นตอนการดำเนินงาน	กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบ	ปัญหา/การคาดการณ์ผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม	วิธีการจัดการผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม (กิจกรรม/โครงการ)
การสำรวจ ออกแบบโครงการ (การดำเนินการก่อนก่อสร้าง)	- ประชาชน/ชุมชนในพื้นที่สำรวจ	- ออกแบบไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน - อาจกระทบต่อวิถีการใช้ชีวิต - อาจกระทบต่อความปลอดภัย - อาจกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	- การประชาสัมพันธ์ข้อมูลโครงการ - การมีส่วนร่วมภาคประชาชน/CSR - แก้ไข ปรับรูปแบบก่อสร้างให้สอดคล้องกับความต้องการชุมชน - บางโครงการอาจต้องทำ EIA/IEE - บางโครงการต้องระวัง/ยกเลิก
การเวนคืน อสังหาริมทรัพย์	- ประชาชนที่ถูกวเวนคืนที่ดิน	- ประชาชนที่ถูกวเวนคืนที่ดินต้องย้ายที่อยู่/ที่ทำงานหากินและอาจได้รับเงินเวนคืนล่าช้า	- การประชาสัมพันธ์ข้อมูลโครงการ - การจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม - อำนวยความสะดวก ลดขั้นตอน
ขณะก่อสร้างหรือบำรุงรักษาทาง	- ชุมชนข้างทาง - ผู้ใช้รถใช้ถนน - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- สิ่งแวดล้อมได้รับผลกระทบ - มีมลพิษจากฝุ่น เสียง - ผู้ใช้รถใช้ถนนไม่ได้รับความสะดวกรวดเร็ว - ผู้ใช้ถนนไม่มีปลอดภัยในการเดินทาง - กิจการ การค้าในบริเวณก่อสร้างกำไรลดลง	- การประชาสัมพันธ์ข้อมูลโครงการ - การมีส่วนร่วมภาคประชาชน/CSR - การจัดการแก้ไขเรื่องร้องเรียน - การแก้ไขปัญหามลพิษชั่วคราว - การติดตั้งสัญญาณไฟ/ติดป้ายเตือนที่เพียงพอ - การควบคุมเวลาก่อสร้างให้เสร็จตามกำหนด



ขั้นตอนการดำเนินงาน	กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบ	ปัญหา/การคาดการณ์ผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม	วิธีการจัดการผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม (กิจกรรม/โครงการ)
หลังการก่อสร้าง (การบำรุงรักษา/การอำนวยความสะดวก/การปรับปรุงแก้ไขจุดเสี่ยง)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชาชน/ชุมชน 2 ช้างทาง</li> <li>- ผู้ใช้รถใช้ถนน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บางโครงการที่แล้วเสร็จอาจมีผลกระทบทางลบในด้านสิ่งแวดล้อม (ฝุ่น เสียง)</li> <li>- ความรวดเร็วในการใช้รถที่เพิ่มขึ้น ทำให้ความปลอดภัยในการใช้ถนนลดลง</li> <li>- ประชาชนขาดการมีส่วนร่วม และขาดความร่วมมือในการดูแลรักษาทางหลวงชนบท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชาสัมพันธ์ข้อมูลโครงการ</li> <li>- การมีส่วนร่วมภาคประชาชน/CSR</li> <li>- โครงการอาสาสมัครทางหลวงชนบท</li> <li>- กิจกรรมรักษาทิวทัศน์</li> <li>- กิจกรรมอำนวยความสะดวก</li> <li>- กิจกรรมด้านขี้น้ำหนักเคลื่อนที่</li> <li>- กิจกรรมประชาสัมพันธ์</li> </ul>

ในด้านการปรับปรุงวิธีการจัดการผลกระทบเชิงลบเชิงป้องกัน ได้กำหนดให้แต่ละหน่วยงานทบทวนขั้นตอนอย่างน้อยปีละครั้ง เช่น ขั้นตอนการสำรวจออกแบบโครงการ (การดำเนินการก่อนก่อสร้าง) พบว่า แบบแปลนที่จะก่อสร้างกีดขวางทางน้ำป่าไหลผ่านช่วงฤดูฝน เพราะใส่ท่อคอนกรีตขนาดเล็ก ซึ่งจะทำให้น้ำท่วมถนนได้ ดังนั้นข้อสรุปของชุมชนทาง กรมฯ จึงแก้ไขแบบก่อสร้างใหม่โดยจะใส่ท่อระบายน้ำขนาดใหญ่แทน เป็นต้น ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจนและดีขึ้น สำหรับการดำเนินการในเชิงรุก ร่วมกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและการใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้โครงการขนาดใหญ่ที่อาจส่งผลกระทบเชิงลบตามที่คาดการณ์ไว้ให้จ้างที่ปรึกษาในการวิเคราะห์ ศึกษาความเหมาะสมในการดำเนินงาน ส่วนโครงการขนาดกลางให้จัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม (EIA) และนับแต่ปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา ผู้บริหารได้สั่งการให้ทุกโครงการก่อสร้างและบำรุงรักษาทางต้องดำเนินกิจกรรมการมีส่วนร่วมภาคประชาชน เพื่อป้องกันและเตรียมพร้อมรับมือที่จะตามมา เช่น การประชุมรับฟังความคิดเห็น การร่วมสังเกตและตรวจสอบขั้นตอนการก่อสร้าง การเปิดช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน เป็นต้น จาก การให้ความสำคัญและมุ่งมั่นพัฒนาของผู้บริหาร ทำให้กรมฯ ได้รับ "รางวัล EIA Monitoring Awards 2011" จากกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในโครงการก่อสร้างสะพานเชื่อมบ้านแหลมลิ้น-เกาะแรต อ.ดอนสัก จ.สุราษฎร์ธานี

การสร้างความสัมพันธ์ในระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ โดยคำนึงถึงความผูกพันและประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์ โดยมุ่งมั่นเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอความเห็น ความต้องการในการพัฒนาถนนที่ตัดผ่านชุมชน การออกแบบ และให้ข้อคิดเห็นในการดำเนินงานด้านการบริการ สาธารณะที่ดียิ่งขึ้น การจัดทำบันทึกความร่วมมือ 3 ฝ่ายเพื่อคุณภาพและความโปร่งใส (ภาพที่ 5) รวมทั้ง



ภาพที่ 5 ตัวอย่างบันทึกความร่วมมือ 3 ฝ่าย เพื่อคุณภาพและความโปร่งใส



การส่งเสริมให้มีคณะกรรมการภาคประชาชน (Lay Board) และอาสาสมัครภาคประชาชน จนทำให้กรมได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ในปี พ.ศ. 2556 จากสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมีผลลัพธ์ที่สำคัญคือการสร้างภูมิคุ้มกันด้วยการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนและสังคม

การสนับสนุนชุมชนให้มีความเข้มแข็งจากการดำเนินงานในความรับผิดชอบของกรมฯ ที่มีความเกี่ยวข้องกับชุมชนโดยตรง โดยกรมฯ ได้คัดเลือกชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของกรมฯ ร่วมกับนโยบายผู้บริหารที่ให้มีการจัดกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ เกิดเป็นโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรมสม่ำเสมอ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แนวทางในการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ

วิธีการชุมชนที่สำคัญ	ชุมชนที่สำคัญที่กรมฯ ได้คัดเลือก	ชื่อกิจกรรม/โครงการที่สนับสนุนชุมชน	วิธีการในการเลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน	ผลการตอบสนองความต้องการของชุมชน/สร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน
เลือกชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของกรม	ชุมชน 2 ข้างทางในพื้นที่ถนนมีการก่อสร้างหรือมีการบำรุงรักษา	กิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมภาคประชาชน  โครงการอาสาสมัครทางหลวงชนบท  โครงการรักษทาง-รักถิ่น	ให้ความรู้พื้นฐานด้านการก่อสร้างและบำรุงรักษาถนนเบื้องต้น  สร้างเครือข่ายภาคประชาชนที่ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ช่วยกันดูแลถนนที่มาจากเงินภาษีประชาชน  เชิญชวนชุมชนที่สมัครใจเข้าร่วมเรียนรู้วิธีการซ่อมบำรุงถนน	ชุมชนมีความรู้พื้นฐานด้านการก่อสร้างและบำรุงรักษาถนน  ประชาชนสมัครใจเข้าร่วมเครือข่ายภาคประชาชนเพิ่มขึ้นทุกปี  ชุมชนสมัครใจเข้าร่วมเรียนรู้วิธีการซ่อมบำรุงถนน

วิธีการชุมชนที่สำคัญ	ชุมชนที่สำคัญที่กรมฯ ได้คัดเลือก	ชื่อกิจกรรม/โครงการที่สนับสนุนชุมชน	วิธีการในการเลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน	ผลการตอบสนองความต้องการของชุมชน/สร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน
เลือกชุมชนจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	ชุมชนที่มีการใช้รถใช้ถนนอย่าง มาก ใน ช่วง เทศกาลสำคัญ	กิจกรรมอำนวยความสะดวกและปลอดภัยในเทศกาลสำคัญ	ตั้งจุดให้บริการประชาชนและบูรณาการร่วมกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลืออุบัติเหตุในช่วงเทศกาลสำคัญ	ประชาชนให้ความร่วมมือ/ อัตราการเกิดอุบัติเหตุบนทางหลวงชนบทมีแนวโน้มลดลง
เลือกชุมชนที่มีโครงการก่อสร้างดำเนินการแล้วเสร็จ	ชุมชนที่มีการใช้ประโยชน์ในการสัญจรที่มีปริมาณสูง	กิจกรรม CSR	- กิจกรรมทางจักรยาน - กิจกรรมเพื่อสังคม CSR	- ชุมชนในเขตเมืองมีความต้องการทางจักรยานมากขึ้น - หน่วยงานต่าง ๆ ให้ความร่วมมือกับกิจกรรม CSR

ด้วยความมุ่งมั่นพัฒนาสร้างระบบการนำองค์การที่มีความยั่งยืน ปรากฏผ่านเป็นผลลัพธ์การดำเนินงานที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มที่ดีขึ้น เช่น ระยะทางบนทางหลวงที่มีค่าดัชนีความเรียบสากลของผิวทางดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (IRI) อายุการใช้งานจริงของถนนที่สร้างทางยาวนานกว่าอายุที่ออกแบบไว้ ผลลัพธ์โครงการพัฒนาโลจิสติกส์เป้าหมายดีขึ้น ความยาวสะพานเพื่อการพัฒนาระบบโครงข่ายทางหลวงชนบทที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ เพิ่มขึ้น (ทางลัด/ทางเชื่อม) และระยะทางที่บำรุงรักษา ที่แก้ไขจุดอันตราย ที่ก่อสร้างชายแดน ที่แก้ไขปัญหาจราจร ได้ก่อสร้างเสร็จตามแผนมากขึ้น เป็นต้น ล้วนก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความร่วมมือของบุคลากรภายในกรมทางหลวงชนบท ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสรรสร้างการพัฒนาการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของกรมที่กำหนดไว้ **“พัฒนา เพิ่มคุณค่า เดิมต่อ โครงข่ายทางให้สมบูรณ์ อย่างพอเพียงและยั่งยืน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน”**

## ปัจจัยความสำเร็จ

1. ความเป็นผู้นำของผู้บริหารทุกระดับมุ่งมั่นและสร้างระบบดำเนินงานให้เกิดความเปิดเผยโปร่งใส สามารถเสริมสร้างให้บุคลากร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของหรือความมีส่วนร่วม (Engagement) ในการดำเนินงานของกรมฯ เพื่อผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมอย่างชัดเจน ได้ตามมาตรฐานการทำงานของกรมฯ และสามารถประสานประโยชน์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เป็นที่น่าพอใจ

2. การออกแบบโครงสร้างการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว การกระจายอำนาจ สร้างกลไกผู้ตรวจราชการให้มีอำนาจการตัดสินใจ การควบคุมกำกับติดตาม การดำเนินการในพื้นที่ มีการถ่ายทอดและติดตามผลการปฏิบัติงานสู่ทุกส่วนอย่างสม่ำเสมอ และใช้ Leadership Model ในการสื่อความตั้งใจ การสื่อสารใกล้ชิด เข้าใจตรงกับปัญหาเชิงลึกและร่วมกันแก้ไขปัญหา

3. ความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะการทำงานร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาและอาชีวศึกษา และแบ่งปันการพัฒนาการทำงานทั้งประเทศ เพื่อช่วยในการฝึกงานและถ่ายทอดความรู้ และจัดทำหลักสูตรต่อเนื่อง รวมทั้งมีการจัดกลุ่มปัญหาเฉพาะของทั้ง 18 เขต เขตละ 18 ประเด็น และนำไปแก้ไขปัญหาร่วมกับมหาวิทยาลัย เช่น แนวทางการบังคับใช้กฎหมายของชุมชนเมืองในแต่ละพื้นที่ เป็นต้น

4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการกำกับติดตาม การดำเนินการ และการสื่อสารสู่บุคลากรในทุกระดับได้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบ เช่น การนำ Line Application มาใช้รายงานผลการดำเนินงานในพื้นที่ ทำให้เห็นสภาพปัญหา หรือความก้าวหน้าในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารได้ต่อไป เป็นต้น

5. การส่งเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดนวัตกรรมในระดับหน่วยงาน อันช่วยให้มีการปรับปรุงการทำงานของกรมฯ ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

6. การสร้างการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนร่วมกับประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ มีการจัดกลุ่มพูดคุยกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งแบบสอบถามเชิงรุก และนำข้อมูลมาใช้ประกอบการทำแผนระยะสั้นและยาว

เพื่อสร้างความสมดุล และมีการจัดทำแผนการปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการไปสู่การปฏิบัติจากล่างขึ้นบน

7. การสำรวจ ออกแบบ และทำการประเมินผลกระทบเบื้องต้น (Initial Environmental Examination: IEE) และการรายงานผลกระทบจากโครงการหรือกิจกรรมประเภทต่าง ๆ (Environmental Impact Assessment: EIA ) เพื่อมาวางแผนแต่ละปี มากกว่าที่สำนักงบประมาณกำหนด และทำในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการคาดการณ์ผลกระทบอย่างจริงจัง

8. การมุ่งเน้นการสร้างให้เป็นหน่วยงานที่มีระบบและแบบแผนชัดเจน ในการจัดการความรู้ มีคลังความรู้ มีกิจกรรมเผยแพร่ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ไปสู่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

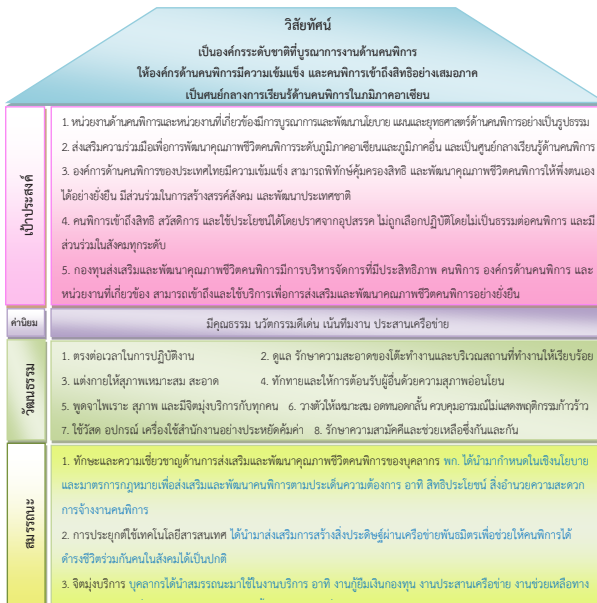


## กรมส่งเสริมและพัฒนา คุณภาพชีวิตคนพิการ

### หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการมีบทบาทในการ  
ชี้แนะและสร้างภาพลักษณ์ขององค์การในด้านคุ้มครอง ส่งเสริมและพัฒนา  
คุณภาพชีวิตคนพิการ รวมทั้งการป้องกัน การรักษา การฟื้นฟูสมรรถภาพ  
คนพิการ ผู้บริหารทุกระดับสามารถนำองค์การ สร้างให้ทุกคนมีความเข้าใจ  
ทิศทางองค์การและพันธกิจ เกิดความทุ่มเทในการทำงานและขับเคลื่อน  
พันธกิจให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญ สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการ  
พัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทำให้เกิดการยอมรับจากองค์การทั้งใน  
และต่างประเทศ รวมทั้งสามารถใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
โดยการผนึกโยงกับท้องถิ่นได้ทั้งงบประมาณ ภาศึการปฏิบัติงาน และ  
ผู้รับบริการ ทำให้สามารถติดตามเหตุการณ์รอบตัวได้ทันการณ์อย่างรอบรู้  
สภาวะของสังคม

กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ (พก.) เป็นหน่วยงานด้านนโยบายในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์มีพันธกิจ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการของชาติสู่การปฏิบัติอย่างบูรณาการ 2) การพัฒนาองค์การด้านคนพิการของประเทศให้มีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ และมีความเข้มแข็งสามารถดำเนินงานอย่างมีมาตรฐาน 3) การเสริมสร้างสังคมที่ปราศจากอุปสรรคต่อคนพิการ เคารพในความแตกต่างและหลอมรวมให้คนพิการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และ 4) การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การระดับชาติที่มีประสิทธิภาพสูงในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการทั้งในประเทศและระดับสากล โดยดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์การระดับชาติที่สามารถบูรณาการระบบงานด้านคนพิการของประเทศบริหารจัดการในองค์การด้านคนพิการมีความเข้มแข็ง นำประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้” ร่วมกับการสร้างค่านิยม “มีคุณธรรม นวัตกรรมดีเด่น เน้นทีมงานประสานเครือข่าย” และวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน ด้วยอัตราคำลึงคน 200 กว่าอัตรา (ภาพที่ 1)

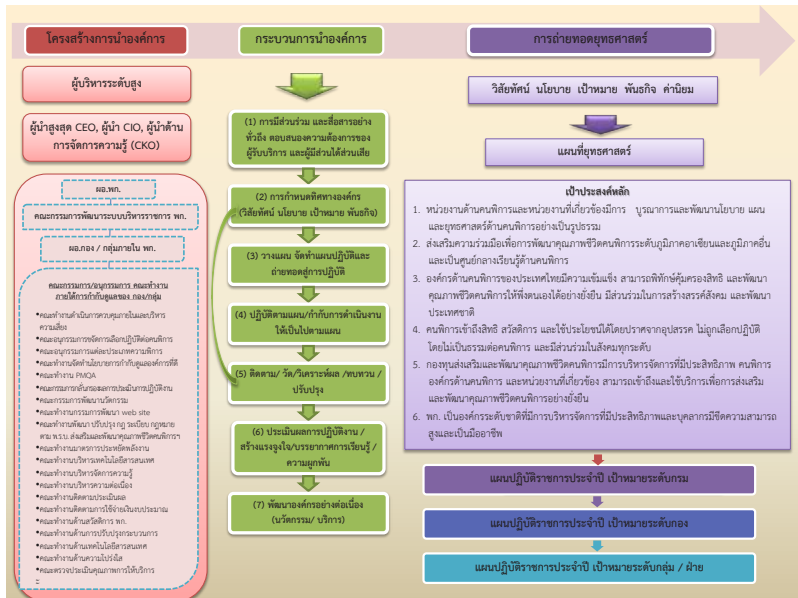


ภาพที่ 1 วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม วัฒนธรรม และสมรรถนะ พก.



## การนำองค์กรโดยผู้บริหารของส่วนราชการ

พท. ได้วางทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างสมดุลในทุกภาคส่วน เพื่อขับเคลื่อนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ และยกระดับไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ตามเป้าประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทย เป็นไปได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการกำหนดโครงสร้างการนำองค์กร (ภาพที่ 2) โดยมีอธิบดีกรมฯ เป็นผู้นำสูงสุด (CEO) และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (CCO) มีรองอธิบดีกรมฯ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (CIO) ด้านการจัดการความรู้ (CKO) ด้านการเงิน (CFO) คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงานชุดต่าง ๆ ที่ถูกตั้งขึ้นมาจากหน่วยงานภายใน พท. อย่างเป็นทางการเชื่อมโยงกัน เพื่อรับผิดชอบในการวางแผนออกแบ กำหนดแนวทาง วางมาตรการการขับเคลื่อนไปสู่การนำไปปฏิบัติ และการติดตาม ประเมินผลการดำเนินการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ



ภาพที่ 2 โครงสร้างการนำองค์กรของ พท.

ในปี 2558 พก. ได้เปลี่ยนจาก สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ เป็นกรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ และด้วยความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่ต้องการให้องค์กรมีความเติบโตอย่างยั่งยืนและเกิดการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงได้ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ระบบการนำองค์กรทั้ง 7 ประการ (ภาพที่ 3) เพื่อนำไปสู่การสร้างความเข้มแข็ง



ภาพที่ 3 ระบบการนำองค์กรของ พก.

หน่วยงาน/บุคคลที่ได้รับผลกระทบ และกลุ่มชุมชนที่ใกล้ชิด/เกี่ยวข้องกับคนพิการ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและเรียนรู้ในทุกกระบวนการทั้งเชิงรุกและเชิงรับผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่ออกแบบไว้ ตามตารางที่ 1 เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย กฎหมาย แผน และมาตรการกลไกในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ครอบคลุมทั่วถึงต่อไป เช่น โครงการสร้างงานสร้างรายได้ ฝึกอบรมอาชีพให้คนพิการ และผู้ดูแลคนพิการในชนบท เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและบรรเทาปัญหาการว่างงาน โดย พก. ได้ขับเคลื่อนผ่านการบูรณาการส่งเสริมอาชีพและการมีงานทำของคนพิการ ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ใน 9 ประเด็น คือ 1) การบริหารจัดการโครงการ 2) การประชาสัมพันธ์สร้างการเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมาย ระบบการสร้างเจตคติของสังคม 3) การเตรียมความพร้อมของคนพิการ 4) การฝึกอบรมอาชีพ 5) การบริหารจัดการงานและการเข้าถึงการมีงานทำของคนพิการ 6) การส่งเสริมพัฒนาอาชีพและการสร้างรายได้ การส่งเสริมการตลาด 7) การพัฒนาองค์ความรู้ 8) การจัดทำฐานข้อมูล และ 9) การตรวจสอบสิทธิการจ้างงานคนพิการ เป็นต้น

ให้เป็นองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมและสื่อสารอย่างทั่วถึง ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้รับบริการ 4 กลุ่ม คือ กลุ่มคนพิการ กลุ่มผู้ดูแลคนพิการ กลุ่มองค์กรด้านคนพิการ และกลุ่มหน่วยงาน/บุคคลที่ขอรับข้อมูล และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มองค์กรเครือข่าย กลุ่ม



ตารางที่ 1 การออกแบบช่องทางการสื่อสารของ พก.

ช่องทางการสื่อสาร	รูปแบบ		ทิศทาง	ความถี่	กลุ่มเป้าหมาย			ประเด็นการสื่อสาร
	ทางการ	ไม่ทางการ			1	2	3	
ประชุมผู้บริหาร พก.	●		↓↑	ทุกเดือน		●		<ul style="list-style-type: none"> <li>ทิศทางขององค์กร</li> <li>วัฒนธรรมองค์กร</li> <li>ผลการปฏิบัติงาน</li> <li>การแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหา</li> <li>แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ Best practice</li> <li>การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)</li> </ul>
ประชุม พก.	●		↓↑	ทุกเดือน			●	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ นโยบาย</li> <li>ผลการปฏิบัติงาน</li> <li>การแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหา</li> <li>แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ Best practice</li> <li>การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)</li> </ul>
ประชุมภายในกอง/กลุ่ม	●		↓↑	ทุกเดือน			●	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ นโยบาย</li> <li>ผลการปฏิบัติงาน</li> <li>การแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหา</li> <li>แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ Best practice</li> <li>การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)</li> </ul>
ประชุมหัวหน้าส่วนราชการ / ประชุมทบทวนแผน	●		↓↑	ตามความเหมาะสม	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ นโยบาย</li> <li>ผลการปฏิบัติงาน</li> <li>การแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหา</li> <li>แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ Best practice</li> </ul>
ผู้บริหารสัญญา		●	↓↑	ตามความเหมาะสม	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร</li> <li>สอบถามประเด็นปัญหา และแนวทางแก้ไข</li> </ul>
ประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงาน	●		↓↑	ตามความเหมาะสม	●			<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>ติดตามประเมินผล</li> </ul>
ประชุมชี้แจงคำรับรองฯ และตัวชี้วัดระดับบุคคล	●		↓↑	ปีละครั้ง			●	<ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและตัวชี้วัดระดับบุคคลในแต่ละระดับ</li> </ul>
อบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ/	●		↓↑	ตามความเหมาะสม	●	●		<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาบุคลากร</li> <li>ระดมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ</li> <li>แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์</li> </ul>
หนังสือราชการ/เอกสารแจ้งเวียน	●		↓	ตามความเหมาะสม	●	●		<ul style="list-style-type: none"> <li>แจ้งคำสั่ง ประกาศ ระเบียบ ข่าวสารต่างๆ</li> <li>ถ่ายทอดนโยบาย แผนงานสู่ปฏิบัติ</li> </ul>
VDO Conference	●		↓↑	ตามความเหมาะสม	●	●		<ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ นโยบาย</li> <li>ผลการปฏิบัติงาน</li> <li>การประชุมส่วนกลางและส่วนภูมิภาค</li> </ul>
War room	●		↓↑	ตามความเหมาะสม	●	●		<ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ นโยบาย ปฏิบัติการ</li> <li>ผลการปฏิบัติงาน</li> <li>การแก้ไขปัญหาและป้องกันไม่ให้เกิด</li> <li>การประชุมกรณีเร่งด่วน</li> </ul>
โปสเตอร์/ป้ายประกาศ/แผ่นพับ/คู่มือ/Roll Up/เอกสารต่างๆ	●		↓	ตามความเหมาะสม	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร</li> <li>วัฒนธรรมองค์กร</li> <li>วิสัยทัศน์ ค่านิยม</li> <li>การให้บริการของหน่วยงาน</li> </ul>
รายงานประจำปี	●		↓	ปีละครั้ง	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลการดำเนินงานของ พก.</li> </ul>

ช่องทางการสื่อสาร	รูปแบบ		ทิศทาง	ความถี่	กลุ่มเป้าหมาย			ประเด็นการสื่อสาร
	ทางการ	ไม่ทางการ			1	2	3	
เสียงตามสาย		●	↓	ทุกวัน		●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>แจ้งข้อมูลข่าวสาร ประกาศต่างๆ</li> <li>การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์</li> <li>วิสัยทัศน์ ค่านิยม</li> </ul>
เพลงมาร์ช พท.		●	↓	ทุกวัน		●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทิศทางขององค์การ</li> </ul>
ทูตคอยโดยตรง		●	↓↑	ตามความเหมาะสม	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร</li> <li>ติดตามงาน</li> <li>สอบถามประเด็นปัญหา แนวทางการแก้ไข</li> </ul>
Facebook / Line		●	↓↑	ตลอดเวลา		●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>แจ้งข้อมูลข่าวสาร</li> <li>ติดตามผลการดำเนินงาน</li> </ul>
intranet		●	↓	ตลอดเวลา		●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>แจ้งข้อมูล ข่าวสาร ประกาศ ระเบียบต่างๆ</li> <li>แลกเปลี่ยนความคิดเห็น</li> </ul>
จดหมายอิเล็กทรอนิกส์		●	↓	ตลอดเวลา	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>แจ้งข้อมูล ข่าวสาร</li> <li>รายงานผลการดำเนินงาน</li> </ul>
เว็บไซต์ nep.go.th	●		↓	ตลอดเวลา	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ของ พท.</li> <li>การให้บริการเกี่ยวกับคนพิการด้านต่างๆ</li> </ul>
จูลสาร พท.	●		↓	ทุก 3 เดือน	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>แจ้งข้อมูล ข่าวสาร</li> <li>การให้บริการด้านต่างๆ ของ พท.</li> </ul>
บอร์ดตัวอักษรวิ่ง		●	↓	ตามความเหมาะสม	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>แจ้งข้อมูล ข่าวสาร</li> <li>การให้บริการด้านต่างๆ ของ พท.</li> </ul>
ทางโทรศัพท์		●	↓↑	ตามความเหมาะสม	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูล/ประเด็นปัญหา/การบริการต่างๆ</li> <li>รายงานผลการดำเนินงาน</li> </ul>
สายตรวจศูนย์ฯจัดการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม	●		↓↑	ตลอดเวลา	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>แจ้งข้อมูล ข่าวสาร รับข้อร้องเรียน</li> <li>ประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา</li> </ul>
ตู้ ปณ 1111	●		↓↑	ตลอดเวลา	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>แจ้งข้อมูล ข่าวสาร รับข้อร้องเรียน</li> <li>ประเด็นปัญหาแนวทางแก้ไขปัญหา</li> </ul>
สายตรง 1300	●		↓↑	ตลอดเวลา	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูล ข่าวสาร รับข้อร้องเรียน</li> <li>ประเด็นปัญหาแนวทางแก้ไขปัญหา</li> </ul>
ตู้รับฟังความคิดเห็น		●	↑	ตลอดเวลา	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>รับฟังความคิดเห็น และข้อร้องเรียน</li> </ul>
สื่อบุคคล (อหทม.) สัมภาษณ์		●	↓↑	ตลอดเวลา	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ Best practice</li> <li>แจ้งข้อมูล ข่าวสาร และรับฟังความคิดเห็น</li> </ul>
ตู้ TTRS		●	↓↑	ตลอดเวลา	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูล/ปัญหา/การให้บริการ</li> <li>รับฟังความคิดเห็น และข้อร้องเรียน</li> </ul>

หมายเหตุ:  
**1** = ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ องค์กรเครือข่ายหน่วยงาน / บุคคลที่ได้รับผลกระทบ / ชุมชนใกล้เคียงและหรือเกี่ยวข้องกับคนพิการ  
**2** = บุคลากร  
**3** = ผู้รับบริการ ได้แก่ คนพิการ / ผู้ดูแลคนพิการ / องค์กรด้านคนพิการหน่วยงาน / บุคคลที่ขอรับข้อมูล



การขับเคลื่อนการบูรณาการความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการที่สำคัญประการหนึ่งคือ พก. ได้ให้ความสำคัญคือ การขับเคลื่อนที่ต้องประสานผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายด้วยการยึดมั่นในหลัก “หน่วยงานที่เราไปทำงานด้วยก็ต้องได้ผลประโยชน์ร่วมกัน (win-win) ร่วมกับการสมทบงบประมาณ ทรัพยากร องค์ความรู้ และบุคลากรในการดำเนินการร่วมกัน” และด้วยการร่วมมือกับหน่วยงานผ่านกลไกต่าง ๆ ทำให้คนพิการได้เข้าถึงสิทธิ สวัสดิการ และบริการสาธารณะต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

**2) การกำหนดทิศทางการองค์กร (วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย พันธกิจ)**  
โดยกรมมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ภายใต้ระบบการนำองค์กรอย่างโปร่งใสที่เน้นระบบธรรมาภิบาลและมีระบบรับฟังความคิดเห็นในทุกภาคส่วน เพื่อยกระดับการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับสถานการณ์ยิ่งขึ้น

**3) การวางแผน จัดทำแผนปฏิบัติงานและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ**  
โดยผ่านการทบทวนยุทธศาสตร์และระบบงานของผู้บริหารและคณะทำงาน นำไปสู่การวางแผนที่สอดคล้องกันกับทิศทางองค์กรที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์หลักทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่ได้จัดลำดับความสำคัญไว้ และถ่ายทอดสู่ระดับกองเพื่อวางแผนงานโครงการพร้อมตัวชี้วัดความก้าวหน้าตามหลัก Balanced Scorecard

**4) การปฏิบัติตามแผนและการกำกับกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน**  
โดยมีผู้บริหารและคณะทำงานร่วมกันตรวจสอบความสอดคล้อง และกระจายอำนาจการบริหารงานให้มีความคล่องตัว รวมถึงการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ โดยคำนวณตามมูลค่าของต้นทุนผลผลิต เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานระดับกองสามารถปฏิบัติตามได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารทุกระดับควบคุมกำกับติดตามให้เป็นไปตามแผนผ่านตัวชี้วัดซึ่งมีระบบ Web application ติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินในการประชุมผู้บริหารทุกเดือน พร้อมกับการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนดไว้ หากไม่เป็นไปตามแผนผู้บริหารจะเร่งรัดและกำกับอย่างใกล้ชิด

**5) การติดตามการวัด การวิเคราะห์ผล การทบทวน และการปรับปรุง**  
ผลการดำเนินการ ผ่านระบบการวัดตามตัวชี้วัดเป็นประจำทุกเดือน เปรียบเทียบความสำเร็จจากผลการดำเนินงานกับค่าเป้าหมาย หากไม่เป็นไปตามแผนและอาจส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวผู้บริหารจะวิเคราะห์

ปัญหาหรือหาสาเหตุพร้อมจัดลำดับความสำคัญเพื่อทบทวนปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน หรือยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม ร่วมกับการกระตุ้นและแบ่งปันการเรียนรู้ในองค์กร การซึ่งให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์หาปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ เพื่อให้ เกิดการปรับปรุงองค์การอย่างกว้างขวางและเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

**6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ บรรยากาศ การเรียนรู้และความผูกพัน** โดยผู้บริหารใช้ระบบการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management System) เพื่อบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลการดำเนินงานของ พก. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และแรงจูงใจให้ บุคลากรในหน่วยงาน พัฒนาความรู้ให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญในงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเป็น Role Model ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอในการส่งเสริม สร้างการประพฤติปฏิบัติตามหลักจริยธรรม เพื่อให้บุคลากรให้ความร่วมมือพัฒนา องค์กรด้วยระบบบริหารงานที่ดีและทันสมัยพร้อมรองรับการเข้าสู่ประชาคม เอเชีย เช่น การมอบนโยบายลดการสูญเปล่าในองค์กร โดยการรณรงค์ใช้ ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า การมอบนโยบาย “Just say no plastic bag” เพื่อสิ่งแวดล้อม โดยให้บุคลากรลดการใช้ถุงพลาสติกในวันพุธและเปลี่ยนมาใช้ถุงผ้า ที่เป็นฝีมือคนพิการแทน การมอบนโยบายมาตรฐานการแต่งกายเจ้าหน้าที่ด้วยชุด ผ้าไทยทุกวันพฤหัสบดี และชุดสัญลักษณ์ พก. ทุกวันศุกร์ และออกระเบียบวินัย การปฏิบัติงานของ พก. 9 ข้อ การติดป้ายประกาศพฤติกรรม Do/Don't การจัด กิจกรรมประกวดคนดีศรี พก. การสนับสนุนการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามหลัก ธรรมาภิบาล เป็นต้น รวมถึงการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใน 4 ประเด็น คือ เรียนรู้เพื่อเรียนรู้ เรียนรู้เพื่อการแบ่งปัน เรียนรู้เพื่อเชื่อมสัมพันธ์ และเรียนรู้ เพื่อนวัตกรรม ร่วมกับการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยน เรียนรู้

**7) การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (นวัตกรรมและบริการ)** ผ่านระบบ การทำงานเป็นทีม การยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรทั้งในระดับสำนัก/กอง และระดับกลุ่ม/ฝ่าย และระดับบุคคล เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความสามารถ อย่างเต็มศักยภาพและแสดงออกเป็นการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุน งานวิจัยต่าง ๆ การสร้างนวัตกรรมและบริการ และการประเพณีตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น โดยตัวอย่างนวัตกรรมที่ก่อเกิดประโยชน์แก่คนพิการที่สำเร็จมาแล้ว ได้แก่ การบริการรับชำระหนี้เงินกองทุนส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการผ่าน Counter Service ทั่วประเทศและได้รับใบเสร็จรับเงินออนไลน์ การจัดตั้งห้อง



ศูนย์ปฏิบัติการกรม (War Room) เพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านคนพิการ เพื่อประกอบการตัดสินใจที่ทันต่อสถานการณ์ เป็นต้น

ด้วยการนำองค์การที่เป็นเลิศของ พก. ก่อเกิดการผลักดันและขับเคลื่อนการจัดตั้งอำนาจความสะดวกให้คนพิการและทุกคนในสังคมเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพคนพิการ มาตรา (20) ซึ่งได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์และความคุ้มครองคนพิการ เพื่อมิให้มีการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม รวมทั้งให้คนพิการมีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกอันเป็นสาธารณะและความช่วยเหลืออื่นจากรัฐ ตลอดจนให้รัฐต้องสงเคราะห์คนพิการให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และพึ่งตนเองได้ กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ (พก.) ในฐานะหน่วยงานหลักด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการของประเทศได้ดำเนินการขับเคลื่อนกฎหมายสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลักดันการจัดตั้งอำนาจความสะดวกให้คนพิการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ ผ่านการดำเนินการต่าง ๆ ในเชิงรุกที่สำคัญ ได้แก่

- การรับฟังความต้องการของคนพิการทั้งเชิงรุกและเชิงรับ พบว่า สิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานสำหรับคนพิการที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ ได้แก่ ทางลาด ห้องน้ำ ที่จอดรถ ป้ายและสัญลักษณ์ และบริการข้อมูล พก. จึงได้เสนอคณะรัฐมนตรีให้หน่วยงานราชการสำรวจสิ่งอำนวยความสะดวกให้คนพิการเข้าถึงได้ ให้โรงพยาบาลจัดทำสิ่งอำนวยความสะดวกให้ครบถ้วนสมบูรณ์ตามกฎหมายกระทรวง พ.ศ. 2548 ให้หน่วยงานราชการได้แก่ ศาลากลางจังหวัด ที่ว่าการอำเภอ สำนักงานเขต ที่ทำการปกครองส่วนท้องถิ่น (องค์การบริหารส่วนจังหวัด/ส่วนตำบล/สำนักงานเทศบาลนคร/เมือง/ตำบล เมืองพัทยา) สถาบันการศึกษา และสถานีตำรวจ จัดตั้งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานสำหรับคนพิการ ได้แก่ ทางลาด ห้องน้ำ ที่จอดรถ ป้ายและสัญลักษณ์ และบริการข้อมูลภายในปี 2554 โดยใช้เงินเหลือจ่ายของส่วนราชการเองในการดำเนินการ โดย ครม. มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 19 พ.ศ. 2552 แต่จากการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับรายงานว่า ไม่มีงบประมาณเหลือจ่ายที่จะดำเนินการได้ พก. จึงผลักดันให้เกิดการดำเนินการสนับสนุนงบประมาณในการปรับปรุงและพัฒนาอาคารสถานที่ได้สำเร็จจากการเสนอคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2555 ให้สำนักงบประมาณสนับสนุนงบประมาณสำหรับการก่อสร้างอาคารใหม่ของหน่วยงาน

ปรับปรุงอาคารเก่า หรือจัดทำสิ่งอำนวยความสะดวก ให้คนพิการและทุกคนในสังคมเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ ทั้งนี้ การประมาณการงบประมาณสำหรับการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานสำหรับคนพิการ ครบทั้ง 5 ประเภท อยู่ที่แห่งละ 300,000 บาท และให้ทุกหน่วยงานราชการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน พร้อมทั้งดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปี 2558 เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานในรอบ 6 เดือน เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรี

- การจัดประกวดสถานที่ดีเด่นที่เอื้อต่อคนพิการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 เป็นต้นมา เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐ เอกชน สถานประกอบการดำเนินการ ซึ่งนับเป็นการขับเคลื่อนทั้งองค์ภาพของประเทศได้อย่างมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลด้วยকারิวิเคราะห์ข้อมูลนำไปสู่นโยบายออกเป็นมาตรการที่สำคัญอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

- การประกาศใช้กฎกระทรวง กำหนดลักษณะ หรือการจัดให้มีอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก หรือบริการในอาคารสถานที่ หรือบริการสาธารณะอื่น เพื่อให้คนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ พ.ศ. 2555

- การจัดโครงการ “เปลี่ยนภาระเป็นพลัง สร้างสังคมเพื่อทุกคน” เพื่อสนับสนุนมาตรการผลักดันการดำเนินงานของ 21 หน่วยงาน (19 กระทรวง สำนักรายการรัฐมนตรี และสำนักงานสำรวจแห่งชาติ) และติดตามผลตาม MOU อย่างต่อเนื่อง

- การสนับสนุนการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับคนพิการให้แก่ศาลากลางจังหวัดทั่วประเทศ และหน่วยงาน พม. อปท. องค์กรคนพิการ วัด สนามกีฬา และสวนสาธารณะ พร้อมกับการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นต้นแบบในการสร้างมาตรฐานให้แก่หน่วยงานอื่น

- การสร้างชุมชนต้นแบบแห่งการอยู่ร่วมกันในอาเซียน โดยริเริ่มที่ชุมชนต้นแบบเกาะเกร็ด จ.นนทบุรี (Universal Design Community Model) เพื่อเป็นตัวอย่างที่ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเป็นมาตรฐาน โดยบูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนักวิชาการ องค์กรคนพิการ จังหวัดนนทบุรี ชุมชนเกาะเกร็ด วัด หน่วยงานและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังได้ขยายชุมชนต้นแบบไปยัง 10 จังหวัดนำร่อง ได้แก่ ขอนแก่น นครพนม น่าน พิชณุโลก กระบี่ ภูเก็ต พังงา กาญจนบุรี ตาก และ ชลบุรี

- การปรับสภาพแวดล้อมและระบบขนส่งมวลชนที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตอิสระของคนพิการเพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับรถประจำทางใช้เชื้อเพลิง



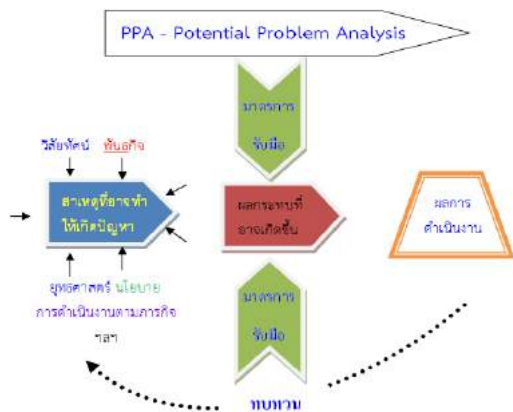
ก๊าซธรรมชาติ (NGV) ขึ้นต่ำ 3,183 คัน โดยจัดทำบันทึกความร่วมมือ (MOU) ระหว่างหน่วยงาน 16 หน่วยงาน ได้แก่ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงคมนาคม กรุงเทพมหานคร องค์กรคนพิการ และสถาบันการศึกษา 11 แห่ง ในกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาและสำรวจสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับคนพิการในถนนสายหลัก 20 สาย เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงป้ายจราจรฟุตบอลบาท ทางเดิน ทางเท้า ร่องระบายน้ำ เป็นต้น

- การจัดทำ Application Thai Accessible Places แจ้างข้อมูลสถานที่ที่จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อคนพิการและไม่เอื้อ ข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายหลักการออกแบบ Universal Design ถาม-ตอบปัญหาต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผน และกระตุ้นการส่งเสริมการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และสร้างความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของคนในสังคม

- การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ และการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานสำหรับคนพิการในรูปแบบต่าง ๆ และผู้เกี่ยวข้องเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

## การกำกับองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

ระบบการกำกับดูแลของ พก. ได้ถูกกำหนดไว้ผ่านโครงสร้างหน้าที่อย่างชัดเจนในการกำกับติดตามให้การปฏิบัติงานมีธรรมาภิบาล พร้อมกับเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วม ในการกำกับการดำเนินงานของ พก. นอกจากนี้ ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พก. ได้ให้ความสำคัญและวางแนวทางการจัดการแก้ไขปัญหาการจัดการผลกระทบเชิงลบอย่างเป็นระบบ โดยจัดทำ Potential Problem Analysis (PPA) ดังภาพที่ 4 เพื่อวิเคราะห์และค้นหาปัญหา จำแนกผู้ที่ได้รับผลกระทบเชิงลบ และจัดทำ



ภาพที่ 4 การวิเคราะห์ผลกระทบเชิงลบ

แนวทางดำเนินการเชิงรุกในการป้องกันและจัดการผลกระทบเชิงลบเพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ในกรณีที่กฎระเบียบ การให้บริการ การปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม ตัวอย่างกรณี พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2556 กำหนดให้นายจ้างหรือเจ้าของสถานประกอบการและหน่วยงานของรัฐ ที่มีกิจการจ้างงานลูกจ้างต่อพนักงาน 100 คน จะต้องรับคนพิการเข้าทำงาน 1 คน (ตามอัตราส่วน 100: 1) หรือกรณีไม่จ้างงานต้องส่งเงินเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ จากกฎหมายดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อสถานประกอบการ เนื่องจากไม่สามารถจ้างงานตามที่กฎหมายกำหนดได้เพราะไม่มีฐานข้อมูลประวัติคนพิการ พก. จึงดำเนินการจัดการผลกระทบทางลบ โดยได้ชี้แจงทำความเข้าใจกับนายจ้าง จัดทำทะเบียนคนพิการเตรียมความพร้อมคนพิการที่มีทักษะ ออกกฎหมายมาตรา 35 เพื่อเป็นทางเลือกของนายจ้าง อีกทั้ง สนับสนุนและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องประโยชน์ทางการลดหย่อนภาษีจากกรณีรับคนพิการเข้าทำงาน

ตัวอย่างการจัดการผลกระทบทางลบ ดังตารางที่ 2

### ตารางที่ 2 การจัดการผลกระทบเชิงลบ

ผลกระทบทางลบ	วัตถุประสงค์การจัดการผลกระทบ	กระบวนการการจัดการผลกระทบ	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด
นายจ้างไม่สามารถจ้างงานคนพิการได้	เพื่อให้นายจ้างสามารถจ้างคนพิการได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำฐานข้อมูล คนพิการ</li> <li>กำหนดทางเลือกให้นายจ้าง</li> </ul>	พก.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของคนพิการที่มีงาน</li> <li>ร้อยละของนายจ้างที่มีคนพิการทำงาน</li> </ul>
การชำระหนี้กู้ยืมเงินกองทุนไม่เป็นไปตามระยะที่กำหนด	เพื่อให้การชำระหนี้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มช่องทางการรับชำระหนี้</li> </ul>	พก.	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนช่องทางการรับชำระหนี้</li> </ul>
คนพิการไม่สามารถเข้าถึงสิทธิ	เพื่อให้คนพิการเข้าถึงสิทธิ	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้งอำนวยความสะดวกให้คนพิการ</li> <li>ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและที่อยู่อาศัย</li> </ul>	สสส.	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนคนพิการเข้าถึงสิทธิ</li> <li>จำนวนคนพิการที่ได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก</li> </ul>

ความรับผิดชอบต่อสังคม และการปกป้องผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ พก. ที่ดำเนินการผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การดำเนินกิจกรรมต่อสังคม

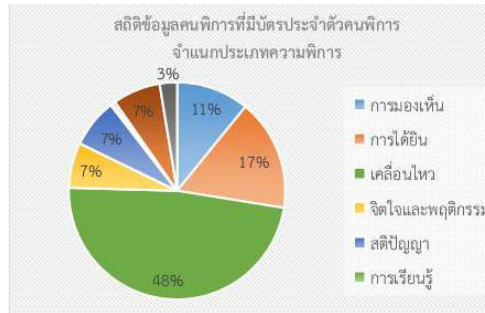
ความรับผิดชอบ	แนวทาง / กิจกรรม	ตัวชี้วัด
ด้านสังคม	การปรับเบี้ยความพิการแก่คนพิการเพิ่มขึ้นจากเดิมเดือนละ 500 บาท เป็น 800 บาท	ร้อยละของคนพิการที่เข้าถึงสิทธิ
	การส่งเสริมบทบาทองค์กรภาคเอกชนเพื่อสังคมเพื่อคนพิการ	จำนวนธุรกิจเพื่อสังคมคนพิการ
	การจัดทำแผนการจัดการสถานการณ์ภัยพิบัติสำหรับคนพิการ และการอบรมอาสาสมัครเตือนภัยพิบัติสำหรับคนพิการ	จำนวนอาสาสมัครเตือนภัยพิบัติสำหรับคนพิการ
	การปรับสภาพแวดล้อมที่อยู่อาศัยสำหรับคนพิการ	ร้อยละของคนพิการที่ได้รับการปรับสภาพแวดล้อมที่อยู่อาศัย
	การสนับสนุนอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับคนพิการ	ร้อยละของคนพิการที่ได้รับอุปกรณ์
	มีเครือข่ายในการช่วยเหลือคนพิการในชุมชน (อพมก.)	ร้อยละของคนพิการที่ได้รับการช่วยเหลือโดย อพมก.
	นำระบบ GIS ประกอบการวางแผนช่วยเหลือคนพิการในพื้นที่	ร้อยละของคนพิการที่ได้รับการช่วยเหลือผ่านทางระบบ GIS
ด้านเศรษฐกิจ	สนับสนุนการรวมกลุ่มประกอบอาชีพของคนพิการ	ร้อยละของคนพิการที่มีรายได้
	ส่งเสริมการจ้างงานคนพิการ	ร้อยละของคนพิการที่มีงานทำ

นอกจากนี้เรื่องหนึ่งที่สำคัญ คือ สวัสดิการเบี้ยความพิการ เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2539 โดยกรมประชาสงเคราะห์ จ่ายให้แก่คนพิการ รายละ 500 บาท/คน/เดือน ซึ่งได้ถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา ปัจจุบันการขอตั้งงบประมาณในเรื่องดังกล่าวรับผิดชอบ โดย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กรุงเทพมหานคร และพัทยา เพื่อเป็นการแบ่งเบาค่าใช้จ่ายในการครองชีพให้แก่คนพิการที่ประสบความเดือดร้อน ยากจน ได้อยู่กับครอบครัวหรือชุมชน ต่อมาพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2556 มาตรา 20 (9) กำหนดให้รัฐจัดสวัสดิการเบี้ยความพิการให้แก่คนพิการ ทั้งนี้ ตั้งแต่ปี 2553 เป็นต้นมา ได้กำหนดสิทธิให้คนพิการทุกคนได้รับเบี้ยความพิการ โดยการลงทะเบียนขอรับสิทธิเบี้ยความพิการ จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กรุงเทพมหานคร และพัทยา

พก. ได้รับการสะท้อนปัญหาจากคนพิการและองค์กรคนพิการผ่านระบบการรับฟังปัญหาของผู้รับบริการทั้งเชิงรุกและเชิงรับของ พก. ว่าเบี้ยความพิการ 500 บาทต่อเดือน ไม่พอต่อการดำรงชีพของคนพิการในปัจจุบัน จึงนำเรื่องดังกล่าวเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ ได้มีการประชุมเพื่อพิจารณาปรับเพิ่มเบี้ยความพิการ ตั้งแต่ปี 2555 โดยอ้างอิงข้อมูลค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับค่าครองชีพของบุคคลอยู่ที่ 1,678 บาท/คน/เดือน ทั้งนี้ หลายฝ่ายจึงเห็นว่าเบี้ยความพิการ 500 บาทต่อเดือน คงไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพของคนพิการในปัจจุบันและอนาคตได้เช่นกัน จึงได้มีข้อเสนอให้เพิ่มเบี้ยความพิการ เพื่อเป็นสวัสดิการสังคมแก่คนพิการ โดยเงินเหล่านี้จะเพียงพอต่อการดูแลตนเองในระดับขั้นพื้นฐานของคนพิการได้ โดยข้อเสนอจากที่ประชุมคณะกรรมการฯ ให้เพิ่มอัตราเบี้ยความพิการในปี 2557 จาก 500 เป็น 600 บาท และในปี 2558 ให้เพิ่มขึ้นจาก 600 บาท เป็น 800 บาท โดยขอให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นผู้ดำเนินการจัดทำคำขอของประมาณประจำปีงบประมาณ 2557 และนำเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ความเห็นชอบต่อไป จากความพยายามผลักดันเรื่องดังกล่าว ในที่สุดคณะรัฐมนตรี ได้มีมติเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2557 เห็นชอบให้ปรับเพิ่มเบี้ยความพิการ จาก 500 บาท เป็น 800 บาท ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2558 เป็นต้นไป โดยใช้งบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

สำหรับด้านการสนับสนุนชุมชนของ พก. ได้จัดทำขึ้นอย่างต่อเนื่องผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การรณรงค์จัดหารถเข็นสำหรับคนพิการถวายเป็นพระราชกุศลแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ การบริจาคผากระเบื้องน้ำอัดลมเพื่อจัดทำขาเทียม การบริจาคปฏิทินเก่าเพื่อจัดทำหนังสือเบรลล์สำหรับคนตาบอด การจัดภูมิทัศน์พื้นที่ภายในหน่วยงานให้อำนวยความสะดวก การจัดตั้งชมรมจิตอาสา พก. เพื่อช่วยเหลือคนพิการและให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องคนพิการในด้านต่าง ๆ ทั้งเรื่องประเภทความพิการ ลักษณะความพิการ สิทธิ สวัสดิการ การแพทย์ การศึกษา และมาตรฐานองค์กรด้านคนพิการ เป็นต้น จากภารกิจสำคัญที่ทำทนายอย่างยิ่งในการปรับเปลี่ยนประเทศไทยให้มีการจัดทำและปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้นักพิการสามารถดำเนินชีวิตอิสระภายใต้สภาพแวดล้อมที่ปราศจากอุปสรรคสู่ความสำเร็จในการสร้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีสมตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย ได้ปรากฏความสำเร็จผ่านผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น จำนวนหน่วยงานราชการจัดทำสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับคนพิการเพิ่มขึ้นทุกปี โดยปัจจุบันมี 1,002 แห่ง จำนวน

หน่วยงานที่มีการบูรณาการประสานความร่วมมือและดำเนินการตามข้อตกลงความร่วมมือเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการเพิ่มขึ้นต่อเนื่องทุกปี โดยปัจจุบันมี 42 แห่ง จำนวนคนพิการที่จดทะเบียนสะสมเพิ่มขึ้นทุกปี จนปัจจุบันมี 1,690,158 คน (ภาพที่ 5)



ภาพที่ 5 สถิติข้อมูลคนพิการที่มีบัตรประจำตัวคนพิการ จำแนกตามประเภทความพิการ

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การดำเนินภารกิจสามารถก้าวสู่ความสำเร็จในการตอบสนองกลุ่มเป้าหมายของ พก. มีปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการของประเทศ โดย พก. ให้ความสำคัญกับคนพิการและภาคส่วนต่าง ๆ ในการเข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการทั้งในระดับชาติ และร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ เพื่อให้เกิดการบูรณาการการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการของทุกภาคส่วน โดยเน้นผลลัพธ์เพื่อให้คนพิการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

2. ความมุ่งมั่นและความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่มีต่องานบริการ โดยผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานบริการสำหรับคนพิการให้มีศักยภาพสูงสุด และนำประสบการณ์ความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมาส่งต่อให้บุคลากรรุ่นใหม่จนเป็นวัฒนธรรม จากความมุ่งมั่นและเอื้ออาทรนี้ส่งผลให้

พก. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ โดยเน้นระบบ Customer Care เป็นหัวใจ ในการให้บริการ และเน้นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการ ของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวตามสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้ทันกาล

3. การวางแผนการดำเนินการทั้งปัจจุบันและอนาคตที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นน้ำ ถึงปลายน้ำ ทั้งการดำเนินการภายในกรมฯ สะท้อนการคิดของกรมเป็นแนวทาง เดียวกัน และประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีความเข้าใจ เรื่องพิการแต่ละด้านเป็นสากล ส่งผลให้ได้รับการสนับสนุนด้านกฎหมายรองรับ เป็นอย่างดี องค์กรต่างประเทศให้ความเชื่อถือ และได้รับรางวัลมากมาย

4. การมีข้อมูลในการวิเคราะห์ที่ดี ร่วมกับการทำงานระหว่างเครือข่าย ต่าง ๆ ได้ดี ช่วยให้ได้ข้อมูลรอบด้านในการสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหารและ คณะกรรมการต่าง ๆ และนำไปสู่นโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญ

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นของ พก. เกิดจากความร่วมมือ ร่วมใจและมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับของกรมฯ โดยใช้กฎหมาย เป็นเครื่องมือ ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง โดยคำนึงถึงผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก นอกจากนี้ ยังประสานความร่วมมือจากเครือข่าย และภาคส่วนต่าง ๆ เกิดการบูรณาการ ทำให้เกิดการดำเนินการตามเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และพันธกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเกิดขึ้นได้ อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม



## จังหวัดชัยนาท

### หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำสร้างค่านิยมร่วม “Change for good” เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนจังหวัด โดยเน้นการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ของผู้บริหาร บุคลากร องค์กรเอกชน และภาคประชาชน เพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนาจังหวัดสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ “เป็นแหล่งผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวและสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” เกิดโครงการ Project Idea ที่มีลักษณะการทำงานเชิงรุก ในการพัฒนาจังหวัดร่วมกัน เช่น โครงการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว โครงการเขาขยาย เขาทะเลทรายสู่เขาสวรรค์ เป็นการแก้ไขปัญหาการบุกรุก และปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน ทำให้พื้นที่เขาขยายเป็นที่สาธารณประโยชน์อย่างแท้จริง เกิดค่านิยมร่วมกันของจังหวัด ตามแนวคิด “รัก และคิดถึง ชัยนาท”

จังหวัดชัยนาทเป็นจังหวัดที่อยู่ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน 2 (ลพบุรี อ่างทอง สิงห์บุรี และชัยนาท) มีพื้นที่ 2,469,746 ตร.กม. ห่างจากกรุงเทพมหานคร 190 กิโลเมตร ลักษณะภูมิประเทศทั่วไปเป็นพื้นที่ราบลุ่ม มีแม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำน้อย และแม่น้ำท่าจีน ไหลผ่านพื้นที่ทุกอำเภอ แบ่งเขตการปกครองเป็น 8 อำเภอ 51 ตำบล 505 หมู่บ้าน 1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด 39 เทศบาล และ 20 องค์การบริหารส่วนตำบล มีจำนวนประชากร 332,283 คน เป็นชาย 160,303 คน หญิง 171,980 คน อาชีพหลักของประชากร ได้แก่เกษตรกรรม และอาชีพรอง ได้แก่การค้าและการบริการ ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) 39,925 ล้านบาท และรายได้ต่อคนต่อปี 119,586 บาท วิสัยทัศน์จังหวัด “เป็นแหล่งผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว และสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง”

จากวิสัยทัศน์และสภาพภูมิสังคมของจังหวัดชัยนาท ทำให้มีความท้าทายต่อการบริหารงานของจังหวัด ดังนี้

**ด้านพันธกิจ** ได้แก่ ความท้าทายในการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวที่หนึ่งของประเทศ การพัฒนาจังหวัดชัยนาทให้เป็นเมืองท่องเที่ยว การพัฒนางานและสังคมให้มีคุณธรรม ครอบคลุมอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง พื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

**ด้านปฏิบัติการ** ความท้าทายในการบริหารราชการภายใต้สถานการณ์ไม่ปกติ การปรับปรุงองค์การให้รับกับสถานการณ์ในด้านต่าง ๆ

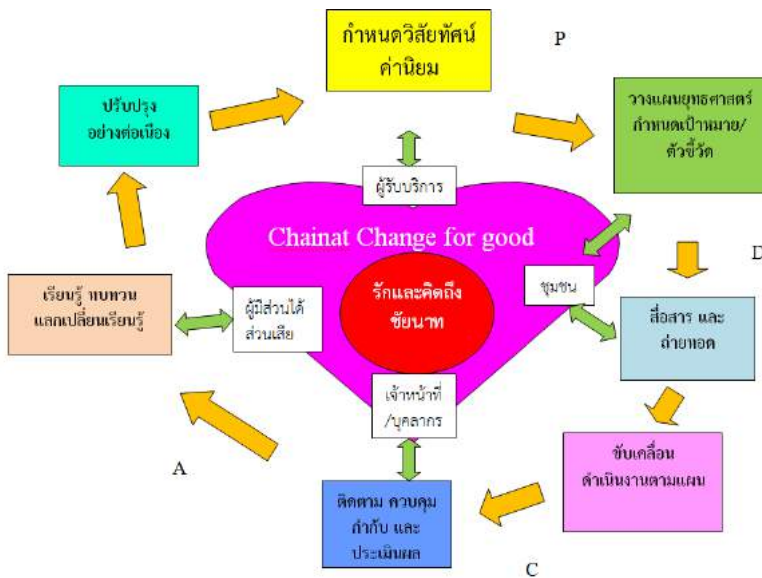
**ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม** ความท้าทายในการดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน การจัดระเบียบความเรียบร้อยในสังคม การป้องกันแก้ไขปัญหาเสพติด การป้องกันอุบัติเหตุในช่วงเทศกาล และการสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

**ด้านบุคลากร** ความท้าทายในการพัฒนาบุคลากรของจังหวัดให้เป็นคนดี คนเก่ง ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีสมรรถนะด้านการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัด รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน



## การนำองค์การ

เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานของจังหวัดภายใต้วิสัยทัศน์จังหวัด จึงกำหนดค่านิยมองค์การ “ข้าราชการยุคใหม่ ใฝ่ใจประชาชน” วัฒนธรรมองค์การ “มีใจรักการบริการ” (Service Mind) เพื่อสร้างความรักความผูกพันให้บุคลากรได้ ยึดเหนี่ยวและนำไปประพฤติปฏิบัติในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ปรับความคิด ทัศนคติบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียวกันทั้งจังหวัด (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 ระบบการนำองค์การของจังหวัดชัยนาท

### **สร้างค่านิยมร่วมขับเคลื่อนจังหวัดด้วย “รักและคิดถึงชัยนาท”**

ผู้บริหารจังหวัด นำโดยผู้ว่าราชการจังหวัดชัยนาทมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาจังหวัดชัยนาทให้เจริญเติบโตก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการผนึก

กำลังทั้งภาครัฐและภาคประชาชนร่วมกันพัฒนาใช้ภาวะผู้นำชี้แนะและโน้มน้าวหล่อหลอมความคิดของกลุ่มเป้าหมายให้คล้อยตามและเข้ามามีส่วนร่วมในงาน เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันจึงได้กำหนดโลโก้ (LOGO) “รักและคิดถึงชัยนาท (CHAINAT IN LOVE)” (ภาพที่ 2) ให้ทุกส่วนราชการและองค์กรเอกชนนำไปเป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน การให้บริการประชาชน การพัฒนาพื้นที่หรือการแก้ไขปัญหา ให้ทำด้วยความรักและคิดถึงชัยนาท งานที่ให้บริการหรือผลผลิตที่ได้ก็จะออกมาดี คู่คุณค่า เป็นประโยชน์กับพี่น้องประชาชน

งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทางตรงกันข้ามประชาชนผู้ได้รับบริการทั้งที่อยู่เป็นประจำในจังหวัดหรือเป็นนักท่องเที่ยว จะเกิดความรู้สึกที่ดีและมีความประทับใจต่อเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ จนเกิดความผูกพัน และท้ายสุดจะเกิดความรักและคิดถึงชัยนาท ในด้านพฤติกรรม ผู้ว่าราชการจังหวัดประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชน สอดคล้องกับค่านิยมจังหวัด เป็นแบบอย่างในการอนุรักษ์ไทย แต่งชุดผ้าไทยมาปฏิบัติงานเป็นประจำทุกวัน (ยกเว้นวันจันทร์ แต่งเครื่องแบบราชการ) ใช้จักรยานแทนรถยนต์ในระยะทางไม่ไกล นำระบบ IT มาใช้ในการสื่อสาร เพื่อความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนหรือฉุกเฉิน



ภาพที่ 2 สร้างค่านิยม ด้วยโลโก้  
“รักและคิดถึงชัยนาท”

### **การพัฒนาแผนจังหวัดผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน**

จังหวัดชัยนาทมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การผ่านกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์จังหวัด ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการเป็นแหล่งผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพ รวมทั้งให้ความสำคัญกับสภาพการแข่งขันในการพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวที่หนึ่งของประเทศ โดยมียุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกันดังนี้ 1) เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวและสินค้าเกษตรให้มีคุณภาพมาตรฐาน 2) ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพนอกภาคเกษตร การท่องเที่ยว 3) พัฒนาคุณภาพของคนสู่สังคมเข้มแข็ง 4) บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เมื่อถึงกำหนดเวลาตามปฏิทินการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด จะมีการทบทวนผลการดำเนินการพัฒนาที่ผ่านมา ปัญหาอุปสรรค และความต้องการหรือผลประโยชน์ของประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จากการถามประเด็นปัญหาความต้องการของประชาชนในพื้นที่ จากแผนชุมชนทุกหมู่บ้านและแผนพัฒนาอำเภอทุกอำเภอ โดยผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการองค์กรเอกชน และผู้แทนภาคประชาสังคม เข้าร่วมประชุมพิจารณาข้อมูลที่มีนำมาทบทวนและกำหนดทิศทางการของจังหวัด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และค่านิยมให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการของพื้นที่เพื่อใช้ประกอบการวางแผนการพัฒนาจังหวัดต่อไป โดยผ่านกระบวนการลงมติความเห็นจากคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) เมื่อได้รับความเห็นชอบเรียบร้อยแล้ว จังหวัดจะมีการถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาจังหวัดสู่หน่วยงานและบุคลากรอย่างทั่วถึง เช่น การจัดประชุมสัมมนา การประชุมประจำเดือนของหัวหน้าส่วนระดับจังหวัดและอำเภอ การสื่อสารทางหนังสือราชการ การปิดประกาศประชาสัมพันธ์ ทาง Web Site ฯลฯ การทบทวนผลการดำเนินการมีการจัดเก็บข้อมูลจากบุคลากร การสอบถาม

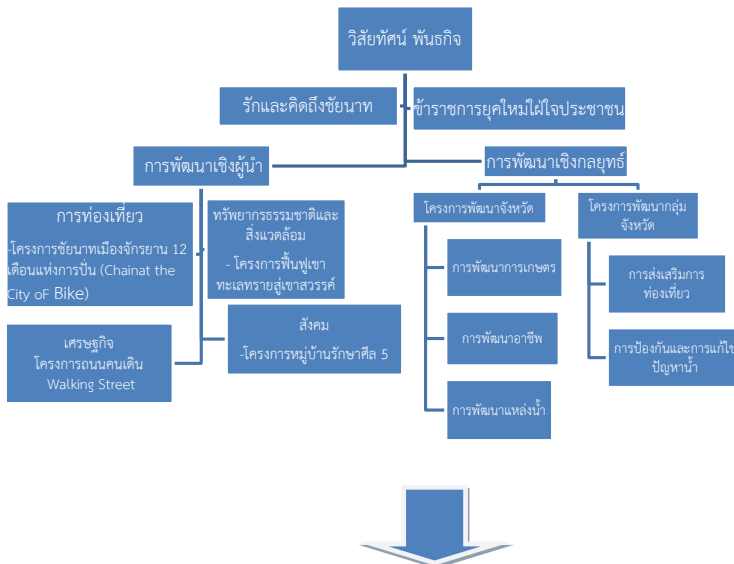
### **แนวทางการพัฒนาจังหวัดของผู้บริหารจังหวัดชัยนาท**

ผู้บริหารจังหวัดชัยนาทมีความตั้งใจและปรารถนา ให้จังหวัดชัยนาทเปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ดี (Chainat Change for Good) รวมทั้งหน่วยงานรัฐ องค์กรเอกชน และภาคประชาชน มีความต้องการและอยากเห็นการพัฒนาจังหวัดชัยนาทอย่างก้าวกระโดด จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาจังหวัดเป็น 2 ส่วน

ทั้ง 2 ส่วนต่างสนับสนุนและสอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน (ภาพที่ 3) คือ

- การพัฒนาจังหวัดเชิงยุทธศาสตร์จังหวัด ได้แก่ หน่วยงานดำเนินการพัฒนาพื้นที่ตามกิจกรรม/โครงการ ตามแผนพัฒนาจังหวัดที่ได้กำหนดไว้ มีงบประมาณดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ตามพันธกิจจังหวัด

- การพัฒนาจังหวัดเชิงการนำองค์กร เป็นการพัฒนาพื้นที่เชิงรุกของผู้ว่าราชการจังหวัดชัยนาท ได้จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการในพื้นที่ที่ได้สัมผัสโดยตรง จากการร้องเรียน หรือการพบปะพูดคุยกับกลุ่มต่าง ๆ ที่เห็นว่า เป็นปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการและไม่ปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาจังหวัด เพื่อการเติมเต็มหรือต่อยอดในการแก้ไขปัญหาในเรื่องนั้น เช่น ด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว จัดกิจกรรม ชัยนาท เมืองจักรยาน 12 เดือนแห่งการปั่น (Chainat the City of Bike) กิจกรรมถนนคนเดิน (Walking Street) หมู่บ้านรักษาศีล 5 เป็นต้น



Chainat Chanee For Good เพื่อประโยชน์สุขของชาวชัยนาท

ภาพที่ 3 แนวทางการพัฒนาจังหวัดชัยนาท

### การสร้างองค์การคุณภาพอย่างยั่งยืน

ผู้บริหารของจังหวัดชัยนาทให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นการสร้างแรงจูงใจ ความรักความผูกพันที่มีต่อองค์การความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เกิดความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การของส่วนราชการในจังหวัด โดยดำเนินการผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เช่น การพัฒนาต่อยอดความรู้ หัวหน้าส่วนราชการ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการนอกพื้นที่ การมอบภารกิจให้ส่วนราชการคิดนวัตกรรม 1 หน่วยงานต่อ 1 นวัตกรรม การไปศึกษาดูงานการปลูกส้มโอที่จังหวัดสมุทรสงครามเพื่อการเทียบเคียง (Benchmarking) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นำสิ่งที่ได้รับมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป มีการจัดสภากาแฟทุก ๆ 2 อาทิตย์ โดยมอบให้ส่วนราชการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นเจ้าภาพ การแข่งขันกีฬาระหว่างหน่วยงาน การจัดงานประจำปีของจังหวัด เช่น งานมหกรรมหุ่นฟางนก จังหวัดชัยนาท เป็นต้น



ภาพที่ 4 การจัดกิจกรรมศึกษาดูงาน จังหวัดสมุทรสงครามเพื่อเทียบเคียงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันสร้างบรรยากาศให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



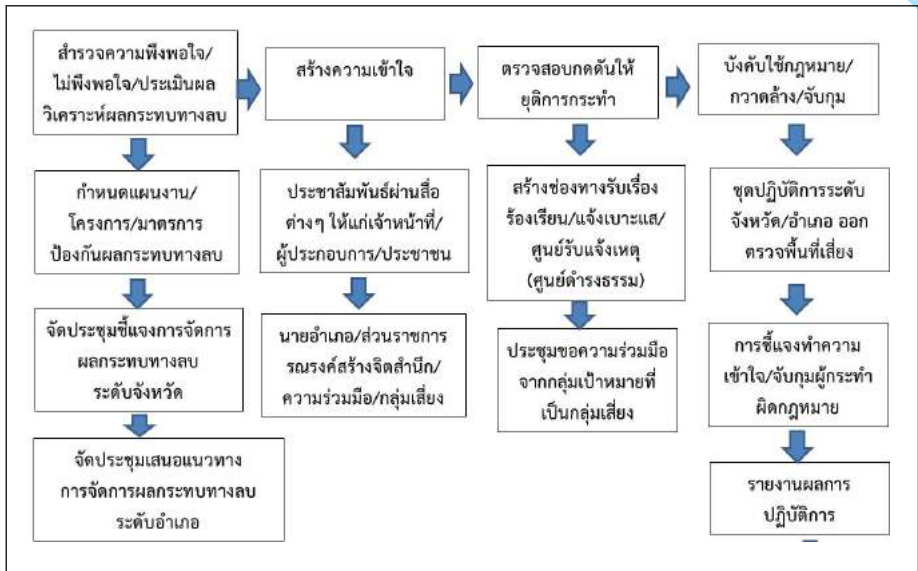
ภาพที่ 5 การจัดกิจกรรมสภากาแฟสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือในจังหวัดชัยนาท

นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับระบบการทบทวนผลการดำเนินงาน โดยจังหวัดชัยนาทมีการประชุมและมอบหมายให้มีการติดตาม และทบทวนผลการดำเนินงานของจังหวัดในทุกมิติจากนโยบายจังหวัด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และแผนงาน/โครงการ เพื่อการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ต่อจากนั้นจะเป็นการสื่อสาร ถ่ายทอด สร้างความเข้าใจให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน นำไปสู่การปฏิบัติ มีการติดตามตรวจสอบกำกับการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณของส่วนราชการในที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการทุกเดือน ใน Web Site จังหวัด การตรวจสอบโครงการในพื้นที่ และการรายงานผลการดำเนินการของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้การแก้ไขปัญหาทัน่วงทีและงานเดินหน้าต่อได้จนสำเร็จ

## ความรับผิดชอบต่อสังคม

### *การจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม*

การจัดการผลกระทบเชิงลบเป็นเรื่องที่จังหวัดชัยนาทให้ความสำคัญ โดยผู้ว่าราชการจังหวัดชัยนาทได้ให้ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม โดยได้นำรายงานผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา (3 ปี) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งในจังหวัดชัยนาทและหรือจังหวัดอื่นที่เกิดผลกระทบในทางลบนั้น มาวิเคราะห์สิ่งที่เกิดและประเมินค้นหาความเสี่ยงที่ทำให้เกิดผลกระทบในทางลบ และจัดทำแผนงาน/โครงการมาตรการรองรับ เพื่อแก้ไขปัญหาเชิงรุก (ภาพที่ 5)



ภาพที่ 5 ระบบการจัดการผลกระทบทางลบ ของจังหวัดชัยนาท

ผู้ว่าราชการจังหวัดชัยนาท ได้ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานแก้ไขปัญหาผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม/ชุมชนของจังหวัดชัยนาท เพื่อดำเนินการประเมิน วิเคราะห์ผลกระทบทางลบ แล้วจัดทำแผนงาน/โครงการ มาตรการรองรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น แล้วมอบหมายส่วนราชการที่มีหน้าที่รับผิดชอบผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นนั้น ดำเนินการแก้ไขดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่หน่วยงานจัดทำขึ้นแล้วมีผลกระทบทางลบ ต่อสังคม และการแก้ไขปัญหา

หน่วยงาน	ผลกระทบที่เกิดขึ้น	การแก้ไขปัญหา
สำนักงานประมงจังหวัด	การอนุญาตเลี้ยงสัตว์น้ำในกระชังในแม่น้ำส่งผลให้เกิดปัญหาน้ำเน่าเสียส่งผลต่อการดำรงชีวิตของชุมชนริมแม่น้ำ	งดการออกใบอนุญาตเลี้ยงสัตว์น้ำในกระชังทุกชนิด หากไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่ประมงจังหวัดกำหนด
สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด	การกำจัดขยะในเขตชุมชนที่ไม่ถูกหลักวิชาการส่งผลกระทบต่อชุมชนใกล้เคียง	สั่งห้ามนำขยะไปทิ้งในเขตชุมชน และจัดหาสถานที่สำหรับก่อสร้างบ่อกำจัดขยะที่ถูกสุขลักษณะ ไม่ได้อยู่ในแหล่งชุมชนและแนะนำวิธีการกำจัดขยะที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ
สำนักงานอุตสาหกรรม	โรงงานอุตสาหกรรมปล่อยน้ำเสียลงสู่ลำคลองสาธารณะส่งผลกระทบต่อชุมชน	การตรวจสอบ สั่งดำเนินการให้โรงงานแก้ไขปัญหาระบบบำบัดน้ำเสียของโรงงาน ก่อนอนุญาตให้ดำเนินกิจการต่อได้
สำนักงานสาธารณสุข	ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ได้รับวัคซีนในการป้องกันโรค มีอาการแพ้วัคซีน	ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ล่วงหน้าแก่กลุ่มเป้าหมายมีความเข้าใจ ว่าอาจมีผลกระทบจากการฉีดวัคซีนได้ ผู้ที่มีประวัติแพ้ยา วัคซีน หรือ ผู้มีโรคประจำตัว อาจต้องเพิ่มความระมัดระวังมากขึ้น หากได้รับวัคซีนแล้วมีอาการแพ้ก็ต้องให้ได้รับการรักษาที่ถูกต้อง อย่างทันท่วงที มีระบบการส่งต่อเพื่อการรักษาที่รวดเร็ว หรือต้องมีการจัดหน่วยแพทย์ไว้ดูแลอย่างใกล้ชิด ในการให้วัคซีน บางชนิดที่มีประวัติการแพ้ ในกลุ่มเสี่ยงต่าง ๆ





## การสร้างความสุขของสังคม

จังหวัดชัยนาทได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขให้กับประชาชน โดยได้มีการวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกันและกำหนดเป็นแผนงานโครงการ ขับเคลื่อนโครงการโดยผู้บริหาร บุคลากร และภาคส่วนต่าง ๆ ของจังหวัดไม่ว่าจะเป็นภาคประชาชน ภาคเอกชน ผลจากการดำเนินการที่ผ่านมามีหลายโครงการที่ประสบความสำเร็จ มีความโดดเด่นสามารถสร้างความสุขให้เกิดขึ้นภายในสังคมของจังหวัดชัยนาท เช่น

**โครงการฟื้นฟูเขาทะเลทราย สู่เขาสวรรค์ (เขาขยาย)** จากภูมิประเทศของจังหวัดชัยนาทที่มีพื้นที่ภูเขาสูงเล็ก ๆ อยู่จำนวนมาก (ประมาณ 22 ลูก) แต่ละลูกล้วนแล้วแต่ถูกทำลายจนเสื่อมโทรม (ยกเว้นเขาราวเทียนทองที่ฟื้นฟูจนสภาพสมบูรณ์แล้ว) เช่น เขาขยาย ซึ่งตั้งอยู่หมู่ที่ 8 ตำบลเขาท่าพระ อำเภอเมืองชัยนาท จังหวัดชัยนาท มีความสูงประมาณ 500 เมตร พื้นที่ประมาณ 66,000 ตารางเมตร อยู่ห่างจากตัวเมืองชัยนาทประมาณ 6 กิโลเมตร อยู่ใกล้กับสนามกีฬาเขาพลอง สเตเดียม ซึ่งใช้สำหรับการแข่งขันกีฬาสำคัญ ๆ ของจังหวัด โดยเฉพาะกีฬาฟุตบอล ที่มีผู้ชมเป็นจำนวนมาก สภาพเขาขยายปัจจุบันแห้งแล้ง แทบจะไม่มีต้นไม้ขึ้นปกคลุม เป็นเขาหัวโล้น มีทัศนียภาพที่ไม่สวยงามสำหรับผู้พบเห็น วัตถุประสงค์ เพื่ออนุรักษ์ ฟื้นฟู และเพิ่มความอุดมสมบูรณ์ให้กับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำรอบเขาขยาย และสามารถนำน้ำต้นทุนไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้การดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และการทำการเกษตรทฤษฎีใหม่ สำหรับประชาชนในการนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน เพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และสามารถเชื่อมโยงไปยังแหล่งท่องเที่ยวสวนนกชัยนาท เพื่อเป็นสถานที่สำหรับออกกำลังกายท่ามกลางธรรมชาติอันงดงาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปั่นจักรยาน และเพื่อเป็นแบบอย่างขยายผลในการฟื้นฟูเขาในจังหวัดชัยนาทให้ครบทุกแห่งต่อไป ซึ่งในการดำเนินการฟื้นฟูเขาขยายสู่เขาสวรรค์ของจังหวัดชัยนาทนั้น ต้องใช้ภาวะผู้นำในการที่จะบูรณาการการทำงานของทุกภาคส่วนเพื่อเข้ามาแก้ไขปัญหาความเสื่อมโทรมของเขาขยาย ให้กลับมามีความอุดมสมบูรณ์และเป็นป่าที่สมบูรณ์ของจังหวัดชัยนาท

**โครงการหมู่บ้านรักษาศีล 5** โดยการเสริมสร้างความปรองดองสมานฉันท์ให้เกิดความสงบสุข สันติ ลดความขัดแย้ง สร้างความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน โดยใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาดำเนินชีวิต เริ่มจาก

สมาชิกในครอบครัว หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และจังหวัด มีการติดตามประเมินผล ตรวจเยี่ยม ผลการดำเนินการตามโครงการ รับทราบปัญหาอุปสรรค พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

**โครงการชัชยานท หน้าบ้าน นามอง** กระแสการพัฒนาเมืองน่าอยู่เป็นที่ ยอมรับอย่างกว้างขวางในการเป็นเครื่องมือที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของคน ให้ดีขึ้น ที่มุ่งสร้างความเป็นอยู่และการมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีเศรษฐกิจที่มั่นคงและมีระบบบริหารจัดการที่ดีนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ในการขับเคลื่อนการพัฒนาเมือง ให้หน้าอยู่ ให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรมจำเป็นต้องสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของ ประชาชนและทุกภาคส่วนในสังคมให้เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาหมู่บ้านและท้องถิ่น ของตนให้มีความเข้มแข็งและน่าอยู่ โดยภาครัฐให้การสนับสนุนและผลักดันให้เกิด กระบวนการพัฒนา ซึ่งการจัดการสิ่งแวดล้อมชุมชนภายใต้โครงการหน้าบ้านนามอง เป็นแนวทางการดำเนินการหนึ่งสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อม ชุมชน เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาจังหวัดชัชยานทน่าอยู่ โดยครอบครัวจัดเป็นหน่วยที่เล็ก ที่สุดของสังคม จากหลาย ๆ ครอบครัวรวมกันเป็นชุมชน เป็นหมู่บ้าน หากทุก ๆ ครอบครัวมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพสิ่งแวดล้อมให้สวยงาม เอื้ออำนวยต่อการ มีสุขภาวะที่ดี มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนา ด้านอื่น ๆ ในสังคมของชุมชนให้ยั่งยืนต่อไป

**โครงการ “ชัชยานท เมืองจักรยาน 12 เดือนแห่งการปั่น” Chainat the City of Bike** ซึ่งเป็นโครงการที่ริเริ่มโดยผู้ว่าราชการจังหวัด โดยเห็นว่าการใช้ จักรยานเป็นยานพาหนะที่มีคุณประโยชน์กับผู้คน และสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะในด้านสิ่งแวดล้อม การขี่จักรยานไม่ก่อให้เกิด มลพิษ เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม เพราะ การขี่จักรยานไม่ต้อง อาศัยเชื้อเพลิงใด ๆ ใน ด้านเศรษฐกิจ การ ขี่จักรยานทำให้ประหยัด



ภาพที่ 6 ชัชยานทเมืองจักรยาน 12 เดือนแห่งการปั่น



พลังงาน ประหยัดเงินที่จะต้องสูญเสียไปกับค่าน้ำมันและค่าโดยสารอื่น ในด้านสังคมการขี่จักรยานซึ่งเป็นพาหนะที่เปิดโล่ง ทำให้ผู้คนสามารถสื่อสารกันได้ง่าย อีกทั้งคนขี่จักรยานด้วยกันเองก็สามารถทักทาย พูดคุยกันได้ และในด้านสุขภาพ การขี่จักรยานถือเป็นการออกกำลังกายที่ดี ประหยัดและเหมาะสมกับผู้คนทุกเพศ ทุกวัย ขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยกำหนดปฏิทินกิจกรรม การปั่น/แข่งจักรยานในรูปแบบต่าง ๆ 12 เดือน ให้หน่วยงานต่าง ๆ เป็นเจ้าภาพหลัก และเจ้าภาพรอง และหน่วยงานทั้งภาครัฐ ท้องถิ่น ภาคเอกชน ภาคประชาชน รวมทั้งชมรมจักรยาน เพื่อสุขภาพจังหวัดชัยนาทมาร่วมดำเนินงาน ทำให้กระแสของการออกกำลังกาย ด้วยการปั่นจักรยานมีผลตอบรับที่ดีมาก ผลลัพธ์ที่ได้คือประชาชนมีสุขภาพพลานามัยดีขึ้นจากการออกกำลังกายโดยการขี่รถจักรยาน ประชาชนหันมาใช้รถจักรยานในการสัญจรแทนรถยนต์มากขึ้น ทำให้ปริมาณการใช้พลังงานเชื้อเพลิงลดน้อยลง นักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวจังหวัดชัยนาทเพิ่มขึ้น และเกิดความอบอุ่น ความรัก ความสามัคคีทั้งในระดับครอบครัว ระดับชุมชน และระดับชาติ

นอกจากนี้ยังมีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งแนวทางการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และผลลัพธ์ ที่ส่งเสริมความผูกของสังคม จังหวัดชัยนาท ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงแนวทางการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และผลลัพธ์ ที่ส่งเสริมความผูกของสังคมด้านต่าง ๆ จังหวัดชัยนาท

การส่งเสริมความผูกด้านต่าง ๆ	แนวทางการดำเนินงาน	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์
ด้านเศรษฐกิจ	โครงการถนนคนเดิน	ร้อยละ 85 ของผู้ประกอบการในโครงการมีรายได้เพิ่มขึ้น	ผู้ประกอบการมีรายได้เพิ่มขึ้น

การส่งเสริม ความผาสุก ด้านต่าง ๆ	แนวทางการ ดำเนินงาน	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์
ด้านสังคม	<p>โครงการหมู่บ้านรักษาศีล 5</p> <p>โครงการจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่บริเวณเขตชุมชนหนองหลวงพัฒนาเขตเทศบาลเมืองชัยนาท</p>	<p>จังหวัดมีครอบครัวรักษาศีล 5 ร้อยละ 70</p> <p>ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ</p>	<p>ประชาชนรักษาศีลมีชุมชนที่เอื้ออาหารและเข้มแข็ง</p> <p>ประชาชนมีที่อยู่อาศัยในเขตปฏิรูปามีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น</p>
ด้านสิ่งแวดล้อม	<p>โครงการนำบ้าน นำมอง</p> <p>โครงการฟื้นฟูเขาทะเลทรายสู่เขาสวรรค์</p>	<p>ร้อยละ 80 ของครัวเรือนในจังหวัดชัยนาทผ่านเกณฑ์ประเมิน</p> <p>ร้อยละ 85 ของประชาชนที่มีความพึงพอใจต่อการพัฒนา</p>	<p>- ประชาชนมีจิตสำนึกตระหนักในการรักษาสีสิ่งแวดล้อม</p> <p>- สภาพแวดล้อมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย</p> <p>เป็นแบบอย่างในการฟื้นฟูอนุรักษ์เพิ่มความอุดมสมบูรณ์ให้กับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p>

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. ผู้บริหารของจังหวัด ซึ่งนำทีมโดยผู้ว่าราชการจังหวัดมีความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่โดดเด่น มุ่งมั่น ทดมเทการทำงานอย่างจริงจัง มีความคิดที่สร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ก้าวไกล สร้างผลงานและนวัตกรรมใหม่ในองค์กร สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาชน และเอกชนไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันของคนทั้งจังหวัด “รักและคิดถึงชยันต” รวมทั้งสร้างแนวคิดในการพัฒนาให้กับบุคลากรของจังหวัด ไปสู่เป้าหมายให้จังหวัดชยันตเปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ดี (Chainat Change for Good) ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญที่บุคลากรยึดถือในการปฏิบัติงานและการให้บริการ

2. การทำงานแบบบูรณาการของผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้บริหารของจังหวัดชยันต ส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานในจังหวัดบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผลงานมีความคุ้มค่าเป็นประโยชน์และสำเร็จด้วยความรวดเร็ว มีการใช้ช่องทาง การสื่อสารไม่เป็นทางการ เช่น สื่อสารผ่าน Social Media เช่น Line Facebook YouTube ฯลฯ ทำให้งานดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว

3. ความร่วมมือของบุคลากรในการทำงาน บุคลากรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ทดมเทและจริงจังต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความรับผิดชอบ และทำงานเป็นทีม จากหลายหน่วยงานแบบบูรณาการเพื่อความสำเร็จของงาน บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความรักและความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างสูง ได้รับแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงินอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม



## จังหวัดพังงา

### หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำระดับสูงของจังหวัดพังงามุ่งมั่นในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาจังหวัดให้มีความชัดเจน โดยมุ่งเน้น “การสร้างพังงาเป็นเมืองแห่งความสุข” และร่วมกันผลักดันอย่างต่อเนื่อง โดยบูรณาการการทำงานร่วมกันกับภาคประชาชนผ่านโครงการ “รัฐร่วมราษฎร์” ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการจังหวัด กำกับ ดูแล และตรวจสอบ ส่งผลให้เกิดความโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้กับประชาชน และสามารถแก้ไขปัญหาของจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ



จังหวัดพังงาเป็นจังหวัดที่อยู่ในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ประกอบด้วย จังหวัดระนอง จังหวัดพังงา จังหวัดภูเก็ต จังหวัดกระบี่ และจังหวัดตรัง มีพื้นที่ทั้งหมด 4,170.885 ตารางกิโลเมตร เป็นพื้นที่ทำการเกษตร 1,128,824 ไร่ ป่าไม้ 1,076,594 ไร่ และอื่นๆ 401,392.625 ไร่ มีประชากร 256,149 คน เป็นเพศชาย 128,234 คน เพศหญิง 127,915 คน จังหวัดพังงาแบ่งเขตการปกครอง เป็น 8 อำเภอ 48 ตำบล 321 หมู่บ้าน มีหน่วยบริหารราชการส่วนภูมิภาค 34 หน่วยงาน หน่วยบริหารราชการส่วนกลาง ในจังหวัด ทั้งสิ้น 41 หน่วยงาน และหน่วยบริหารราชการส่วนท้องถิ่น มี 52 แห่ง องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลเมือง 2 แห่ง เทศบาลตำบล 13 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 36 แห่ง

ในการขับเคลื่อนจังหวัดพังงาดำเนินการผ่าน วิสัยทัศน์ “ศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เกษตรกรรมยั่งยืน สังคมแห่งการเรียนรู้ สุขภาพชีวิตที่ดี” โดยมีเป้าประสงค์ หลัก ๆ 4 ประการได้แก่ 1) จำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น 2) สินค้าเกษตรปลอดภัยได้มาตรฐาน และเกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น 3) ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับการบริหารจัดการให้มีความอุดมสมบูรณ์และอำนวยประโยชน์อย่างยั่งยืน 4) ประชาชนจังหวัดพังงามีคุณภาพชีวิตที่ดีและสังคมน่าอยู่ และมีพันธกิจที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การส่งเสริมและพัฒนาท่องเที่ยวเชิงนิเวศ 2) พัฒนาเกษตรกรรมสู่สากล ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3) สร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้มีความสมดุลอย่างยั่งยืน 4) พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล 5) พัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมสู่ความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ซึ่งภายใต้การบริหารงานของจังหวัดยังมีความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1 ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์จังหวัดพังงา**

ประเด็น	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
ด้านพันธกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การพัฒนาด้านการท่องเที่ยวเชิงนิเวศสู่ระดับโลก</li> <li>• การพัฒนาสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปให้ได้มาตรฐานและปลอดภัย</li> <li>• แหล่งผลิตอาหารฮาลาลเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน</li> <li>• การรักษาสุขภาพความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่อุดมสมบูรณ์ทั้งทางบกและทะเล</li> <li>• เป็นแหล่งผลิตสินค้าด้านการเกษตรที่สำคัญ</li> <li>• เป็นจังหวัดที่ประชาชนอยู่แล้วมีความสุขมวลรวมอันดับต้นของประเทศ</li> </ul>
ด้านการปฏิบัติการ	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพทั้งในสถานการณ์ปกติและฉุกเฉิน	มีความพร้อมในการรองรับภาวะวิกฤติจากภัยธรรมชาติ
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	การพัฒนาคุณภาพชีวิตสู่ความสุขมวลรวม	ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาจังหวัด
ด้านบุคลากร	การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานความสมดุลของชีวิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม รู้จักพื้นที่</li> <li>• ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการเกษตรที่มีศักยภาพในระดับชาติ</li> </ul>

## การนำองค์การ

จากวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และบริบทที่สำคัญต่าง ๆ ของจังหวัดพังงา การที่จะนำองค์การให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดในการเป็น “พังงาเมืองแห่งความสุข” เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์การ และอาศัยการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของจังหวัดพังงา

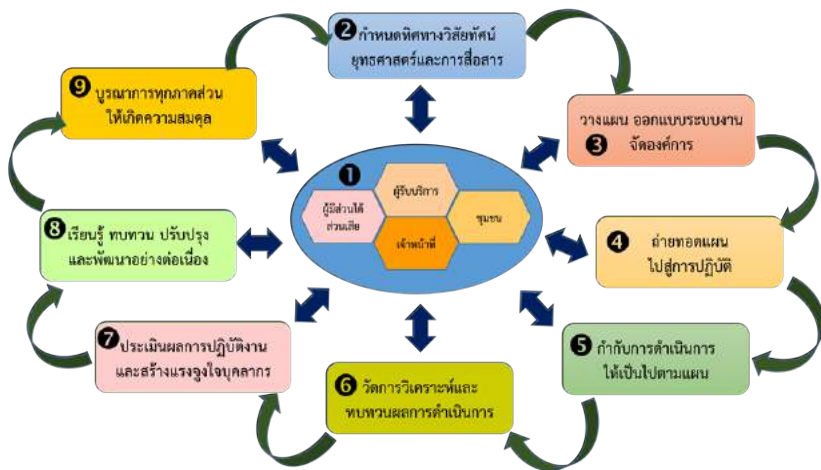
### วิสัยทัศน์ ค่านิยม

ผู้บริหารของจังหวัดพังงาให้ความสำคัญกับกระบวนการกำหนดทิศทางขององค์การ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และเป้าหมายผลการดำเนินการที่คาดหวัง ซึ่งสามารถเห็นในเชิงประจักษ์



จากแนวนโยบายในการปฏิบัติงานของจังหวัด มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด และศักยภาพของพื้นที่ ทั้งนี้ ในการกำหนดทิศทางผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับความสมดุลของทุกภาคส่วน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างสมดุลและโปร่งใส เพื่อเข้ามามีส่วนร่วม ในการให้ข้อมูล ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ร่วมกับกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และมีการ ทบทวนทิศทางการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเป็นประจำ ทุกปี เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาจังหวัดอย่างยั่งยืน โดยมีกระบวนการนำองค์กร ดังภาพที่ 1

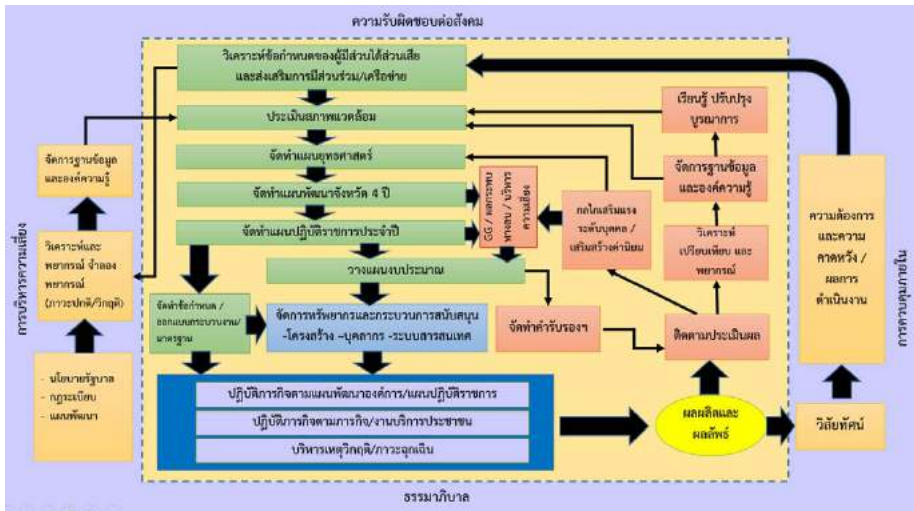
### กระบวนการนำองค์กร



ภาพที่ 1 กระบวนการนำองค์กรของจังหวัดพังงา

ผู้บริหารของจังหวัดได้ร่วมกำหนดทิศทางการดำเนินงานเริ่มจากกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมกัน โดยวิเคราะห์ข้อมูล นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้กรอบระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และได้นำหลักการมาภิบาล

มาใช้เป็นหลักปฏิบัติในทุกกระดับ ทั้งยังคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร ศักยภาพของบุคลากร ลักษณะและปริมาณงานในปัจจุบันและการคาดการณ์ในอนาคต โดยกำหนดเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าประสงค์หลัก เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานในระยะ 4 ปี ระบุไว้ในแผนพัฒนาจังหวัด พ.ศ. 2553 – 2556 และได้มีการทบทวนและจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด พ.ศ. 2557 – 2560 เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลง โดยกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จะนำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด โดยวิเคราะห์ร่วมกับสภาการรณ์ที่เปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกและศักยภาพขององค์กร รวมทั้งจังหวัดได้เปิดโอกาสให้บุคลากรและภาคีเครือข่าย ได้นำเสนอองค์ความรู้/นวัตกรรม ในเวทีการรับฟังความเห็นในระดับจังหวัด และนำมาเป็นปัจจัยนำเข้า ในการจัดทำและทบทวนแผนพัฒนาจังหวัด รวมถึงปัจจัยด้านความเสี่ยงและผลกระทบต่าง ๆ รายละเอียดกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัดพังงา



นอกจากนี้จังหวัดพังงาได้กำหนดค่านิยมเพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในจังหวัดที่ต้องการมุ่งสู่ “พังงาเมืองแห่งความสุข (HAPPY)” ซึ่งประกอบด้วย H : Honesty ความซื่อสัตย์ A : Associate ยึดหลักมีส่วนร่วม P: Positive thinking คิดบวก เชิงรุก สร้างสรรค์ P: Population ประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ Y : Yield มุ่งสู่ความสำเร็จ

ทั้งนี้ ผู้บริหารของจังหวัดพังงาได้มุ่งมั่นที่จะผลักดันให้ค่านิยมของจังหวัดเป็นที่ถือปฏิบัติ โดยประพฤติตน เป็นแบบอย่างในการถือปฏิบัติตามค่านิยม เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีสภากาแฟยามเช้า ณ จวนผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประจำทุกสัปดาห์เพื่อพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และติดตามงาน จากการสำรวจในปี 2557 บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการนำองค์การของผู้บริหาร (การกำหนดทิศทางขององค์การ การสื่อสารและสร้าง ความเข้าใจ การสร้างบรรยากาศและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ในกิจกรรมการให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาล และการเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหาร) สูงถึงร้อยละ 86.58

### การสื่อสารทิศทางการ

ในการสื่อสารทิศทางการองค์การของจังหวัด ผู้บริหารของจังหวัดได้สื่อสารถ่ายทอดทิศทางการดำเนินงานเพื่อสร้างความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน โดยมีการจัดประชุมหัวหน้าส่วนราชการเป็นประจำทุกเดือน และหัวหน้าส่วนราชการต้องไปดำเนินการจัดประชุมให้กับบุคลากรในสังกัดเพื่อให้ทุกคนรับรู้ และเข้าใจทิศทางการดำเนินการของจังหวัดอย่างถ้วนทั่ว รวมทั้งมีการแปลงแผนต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีในรูปของโครงการ/กิจกรรม ผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ การประชุมชี้แจงเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้กับภาคส่วนต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดทำเอกสารเผยแพร่ แจกเวียนเป็นหนังสือ และทางเว็บไซต์จังหวัดพังงา <http://www.phangnga.go.th>

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมต่าง ๆ อีกมากมายที่เป็นการสื่อสารการทำงานของภาครัฐ รวมทั้งเป็นการส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรภาครัฐ และภาคประชาชน เช่น กิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ กิจกรรมปลูกป่าชายเลน เก็บขยะชายหาด กิจกรรมอนุรักษ์เต่าทะเล โครงการจมนเรือหลวงพระทอง สร้างอุทยานเรียนรู้ใต้ท้องทะเล รวมถึงการจัดแข่งขันกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วน การออกจังหวัดเคลื่อนที่ โครงการคลินิกเคลื่อนที่ การออกหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ เป็นต้น

ซึ่งนับเป็นความสำเร็จที่สำคัญเพราะนอกจากจะเป็นช่องทางในการเข้าถึงประชาชน และทำให้สามารถรับรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ยังเป็นช่องทางในการสร้างความผูกพันให้เกิด ขึ้นระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และประชาชนผู้รับบริการ และสร้างการมีส่วนร่วม ในการบริหารงานจังหวัดให้เป็นหนึ่งเดียว

### การสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน

เพื่อให้จังหวัดพังงาเป็นองค์กรคุณภาพที่ยั่งยืน ผู้บริหารของจังหวัดกำหนด นโยบายในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร คือ “ยึดหลักธรรมาภิบาล ทำงานเป็นทีม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อ่อนน้อมต่อผู้รับบริการ” สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี โดยเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพเป็นหลัก เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากรโดยเป็นผู้นำบุคลากร ออกหน่วยเคลื่อนที่พบปะประชาชนเพื่อรับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะด้วยตนเอง ตาม โครงการจังหวัดเคลื่อนที่ โครงการคลินิกเกษตรเคลื่อนที่ ออกหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีที่เอื้อต่อ การทำงาน เช่น กิจกรรม 5 ส เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้น่าอยู่ นำทำงาน พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการทำงาน จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเสนอผลงานทางวิชาการ การประกวดผลิตภัณฑ์/ ผลิตผลทางการเกษตร เพื่อส่งเสริม ให้เกิดนวัตกรรมและส่งเสริมให้ผู้ที่มิมีผลงานโดดเด่นได้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาเป็น ผู้นำตามหลักสูตรเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้นำในอนาคต หรือได้รับคัดเลือกเป็น ข้าราชการพลเรือนดีเด่น จากผลการสำรวจในปี 2557 บุคลากรมีความ พึงพอใจต่อ องค์การ สูงถึงร้อยละ 92.00 ตัวอย่างกิจกรรม ดังภาพที่ 3 และ 4



ภาพที่ 3 ผู้บริหารจังหวัดพังงา นำข้าราชการ ให้บริการคลินิกเกษตรเคลื่อนที่ใน พระราชานุเคราะห์สมเด็จพระบรม โอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร



ภาพที่ 4 จัดประกวดผลงานทางวิชาการ ด้านสาธารณสุข



เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการของจังหวัดบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่กำหนด ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำกับ ติดตาม และทบทวนผลการดำเนินงาน โดยได้มีการกำหนดระบบในการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ กำหนดตัวชี้วัดสำคัญที่ใช้ในการติดตาม กำหนดผู้รับผิดชอบ และช่วงเวลาในการติดตามในแต่ละด้านที่ชัดเจน เช่น ด้านการบริหารเงินงบประมาณ ติดตามทุกเดือน โดยคลังจังหวัดผ่านระบบ GFMS ด้านการปฏิบัติราชการตามแผนงบประมาณรายจ่าย ประจำปี ติดตามทุกเดือน โดยสำนักงานจังหวัดผ่านระบบ PADME ซึ่งเป็นโปรแกรม ติดตามประเมินผลแผนงานโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดและ กลุ่มจังหวัด เพื่อใช้สำหรับบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ จากทุกแหล่งงบประมาณ ที่ดำเนินการในพื้นที่ทาง <http://www.padme.moi.go.th> ด้านการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ติดตามทุก 3 6 9 และ 12 เดือน โดย สำนักงานจังหวัดผ่านระบบ e-SAR Card เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากระบบ ดังกล่าวข้างต้นเพื่อติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับแผน ปฏิบัติงานและเป้าหมายตัวชี้วัด ร่วมกับการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไร หากมีการเปลี่ยนแปลง จะประเมินความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงนั้น รวมถึงประเมิน ความสามารถในการบรรลุเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว หากพบประเด็นที่เป็น โอกาสในการปรับปรุงผู้บริหารพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นโอกาสในการปรับปรุง โดยพิจารณาจากผลกระทบ การบรรลุเป้าหมาย ประโยชน์ หรือความเสียหายที่เกิดขึ้น และระดับความยากง่ายในการดำเนินการปรับปรุง เวลา งบประมาณ ทรัพยากร เทคโนโลยี และจัดลำดับเพื่อดำเนินการตามลำดับ ส่วนการดำเนินการผู้บริหารพยายามอย่างเต็มความสามารถตามทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสมดุลรวมถึง การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ นอกจากนี้ยังได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน สามารถเสนอแนวคิดหรือนวัตกรรมการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น รวมถึงใช้เป็นเวทีมา แลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในหน่วยงานด้วย ส่งผลให้หน่วยงาน ภายในจังหวัด มีนวัตกรรมบริการหรือวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ จนสามารถ ได้รับประกาศเกียรติคุณด้านการการบริหารจัดการความปลอดภัยทางถนนดีเด่น 3 เทศกาล (ปีใหม่ 2556, 2557 และสงกรานต์ 2557) จากมูลนิธิรัฐบุรุษพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ และ รางวัลการพัฒนาระบบรายงานโรคไม่ติดต่อ ระดับประเทศจาก กระทรวงสาธารณสุข ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 รางวัลเกียรติยศที่จังหวัดพังงาได้รับมอบจากความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### โครงการรัฐร่วมราษฎร์สร้างพังงาเมืองแห่งความสุข

โครงการรัฐร่วมราษฎร์ นับเป็นโครงการสำคัญที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการนำองค์การของผู้บริหารจังหวัดที่นำประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาจังหวัดพังงา โดยการพัฒนาศักยภาพเครือข่ายองค์กรชุมชนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสร้างกลไกของภาคประชาชนให้เกิดความตระหนักและสามารถเข้าถึงกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาของจังหวัดที่ส่งผลต่อ “จังหวัดพังงาเมืองแห่งความสุข” โดยโครงการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างการทำงานแบบบูรณาการระหว่างภาครัฐและภาคประชาชน ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนของทุกภาคส่วน เช่น อบท. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ครู สภากองค์กรชุมชน อสม. ประชาสังคม และภาคราชการ ฯลฯ โดยอาศัยกระบวนการพัฒนาชุมชนในพื้นที่แบบมีส่วนร่วมจากฐานตำบล และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของประชาชนเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมน่าอยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ “เครือข่ายร่วมใจ ใช้กลไกสภาเชื่อมโยงการพัฒนาสู่จังหวัดพังงาเมืองแห่งความสุข” โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 จนถึงปัจจุบัน

ผลจากการดำเนินโครงการดังกล่าวทำให้เกิดธรรมนูญหรือข้อตกลงร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในจังหวัดพังงา เพื่อกำหนดอนาคตให้คนในจังหวัดพังงา



มีความสุขที่ยั่งยืน โดยขับเคลื่อนร่วมกับประชาชนในจังหวัดพังงาและภาคีภาครัฐท้องถิ่น องค์กรชุมชน ร่วมกันผลักดัน “ธรรมนูญจังหวัดพังงาแห่งความสุข” และร่วมผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูปกลไกการทำงานที่แยกส่วนและกระจัดกระจายให้เกิดเป็นกลไกการทำงานร่วมด้านนโยบายสาธารณะ และหนุนเสริมการปฏิบัติการสู่การสร้างพังงาเมืองแห่งความสุข ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 โครงการรัฐร่วมราษฎร์สร้างพังงาเมืองแห่งความสุข

## ความรับผิดชอบต่อสังคม

การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และ  
ความมีจริยธรรม

ผู้บริหารของจังหวัดร่วมกับหัวหน้าส่วนราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ  
นายอำเภอ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารภาคเอกชน และภาค  
ประชาสังคมในจังหวัด ได้ประกาศเจตนารมณ์ร่วมกันมุ่งมั่นส่งเสริมการบริหารราชการ  
แผ่นดินตามหลักธรรมาภิบาล การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติ  
มิชอบ ส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใสและจริยธรรม

ปลูกฝังค่านิยมที่ต้งามให้กับผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมการปฏิบัติตามคุณธรรมจริยธรรม ในภาครัฐ โดยกำหนดแผนปฏิบัติการให้ส่วนราชการดำเนินการตามแผนฯ

จัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบปฏิบัติ สนับสนุน กระบวนการตรวจสอบขององค์กรภายนอก เช่น คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด ผู้ตรวจราชการ และประกาศเกียรติคุณยกย่อง

แก่ผู้ที่ประพฤติปฏิบัติดีเป็น ที่ โดดเด่น เช่น ข้าราชการพลเรือน ดีเด่น คนดีศรีสาสุข ทั้งนี้ ผู้บริหาร ได้จัดตั้ง ศูนย์ดำรงธรรมรับเรื่องร้องเรียน เรื่องราวร้องทุกข์ จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการ ต่อต้านการทุจริตจังหวัด จัดตั้งกลุ่ม งานคุ้มครองจริยธรรม รวมทั้งจัดทำ แผนปฏิบัติป้องกัน และปราบปราม การทุจริต จัดตั้งชมรมจริยธรรมใน



ภาพที่ 7 ผู้ว่าราชการจังหวัดลงพื้นที่รับเรื่องร้องทุกข์

หน่วยงาน และผู้บริหารประพฤติตนเป็นตัวอย่างในการทำงานยึดหลักความตรงต่อเวลา การแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ และมีการมอบอำนาจให้ กับรองผู้ว่าราชการจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการในการบริหารราชการตาม ความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ยังใช้ หลักการมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจในการบริหารราชการใน รูปของคณะกรรมการด้านต่าง ๆ

### การจัดการผลกระทบทางลบต่อสังคม

ผู้บริหารของจังหวัดพึงาร่วมกับส่วนราชการ ภาคเอกชน พิจารณากำหนด มาตรการป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นจากผลการดำเนินงาน และอาจจะ ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของจังหวัด ทำให้จังหวัดพบปัญหาที่สำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ จากการศึกษาอนุญาตให้โรงงานอุตสาหกรรมดำเนินกิจการ/การจัดตั้งฟาร์ม ปศุสัตว์และการจัดการระบบบำบัดน้ำเสียของโรงแรมที่ก่อให้เกิดปัญหามลภาวะ สิ่งแวดล้อมรวมทั้งที่จะทำให้เกิดปัญหาในอนาคตซึ่งเป็นข้อกังวล จึงได้กำหนด มาตรการป้องกันผลกระทบทางลบ โดยการบูรณาการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง



องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงาน ปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด ที่ทำการ ปกครองจังหวัด สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด เป็นต้น โดยมีตัวอย่าง กิจกรรมและแนวทางการจัดการผลกระทบทางลบ ดังภาพที่ 8 และตารางที่ 2



ภาพที่ 8 ผู้ว่าราชการจังหวัดนำทีมลงพื้นที่สำรวจร้านอาหาร  
โรงแรมปล่อยน้ำเสียลงทะเล

ตารางที่ 2 แนวทางการจัดการผลกระทบทางลบของจังหวัดพังงา

ผลกระทบทางลบ จากการดำเนินงาน	เป้าประสงค์ การจัดการผลกระทบ	กระบวนการ จัดการผลกระทบ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
การจัดตั้งฟาร์มปศุสัตว์ ส่งผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม	• ลดผลกระทบที่มี ผลกระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	• ส่งเสริมให้เกษตรกรและ ผู้ประกอบการด้านการ ปศุสัตว์มีความ รับผิดชอบต่อสังคม • ส่งเสริมให้เกิดฟาร์ม มาตรฐาน	• จำนวนฟาร์ม มาตรฐาน	ร้อยละ 80
การจัดการระบบบำบัด น้ำเสียของโรงแรม	• ลดผลกระทบด้าน สิ่งแวดล้อม	• กำหนดให้มีคู่มือแนว ทางการจัดการระบบ บำบัดน้ำเสีย • การจัดการคัดแยกขยะ • การติดตามตรวจสอบ คุณภาพตัวอย่างน้ำทิ้ง	• ดัชนีคุณภาพน้ำ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ควบคุมการระบาย น้ำทิ้ง	ค่า BOD เกณฑ์ มาตรฐานไม่ เกิน ๒๐ mg/L
มลภาวะที่เกิดจากการ ดำเนินงานของ โรงงาน	• ลดผลกระทบด้าน มลภาวะ	• โรงงานต้องได้รับการ คำนวณ ออกแบบ รับรอง ประกอบการ พิจารณาอนุญาตโดย วิศวกรผู้ประกอบ วิชาชีพวิศวกรรม ควบคุม • การกำกับดูแลระหว่าง ประกอบการ โดย พนักงานเจ้าหน้าที่	• โรงงานที่ได้รับการ อนุญาตไม่ก่อ มลภาวะเกิน มาตรฐานโรงงาน	ร้อยละ 100

### การสร้างความสำเร็จให้กับสังคม

จังหวัดพังงาได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันให้กับประชาชน และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนตามค่านิยม “พังงาเมืองแห่งความสุข” ให้บุคลากรนำไปถือปฏิบัติในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยบูรณาการการทำงานกับทุกภาคส่วนจนเกิดรูปธรรมที่ชัดเจนผ่านโครงการการรัฐร่วมราษฎร์และโครงการอื่น ๆ ของจังหวัด พร้อมให้การสนับสนุนงบประมาณ ในการดำเนินงานโครงการด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม คุณภาพชีวิต ด้านเศรษฐกิจ โดยร่วมกับชุมชนที่มีความพร้อมด้านศักยภาพ เพื่อการพัฒนาให้เกิดคุณภาพมาตรฐาน สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น ชุมชนหมู่บ้านผลิตสินค้า OTOP ชุมชน การท่องเที่ยวเชิงเกษตรบ้านโคกไคร่ ปลูกป่าชายเลน เทศกาลอนุรักษ์หอยเต้าทะเล ชายหาดท้ายเหมือง ร่วมกับภาคประชาสังคม จัดทำโครงการรัฐร่วมราษฎร์เดินหน้าพัฒนาสู่ “พังงาเมืองแห่งความสุข” ทำให้ผลการจัดอันดับจังหวัดแห่งความสุขของประเทศไทย ของศูนย์เครือข่ายวิชาการเพื่อสังเกตการณ์และวิจัยความสุขชุมชน มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ปี พ.ศ. 2555 และ 2556 ของจังหวัดพังงา อยู่ในอันดับที่ 2 ของประเทศ

จังหวัดพังงาได้คัดเลือกชุมชนที่สำคัญ ที่มีสภาพปัญหาส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ตามแผนยุทธศาสตร์และพันธกิจของจังหวัด เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และสังคม อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ให้มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ส่งเสริมการสนับสนุนการท่องเที่ยว ขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน ประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ชุมชนที่มีความสำคัญต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์จังหวัด
- 2) ชุมชนที่มีสภาพปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์จังหวัด
- 3) ชุมชนประสบภัยสึนามิ โดยการเข้าไปสนับสนุนตามสภาพของปัญหาของแต่ละชุมชนและส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของจังหวัดพังงา

ประเภท	ชุมชนที่สำคัญ	ข้อปัญหา	การดำเนินการ	ประโยชน์ต่อชุมชน
<b>ชุมชนที่มีความสำคัญต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์จังหวัด</b>				
- การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	- ชุมชนบ้านโคกไคร - ชุมชนบ้านสามช่อง	ชุมชนท่องเที่ยว ขาดการบริหารจัดการที่ดี	ขาดการบริหารจัดการที่ดี เข้าไปสนับสนุนการบริหารจัดการองค์ความรู้ระเบียบข้อปฏิบัติด้านการท่องเที่ยว	- ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการท่องเที่ยวชุมชน โดยได้รับการรับรองจากททท. - มีรายได้เพิ่มขึ้น
- พัฒนาเกษตรอย่างยั่งยืน	ชุมชนบ้านท่าอยู่	ช่องทางการจำหน่ายสินค้า เกษตร	การรวมกลุ่ม/แปรรูปสินค้าเกษตร	- สินค้าโอท็อปเอกลักษณ์ของชุมชน - สร้างรายได้กับชุมชน - ชุมชนเข้มแข็ง
- คุณภาพชีวิตและสังคม	ชุมชนมอร์แกน	ด้อยโอกาสทางด้านสุขภาพ อาชีพ และการศึกษา	ดูแลด้านสุขภาพ อาชีพ และการศึกษา	การได้รับโอกาสการเข้าถึงด้านการดูแลสุขภาพ/ส่งเสริมอาชีพ และการศึกษา
<b>ชุมชนที่มีสภาพปัญหาที่ ส่งผลกระทบต่อด้านลบต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์จังหวัด</b>				
	บ้านท่าดินแดง	สารเคมีตกค้างจากสินค้าเกษตร	ส่งเสริมการเกษตรอินทรีย์	- สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตร - ลดผลกระทบจากการใช้สารเคมี
<b>ชุมชนประสบภัยสึนามิ</b>				
	บ้านน้ำเค็ม	เป็นพื้นที่เสี่ยงภัยพิบัติทางธรรมชาติ	ส่งเสริมให้มีการจัดการภัยพิบัติโดยชุมชน	ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน

ทั้งนี้ ในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเพื่อให้เกิดความผาสุกประชาชนโดยรวม ผู้บริหารของจังหวัดได้ใช้ภาวะผู้นำในการประสานและบูรณาการงบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์กับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง บุคลากร เครือข่าย อาสาสมัครในชุมชน ประชาชน เกษตร ร่วมกันพัฒนาชุมชน เช่น กรณีชุมชนบ้านน้ำเค็มได้รับการพัฒนา จากชุมชนผู้ประสบภัย เป็นชุมชนต้นแบบที่มีความสามารถในการต้านทานภัยพิบัติ มีขีดความสามารถในการป้องกันและจัดการภัยพิบัติ ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และมีความเตรียมพร้อมเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติจนทำให้กลุ่ม อปพร. บ้านน้ำเค็ม อำเภอตะกั่วป่า จังหวัดพังงา ได้รับรางวัลดำรงราชานุภาพในโครงการ “มหาดไทย...ดำรง ธรรม ดำรงราชานุภาพ” รางวัลสำหรับอาสาสมัครชีวิต บุคคลต้นแบบด้านธรรมาภิบาล ของกระทรวงมหาดไทย ซึ่งองค์กรทั้งในและต่างประเทศได้มาศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยน เรียนรู้กว่า 30 ประเทศทั่วโลก

กิจกรรมด้านสุขภาพสนับสนุนชุมชน  
ที่สำคัญชาวมอร์แกน ณ หมู่เกาะสุรินทร์



บริการตรวจสอบสุขภาพผู้ด้อยโอกาส



ชุมชนต้นแบบด้านการต้านภัยพิบัติ



ตลาดนัดวิถีชุมชนเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าเกษตร  
และสนับสนุนการท่องเที่ยวชุมชน



ภาพที่ 9 กิจกรรมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ



## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การขับเคลื่อนพัฒนาจังหวัดพังงา ผู้บริหารของจังหวัดได้ใช้ศักยภาพภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาจังหวัดอย่างจริงจัง โดยผ่านโครงการรัฐร่วมราษฎร์ ภาคประชาชนเป็นผู้กำหนดทิศทางของจังหวัด เข้ามาให้ข้อคิดเห็นในการพัฒนา ช่วยบริหารงาน และตัดสินใจในหลายเรื่องที่สำคัญ รวมทั้งตรวจสอบกระบวนการทำงานของภาครัฐ ส่งผลให้การบริหารจัดการของจังหวัดมีความโปร่งใส เป็นที่ยอมรับและตอบโต้ภัยตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการที่เป็นเจ้าของทรัพยากร และเป็นเจ้าของบ้าน ซึ่งการที่จะทำให้ภาคประชาชนทำงานร่วมกับภาครัฐได้อย่างดีเยี่ยมนั้นต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารของจังหวัดในการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชนและภาคประชาสังคมอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของจังหวัด นโยบายของรัฐบาล

นอกจากนี้ยังมีภาวะวิเคราะหนโยบาย สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของจังหวัด จนตกผลึกทางความคิด นำไปสู่การกำหนดทิศทางการพัฒนาจังหวัด “ศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เกษตรกรรมยั่งยืน สังคมแห่งการเรียนรู้สู่คุณภาพชีวิตที่ดี” และถ่ายทอดสู่บุคลากรและภาคส่วนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยผ่านกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนพัฒนาจังหวัด แผนปฏิบัติการราชการประจำปี และผ่านช่องทาง การสื่อสารต่าง ๆ รวมถึงผู้บริหารได้มีการกำหนดจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ใหม่ ๆ และทักษะที่จำเป็นเฉพาะด้านอย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีระบบประกันคุณภาพการฝึกอบรม และระบบการประเมินผลงาน การจัดสรรรางวัลและสิ่งจูงใจ ที่มีประสิทธิภาพเป็นธรรมตามผลงาน และผู้บริหารของจังหวัดยังได้นำอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ การบริการ และงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม สอดรับกับพันธกิจ และยังเตรียมพร้อมรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดตั้งศูนย์ข้อมูล POC ของจังหวัด รับผิดชอบในการดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของจังหวัด ทั้งนี้ จังหวัดได้คำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดให้มีกระบวนการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวัง ผ่านช่องทางต่าง ๆ นำมาวิเคราะห์ จัดกลุ่มประเภทความต้องการ เพื่อยกระดับพัฒนาการบริหารให้สามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

จากบทบาทบริหารจัดการของผู้บริหาร สมรรถนะของบุคลากร และความพร้อมของเทคโนโลยี รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ทำให้จังหวัดพังงาสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่กำหนด รายได้จากการท่องเที่ยวมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยยังคงระบบนิเวศน์ให้สมบูรณ์ ภาคการเกษตรมีความสมดุล สภาวการณ์ทางสังคมมีความสงบเรียบร้อย ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี จนมีผลสำรวจการจัดอันดับจังหวัดแห่งความสุข ลำดับ 2 ของประเทศ นับเป็นความสำเร็จที่สำคัญตามเป้าประสงค์ของจังหวัดพังงาที่ร่วมกันกำหนดไว้โดยใช้ภาวะผู้นำขับเคลื่อนองค์กรอย่างแท้จริง



## จังหวัดสกลนคร

### หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

การแสดงทิศทางการที่ชัดเจนและสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน ทั้งบุคลากรภายในและภายนอกจังหวัดอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ผ่านโครงการต่าง ๆ ที่วิเคราะห์เป็น Value Chain ต้นน้ำถึงปลายน้ำ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เข้าใจร่วมกันในการทำงาน โดยผู้นำทุกระดับของจังหวัดก็เข้าใจโครงการร่วมกันและก็ผลักดันต่อเนื่องจนได้รับการยอมรับจากชุมชน และการสนับสนุนจากชุมชนก็ยิ่งเสริมให้การแก้ปัญหาและการพัฒนาจังหวัดเป็นไปได้ดีด้วยดี สมดังคำนิยามที่สร้างขึ้นให้เกิดอัตลักษณ์ของความเป็นสกลนคร... “อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

จังหวัดสกลนครเป็นหนึ่งในจังหวัดที่อยู่ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ซึ่งรวมตัวกันจัดตั้งเป็นชื่อ “กลุ่มจังหวัดสนุก” ที่มาจาก สกลนคร (ส) นครพนม (น) และ มุกดาหาร (ก+สระอู) พื้นที่ส่วนใหญ่ของสกลนครเป็นภูเขาและป่าไม้ อยู่ห่างจากสะพานมิตรภาพไทย - ลาวแห่งที่ 2 มุกดาหาร ประมาณ 120 กิโลเมตร และสะพานมิตรภาพไทย - ลาวแห่งที่ 3 นครพนม ประมาณ 90 กิโลเมตร มีประชากรทั้งสิ้น 1,134,948 คน ประกอบอาชีพหลัก ได้แก่ เกษตรกรรม และ อาชีพรอง ได้แก่ การค้าและการบริการ สกลนครได้ชื่อว่าเป็น “เมืองแห่ง 3 ธรรม 3 คำ” คือ 3 ธรรม ได้แก่ 1) เป็นเมืองแห่งธรรมะมีปูชนียสถานที่สำคัญทางพระพุทธศาสนาหลายแห่ง 2) เป็นเมืองแห่งธรรมชาติ ซึ่งตั้งอยู่บริเวณแอ่งเทือกเขาภูพานและมีอุทยานแห่งชาติภูพาน อุทยานแห่งชาติภูผายล อุทยานแห่งชาติภูผาเหล็ก และ 3) เป็นเมืองแห่งวัฒนธรรม ที่ผสมผสานวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของ 6 ชนเผ่า กับ 2 เชื้อชาติ ส่วน 3 คำที่ศรัทธา ได้แก่ โคนี้อาจิเมะภูพาน ไก่ดำภูพาน และสุรภูพาน

การดำเนินงานของจังหวัดสกลนครอยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นแหล่งเกษตรปลอดภัย ก้าวไกลการค้า พัฒนาการท่องเที่ยว” และพันธกิจสำคัญ 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านสังคม : บริหารยุทธศาสตร์จังหวัดสกลนครสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2) ด้านเศรษฐกิจ : ประสานงานส่งเสริม สนับสนุน และเสริมสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วนในจังหวัดสกลนครอย่างบูรณาการ สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

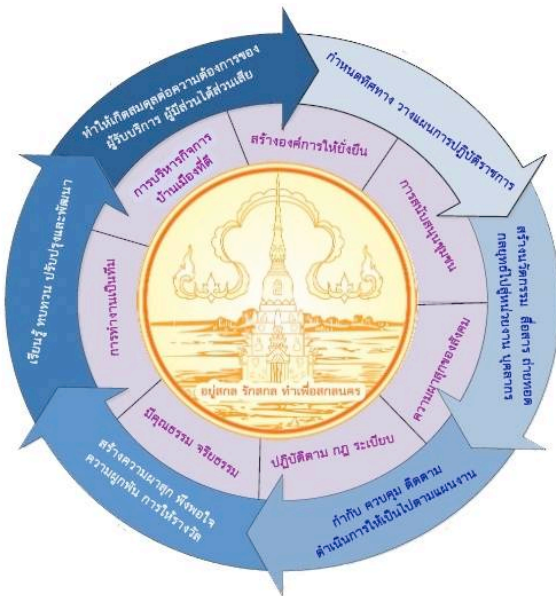
3) ด้านการบริหารจัดการ : กำกับตรวจสอบและควบคุมการบริหารราชการจังหวัดสกลนครตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

โดยกำหนดเป้าประสงค์หลัก คือ 1) พัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรม การเกษตรสู่ความมั่นคงและยั่งยืนเป็นแหล่งเกษตรปลอดภัย 2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนให้มีคุณภาพมาตรฐานระดับอาเซียน 3) เป็นแหล่งท่องเที่ยว 3 ธรรมที่ได้รับการยอมรับระดับประเทศ เชื่อมสู่อาเซียนและจีนตอนใต้ 4) ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและดำรงชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีการพัฒนาครอบครัว ชุมชน และสังคมให้เกิดการเรียนรู้ 5) พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน 6) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและความมั่นคง

**การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ** จากต้นแบบการทำงานที่นับเป็นจุดเริ่มต้นของผู้บริหารทุกระดับที่ช่วยสร้างให้จังหวัดสกลนครมีความยั่งยืน ร่วมกับการให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบริการที่ดี การสร้างนวัตกรรม



การสื่อสารถ่ายทอด การเรียนรู้ปรับปรุง และพัฒนาสร้างคุณค่าอย่างสมดุลต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการทำงานอย่างบูรณาการ และการมีส่วนร่วมที่การทำงานเป็นเครือข่ายความร่วมมือในทุกภาคส่วน เพื่อให้มีความเหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ โดยผู้บริหารได้ถ่ายทอดทิศทางจังหวัดสู่การปฏิบัติผ่านระบบการนำองค์กร (Leadership System) ดังภาพที่ 1 ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งขับเคลื่อนด้วยค่านิยม “อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร” และวัฒนธรรม “ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการปฏิบัติงาน” อันเป็นต้นแบบในการหล่อหลอมความคิดของข้าราชการ เจ้าหน้าที่ รวมถึงประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดและภูมิลำเนาอื่น ๆ ที่มาทำงานที่สกลนคร เพื่อให้เกิดความรักความผูกพันแบบมีทิศทางกับสกลนคร มีจิตสำนึกห่วงแทนความเป็นสกลนคร มีคุณธรรม จริยธรรมในการประพฤติ ปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน ยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ ความผาสุกของคนสกลนคร และมีการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนจริงจัง



ภาพที่ 1 ระบบการนำองค์กร (Sakonnakhon Leadership system)

แนวทางการบริหารงานที่ผู้นำทุกระดับของจังหวัดสกลนครได้ยึดปฏิบัติด้วยตนเอง (Personal actions) และใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการจังหวัดมีกระบวนการนำองค์การ (ภาพที่ 2) โดยมีขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 2 กระบวนการนำองค์การ

1) กำหนดทิศทาง/ทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ และการสื่อสารของส่วนราชการ โดยยึดหลักการกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ร่วมให้ข้อมูล ร่วมคิดเสนอแนะ เชื่อมโยงเข้ากับมุมมองผู้บริหาร และจัดลำดับความสำคัญ นำมาวิเคราะห์ SWOT ในการประชุมระดมสมองของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการจังหวัดสกลนคร (ก.บ.จ.) คณะอนุกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำตัวชี้วัดการพัฒนาจังหวัด รวมทั้งทบทวนประโยคและสำนวนให้สื่อสารความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำทนาย และสร้างพลัง

2) วางแผนพัฒนาจังหวัด ออกแบบระบบงาน จัดทำแผนปฏิบัติการ และเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น เป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของจังหวัดสกลนครที่จัดทำขึ้นโดย ก.บ.จ. ซึ่งมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานฯ โดยกระบวนการจัดทำแผนฯ ยึดหลักการกระบวนการมีส่วนร่วม

3) การสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง และเป็นระบบ โดยกำหนดช่องทางการสื่อสาร ทิศทางองค์การ แผนยุทธศาสตร์ ชี้แจงนโยบาย/แนวทางปฏิบัติ การจัดการองค์ความรู้ การจัดการกระบวนการไปยังทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 1

4) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยผู้บริหารของจังหวัดกำหนดให้หัวหน้าส่วนราชการจัดทำคำรับรองฯ กับผู้ว่าราชการจังหวัด โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านตัวชี้วัดบังคับของจังหวัดที่ผู้บริหารและส่วนราชการเห็นว่าจะส่งผลให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของจังหวัด

5) กำกับการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงาน โดยมีผู้บริหารและคณะทำงานด้านยุทธศาสตร์ควบคุม กำกับ ดูแล การดำเนินการให้เป็นไปตามแผนฯ และใช้ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมาจากกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบผลการทำให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งช่วยให้บุคลากรทุกคนทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อความสำเร็จในภาพรวมของจังหวัด

ตารางที่ 1 ช่องทางการสื่อสารของจังหวัดสกลนคร

ช่องทางการสื่อสาร	ลักษณะการสื่อสาร	ความถี่	บุคคลเป้าหมาย				วัตถุประสงค์การสื่อสาร				
			ผู้รับทราบ	ส่วนราชการ/คณะผู้บริหาร/หัวหน้างาน	คณะกรรมการ/คณะผู้บริหาร/หัวหน้างาน	ประชาชน/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จัดหาผลิตภัณฑ์	เผยแพร่ผลิตภัณฑ์	ชี้แจงปัญหาข้อบกพร่อง/ข้อร้องเรียน	การติดตามผล	การติดตามความพึงพอใจ
ประชุมหัวหน้าส่วนราชการ	↓ ↑	ทุกวัน	✓	✓			✓	✓		✓	✓
ประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงาน/ทีมงาน	↓ ↑	ทุกวัน	✓	✓	✓		✓	✓		✓	
ประชุมระดับหน่วยงาน	↓ ↑	ทุกวัน	✓				✓	✓		✓	✓
อบรม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ/อุทยาน	↓ ↑	ตามความเฉพาะส่วน	✓	✓	✓		✓			✓	✓
รายงานที่หนังสือราชการ	↓	ทุกวัน	✓	✓	✓	✓	✓				
โทรศัพท์	↓ ↑	ตลอด	✓	✓	✓	✓	✓				
Website	↓ ↑	ตลอด	✓	✓	✓	✓	✓				
Social network line, facebook	↓ ↑	ตลอด	✓	✓	✓					✓	
SMS	↓ ↑	ตลอด	✓	✓	✓					✓	
Email	↓ ↑	ตลอด	✓	✓	✓						
รายการวิทยุ	↓	ทุกเช้า			✓	✓	✓			✓	
ป้าย/โปสเตอร์	↓	ตามโอกาส			✓		✓			✓	
หน่วยเคลื่อนที่แบบบูรณาการ	↓ ↑	ทุกวัน	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
หนังสือประชาสัมพันธ์	↓	ตลอด			✓		✓			✓	

6) วัด วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ เป็นประจำทุกเดือน และติดตามประเมินผลในรอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน ซึ่งหากผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน และอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์การบริหารจะวิเคราะห์ปัญหาหรือหาสาเหตุ พร้อมจัดลำดับความสำคัญ เพื่อพิจารณาทบทวนปรับปรุงวิธีการดำเนินการหรือยุทธศาสตร์

7) ประเมินและติดตามผล การสร้างแรงจูงใจบุคลากร โดยผู้บริหารมีระบบติดตามประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติทั้งในรูปของการรายงานผล และการตรวจติดตามผลในพื้นที่เพื่อรับทราบความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง



8) **เรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาจังหวัด** มีการแต่งตั้งทีมงานจัดการองค์ความรู้ของจังหวัดและส่วนราชการที่มีการกำหนดองค์ความรู้มาจากทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ ร่วมกับการกำหนดแผนการดำเนินการที่ชัดเจนและติดตามผลเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีวิธีการจัดการองค์ความรู้ ดังตารางที่ 2

9) **การบูรณาการทุกภาคส่วน** ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ความต้องการและความคาดหวัง การกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญต่อผลผลิตและบริการที่สอดคล้องกับทิศทางจังหวัดอย่างโปร่งใสเป็นธรรม และตรวจสอบได้ เน้นการสร้างและส่งเสริมภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข

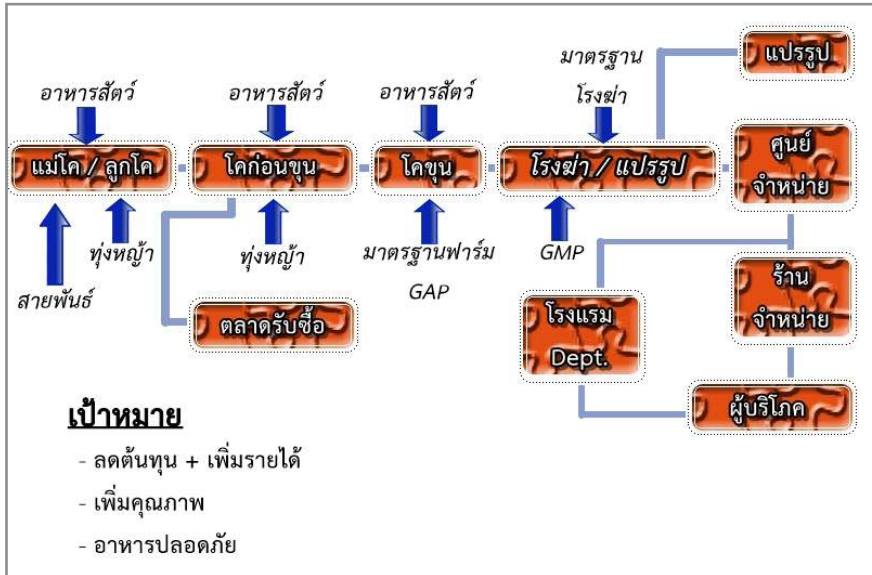
ตารางที่ 2 วิธีการจัดการองค์ความรู้ จังหวัดสกลนคร

	เครื่องมือ	ความถี่
การทบทวน ปรับปรุง	การจัดการกระบวนการ	ทุกเดือน
	การวางแผนยุทธศาสตร์	ทุกปี ทุก 4 ปี
ข้อมูลจากบุคลากร	การสำรวจ ความพึงพอใจ ความพึงพอใจ	1 ครั้ง/ปี
	การประชุมคณะกรรมการ	ทุกเดือน
	ระบบการเรียนรู้และพัฒนา	ทุกเดือน
	การประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนา	
	การรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง	ตามโอกาส
สภาภาค	ทุกเดือน	
ข้อมูลจาก ประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง การพบปะพูดคุยได้ตอบ การสังเกตพฤติกรรม	ตามโอกาสและความเหมาะสม
ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	ประชุมการวิเคราะห์ ทบทวนผลงาน	1 ครั้ง/ปี
การนำเสนอ Best practices	การประชุมคณะกรรมการ	1 ครั้ง/ปี
	การนำเสนอ ผลงาน ในการประชุมระดับชาติ	1 ครั้ง/ปี
	การนำเสนอ งานบริการดีเด่น ของจังหวัด เข้าคัดเลือก แข่งขัน	1 ครั้ง/ปี

ด้วยความโดดเด่นในการนำองค์การของผู้บริหารที่ไม่เพียงแต่มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน แต่ยังเป็นทิศทางที่ผ่านการกลั่นกรองก่อนกำหนดโดยมีมุมมองในเชิงระบบที่วิเคราะห์ตลอดทั้งห่วงโซ่การสร้างคุณค่า (Value chain) ร่วมกับการทำงานทุกภาคส่วน มีการจัดประชุมอยู่บ่อยครั้ง มีการคิดกระบวนการร่วมกัน ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ทั้งในจังหวัดและนอกจังหวัดอย่างต่อเนื่อง ผ่านเป็นโครงการต่าง ๆ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เข้าใจร่วมกันในการทำงาน โดยการผลักดันจนเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของจังหวัดและนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นแหล่งเกษตรปลอดภัย ก้าวไกลการค้า พัฒนาการท่องเที่ยว” ซึ่งได้แสดงออกมาอย่างชัดเจนผ่านเป็นโครงการที่สำคัญหลายโครงการ เช่น

1) การเป็นแหล่งเกษตรปลอดภัย มีการสนับสนุนเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง เช่น

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์โคขุน เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาการผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการ ต้นทุนสูง ในขณะที่มีการแข่งขันสูง โดยมีการกำหนดนโยบายของจังหวัดผ่านการนำองค์การสู่การปฏิบัติที่สนับสนุนให้มีการบูรณาการในการทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกับสถานีวิจัยและสถาบันการศึกษา และดำเนินการผ่านโครงการที่สำคัญ เช่น โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโคเนื้อคุณภาพสู่อาเซียน โครงการส่งเสริมการเลี้ยงปศุสัตว์ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นการส่งเสริมอย่างครบวงจร (ภาพที่ 3) ตั้งแต่ต้นน้ำ (เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน) กลางน้ำ (ยกระดับคุณภาพการผลิตโคเนื้อคุณภาพเข้าสู่ระบบมาตรฐาน) และปลายน้ำ (ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจโคเนื้อ เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่าย และขยายตลาด) และได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปี ส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีสู่เกษตรกร ขยายการผลิตที่ได้มาตรฐานฟาร์ม GAP และฟาร์มปลอดภัย เพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน ขยายตลาด จนทำให้เป็นเนื้อโคขุนโพนยางคำมีคุณภาพอันดับ 1 ของประเทศและเป็นอันดับ 2 ของโลก



ภาพที่ 3 การพัฒนาส่งเสริมผลิตภัณฑ์โคขุนของจังหวัดสกลนครผ่านกระบวนการวิเคราะห์ตลอดห่วงโซ่การสร้างคุณค่า

- การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนส่งเสริมการผลิตข้าวฮางจากปัญหาที่เกษตรกรขาดความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเงินทุน รวมทั้งช่องทางการขายตลาด และขาดความเข้มแข็งในการรวมกลุ่มการทำงาน จึงได้เกิดเป็นกลไกการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) ประชุมเชิงปฏิบัติการผู้ผลิตและกลุ่มผู้สนใจ 2) ศึกษาดูงานเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และ 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการรองรับมาตรฐานและการตลาด เกิดเครือข่ายผู้ปลูกข้าวฮาง (ต้นน้ำ) เครือข่ายผู้แปรรูปข้าวฮาง (กลางน้ำ) และเครือข่ายผู้จำหน่ายข้าวฮาง (ปลายน้ำ) นอกจากนี้ยังมีโครงการพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์ โครงการวิจัย OTOP เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และโครงการเปรียบเทียบคุณค่าทางโภชนาการข้าวฮางชนิดต่าง ๆ และข้าวกล้องงอก และผลของระยะการเก็บเกี่ยวต่อคุณค่าทางโภชนาการของข้าวฮาง และเป็นเจ้าภาพการจัดมหกรรมข้าวฮางโลก ส่งผลให้ข้าวฮางได้รับการจดสิทธิบัตรทางการค้าและขึ้นทะเบียนเป็นสินค้าบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI: Geographical Indications) จากกรมทรัพย์สินทางปัญญาในนาม



ข้าวฮางหอมทองสกลทวาปี และเกิดผลต่อเนื่องจนข้าวฮางของสกลนครเป็นที่รู้จัก และได้รับการยอมรับจากคนในประเทศและต่างประเทศ สามารถขยายฐานตลาด ที่สำคัญได้หลายแห่ง

2) **ก้าวไกลการค้า** โดยมีการเชื่อมโยงกลุ่มผู้ผลิตกับตลาด โดยจัดให้มีโครงการครัวไทยสู่ครัวโลก โครงการพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์ โครงการต่อยอด การแปรรูปผลิตผลทางการเกษตร เพื่อสร้างจาก Food Safety Farm to Table สู่ FTMR (Farmer To Market Road)

3) **การพัฒนาการท่องเที่ยว** มีการสนับสนุนและพัฒนากองท่องเที่ยวของชุมชนให้สอดคล้องกับคำขวัญประจำจังหวัดสกลนครที่ว่า “พระธาตุเชิงชุมคู่บ้าน พระตำหนักภูพานคู่เมือง งามลือเลื่องหนองหาร แลตระการปราสาทผึ้ง สวยสุดซึ้งสาวภูไท ถิ่นมั่นในพุทธธรรม” โดยมีการส่งเสริมพัฒนาทั้งการท่องเที่ยวในเชิงธรรมชาติ เช่น ตามรอยหลวงปู่มั่น เป็นต้น การท่องเที่ยวในเชิงวัฒนธรรม เช่น ประเพณีแห่ปราสาทผึ้ง ประเพณีแห่ดาว เป็นต้น และการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ เพื่อให้มีแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นธรรมชาติ และส่งเสริมสุขภาพที่ดี โดยจัดให้มีโครงการพัฒนาหนองหาร และเชื่อมโยงโครงข่ายแหล่งท่องเที่ยวธรรมนิเวศน์เกษตรอินทรีย์ โครงการพัฒนาและฟื้นฟูหนองหาร โครงการอุทยานบัวเฉลิมพระเกียรติ ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้และวิจัยสายพันธุ์บัวที่มีครบทุกชนิดสองร้อยกว่าสายพันธุ์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ

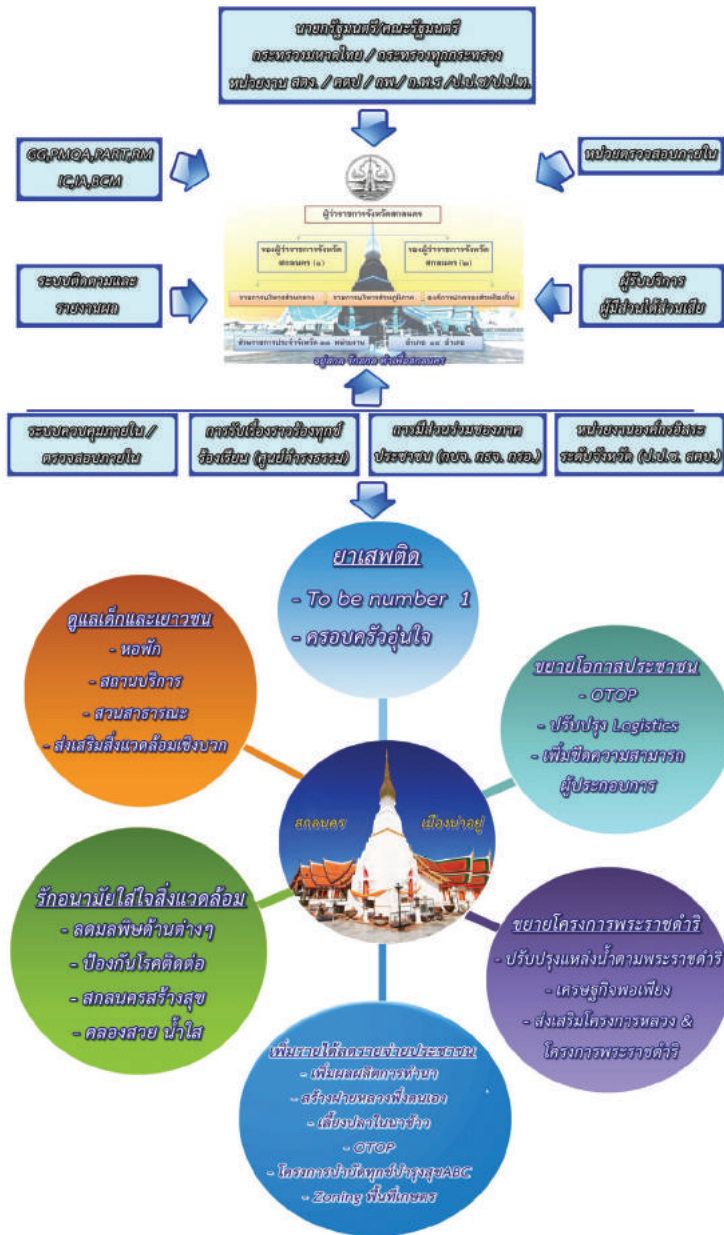
นอกจากกระบวนการนำองค์กรที่ดีแล้ว ผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อการประเมินศักยภาพและพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นเพื่อให้มีความรู้และทักษะในปฏิบัติงานสนับสนุนให้จังหวัดบรรลุเป้าหมาย เปิดโอกาสให้บุคลากรหาความรู้ศึกษาต่อให้สูงขึ้น ฝึกอบรม สอนแนะนำงาน และเปลี่ยนประสบการณ์ผ่านกระบวนการวิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่งและพัฒนาทักษะผู้นำของบุคลากร รวมทั้งผู้บริหารมีบทบาทในการจูงใจโดยการให้รางวัลและยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและสร้างผลการดำเนินงานที่ดีต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การประกาศเกียรติคุณและเชิดชูเกียรติบุคคลและหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นหรือเป็นเลิศ การจัดงานขอบคุณ การมอบเสื้อทีมเพื่อแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Teamwork) บันทึกข้อความสั้น ๆ เพื่อขอบคุณ ยกย่องชมเชย บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น



## การกำกับองค์การและควมรับผิดชอบต่อสังคม

เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธาและไว้วางใจในการบริหารงานภาครัฐ ผู้บริหารของจังหวัดสกลนครได้กำหนดระบบกำกับดูแลองค์การที่ดี (ภาพที่ 4) ดังนี้

- 1) การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของจังหวัด
- 2) การดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานกลาง
- 3) การกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลตนเองที่ดีภายในจังหวัด ประกอบด้วยกลุ่มตรวจสอบภายใน ร่วมกับองค์กรภาคประชาชน องค์กรอิสระภายในจังหวัด
- 4) ระบบการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์การ และระดับบุคคล
- 5) นำระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหาร เช่น การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG), การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA), การประเมินผลสำคัญการดำเนินงานและการใช้งบประมาณ (PART), การบริหารความเสี่ยง (RM), การควบคุมภายใน (IC), การตรวจสอบภายใน (IA), การบริหารความต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต (BCM) เป็นต้น



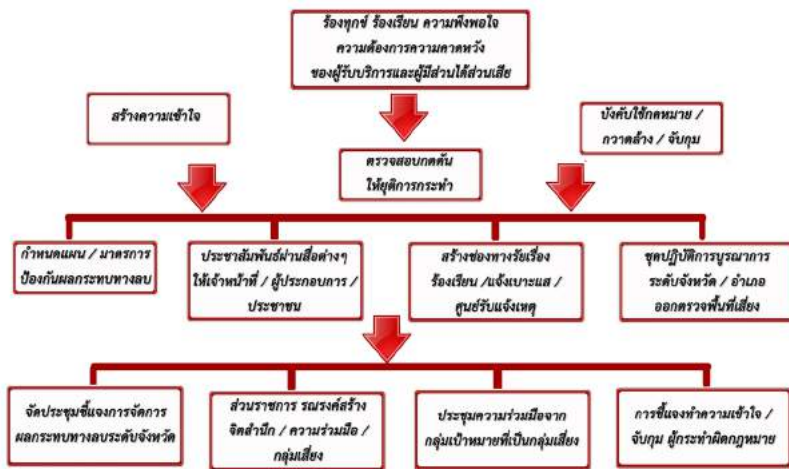
ภาพที่ 4 ระบบการกำกับองค์กรที่ดีของจังหวัดสกลนคร

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้ปรับปรุงระบบการช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม ใช้มาตรการทางกฎหมาย และปลูกฝังให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในศักดิ์ศรีของข้าราชการ ควบคู่กับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐทุกระดับอย่างเคร่งครัด ส่งเสริมสนับสนุนภาคีองค์กรภาคเอกชนและเครือข่ายต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสอดส่องเฝ้าระวังตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ และยกระดับการให้บริการเชิงรุกในรูปแบบการเพิ่มศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์จากประชาชนในระดับอำเภอโดยไม่ต้องเดินทางเข้ามาจังหวัด

ในด้านมาตรการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดและเห็นชอบมาตรการป้องกันดังนี้

**มาตรการที่ 1** มาตรการปฏิบัติงานตามแผนป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดและการจัดระเบียบสังคมแบบบูรณาการโดยชุดเฉพาะกิจ ซึ่งได้มีการออกตรวจสถานบริการที่ก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อย เช่น สถานที่ย้ายนายสุรา บุหรี่ สี่ออนजार ร้านเกมส์-คาราโอเกะ ที่พักเชิงพาณิชย์ และโรงงานที่มีแรงงานต่างด้าว เป็นต้น

**มาตรการที่ 2** มาตรการป้องกันผลกระทบทางลบด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการส่งเสริมพัฒนาเศรษฐกิจของจังหวัด ทำให้เกิดการขยายตัวของการทำงานและสถานประกอบการ กอปรกับพฤติกรรมวิถีชีวิตของคนในปัจจุบัน จึงได้กำหนดเป็นกระบวนการจัดการผลกระทบทางลบต่อสังคม ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กระบวนการจัดการผลกระทบทางลบต่อสังคม ของจังหวัดสกลนคร

โดยมีการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ ผลกระทบ ศักยภาพของจังหวัด และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และผู้บริหารได้มีมาตรการในการประชาสัมพันธ์ การตรวจความพร้อมในการเฝ้าระวัง ควบคุมปัญหา การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลเพื่อปรับปรุงมาตรการต่อไป ทั้งนี้ จังหวัดมีมาตรการแก้ไขปัญหที่สำคัญ ดังนี้

- ปัญหาทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า โดยสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมป่าไม้ และประชาชน ควบคุมกำกับการออกตรวจปราบปรามการทำผิดกฎหมาย

- ปัญหาขยะมูลฝอย โดยมีกระบวนการจัดการขยะมูลฝอยที่เหมาะสม ตั้งแต่ต้นทาง ผ่านโครงการชุมชน โครงการปุ๋ยหมัก ปุ๋ยน้ำ จนถึงปลายทาง ผ่านการกำจัดขยะแบบศูนย์รวมการกำจัดโดยใช้เทคโนโลยีผสมผสาน การปรับปรุง การฝังกลบ การมีศูนย์จัดการขยะมูลฝอยครบวงจร ส่งผลให้การกำจัดขยะมูลฝอย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ช่วยลดปัญหาสุขภาพอนามัยและมลพิษที่ดี จนผู้ว่าราชการจังหวัดสกลนครได้เข้ารับพระราชทานรางวัลองค์กรและบุคคลดีเด่น ด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม (Princess Environmental Health Award) จากสมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี เจ้าฟ้านักพัฒนาอนามัยสิ่งแวดล้อม



## ปัจจัยความสำเร็จ

1. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการกำหนด วางแผนอย่างเป็นระบบ ตลอดห่วงโซ่การสร้างคุณค่า และดำเนินงานตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่า และการทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่าง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
2. การมุ่งเน้นให้เกิดการปฏิบัติการต่าง ๆ ในการสร้างและรักษาให้องค์กร มีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างยั่งยืน โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด สื่อสารและ ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ให้ดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้
3. การมุ่งเน้นอนาคตและความมุ่งมั่นของผู้บริหารในเรื่องการปรับปรุง และนวัตกรรม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการ ตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ของบุคลากร
4. การทบทวนมาตรการป้องกันผลกระทบทางลบ และการบริหารจัดการ ความเสี่ยงให้ทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์
5. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และเสริมสร้างกระบวนการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ เพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามทิศทางของจังหวัดร่วมกัน



**PMQA** รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)  
**2015** ประจำปี พ.ศ. 2558



# หมวด 2

รางวัลด้านการวางแผนยุทธศาสตร์  
และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ





## สำนักงานปลัด กระทรวงสาธารณสุข

### หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยการนำข้อมูลระดับประเทศมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ กำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน รวมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว และถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม มีการบูรณาการแผนทั้งในระดับกระทรวง เขต จังหวัด อำเภอ และตำบลอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการจัดตั้งเขตสุขภาพ 12 เขต (Regional Health) และจัดทำแผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Service Plan) ซึ่งเป็นนวัตกรรมเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรด้านสุขภาพ การแก้ไขปัญหาและตอบสนองที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น ปัญหาสังคมผู้สูงอายุ โดยการเสนอนโยบาย รูปแบบการดูแลระยะยาว (Long Term Care) ที่มุ่งเน้นให้ท้องถิ่นเข้มแข็ง สามารถดูแลคนในชุมชนได้อย่างยั่งยืน (Community Care) และการจัดการโรคไม่ติดต่อเรื้อรังที่เป็นปัญหาสำคัญของประเทศ





สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (สป.สธ.) เป็นกรมในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ต่อมา อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 ณ แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543 มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนานโยบายและแผนด้านสุขภาพ บริหารจัดการด้านแผนงาน คน และงบประมาณของกระทรวง กำกับดูแลและประสานงานสาธารณสุขในพื้นที่ พัฒนาระบบการเงินการคลังด้านสุขภาพ ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ พัฒนากฎหมายด้านสุขภาพ พัฒนาการสาธารณสุขระหว่างประเทศ และให้บริการสาธารณสุขด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันควบคุมโรค การรักษาพยาบาลฟื้นฟูสุขภาพ และคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ ภายใต้พันธกิจหน้าที่ตามกฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดและบังเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การ ประชาชนได้รับการดูแลสุขภาพตลอดช่วงชีวิต มีสุขภาพแข็งแรงขึ้น ลดตาย ลดระยะเวลาการรอคอย ลดอัตราการป่วย ลดค่าใช้จ่าย บริการที่ได้มาตรฐาน การเข้าถึงบริการที่สะดวก รวดเร็วอย่างทั่วถึงเป็นธรรม

สป.สธ. ขับเคลื่อนองค์การภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการบริหาร บริการ และวิชาการแพทย์และสาธารณสุขที่มีมาตรฐาน ครอบคลุม และเป็นธรรม เพื่อคนไทยสุขภาพดี” ด้วยบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 364,088 คน จำแนกได้ 5 กลุ่ม คือ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข และลูกจ้างชั่วคราว มีหน่วยงานและบุคลากรในสังกัด รวมถึงเครือข่ายที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่กระจายอยู่ทั่วประเทศครอบคลุม ร้อยละ 80 ของระบบบริการสุขภาพ แบ่งสถานบริการสาธารณสุขออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับปฐมภูมิ (Primary Care) 2) ระดับทุติยภูมิ (Secondary Care) 3) ระดับตติยภูมิ (Tertiary Care) เปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง มีกฎหมายรองรับครบถ้วนทุกภารกิจสำคัญ และมีแนวทางการให้บริการที่มีประสิทธิภาพที่หลากหลายสนองต่อความต้องการในการเข้าถึงบริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม และมีความท้าทายที่สำคัญที่เป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ ด้านพันธกิจ การสร้างความเป็นเลิศด้านคุณภาพ การให้บริการของสถานบริการ และการลดอัตราการป่วยของคนไทย ด้านปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากลและการลดระยะเวลาการรอคอย ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การส่งเสริมให้คนไทยมีสุขภาพดีขึ้นและอายุคาดเฉลี่ยเมื่อแรกเกิดสูงขึ้น

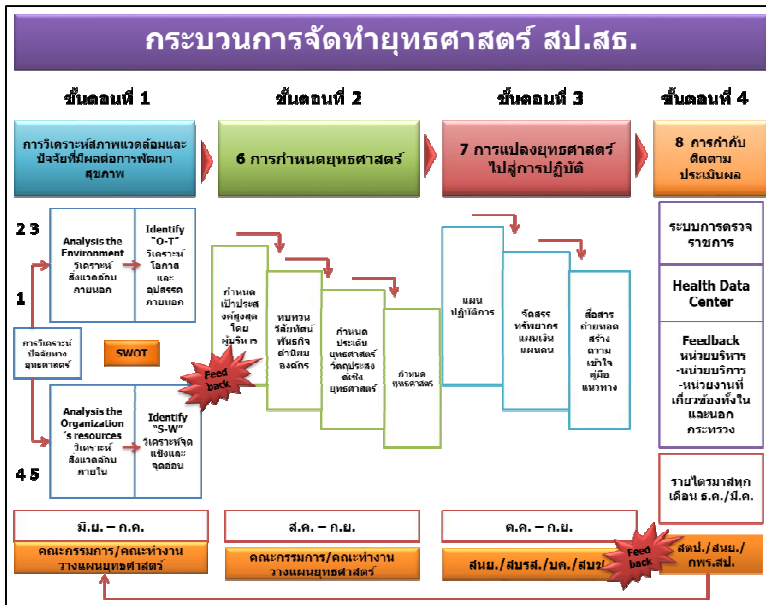
ด้านบุคลากร การรักษาคณก่งให้อยู่ในองค์การและการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับวิชาชีพ

## กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม

สป.สธ.จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่างมีความเชื่อมโยงกับการกำหนดและสื่อสารทิศทางของผู้บริหารหน่วยงานและความท้าทายที่สำคัญขององค์การ โดยมีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ มีกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ มีแผนระยะสั้นและระยะยาว ที่มีเป้าหมายชัดเจน สามารถบูรณาการแผนทั้งในระดับกระทรวง เขต จังหวัด อำเภอ และตำบล ได้อย่างเป็นรูปธรรม มีระบบการกำหนดตัวชี้วัดและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพด้วยกลไกการจัดการความรู้ ควบคู่กับการพัฒนาด้านขีดความสามารถและการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานได้เป็นอย่างดี

ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) ผู้บริหาร สป.สธ. ได้กำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยให้ความสำคัญของกรอบทิศทางยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นทิศทางเป้าหมายในระยะยาว สป.สธ. ดำเนินการทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เป็นประเด็นหลักของการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความสามารถพิเศษ (Core competency) นำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งได้แสดงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งผลสัมฤทธิ์ระยะยาวที่เป็นผลลัพธ์ (Outcome) และผลสัมฤทธิ์ระยะสั้น กล่าวคือ มีการกำหนดกลยุทธ์และวางกรอบเวลาของแผนในระยะยาว (แผน 4 ปี) เพื่อเป็น กรอบทิศทางและเป้าหมายที่ต้องไปให้ถึงในช่วง 4 ปี และการถอดเป้าหมายออกมาเป็นแผนระยะสั้น (1 ปี) เมื่อการดำเนินงานผ่านไประยะหนึ่ง หรือกรณีที่มีสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เกิดอุทกภัย สถานการณ์ทางการเมืองที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนต่อไปได้ จะมีกระบวนการปรับแผน (Rolling Plan) เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง รองรับตามสถานการณ์นั้น ๆ ให้เกิดความต่อเนื่องของการดำเนินงาน

กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การทำแผนปฏิบัติการและเพื่อขับเคลื่อนองค์กรของ สป.สธ. มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Management Model: SMM)

### ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสุขภาพ

ความโดดเด่นประการหนึ่งในการวางแผนยุทธศาสตร์ของ สป.สธ. คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสุขภาพ (Situation Analysis) ประกอบด้วยนโยบายรัฐบาล สังคม เศรษฐกิจ การเมือง สถานการณ์ของโลกปัจจุบัน และอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศ ความคาดหวังของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ สถานะสุขภาพของคนไทย สถานการณ์ด้านสังคมที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ ข้อมูลสถานการณ์ของระบบบริการสุขภาพ สถานการณ์ด้านการเงินการคลังด้านสุขภาพ ดังภาพที่ 2



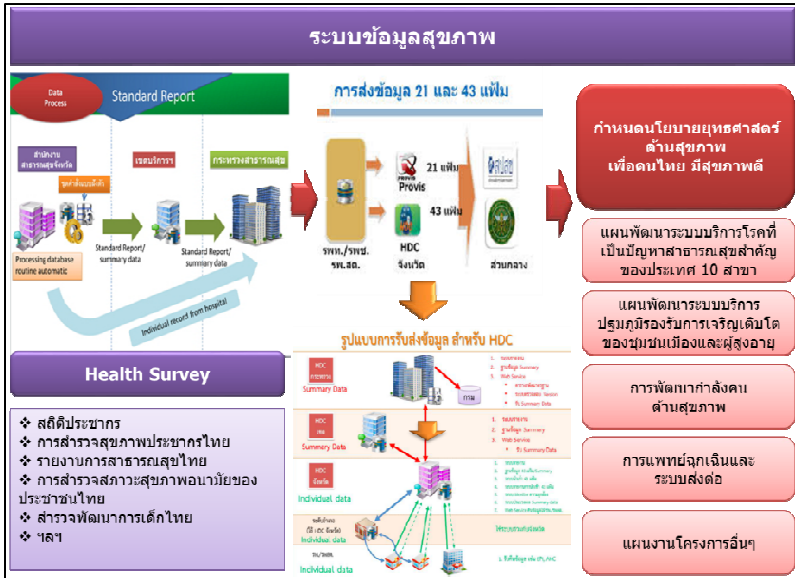
ภาพที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสุขภาพ

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ สป.สธ. เน้นการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามาให้ความคิดเห็น โดยใช้รูปแบบการระดมสมองด้วยเทคนิค World Café จากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เป็นการสร้างบรรยากาศในห้องประชุมให้มีลักษณะสบาย ๆ เหมือนร้านกาแฟ จัดโต๊ะกลมให้มีจำนวนโต๊ะตามร่างประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งไม่เกิน 5 โต๊ะ ผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละประเด็นอยู่ประจำโต๊ะ จัดสมาชิกนั่งเสวนาในแต่ละโต๊ะเพื่อค้นหาปัญหาที่สำคัญ เพิ่มเติมส่วนที่ขาด ให้ข้อมูลสนับสนุน และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น PESTEL Analysis, SWOT Analysis, Trend Analysis, GAP Analysis เป็นต้น และนำไปปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาร่วมวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและจัดทำยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก แล้วนำข้อมูลจากการระดมสมองที่หลากหลายมารวบรวมสรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัญหาสถานะสุขภาพของประชาชน ปัญหาของระบบสุขภาพและอื่น ๆ มาจัดเป็นหมวดหมู่



## ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์

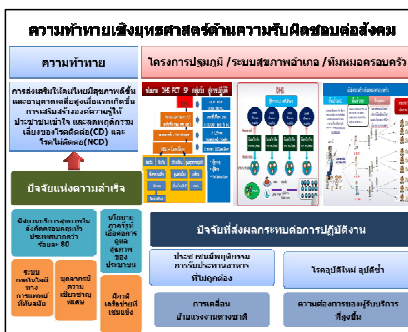
เมื่อวิเคราะห์สารสนเทศที่สำคัญ และนำมาสังเคราะห์แล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการกำหนดจุดยืนของการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ว่ามีภารกิจใดที่มีผลกระทบต่อผู้รับบริการหลัก (ประชาชน) สภาพปัญหาและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ รวมถึงความเชื่อมโยงกับนโยบายและการพัฒนาประเทศ จากนั้นนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการตัดสินใจในการทำงาน กำหนดกลยุทธ์และแผนงานโครงการ ออกมาตรการต่าง ๆ โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ สป.สธ. มี 5 ข้อ ได้แก่ 1) ประชาชนมีพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้องโดยการจัดการสุขภาพที่เหมาะสม 2) ประชาชนทุกคนในเขตเครือข่ายบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานและเข้าถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัยในเครือข่ายบริการ 3) ประชาชนผู้เสียและผู้ติดยาเสพติดได้รับการบำบัดรักษาฟื้นฟูอย่างถูกต้องเหมาะสม 4) ประชาชนในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาเฉพาะของพื้นที่ 5) ระบบบริการการแพทย์และสาธารณสุขมีศักยภาพสามารถรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน นอกจากนี้การวิเคราะห์สารสนเทศและทิศทางด้านสาธารณสุขนำไปสู่การวางนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อให้คนไทยมีสุขภาพดีและตอบโจทยความท้าทายขององค์การ เช่น แผนพัฒนาระบบบริการโรคที่เป็นปัญหาสาธารณสุขสำคัญของประเทศ 10 สาขา แผนพัฒนาระบบบริการปฐมภูมิรองรับการเจริญเติบโตของชุมชนและผู้สูงอายุ การพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ ปัญหาสังคมผู้สูงอายุ สู่การเสนอนโยบาย Long Term Care โดยเน้นให้ท้องถิ่นเข้มแข็งสามารถดูแลคนในชุมชนได้อย่างยั่งยืน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ระบบสารสนเทศด้านสุขภาพสู่การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อคนไทยมีสุขภาพดี

### ขั้นตอนที่ 3 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ด้านขั้นตอนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) โดยรูปแบบของแผนงาน/โครงการที่มีมาตรการทางการปฏิบัติได้กำหนดเป็นแผนงานหลัก (Master Plan) และกิจกรรม/ผลผลิตการดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ (Action plan) ซึ่งแผนปฏิบัติการที่กำหนดสามารถตอบโจทย์ความท้าทายในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ดังภาพที่ 4 และใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) เป็นเครื่องมือการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติทุกหน่วยงานในสังกัด มีการกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลักและหน่วยงานสนับสนุน รวมทั้งการสื่อสารถ่ายทอด สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการสร้างกลไกระบบสุขภาพระดับอำเภอ (DHS : District Health System) เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานในเขตสุขภาพที่เชื่อมโยงระบบบริการระดับปฐมภูมิกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

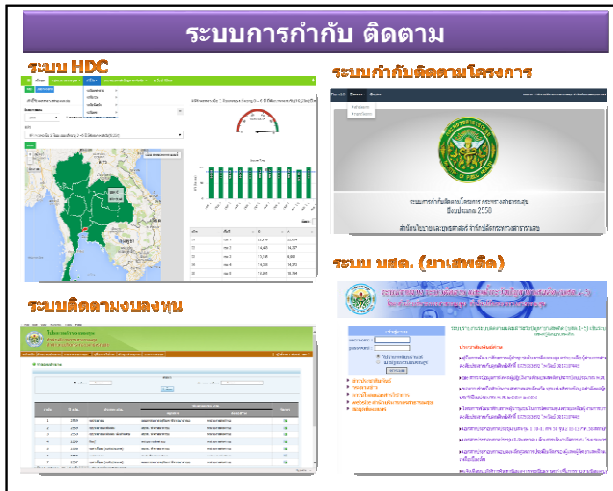


ภาพที่ 4 แผนปฏิบัติการที่ตอบสนองความท้าทายขององค์กร

**ขั้นตอนที่ 4 การกำกับ ติดตาม ประเมินผล**

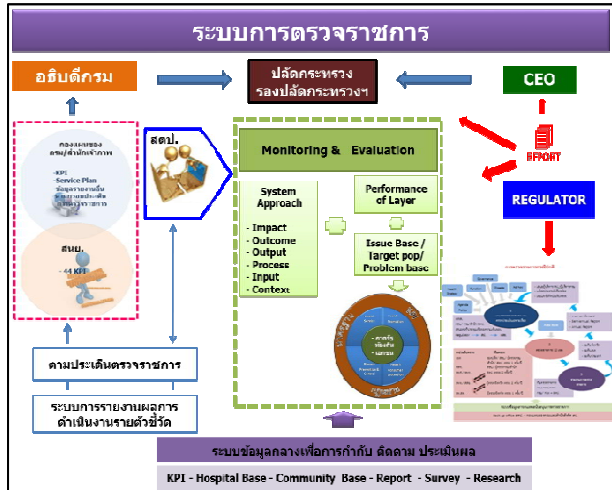
ด้านการกำกับติดตามประเมินผล สป.สธ. ได้วางระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดผ่านระบบต่าง ๆ เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ (HDC : Health Data Center) ระบบติดตามโครงการ ระบบติดตามงบลงทุน ระบบ บสต. (ยาเสพติด) เป็นต้น ดังภาพที่ 5 นอกจากนี้ยังมีกลไกการกำกับติดตามผลลัพธ์การดำเนินงานโดยผู้บริหารระดับสูงติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดสำคัญของกระทรวงและเขตสุขภาพ/จังหวัด และผู้ตรวจราชการกระทรวงกำกับติดตามร่วมกับทมิวิชาการโดยการลงพื้นที่ตามแผนการตรวจราชการทุก 3 เดือน และให้ Project Manager ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดติดตามรายงานผล ดังภาพที่ 6 สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์เป็นหน่วยงานดูแลระบบ HDC ในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและตัวชี้วัดสำคัญที่รายงานข้อมูลตรงจากพื้นที่เป็นราย ไตรมาส แบบ Real Time และสามารถเทียบเคียงผลการดำเนินงานแบบรายเขตสุขภาพ

สำหรับกลไกการบริหารจัดการและติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของ สป.สธ.ใช้รูปแบบของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่มีทุกภาคส่วนในพื้นที่ อาทิ คณะกรรมการบริหารจัดการการบูรณาการยุทธศาสตร์และงบประมาณด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข มีปลัดกระทรวงสาธารณสุข รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข อธิบดีทุกกรม ผู้ตรวจราชการกระทรวง ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้อำนวยการสำนัก/กองเป็นองค์ประกอบ สำหรับเขตสุขภาพมีคณะกรรมการเขตสุขภาพ (Area Health Board) โดยปลัดกระทรวงสาธารณสุขแต่งตั้งให้ผู้ตรวจราชการกระทรวงเป็นผู้นำสูงสุดของเขตสุขภาพ มีการมอบอำนาจให้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการแทนผู้บริหารส่วนกลาง นอกจากนี้ ยังมีทีมงาน 5 ทหารเสือ ในระดับจังหวัด ประกอบด้วย 1) นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด (นพ.สสจ.) 2) ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์ (ผอ.รพศ.) และผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไป (ผอ.รพท.) 3) ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชน (ผอ.รพช.) 4) สาธารณสุขอำเภอ (สสอ.) 5) ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (ผอ.รพ.สต.) เป็นทีมงาน (Team Work) ที่มีเครือข่ายเชื่อมโยงกันเพื่อทำหน้าที่ กำหนดนโยบาย วางแผน ออกแบบระบบงาน แนวทางมาตรการ และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ รวมถึงกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาสู่เป้าหมายที่กำหนด



ภาพที่ 5 ระบบการติดตามการดำเนินงาน





ภาพที่ 6 กลไกการตรวจราชการ

กล่าวได้ว่า ความโดดเด่นสู่การปฏิบัติงานมีองค์ประกอบสำคัญจากการบริหารงานส่วนกลาง เขตสุขภาพส่วนภูมิภาคและการเชื่อมต่อกับท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่มีบุคลากร 360,000 กว่าคน 65 สายงาน และมี Function Agenda, Area based ทำให้เกิดการประสานการทำงานและการมีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติ และติดตามงานได้ครบทุกส่วนงานตามแผน เช่น อปท.ช่วยสนับสนุน รพ.สต. และอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ช่วยเหลือประชาชนในการป้องกันโรคและดูแลผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการปรับกลยุทธ์ในการทำแผน มีการใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมและสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานให้ทุกคนรับรู้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการ มีการกำกับติดตามผลตามระบบที่หลากหลายวิธี ครอบคลุมทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะการตรวจราชการของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีการถ่ายภารกิจปลัดกระทรวงสาธารณสุขให้ผู้ตรวจราชการกระทรวงทำหน้าที่แทนในแต่ละเขตสุขภาพเพื่อความคล่องตัวผ่านการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

## นวัตกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรด้านสุขภาพ “เขตบริการสุขภาพ 12 เขต”

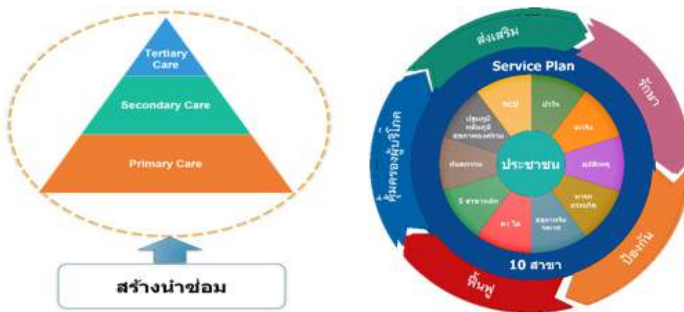
จากโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ของนโยบายรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการวางรากฐานพัฒนาและเสริมความเข้มแข็งให้การบริการด้านสาธารณสุข รวมทั้งสุขภาพของประชาชนโดยเน้นความทั่วถึง ความมีคุณภาพ และลดความเหลื่อมล้ำ การเข้าถึงบริการทางการแพทย์ ประกอบกับการวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ สป.สธ. จึงได้จัดทำยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาาระบบบริการสุขภาพสร้างกลไกการจัดการสุขภาพในทุกระดับทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค กระจายบุคลากรและทรัพยากรสาธารณสุขให้เหมาะสม การใช้ทรัพยากรและบุคลากรทางการแพทย์ร่วมกันสนับสนุนความร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ จึงได้เกิดแนวคิดแผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Service Plan) ที่เน้นการป้องกันโรคมามากกว่ารอให้ป่วยแล้วจึงมารักษา และสร้างกลไกการจัดการสุขภาพในระดับเขตแทนการกระจุกตัวอยู่ที่ส่วนกลาง

จากการวิเคราะห์โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ สป.สธ. มีหน่วยงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคกระจายครอบคลุมทุกจังหวัด/อำเภอ/ตำบล มีเครือข่ายด้านสุขภาพทั้งภาครัฐและเอกชนในระดับพื้นที่ ผลักดันให้เกิดนวัตกรรม “เขตสุขภาพ” เป็นรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีขนาดเหมาะสม (Economy Scale) แบ่งเป็น 12 เขต แต่ละเขตประกอบด้วย 4-8 จังหวัด ประชากร 4-6 ล้านคน มีภารกิจในการกำกับดูแลระบบสุขภาพภายในเขต (Regulator) จัดบริการสุขภาพทุกระดับ (Provider) ตั้งแต่ระดับปฐมภูมิ ทติยภูมิ ตติยภูมิ และตติยภูมิขั้นสูง พัฒนาการจัดบริการร่วมใน 10 สาขาหลัก ของ Service Plan บริหารจัดการทรัพยากรด้านสุขภาพ เช่น การวิเคราะห์อัตราากำลังจัดทำแผนบุคลากร การกระจายบุคลากร แผนการเงินการคลัง แผนการจัดซื้อยาและวัสดุร่วม ตลอดจนการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรร่วมกันในระดับเขตสุขภาพ เป็นรูปแบบการกระจายอำนาจจากราชการส่วนกลางไปยังราชการส่วนภูมิภาค ซึ่งทำให้เขตสุขภาพมีอำนาจการตัดสินใจและบริหารจัดการภายในเขตได้อย่างคล่องตัว

นอกจากนี้ ความท้าทายและได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ สป.สธ. คือ ลักษณะเฉพาะของ สป.สธ. ซึ่งมีฐานะเป็นกรมในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีหน่วยงานในสังกัดทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีภารกิจด้านบริหารจัดการระบบสุขภาพ และการจัดระบบบริการสุขภาพในทุกระดับ จุดแข็ง คือ มีหน่วยงานบริหาร (สสจ.) และหน่วยบริการ (รพศ./รพท./รพช./รพ.สต.) กระจายอยู่ในพื้นที่ครอบคลุมทั้ง

76 จังหวัด โดยหน่วยบริการให้บริการสุขภาพตลอด 24 ชม. ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย สป.สธ เป็นผู้ให้บริการหลักด้านการแพทย์และสาธารณสุข ของประเทศแก่ประชาชน จัดรูปแบบการบริหารจัดการและการบริการในพื้นที่เป็น “เขตสุขภาพ 12 เขต” เพื่อดำเนินงานให้บริการผู้ป่วยประสงค์ที่กำหนดภายใต้ภารกิจ และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร สป.สธ.ได้ปรับยุทธศาสตร์ให้มียุทธศาสตร์ เน้นหนัก (Strategic Focus) เพื่อเป็นเป้าหมายร่วมกันในการดำเนินงานให้บริการผู้ป่วยประสงค์ที่กำหนด นอกเหนือจากนี้ เขตสุขภาพ/จังหวัดต้องจัดทำยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะพื้นที่ด้วยในกรณีที่มีปัญหาเฉพาะพื้นที่ที่สำคัญและไม่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาพรวม

อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมเขตบริการสุขภาพเกิดขึ้นภายใต้การจัดทำ Service plan มาตรฐานบริการครอบคลุมบริการทุกโรค ตั้งแต่หน่วยบริการระดับ ปฐมภูมิถึงศูนย์ความเชี่ยวชาญระดับสูง (Excellence center) เปิดโอกาสให้ท้องถิ่น และชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพ เป็นการปรับระบบบริการและ ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาสุขภาพ “สร้างนำซ่อม” ทำให้ในระดับพื้นที่มีความเข้มแข็งอันส่งผลให้เกิด “สุขภาพะ” ทั้งในระดับรายบุคคล-ครอบครัว-ชุมชน อย่างยั่งยืน ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ผลผลิตและการบริการ

สป.สธ. มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยการนำนวัตกรรมมาใช้แก้ปัญหา ในระบบสุขภาพของประเทศเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ด้านสุขภาพอย่างเป็นรูปธรรม เช่น Service Plan กับ Regional Health เป็นการบริหารจัดการอีกรูปแบบหนึ่งที่ พัฒนาศักยภาพการให้บริการของหน่วยบริการในพื้นที่ โดยกำหนดเกณฑ์ค่า CMI

(Case Mix Index) ของ รพช. ไม่น้อยกว่า 0.6 และ รพศ. ไม่น้อยกว่า 1.60 จาก การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า รพช. มีค่า CMI เท่ากับ 0.55 และ รพศ. มีค่า CMI เท่ากับ 1.68 ซึ่งนำมาสู่การแก้ปัญหาความแออัด โดยส่งต่อผู้ป่วยโรคเรื้อรังจาก รพศ. ไปรับการรักษาต่อที่ รพช. เป็นการเพิ่ม CMI ใน รพช. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า การใช้ทรัพยากรทุกระดับของหน่วยบริการ ลดค่าใช้จ่ายผู้ป่วย/ญาติในการไปรับ บริการนอกพื้นที่ รวมถึงช่วยเพิ่มมูลค่าการจัดซื้อร่วมยาและเวชภัณฑ์ของหน่วยงาน จากร้อยละ 16.37 เป็น 18.97 ในปี 2557 สำหรับนวัตกรรมบริการช่องทางด่วน ผู้ป่วยกล้ามเนื้อหัวใจขาดเลือดเฉียบพลัน STEMI-Fast Track เพื่อดูแลรักษาผู้ป่วย โรคดังกล่าว พบว่า อัตราตายผู้ป่วยกล้ามเนื้อหัวใจขาดเลือดเฉียบพลันลดลงจาก ร้อยละ 17 เป็นร้อยละ 11.94 ในปี 2557 ลดระยะเวลารอผ่าตัดหัวใจใน โรงพยาบาลจากเดิมนานกว่า 6 เดือน เป็น 2-4 เดือน อีกทั้งนวัตกรรมการคัดกรอง ผู้ป่วยมะเร็งปากมดลูกด้วยวิธี Pap Smear ได้มากกว่าร้อยละ 80 และมะเร็งเต้านม ด้วยวิธี Breast self Examination ได้มากกว่าร้อยละ 90 ในระยะเริ่มแรกของ กลุ่มเป้าหมาย ช่วยลดระยะเวลาการรอรักษานานจนเกิดการเปลี่ยนแปลงระยะโรค ทำให้ผู้ป่วยได้รับยาเคมีบำบัด ฉายรังสีเร็วขึ้นภายใน 6 สัปดาห์ นอกจากนี้ ได้พัฒนา “ทีมหมอครอบครัว (Family Care Team)” เป็นศูนย์กลางเชื่อมประสาน กับสหวิชาชีพ อสม. อปท. และภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในการดูแลประชาชนทุก คราวเรือน ที่สร้างความเชื่อมั่นว่า “ประชาชนอุ่นใจ มีญาติทั่วไทยเป็นทีมหมอ ครอบครัว” สป.สธ. ยังส่งเสริมให้ค้นหาหน่วยงานที่เป็น Best Practice ซึ่งเป็นที่ ประจักษ์ในระดับนานาชาติมีหน่วยงานในสังกัดได้รับรางวัล United Nations Public Service Award จำนวน 3 ผลงาน (2551 -2557) และรางวัลบริการภาครัฐ แห่งชาติ จำนวน 23 ผลงาน ตลอด 3 ปีมาอย่างต่อเนื่อง และได้จัดทำเป็นฐาน ข้อมูล Best Practice และ Excellent Center ในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยทีม วิชาการจะรวบรวมและบูรณาการนวัตกรรมสู่การพัฒนากระบวนการสุขภาพและ ปรับปรุงกระบวนการ นวัตกรรมสำคัญได้ถูกนำไปขยายผลทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการ บริหาร ได้แก่ การบริหารจัดการในรูปแบบเขตสุขภาพ เพื่อความคล่องตัวในการ บริหารงาน มีการกระจายความรับผิดชอบให้ผู้บริหารระดับเขต ด้านบริการ และ ด้านวิชาการ ที่มุ่งเน้นงานวิจัยเพื่อลดอัตราการกลับมารักษาซ้ำ ลดระยะเวลา นอนโรงพยาบาล ลดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล เป็นต้น

## การสร้างบรรยากาศสนับสนุนนวัตกรรม

การสร้างบรรยากาศเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม สป.สธ. นำหลักการ Plan – Do – Check - Act มาใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และบูรณาการกับการพัฒนาระบบคุณภาพต่าง ๆ เช่น การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) การรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (Hospital accreditation :HA) ระบบมาตรฐานการรับรองสถานพยาบาลของสหรัฐอเมริกา (Joint Commission International : JCI) มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Primary Care Award : PCA) และให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์จากงานประจำสู่การวิจัย (R2R) รวมทั้งนำเทคนิค World Café มาใช้เพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และต่อยอดสู่นวัตกรรม ซึ่ง สป.สธ. มีแนวทางในการจัดการนวัตกรรม ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 วงจรการจัดการนวัตกรรมของ สป.สธ.

ในการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในองค์กร ทำให้บุคลากรทุกระดับที่อยู่ในแต่ละหน่วยงานในสังกัด สป.สธ. มีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น สนับสนุนให้มีนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมาใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน โดยมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ เช่น ผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ บุคลากรมีความรู้และเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้ไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ต่อยอดเป็นนวัตกรรมที่นำไปสู่การจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

1) ผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักให้ความสำคัญกับคุณภาพมาตรฐานการบริการทางการแพทย์และการสาธารณสุข การเข้าถึงของผู้รับบริการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ได้คาดหวัง

2) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์จากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้รูปแบบการระดมสมองด้วยเทคนิค World Café เป็นการสร้างบรรยากาศ สบาย ๆ ในห้องประชุมให้มีลักษณะ เหมือนร้านกาแฟ เพื่อให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ

3) บุคลากรในองค์กรมีความรู้ และเชี่ยวชาญเฉพาะทางในสายวิชาชีพ โดยวางแผนยุทธศาสตร์ด้านกำลังคนของกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2556 – 2559 และแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับ Service Plan ตามบริบทเขตสุขภาพ 12 เขต

และจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับอย่างชัดเจน เพื่อพัฒนาศักยภาพ และขีดสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์การ

4) มีเครือข่ายอาสาสมัครในการปฏิบัติงานระดับพื้นที่ที่เข้มแข็ง และสามารถบูรณาการการทำงานของเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทีมหมอครอบครัว (Family Care Team)

5) มีระบบ HDC ในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและตัวชี้วัดที่สำคัญทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และระบบการกำกับดูแลที่ดีผ่านการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการของกระทรวงสาธารณสุขในแต่ละเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ ทั้ง 12 เขต

6) การบูรณาการ Service Plan กับเขตสุขภาพ ด้วยกลไก DHS เพื่อพัฒนาระบบบริการสุขภาพตั้งแต่ระดับ Primary Care สู่ Excellent Center เช่น Self Care, Caregiver, Home visit, Home Health Care & Home ward, ศูนย์ความเชี่ยวชาญระดับสูงเฉพาะด้าน ทารก มะเร็ง อุบัติเหตุ และหัวใจ



## สำนักงานบริหาร หนี้สาธารณะ

### หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะมีความสามารถในการวิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์นำไปสู่การบริหารจัดการความเสี่ยงหนี้สาธารณะของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “เป็นมืออาชีพในการบริหารหนี้สาธารณะเพื่อการพัฒนาประเทศ อย่างยั่งยืน” โดยกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการที่สำคัญ และตอบสนองความท้าทายขององค์กรในด้านต่าง ๆ และมีการคาดการณ์ผลลัพธ์การดำเนินการ และเปรียบเทียบกับสำนักบริหารหนี้สาธารณะของประเทศต่าง ๆ ในอาเซียน รวมทั้งมีโมเดลการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบทันการณ์ เชื่อมต่อกับระบบ Warning system และจัดทำระบบสารสนเทศ Business Intelligence รายวันและรายสัปดาห์ ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจและนำไปใช้ในการวางแผนด้านการจัดการหนี้สาธารณะของประเทศ ส่งผลให้การบริหารหนี้ของประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และนำมาสู่การพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารหนี้ เช่น การดำเนินธุรกรรมแลกเปลี่ยนพันธบัตร (Bond Switching) ครั้งแรกของประเทศไทย





สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่หลักในการบริหารจัดการหนี้สาธารณะของประเทศ ซึ่งในปัจจุบันมียอดหนี้สาธารณะคงค้างสูงถึง 5.6 ล้านล้านบาท (ข้อมูล ณ มกราคม 2558) ดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นมืออาชีพในการบริหารหนี้สาธารณะ เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน” มีพันธกิจหลักในการบริหารหนี้สาธารณะตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารหนี้สาธารณะ โดยการวางแผน กำกับ และดำเนินการก่อหนี้ ค่าประกันและปรับโครงสร้างหนี้ของรัฐบาล หน่วยงานในกำกับดูแลของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรวมทั้งการชำระหนี้ของรัฐบาล และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารหนี้สาธารณะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความยั่งยืนทางการคลังและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ สบน. เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ปฏิบัติงานในส่วนกลางภายใต้กรอบอัตรากำลัง 273 คน ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ 174 คน พนักงานราชการ 8 คน และลูกจ้างชั่วคราว 91 คน

ดังนั้น ความท้าทายที่สำคัญในฐานะหน่วยงานหลักที่ต้องทำหน้าที่วางแผนการลงทุนและแผนการระดมทุน รวมทั้งจัดหาเงินทุนเพื่อใช้ในโครงการลงทุนต่าง ๆ เป็นดังนี้

**ความท้าทายด้านพันธกิจ** ได้แก่ 1) บริหารจัดการหนี้สาธารณะให้อยู่ในกรอบวินัยทางการคลัง 2) การพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้มีความเข้มแข็ง พัฒนาเครื่องมือในการระดมทุนใหม่ ๆ และ 3) การวางแผนการระดมทุน และแผนการลงทุนสำหรับโครงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน

**ความท้าทายด้านปฏิบัติการ** ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านหนี้สาธารณะให้มีประสิทธิภาพ 2) พัฒนาระบบฐานข้อมูลหนี้สาธารณะเพื่อให้ข้อมูลหนี้สาธารณะมีความถูกต้อง 3) ส่งเสริมบทบาทให้คำปรึกษา แนะนำ รวมทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการหนี้สาธารณะ และ 4) การเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องหนี้สาธารณะให้แก่สาธารณชน รวมทั้งส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร

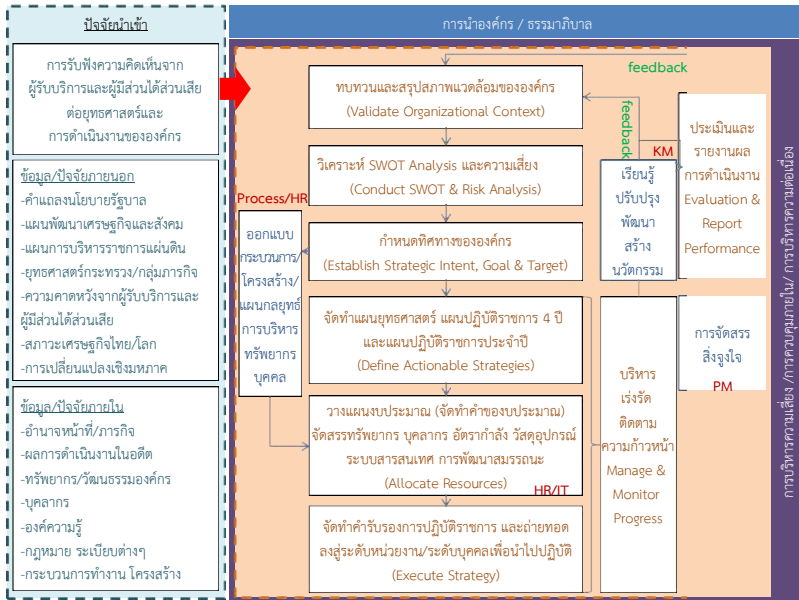
**ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล** ได้แก่ 1) การสร้างระบบและแรงจูงใจในการรักษาคนเก่ง คนดีให้อยู่กับองค์กร 2) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานตามภารกิจ และ 3) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรและกับหน่วยงานภายนอก

ความท้าทายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การดำเนินการก่อนนี้  
และบริหารหนี้ให้อยู่ภายใต้กรอบความยั่งยืนทางการคลัง

## การกำหนดยุทธศาสตร์

### กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่ต้องการเร่งรัดการลงทุนเพื่อพัฒนา  
โครงสร้างพื้นฐานในด้านต่าง ๆ ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ ประกอบ  
กับความท้าทายต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวิสัยทัศน์ และ  
เป้าหมายขององค์การ สบผ. ได้จัดทำยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และเป็นระบบโดยเริ่มจาก  
การนำนโยบายรัฐบาลและแผนที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ข้อมูลจากการรับฟังความคิดเห็น  
ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต/บริการที่ส่งมอบ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเชิงมหภาค  
ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับภารกิจหลักขององค์การมาเป็นองค์ประกอบ  
การวิเคราะห์และจัดทำยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ 4 ปี และในแต่ละปีจะมีการ  
จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร  
รวมทั้งมีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการตามตัวชี้วัดอย่างชัดเจน และเชื่อมโยง  
โครงการแผนงานโครงการต่าง ๆ กับระบบบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะโครงการที่ได้รับ  
จัดสรรงบประมาณสูง หรือมีผลกระทบสูงในแต่ละปี และมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์  
จากระดับกระทรวง สู่ระดับองค์กร ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และระดับบุคคล รวมทั้ง  
มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามระยะเวลาที่กำหนด  
เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป โดยมีกระบวนการจัดทำ  
ยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

## ยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงและเป้าหมายที่ชัดเจน

ยุทธศาสตร์ สบน. ที่กำหนดมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 1 หลุดพ้นจากประเทศรายได้ปานกลาง ประเด็นที่ 4 โครงสร้างพื้นฐาน ข้อ 4.1 การพัฒนาระบบ โลจิสติกส์และโครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ กระทรวงการคลัง ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม 2) การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และ 3) การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง โดยยุทธศาสตร์ สบน. ที่กำหนดประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการหนี้สาธารณะในเชิงรุก ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาลาดตราสารหนี้ให้เป็นเสาหลักทางการเงิน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบการเงิน และยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 2 และภาพที่ 3



ภาพที่ 2 แนวทางในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร

<p><b>ยุทธศาสตร์ชาติ</b></p> <p>การสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Growth &amp; Competitiveness)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 หลุดพ้นจากประเทศรายได้ปานกลาง (Growth &amp; Competitiveness) ประเด็นที่ 4 โครงสร้างพื้นฐาน 4.1) การพัฒนาระบบโลจิสติกส์และโครงสร้างพื้นฐาน</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์กระทรวง</b></p> <p>๓ เป้าหมาย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Reducing Inequality (GDP))</li> <li>2. การสนับสนุนศึกษาและขีดความสามารถในทางธุรกิจ (Enhancing Competitiveness)</li> <li>3. รักษาความยั่งยืนทางภาคคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)</li> </ol> <p>๓ ยุทธศาสตร์</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กระจายโอกาสทางเศรษฐกิจให้ทั่วถึงทุกภูมิภาค</li> <li>2. การขยายขอบเขตบริการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ</li> <li>3. กระตุ้นรายได้และภาษีของพาณิชย์และจางอุตสาหกรรม</li> <li>4. การขับเคลื่อนการได้ใช้ศักยภาพของภาคการผลิตและบริการ (ภาคครัวเรือน)</li> <li>5. การเชื่อมโยงเชิงพื้นที่จากฐานธุรกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก</li> <li>6. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อลดข้อจำกัดทางการแข่งขัน</li> </ol> <p>งานสำคัญ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง</li> <li>• การระดมทุนสำหรับโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน</li> </ul>	<p><b>ยุทธศาสตร์ สบ.น.</b></p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 บริหารจัดการหนี้สาธารณะในเชิงรุก (Pro-active Debt Management)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาตลาดตราสารหนี้ ให้เป็นเสาหลักทางการเงิน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบการเงิน</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ</p> <p>งานสำคัญ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การบริหารหนี้สาธารณะและความเสี่ยง</li> <li>• การระดมทุนสำหรับโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ (Public infrastructure financing)</li> <li>• การพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศและการระดมเงินทุน</li> </ul>
--	---	---

ภาพที่ 3 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง สู่ยุทธศาสตร์ของสำนักบริหารหนี้สาธารณะ



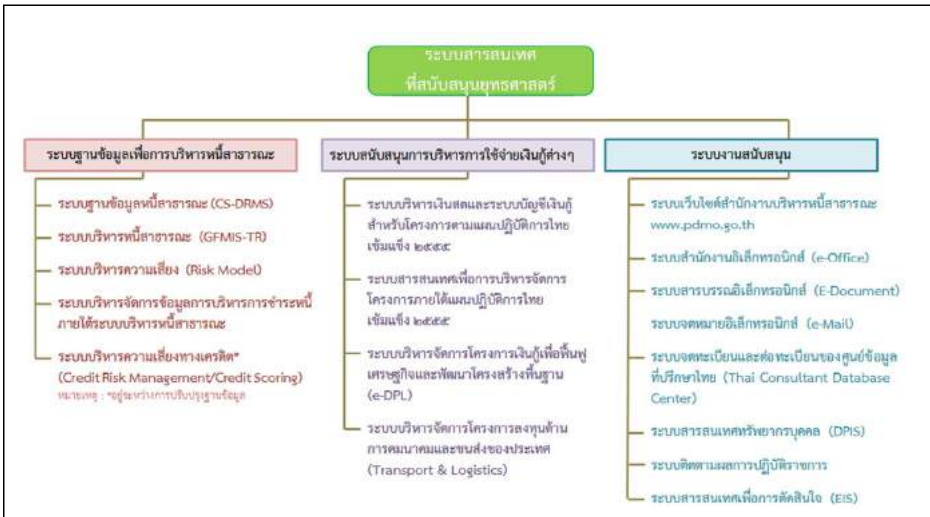
ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นเป้าหมายความสำเร็จและเป้าประสงค์การดำเนินการที่ชัดเจนที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งทางด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งกำหนดให้การบริหารจัดการนี้สาธารณะต้องอยู่ภายใต้กรอบวินัยทางการคลัง โดยการจัดหาเงินกู้ให้ตรงตามความจำเป็นของหน่วยงานเจ้าของโครงการ ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสมและครอบคลุมความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งการบริหารงบประมาณที่เหลื่อมล้ำเพื่อลดภาระหนี้อย่างมีประสิทธิภาพพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้มีความเข้มแข็ง รวมทั้งพัฒนาวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และเครื่องมือในการระดมทุนใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของนักลงทุน รวมทั้งขยายฐานลูกค้าใหม่ และการวางแผนการระดมทุน และแผนการลงทุนสำหรับโครงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในอนาคต โดยพัฒนารูปแบบการระดมทุนที่เหมาะสม เพื่อเป็นกลไกช่วยให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินกู้ให้เป็นไปตามแผนรวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการลงทุนภาครัฐ ซึ่งจะเห็นได้ว่าได้คำนึงถึงโอกาสในการสร้างนวัตกรรม รวมถึงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักของส่วนราชการ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ	เป้าประสงค์
การบริหารจัดการหนี้สาธารณะในเชิงรุก	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารจัดการหนี้สาธารณะให้อยู่ในกรอบความยั่งยืนทางการคลัง ซึ่งมีดัชนีชี้วัดซึ่งกำหนดให้หนี้สาธารณะ ต่อ GDP ไม่เกินร้อยละ 60 และภาระหนี้ต้องประมาณไม่เกินร้อยละ 15 ในแต่ละปี</li> <li>การจัดการแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน</li> </ul>	การบริหารหนี้สาธารณะใหม่ต้นทุนที่เหมาะสม อยู่ภายใต้กรอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แผนการบริหารหนี้สาธารณะมีความชัดเจน สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามนโยบายรัฐบาล การชำระหนี้ให้ออกต้อง ครบถ้วนและตรงตามกำหนดเวลา ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ
พัฒนาตลาดตราสารหนี้ที่เป็นเสาหลักทางการเงิน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบการเงิน	พัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้มีขนาดใกล้เคียงกับตลาดตราสารทุน และระบบสถาบันการเงิน	เป็นแหล่งระดมทุนที่ยั่งยืน มีการออกพันธบัตรรัฐบาลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและสภาพคล่องในตลาดรอง มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อรองรับความต้องการของนักลงทุน
พัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ	มีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบบริการที่ดีแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและสร้างความเชื่อมโยงในการทำงาน มีระบบบริหารงานและระบบทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพ มีสถานที่ในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพองค์กรและบุคลากร

## ระบบสารสนเทศนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพ

ความสำเร็จสำคัญที่ทำให้สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพเนื่องจากการมีระบบสารสนเทศที่นำไปสู่การคาดการณ์ผลการดำเนินการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 4



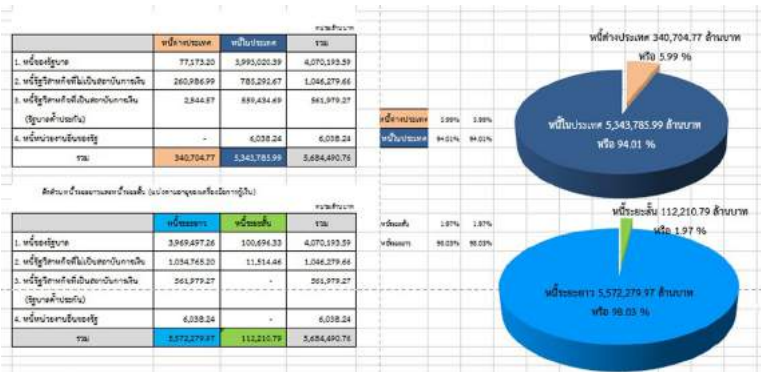
ภาพที่ 4 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์

- ระบบบริหารหนี้สาธารณะ (Government Fiscal Management Information System - Treasury Reserve: GFMS-TR) ของ สบн. ใช้รวบรวมวิเคราะห์ฐานข้อมูลหนี้ (Debt Baseline Data) และรายงานหนี้สาธารณะของประเทศที่เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลของระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ระบบ GFMS-TR ใช้ในการกำหนดนโยบายวางแผนการก่อหนี้ในภาพรวม บริหารการกู้เงินและการชำระหนี้ (Debt Management) การบริหารเงินสดรับ-จ่ายของรัฐบาล (Cash Management) การพัฒนาตลาดตราสารหนี้ของประเทศ การบริหารความเสี่ยงด้านหนี้สาธารณะของรัฐบาล การบริหารความเสี่ยงทางเครดิตของรัฐวิสาหกิจและสถาบันการเงิน



ภาครัฐที่ใช้เงินกู้ ระบบ GFMS-TR ยังใช้ในการรวบรวม วิเคราะห์และพัฒนาแบบจำลองทางเศรษฐกิจ (Economic Model) จากฐานข้อมูลและข้อมูลเชิงสถิติด้านหนี้สาธารณะ เพื่อบริหารจัดการหนี้ ลดต้นทุนและบริหารความเสี่ยงด้านหนี้สาธารณะให้มีประสิทธิภาพภายใต้กรอบความยั่งยืนทางการคลังของประเทศ และพร้อมรับกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ การเงินการคลังของโลก

ทั้งนี้ ข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ (Baseline Data) ได้แก่ ข้อมูลหนี้สาธารณะ (Public Debt Data) จากระบบ GFMS-TR เป็นข้อมูลหลักที่ใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และภารกิจของ สบн. ทั้งในด้านการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์และภารกิจงานการบริหารหนี้สาธารณะ และเป็นข้อมูลหลักที่สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ภายใน สบн. นำไปประยุกต์ใช้ในงานที่รับผิดชอบ อีกทั้งเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (Executive Information System: EIS) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การพัฒนาแบบจำลองด้านหนี้สาธารณะในมิติต่าง ๆ เช่น ร้อยละของวงเงินในการบริหารหนี้สาธารณะของรัฐบาลที่นำมาคาดการณ์การจัดทำข้อมูลหนี้ที่ครบกำหนดชำระในแต่ละปี ข้อมูลสารสนเทศร้อยละของวงเงินในการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อใช้เป็นอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงได้ตามวงเงินที่วางแผนไว้ที่นำมาคาดการณ์แผนการออกพันธบัตรรัฐบาลในแต่ละปี และตารางการออกพันธบัตรรัฐบาลในแต่ละไตรมาส เป็นต้น อีกทั้งข้อมูลหนี้สาธารณะสามารถประยุกต์ใช้ในการจัดทำรายงานข้อมูลหนี้สาธารณะเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ และเผยแพร่ต่อสาธารณะ เช่น รายงานหนี้คงค้างต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ณ ราคาประจำปี รายงานข้อมูลภาระหนี้ต่องบประมาณ รายงานประมาณการหนี้สาธารณะในแต่ละปีงบประมาณและระยะ 5 ปีข้างหน้า เป็นต้น ข้อมูลหนี้สาธารณะจึงเป็น Baseline Data ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การบริหารหนี้สาธารณะในเชิงรุก และพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้เป็นเสาหลักทางการเงิน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบการเงิน โดยมีตัวอย่างสารสนเทศที่นำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ตัวอย่างสารสนเทศที่นำมากำหนดยุทธศาสตร์

- ระบบการบริหารความเสี่ยง และแบบจำลองการบริหารความเสี่ยง (Risk Model) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินต้นทุนและความเสี่ยงของ Portfolio หนี้สาธารณะ ตลอดจนใช้พยากรณ์ระดับหนี้สาธารณะต่อ GDP ในอนาคตภายใต้สมมติฐานต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งระบบดังกล่าวสามารถเรียกดูข้อมูลในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือจะเป็นข้อมูลปัจจุบันก็ได้ โดยเมื่อนำข้อมูลมาจัดทำรายงานความเสี่ยงหนี้สาธารณะรายเดือนรายไตรมาส หรือรายปีงบประมาณแล้วสามารถนำไปใช้ศึกษา วิเคราะห์ ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำไปสู่การ





วางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นได้ล่วงหน้า เช่น การวางแผนการออกพันธบัตร เพื่อลดความเสี่ยงจากการปรับโครงสร้างหนี้ วางแผนการดำเนินธุรกรรมปิดความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยน การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการหนี้ของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในระบบการบริหารความเสี่ยง และแบบจำลองการบริหารความเสี่ยง (Risk Model) นี้เป็นข้อมูลเดียวกันกับข้อมูลในระบบฐานข้อมูลหนี้สาธารณะและข้อมูลในระบบ GFMS-TR นอกจากการจัดการทำรายงานความเสี่ยงหนี้สาธารณะรายเดือน รายไตรมาส หรือรายปีงบประมาณแล้วระบบยังสามารถจัดทำการพยากรณ์หนี้ภายใต้สมมติฐานต่าง ๆ ได้ด้วย ดังภาพที่ 6

**ระบบบริหารความเสี่ยง**  
**Exposure Reports**

กำหนดรายงาน

ประเภทรายงาน: E1 สถานะหนี้จริงอื่น จำนวนรายงานที่ 03 มีข้อมูลเมื่อรายงานที่ 2558 (ปีงบประมาณ)

รายละเอียดรายงาน

ประเภท ปี เดือน	ชื่อ	ผู้
2558 05	งบเงินคงคลัง (งบ)	ข้าราชการเศรษฐกิจอื่น
2558 05	งบเงินคงคลัง (งบ)	ข้าราชการ
2558 04	responsibility chargeable to the budget	
2558 03	interest chargeable to the budget	
2557 12	งบเงินคงคลัง (งบ) งบรายปีงบปี 1 year	
2557 08	งบรายปี	

ต้นทุนเงินกู้ยืมต่างประเทศ  
 ต้นทุนทางนโยบายการเงิน  
 ต้นทุนเงินฝากในต่างประเทศ  
 ต้นทุนเงินฝากธนาคาร

---

**ระบบบริหารความเสี่ยง**  
**การพยากรณ์หนี้**

ผู้ใช้งานสามารถตรวจสอบ และปรับข้อมูลของแบบจำลองเศรษฐกิจมหภาค และตลาดการเงินได้จาก อนุกรมเวลาแบบเคลื่อนไหว เมื่อมีการปรับหรือเพิ่มค่าของตัวชี้วัดและค่าคงที่แบบการคำนวณ แต่การปรับค่าเหล่านี้จะไม่ได้กระทบต่อรายงานที่สร้างขึ้น และรายงานที่สร้างขึ้นจะใช้ในการคำนวณในเวลาที่ผู้ใช้งานเลือกที่จะ build model ของระบบบริหารความเสี่ยง

จำนวน ณ เดือน (สิ้นไตรมาส): 2557.12 (Refresh)

Stocksheet-001	คำนวณ	26/02/2558 02:13
Baseline 000	(AutoV)	26/02/2558 02:13

ปรับปรุงล่าสุด: 26/02/2015 02:13
 
 ผู้ใช้งานสามารถทำค่าของตัวชี้วัด จาก model เองผ่านโปรแกรม Excel 300ตัวได้ [คลิกเพื่อดู](#)

ภาพที่ 6 หน้าจอระบบบริหารความเสี่ยง

นอกจากนี้ สบน. ยังมีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Infrastructure) ของ สบน. ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง (Hardware and Devices) ที่มีสมรรถนะการใช้งานสูง ทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอกับบุคลากรของ สบน. อีกทั้งยังมีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (Data Center) ที่มีระบบบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ (Centralization) ระบบโปรแกรมสารสนเทศต่าง ๆ (Software and Application) ที่สนับสนุนและรองรับภารกิจงานของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ของ สบน. ระบบเครือข่าย (Network System) ทั้งในรูปแบบของเครือข่ายภายในและเครือข่ายสาธารณะ (Intranet and internet) ที่มีความเสถียรและความเร็วสูง รวมถึงบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (People ware) ที่มีความรู้ ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในเรื่องของข้อมูลและระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศของ สบน. ที่สามารถช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม

### **การสื่อสารยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ**

ในการถ่ายทอดทิศทางองค์การเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ ซึ่งผู้บริหารใช้ระบบการประชุมคณะกรรมการบริหารของ สบน. เป็นเครื่องมืออย่างเป็นทางการในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และนโยบายต่าง ๆ แก่บุคลากร เป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง รวมทั้งสื่อสารผ่านระบบสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยได้เชื่อมโยงกับการบริหารยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในการประชุมผู้บริหารในรอบการติดตาม 6 9 และ 12 เดือน เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ และสามารถสั่งการ เร่งรัดหรือร่วมกันเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปทบทวนและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานต่อไป รวมทั้งมีการติดตามโครงการพิเศษ/เร่งด่วน รวมทั้งตัวชี้วัดที่สำคัญอื่น ๆ ซึ่งอาจไม่ได้อยู่ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ เช่น หนี้สาธารณะคงค้างต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ณ ราคาประจำปี การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

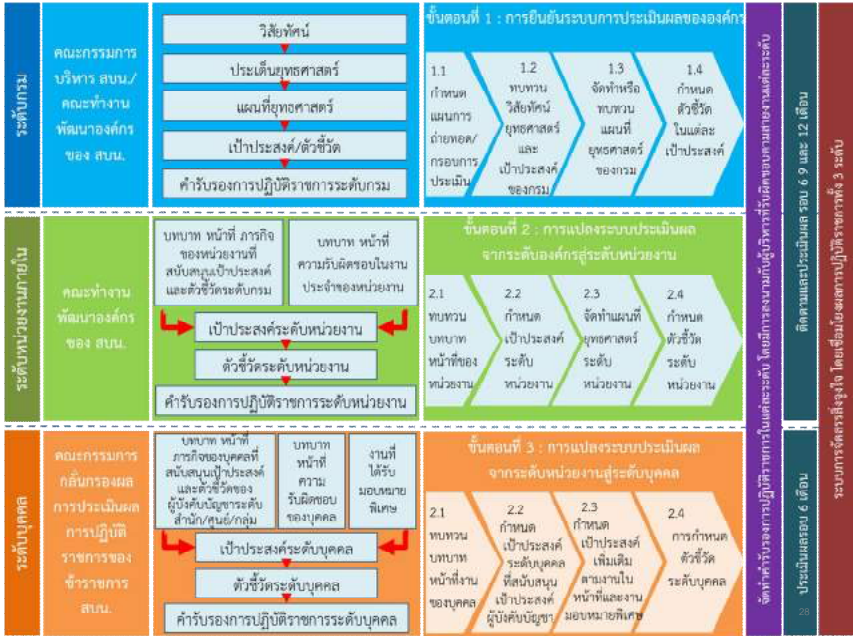
นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสร้างวัฒนธรรมองค์การในการสื่อสารที่เปิดกว้างให้บุคลากรระดับต่าง ๆ ได้ มีการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในการประชุมต่าง ๆ รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในเรื่องแนวทางการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามค่านิยมของ สบн. และการสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การ เช่น มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นผู้รู้ (Guru) ที่ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานที่อ่อนอาวุโสทั้งวัยวุฒิและคุณวุฒิภายใต้กิจกรรม KM Guru และ KM Kick Off Day และมีส่วนร่วมเป็นวิทยากร และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรต่าง ๆ อาทิ หลักสูตรบุคลากรบรรจุใหม่ เป็นต้น และจากวิสัยทัศน์ “เป็นมีอาชีพในการบริหารหนี้สาธารณะ เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน” สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ จึงได้เชื่อมโยงและถ่ายทอดวิสัยทัศน์กับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยได้กำหนดให้มีหลักสูตร “นักบริหารหนี้สาธารณะมืออาชีพ” โดยวิทยากรมาจากผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญภายในสำนักงานบริหารหนี้หรืออดีตผู้บริหารของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ และจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นพันธมิตร ร่วมบรรยายเพื่อให้ความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจภารกิจและทิศทางขององค์การ และผู้บริหารยังส่งเสริมให้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์การ เช่น E-mail การกำหนด Line กลุ่มของผู้บริหาร และ Line กลุ่มของบุคลากร สบн. เป็นต้น เนื่องจากสามารถสื่อสารข้อมูลได้ในวงกว้าง และทันท่วงที ซึ่งการมีระบบสื่อสารดังกล่าวสนับสนุนการดำเนินการตามแผนการบริหาร ความต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ

ในการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ ดำเนินการโดยผู้บริหารกำหนดให้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สบн. ทุกตัวจะต้องมีเจ้าภาพรับผิดชอบ และกำหนดให้ถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้ทุกหน่วยงานจะต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ซึ่งมีผู้อำนวยการ สบн. เป็นประธาน และมีผู้บริหารระดับสูงร่วมเป็นคณะกรรมการ เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางนโยบายขององค์การ รวมทั้งกำหนดแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์

ในระดับกรม และกำหนดเป้าประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดที่จะเสนอในระดับกระทรวง และระดับกรม ร่วมกับคณะทำงานพัฒนาองค์การของ สบन. ซึ่งจะทำหน้าที่ในการ ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับกรมลงสู่ระดับหน่วยงานภายใน โดยจะทำหน้าที่ในการพิจารณากรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับ หน่วยงานภายใน (สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม) พิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดและ พิจารณาการอุทธรณ์ตัวชี้วัด

นอกจากนี้ ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานภายใน สบน. ได้จัดการเจรจาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระหว่างผู้บริหารที่กำกับดูแลตาม สายงานกับผู้บริหารของสำนัก/ศูนย์/กลุ่มเจ้าของตัวชี้วัดเช่นเดียวกับการจัดทำคำ รับรองการปฏิบัติราชการระดับกรม เพื่อให้การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย มีความเหมาะสม และท้าทายยิ่งขึ้น รวมทั้งเพื่อให้เกิดการสื่อสารเป้าประสงค์ของ องค์การกับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ด้วย ทั้งนี้ สำหรับการถ่ายทอดเป้าหมายสู่ระดับ บุคคล จะมีคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ข้าราชการ สบน. ทำหน้าที่ในการพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ระดับบุคคล รวมทั้งพิจารณาเรื่องอุทธรณ์ (ถ้ามี) รวมทั้งพิจารณาการจัดสรรเงินเดือน ซึ่งการดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับกรมสู่ระดับหน่วยงานและ ระดับบุคคล มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร และบูรณาการเข้ากับระบบ บริหารงานอื่น ๆ เช่น นำเรื่องการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการ บรรจุหัวข้อหลักในการประชุมคณะกรรมการบริหาร สบน. ซึ่งการสื่อสารดังกล่าวทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน และรับทราบปัญหาและอุปสรรคได้ทันทั่วทั้งที่ รวมทั้งบุคลากรมีความเข้าใจต่อ สิ่งที่องค์กรมุ่งเน้นมากขึ้น และทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่าง หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ จากระบบประเมินผลที่พัฒนาขึ้นได้ นอกจากนี้ สบน. กำหนดให้มีการลงนามใน คำรับรองการปฏิบัติราชการกับผู้รับผิดชอบตามสายงาน ซึ่งวิธีดังกล่าวนอกจาก จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายที่ตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้ บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ได้อีกทางหนึ่งด้วย นอกจากนี้การติดตามผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารฯ และการประชุมตามภารกิจแล้ว ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ระบบถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

## การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบทันการณื

สบน. ได้จำแนกประเภทการแข่งขันออกเป็นการแข่งขันภายในประเทศและภายนอกประเทศ โดยได้มีการคำนึงถึงการกำหนดคู่แข่งในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ตลาดตราสารหนี้ (Issuer) เปรียบเทียบกับธนาคารแห่งประเทศไทย ตลาดตราสารหนี้ (ผลิตภัณฑ์) เปรียบเทียบกับประเทศในอาเซียน และการบริหารหนี้สาธารณะ (Portfolio) เปรียบเทียบกับสำนักบริหารหนี้สาธารณะของประเทศต่าง ๆ ในอาเซียน ดังภาพที่ 8 เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มและสถานการณ์ด้านหนี้สาธารณะของแต่ละประเทศ ตลอดจนการใช้กรอบความยั่งยืนทางการคลังเป็นค่าเทียบเคียงและกรอบในการดำเนินงาน และสำหรับการพัฒนาตลาดตราสารหนี้จะมีการเทียบเคียง



**ภาพที่ 8** การใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อนำมาสู่การสร้างนวัตกรรม และการวางแผนยุทธศาสตร์  
ที่มีประสิทธิภาพ

กับธนาคารแห่งประเทศไทยในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบการเงินของ  
ประเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขันดังกล่าวเป็นโอกาสเพื่อพัฒนาเครื่องมือ  
และนวัตกรรมทางการเงิน เพื่อใช้ในการบริหารจัดการหนี้สาธารณะให้มีประสิทธิภาพ  
มากยิ่งขึ้น การคาดการณ์นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์และสนับสนุนให้เกิดกระบวนการ  
สร้างนวัตกรรมทางการเงิน โดย สบง. มีการปรับปรุงกระบวนการและสร้างนวัตกรรม  
อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการเสนอผลงานนวัตกรรมของหน่วยงานเข้าประกวดรางวัล  
นวัตกรรมให้บริการของกระทรวงการคลัง (เพชร วายุภักดิ์) เช่น การกำหนดกรอบ  
การชำระหนี้ การพัฒนาตลาดตราสารหนี้ และระบบการติดตามประเมินผล โครงการ  
PITL เป็นต้น รวมทั้งสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และผ่านระบบการนำ  
องค์การในเรื่องที่เกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการและนวัตกรรมการให้บริการ และ  
ผลการวิจัยต่าง ๆ เช่น การพัฒนาระบบ Risk Model การพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงิน  
ต่าง ๆ การเสนอกรอบการชำระหนี้ การทำ Bond Switching และ Bond  
Consolidation เป็นต้น นอกจากนี้ มีการกำหนดโอกาสทางยุทธศาสตร์ผ่านการ  
วิเคราะห์ SWOT Analysis โดย เป็นการรวบรวม ข้อมูลปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ทั้งภายใน  
และภายนอก รวมทั้งความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์  
โดยปัจจุบัน รัฐบาลต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดย

เน้นการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่เงินทุนในการดำเนินการมาจากเงินกู้ ดังนั้น โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของ สบн. คือโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เครื่องมือทางการเงิน และตราสารหนี้ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการหนี้ และการจัดหาเงินกู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งจะเป็นการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมเกิดจากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และเทียบเคียงข้อมูลเพื่อทราบแนวโน้มในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบกับการวิเคราะห์เพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งมีการดำเนินการควบคู่กับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

- สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย Risk Model และมีการพัฒนาเป็นนวัตกรรม โดยได้กำหนดการดำเนินธุรกรรมแลกเปลี่ยนพันธบัตร (Bond Switching) ครั้งแรกของประเทศไทย ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ Risk Model และนวัตกรรมได้รับรางวัลจากประเทศฮ่องกง ปัจจุบัน สบн. กำลังดำเนินการจัดทำนวัตกรรมใหม่ ได้แก่ Bond consolidated เพื่อมุ่งเน้นการติดตามความเสี่ยงระยะสั้น หรือ Rollover Risk รวมทั้งมีนวัตกรรมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ เช่น ระบบการ Tracking

- มีการวางแผนที่เชื่อมต่อกับระบบ Warning System และจัดทำระบบสารสนเทศ Business Intelligence รายวันและรายสัปดาห์ มีสารสนเทศที่สามารถนำไปเพื่อการตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในระบบ Internet ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างทันการณ์ และฝ่ายนโยบายได้มีการจัดการระบบ IT และ Risk Model ในการรายงานการวิเคราะห์ต้นทุนและความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงรายเดือน มีการจัดทำสรุปจากระบบเพื่อเวียนให้กลุ่มงาน/ กองงานทราบถึงภาพรวมหนี้คงค้างของรัฐบาลและใช้เป็นข้อมูลที่สำคัญในการวางแผนการออกพันธบัตร

- มีการวางแผนการวิเคราะห์การจัดทำแผนด้วยการเชื่อมโยงระบบ IT Real Time เพื่อใช้ในการวางกรอบยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนางค์กรให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ และบูรณาการกับแผนนโยบายรัฐบาล Digital Economy ซึ่งเป็นแผนระยะยาว 5 ปี ร่วมกับการหารือกับกระทรวงการคลัง เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (แผนปี พ.ศ. 2557-2561)

## ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

1) การจัดการกระบวนการและระบบงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งมีการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญและมีการเปรียบเทียบกับสำนักบริหารหนี้สาธารณะของประเทศต่าง ๆ ในอาเซียนนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และขับเคลื่อนกระบวนการทุกขั้นตอนอย่างมีระบบ มีการใช้กลไกในการดำเนินการและปรับปรุงที่ชัดเจนและต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการคาดการณ์ผลการดำเนินการอย่างแม่นยำจากผลการดำเนินการในอดีต (Baseline Data) และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลหนี้สาธารณะ

2) กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความชัดเจน โดยที่องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการที่สำคัญ สามารถตอบสนองความท้าทายขององค์กรในด้านต่าง ๆ ตลอดจนมีการคาดการณ์ผลลัพธ์การดำเนินการพร้อมตอบสนองสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงผ่านโมเดลระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

3) ความร่วมมือและความมุ่งมั่นตั้งใจของบุคลากรของ สบง. ในการปฏิบัติงานซึ่งมีการปรับกระบวนการ PMQA ในงานประจำอย่างต่อเนื่อง

4) การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญเพื่อใช้ในการติดตามการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยความสอดคล้องทางด้านยุทธศาสตร์ การตอบสนองภารกิจหลัก การมีผลต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพร้อมของงบประมาณและบุคคล และมีกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดในระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล พร้อมทั้งมีคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการ



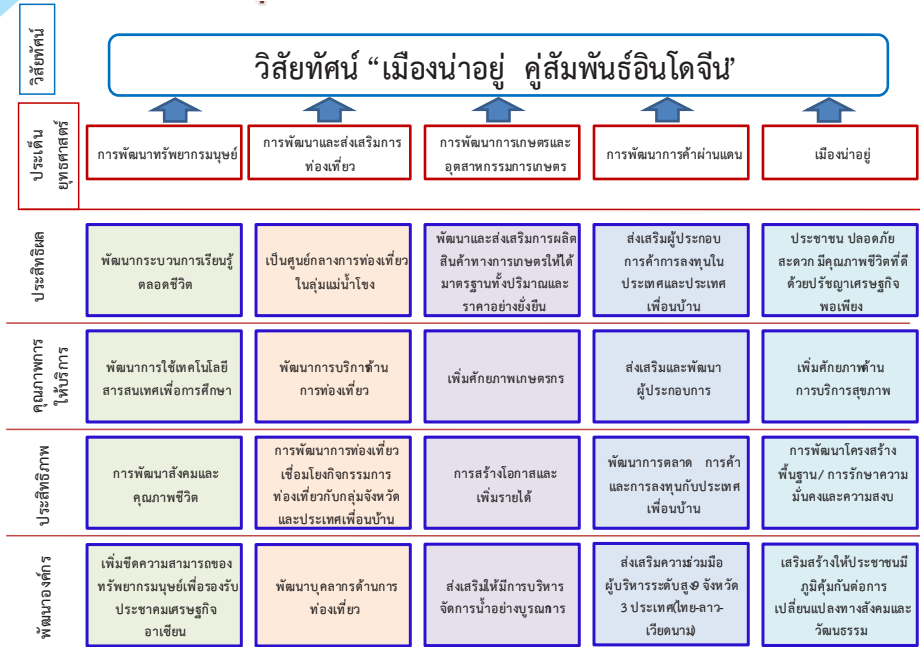


## จังหวัดนครพนม

### หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

จังหวัดนครพนมมีการวิเคราะห์และการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต ที่มีการวิเคราะห์และค้นหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ นำไปสู่การวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับทิศทางจังหวัดและรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นจากผลของการเปิดประเทศอาเซียน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “เมืองน่าอยู่ ประตูละครธุรกิจสู่อาเซียน และจินตอนใต้-ตะวันออก” ซึ่งสามารถอนุรักษ์ความเป็นวิถีชุมชนเมืองดั้งเดิม ควบคู่ไปกับการพัฒนาเพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจ เช่น การออกแบบผังเมือง มีการจัด Zoning เขตพื้นที่อนุรักษ์และเขตพื้นที่เศรษฐกิจ ฯลฯ

จากแผนสู่การปฏิบัติที่ผู้นำใช้กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์จังหวัด 1 3 5 7 9 (1 พระธาตุพนม, 3 สะพานมิตรภาพ 3 (นครพนม-คำม่วน), 5 ธาตุทั้ง 5, 7 พระธาตุประจำวันเกิดทั้ง 7, 9 คนเผ่าทั้ง 9) ขับเคลื่อนการพัฒนาทั้งกลุ่มจังหวัด (สนุก) ผ่านเครือข่าย โดยใช้กลยุทธ์ 222 (2 สนามบิน 2 เขตเศรษฐกิจพิเศษ 2 สะพาน) รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ทำให้ทีมงานเข้มแข็ง สื่อสารข้อมูล แก้ไขปัญหาของจังหวัดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และนี่คือ... บทพิสูจน์ของความสุ...สุขที่สุดของคน นครพนม อย่างแท้จริง



ภาพที่ 1 แผนที่ยุทธศาสตร์จังหวัดนครพนม

สืบสานความเป็นเมือง “นคร” ที่มีพระธาตุ “พนม” และมีภูเขาสลับซับซ้อน ก่อเกิดเป็นชื่อจังหวัดนครพนมที่ได้พระราชทานนามใหม่จากรัชกาลที่ 1 สะท้อนความเป็นจังหวัดเล็ก ๆ ริมฝั่งโขง ร่วมสานวัฒนธรรมท้องถิ่นความเป็นอยู่ 7 ชนเผ่า 2 เชื้อชาติ ด้วยความเข้มแข็งของประชาชน การทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วน และความสามารถของผู้บริหารในการนำจังหวัดไปสู่เป้าหมาย “เมืองแห่งความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดี ต้นแบบการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสังคมคุณภาพตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างยั่งยืน” ภายใต้คำขวัญ “พระธาตุพนมค่าล้ำ วัฒนธรรมหลากหลาย เรณูผู้ไท เรือไฟโสภา งามตาฝั่งโขง” ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “เมืองน่าอยู่ ประดู่เศรษฐกิจสู่อาเซียน และเงินตอนใต้-ตะวันออก” โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้าน คือ 1) พัฒนาการค้าและการลงทุน 2) พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว 3) พัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรมเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 4) การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตเพื่อสร้างความสุขอย่างยั่งยืน 5) การรักษาความมั่นคงชายแดน ดังภาพที่ 1 และพันธกิจ 5 ด้าน ได้แก่



1) ด้านสังคม ส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดีได้รับโอกาสทางการรักษาพยาบาลที่ได้มาตรฐาน มีการศึกษาจากหลักสูตรและสถานศึกษาคุณภาพสูง มีอาชีพและชีวิตมั่นคงในท้องถิ่นบ้านเกิดโดยใช้หลักศาสนา วัฒนธรรมท้องถิ่น และมีความพอเพียงกับการดำเนินชีวิต

2) ด้านเศรษฐกิจ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ และประชาชนในพื้นที่เป็นหลักควบคู่กับการส่งเสริมการลงทุนจากนักลงทุนระดับประเทศในด้านที่จังหวัดมีศักยภาพ สร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืน ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

3) ด้านความมั่นคง ส่งเสริมชุมชนเข้มแข็ง ปลอดภัยเสถียร สังคมสันติสุข สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพและทรัพยากรที่ยั่งยืน พื้นที่ชายแดนมีความมั่นคงและปลอดภัย และมีความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน

4) ด้านการบริหารจัดการ มุ่งเน้นการพัฒนาเพิ่มสมรรถนะระบบการบริหารจัดการภาครัฐและเอกชนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่กับการส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลให้โปร่งใส มีส่วนร่วมทุกภาคส่วน และตรวจสอบได้โดยภาคประชาชน

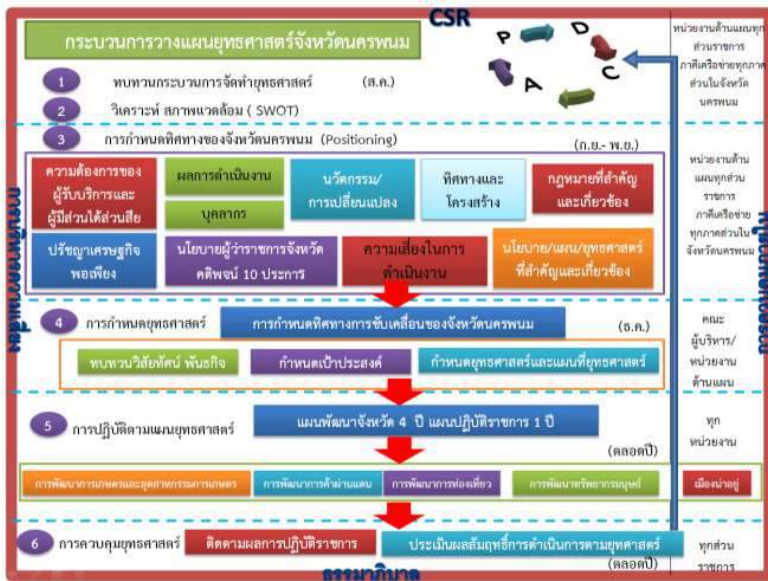
5) ด้านสิ่งแวดล้อม มุ่งสู่การเป็น “เมืองพัฒนาปลอดสารพิษต้นแบบแห่งอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง” ด้วยการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน

การสรรสร้างความเป็นนครพนมได้ถูกสื่อสารถ่ายทอดออกมาด้วยกุศโลบายของรองผู้ว่าราชการจังหวัดนครพนมที่ได้นำข้อมูลจาก อ.นิวัฒน์ ोजनाพงษ์ ปรากฏ และศิลปินที่ได้รับรางวัลคนดีศรีนครพนมมาปรับปรุงและใช้ประชาสัมพันธ์จังหวัดผ่าน “ตัวเลข 1 3 5 7 9 ซึ่งทุกคนเข้าใจง่าย ๆ ได้ทันทีว่า นครพนมมีดีอะไร กล่าวคือ (1) พระธาตุพนม (3) สะพานมิตรภาพ 3 (นครพนม-คำม่วน) (5) ดิน น้ำ ลม ไฟ ทอง (ดิน-ตีดน้ำโขงที่เหมาะสมแก่การเกษตร น้ำ-ลุ่มน้ำโขง ลุ่มน้ำท่า ลุ่มน้ำสงคราม น้ำตกตาดขาม ตาดโพธิ์ ลม-อากาศดี ไฟ-เทศกาลไหลเรือไฟ และทอง-พระเจดีย์ภูก้างกา ไม้พยูง เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ (7) พระธาตุประจำวันเกิดทั้ง 7 (พระธาตุพนม พระธาตุเรณู พระธาตุศรีคุณ พระธาตุมหาชัย พระธาตุมรุกขนคร พระธาตุประสิทธิ์ พระธาตุท่าอุเทน และพระธาตุนคร) และ (9) คนเผ่าไทยทั้ง 9 (ไทยญ้อ ไทยไทยกระเลิง ไทแสก ไทยโส้หรือไทยกะโซ่ ไทยข่า ไทยอีสาน จีน และเวียดนาม) ร่วมดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของจังหวัดนครพนม โดยขับเคลื่อนด้วย

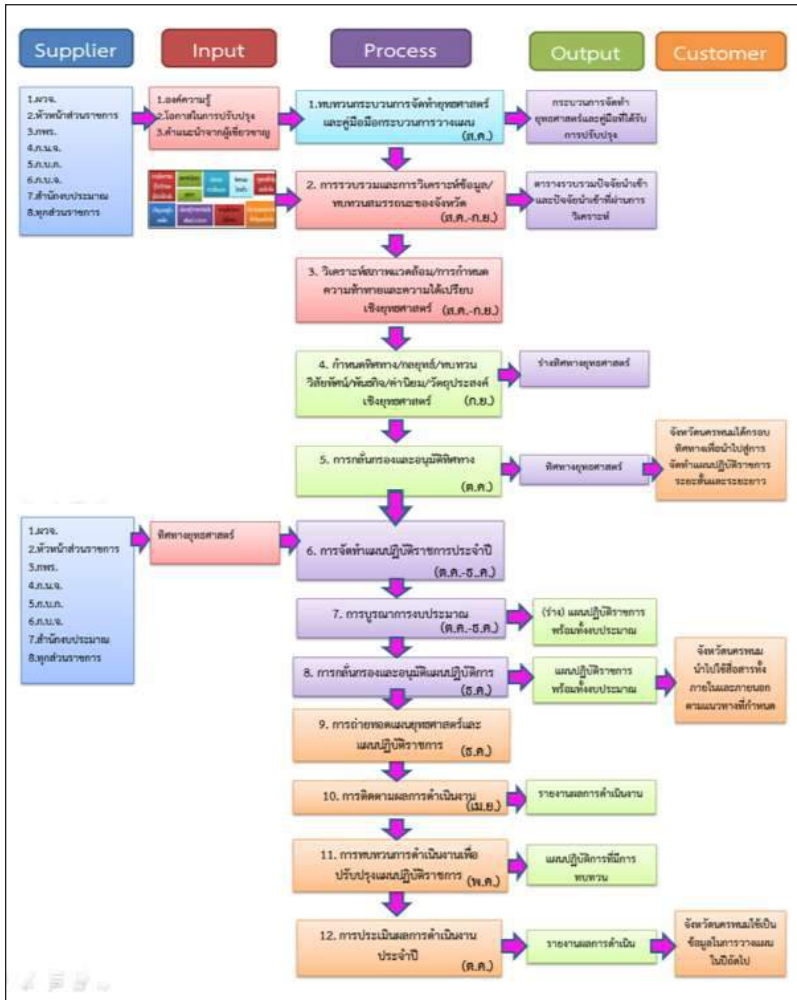
ค่านิยม “บริการดี มีผลสัมฤทธิ์ เศรษฐกิจพอเพียงเคียงคู่สุ่ออาเซียน” ที่ส่งเสริมให้บุคลากรยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งล้วนส่งผลให้จังหวัดนครพนมได้รับการประเมินจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ ให้เป็นที่ 1 ในจังหวัดที่ประชาชนมีความสุขที่สุดในประเทศ ปี 2555-2556 และในปี 2558 ผลสำรวจขององค์การยูเนสโกพบว่า ประชาชนจังหวัดนครพนมมีอารมณดีที่สุด เป็นอันดับ 8 ของโลก

## การจัดทำยุทธศาสตร์

ภายใต้ความท้าทายที่สำคัญ คือ การเข้าสู่เศรษฐกิจพิเศษจังหวัดนครพนม ระยะที่ 2 การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านบริหารจัดการ การสร้างความเป็นมืออาชีพให้บุคลากร และการเป็นเมืองแห่งความสุข จังหวัดนครพนมได้มีการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการร่วมกันผ่านคณะกรรมการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) ซึ่งมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ดังภาพที่ 2 และกระบวนการจัดทำแผน ดังภาพที่ 3 เกิดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์จังหวัด ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 2 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์



ภาพที่ 3 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



ภาพที่ 4 แผนที่ยุทธศาสตร์จังหวัดนครพนม

การจัดทำแผนดังกล่าวได้นำปัจจัยสำคัญภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง ปัญหาความต้องการของประชาชนที่ปรากฏตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แผนพัฒนาหมู่บ้าน/ชุมชนต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลสถานการณ์ของประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศอินโดจีนและกลุ่มประเทศอาเซียน ที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์รวมทั้งปัจจัยในด้านต่าง ๆ และใช้ Strategic Balancing Matrix มาใช้ในการทบทวนการตอบสนองของประเด็นยุทธศาสตร์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค โอกาสในการพัฒนา ประกอบการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมในการวางแผนพัฒนาจังหวัด โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในจังหวัด รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาลตามลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์และความเร่งด่วนของปัญหา ความต้องการในการพัฒนาจังหวัด มีการติดตามผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ปัญหา เพื่อปรับปรุงพัฒนางานวางแผนในปีต่อไป ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปัจจัยสำคัญที่ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

ปัจจัยภายใน/ภายนอก	วิธีการรวบรวม/แหล่งข้อมูล	ความถี่	ข้อมูลที่ได้	เครื่องมือที่นำมาใช้	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
1. ทิศทางและโครงสร้างของจังหวัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การระดมความคิดเห็น</li> <li>- การสำรวจความคิดเห็น</li> <li>- การประชุมสัมมนา</li> <li>- เอกสารมติ ก.น.จ.</li> </ul>	ปีละ 1 ครั้ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลโครงสร้างและทิศทางของจังหวัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT Analysis</li> <li>- Vision Mission Statement</li> <li>- Strategy Map</li> <li>- Benchmarking</li> </ul>	ผวจ. หัวหน้าส่วนราชการ ก.น.จ. ก.ป.ภ. และ ก.บ.จ. ทุกภาคส่วน
2. ลักษณะเฉพาะที่เป็นจุดเด่นของจังหวัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสำรวจความคิดเห็น</li> <li>- การประชุมสัมมนา</li> <li>- ข้อมูลจาก Website</li> </ul>	ปีละ 1 ครั้ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การทำงานเป็นทีม</li> <li>- การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT Analysis</li> <li>- Core Competency</li> </ul>	ผวจ. หัวหน้าส่วนราชการ. และ ก.บ.จ.
3. กฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสาร/สิ่งพิมพ์</li> <li>- ข้อมูลจาก Website</li> </ul>	ปีละ 1 ครั้ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในจังหวัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT Analysis</li> </ul>	ก.บ.จ.
4. นโยบาย/แผนงาน/ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเข้าร่วมประชุมสัมมนา</li> <li>- เอกสาร/สิ่งพิมพ์</li> <li>- ข้อมูลจาก Website</li> </ul>	ปีละ 1 ครั้ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบาย และข้อมูลด้านต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT Analysis</li> </ul>	ก.บ.จ.
5. ความต้องการ/ความคิดเห็นของผู้บริหาร/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชุมประชาคม/การสัมมนา</li> <li>- การพบปะพูดคุย/หารือ/รับฟังความคิดเห็น/แบบสำรวจ</li> <li>- Focus Group/Interview</li> </ul>	ปีละ 1 ครั้ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานผลสำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้รับบริการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT Analysis</li> <li>- Trend Analysis</li> <li>- Customer Relationship Management</li> </ul>	ผวจ. หัวหน้าส่วนราชการ และทุกส่วนราชการ

ปัจจัยภายใน/ภายนอก	วิธีการรวบรวม/แหล่งข้อมูล	ความถี่	ข้อมูลที่ได้	เครื่องมือที่นำมาใช้	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
6. นวัตกรรม/การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาและติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี/การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ</li> <li>- การประชุมสัมมนา</li> <li>- การประชุมพูดคุย/หารือ/รับฟังความคิดเห็น</li> </ul>	ปีละ 1 ครั้ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการสร้างคุณค่าในการบริหารจัดการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT Analysis</li> <li>- Trend Analysis</li> <li>- Business Process Reengineering</li> </ul>	ผวจ. หัวหน้าส่วนราชการ และทุกหน่วยงาน
7. ความเสี่ยงในگردำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมภายใน</li> <li>- เอกสาร/ความคิดเห็น/รายงานผลการตรวจเยี่ยมของ ค.ต.ป. ธรรมชาติบาล หรือหน่วยงานอื่นๆ</li> </ul>	ทุกไตรมาส	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</li> <li>- ความเสี่ยงด้านการเงิน</li> <li>- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ</li> <li>- ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risk Management</li> <li>- Internal Control</li> <li>- PDCA</li> </ul>	ผวจ. หัวหน้าส่วนราชการ และทุกหน่วยงาน
8. ผลการดำเนินงานของจังหวัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานผลการดำเนินงานโครงการตามแผนการปฏิบัติการ</li> <li>- รายงานผลการดำเนินงานตามเครื่องรับรองการปฏิบัติราชการ</li> <li>- รายงานผลการดำเนินงานตาม PMQA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุกเดือน</li> <li>- รอบ 6 9 และ 12 เดือน</li> <li>- ปีละ 1 ครั้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จในการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trend Analysis</li> <li>- Management Cockpit</li> <li>- PDCA</li> </ul>	ผวจ. หัวหน้าส่วนราชการ และทุกหน่วยงาน
9. บุคลากรของจังหวัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทะเบียนประวัติ</li> <li>- การพบปะพูดคุย/หารือ/รับฟังความคิดเห็น</li> <li>- แบบสำรวจ</li> </ul>	ปีละ 1 ครั้ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการดำเนินงานในการบรรลุเป้าหมาย</li> <li>- ความพร้อมและความเพียงพอของทรัพยากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR Scorecard</li> <li>- Strategic PMS</li> <li>- Competency</li> <li>- Career Path</li> <li>- Succession Planning</li> </ul>	ผวจ. หัวหน้าส่วนราชการ และทุกหน่วยงาน



การบรรลุยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องสะท้อนความยั่งยืนสามารถพบเห็นได้จากการวางแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางของจังหวัดเชื่อมโยงกันทั้งวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น และตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละระยะ ดังตารางที่ 2 และรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นจากผลของการเปิดประเทศอาเซียน โดยมีการบริหารจัดการลดความขัดแย้งในวิสัยทัศน์ “เมืองน่าอยู่ ประชูปริชาตกิจสู่อาเซียนและเงินทองไหล-ตะวันออก” เช่น

- ด้านการออกแบบและวางผังเมือง เช่น ด้านเศรษฐกิจ การจัด Zoning แบ่งความเป็นชุมชนเมืองดั้งเดิม และความเป็นอุตสาหกรรม/พื้นที่เศรษฐกิจ การจัดเลนรถจักรยานตลอดแนวรอบริมโขง เพื่อให้ได้ประโยชน์ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวและเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้เกิดพื้นที่สาธารณะให้ประชาชนส่วนใหญ่ได้ใช้ประโยชน์ริมฝั่งโขง ไม่ให้เป็นเจ้าของเพียงคนกลุ่มน้อย

- ด้านวัฒนธรรม มีการรักษาและรวมชนเผ่าที่มีความหลากหลาย 9 ชนเผ่า 2 เชื้อชาติ

- ด้านเกษตร มีการส่งเสริมการปลูกพืชพื้นเมืองที่วิเศษแล้วว่าได้รายได้ดีจากความอุดมสมบูรณ์ และปรับกลยุทธ์ส่งเสริมให้เกษตรกรหันมาปลูกพืชผลอื่นแทนยางพาราที่มีคู่แข่งมาก ราคาตกต่ำ คือ ลิ้นจี่ ที่ได้คุณภาพและผลิตรายแรกก่อนฤดูกาล สัมผัสรสชาติขณะการประกวด

- ด้านการท่องเที่ยว เน้นความเป็นเมืองพุทธ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ ประเพณีของแต่ละชนเผ่า

- ด้านสังคม ได้ปรับเพิ่มยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงรองรับการเปิดประเทศอาเซียน โดยเน้นชุมชนเข้มแข็งและแก้ปัญหายาเสพติด

**ตารางที่ 2 ตัวอย่างการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามประเด็นยุทธศาสตร์**

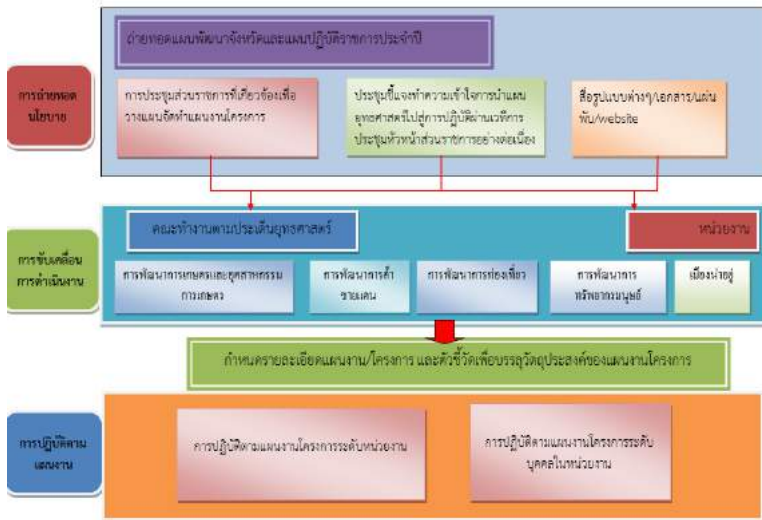
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการดำเนินงาน	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ค่าเป้าหมาย				ความท้าทายของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
				ปี 57	ปี 58	ปี 59	ปี 60	1	*2	*3	**1	**2	**3	**4	
				57	58	59	60	57	58	59	60	1	2	3	4
ส่งเสริมผู้ประกอบการลงทุนในประเภทและประเภทที่อ่อนแอ	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ร้อยละเพิ่มขึ้นของมูลค่าการค้าผ่านแดน	1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 2. การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพคน 3. ส่งเสริมการลงทุน 4. ส่งเสริมและพัฒนาระบบราชการ	5	5	5	5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
				5	5	5	5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ 5 เมืองน่าอยู่															
ประชาชนปลอดภัย สะอาด มีคุณภาพชีวิตที่ดี ควบคู่กับสุขภาพจิตที่ดี	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาเมืองน่าอยู่	กลยุทธ์	ค่าเป้าหมาย				ความท้าทายของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
				ปี 57	ปี 58	ปี 59	ปี 60	1	2	3	1	2	3	4	
				57	58	59	60	57	58	59	60	1	2	3	4
1. ประชาชนปลอดภัย สะอาด มีคุณภาพชีวิตที่ดี ควบคู่กับสุขภาพจิตที่ดี	ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาเมืองน่าอยู่	ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาเมืองน่าอยู่	1. ส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี 2. สร้างเครือข่ายป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมและยาเสพติด ความปลอดภัยในชุมชนและโรงเรียน 3. เสริมสร้างและพัฒนาอุตสาหกรรม (OTOP) 4. สร้างเครือข่ายและพัฒนาความร่วมมือของชุมชนให้มีความเข้มแข็ง	5	5	5	5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ชุมชนและองค์กรเข้มแข็งมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาเมืองน่าอยู่	ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาเมืองน่าอยู่	ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาเมืองน่าอยู่	5	5	5	5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. เมืองน่าอยู่ที่มีธรรมชาติสวยงาม	ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาเมืองน่าอยู่	ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาเมืองน่าอยู่	ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาเมืองน่าอยู่	5	5	5	5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : \*1 หมายถึง กลุ่มประชาชนผู้รับบริการตามพื้นที่องค์กรส่วนราชการ \*\*2 หมายถึง กลุ่มอาชีพ / ผู้ประกอบการ \*\*3 หมายถึง กลุ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/เอกชน \*\*4 หมายถึง กลุ่มผู้สูงอายุ

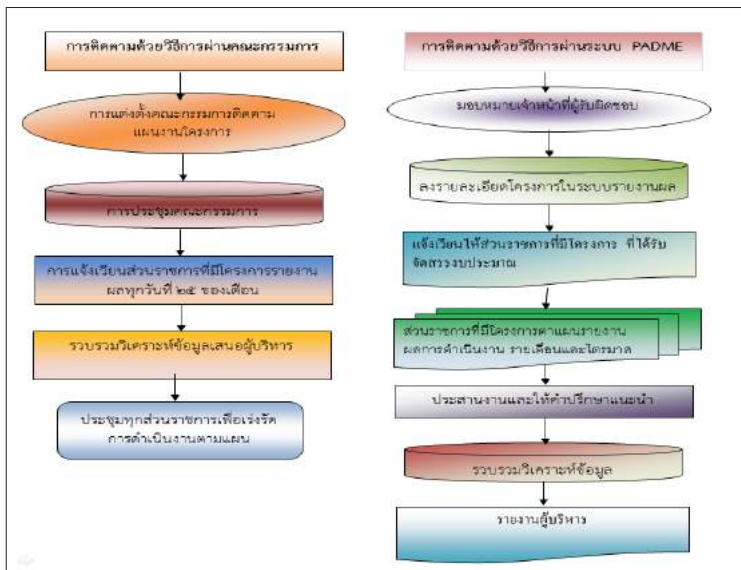
## การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติผ่านแผนงาน/โครงการ สื่อสารแผนพัฒนาจังหวัด และแผนปฏิบัติการผ่านระบบการถ่ายทอดเป้าหมาย ระดับจังหวัดสู่หน่วยงานและบุคคล ผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดย กำหนดวัตถุประสงค์ของเรื่องการสื่อสาร ช่องทาง ความถี่ ลักษณะการสื่อสาร และ กลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม การสื่อสารและแนวทางการทำงานเพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน บุคลากรมีความรู้และเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุทิศทางจังหวัด มีการประสานงานและเข้าถึงข้อมูลและการแก้ไขปัญหา ได้รวดเร็ว รวมทั้งสร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง เช่น การตั้งคณะทำงานต่าง ๆ โดยเฉพาะการตรวจติดตามการทำงานและตัวชี้วัดฯ หมุนเวียนหน่วยงานต่าง ๆ เป็นประจำทุกเดือน ซึ่งมีผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธานฯ และการจัดประชุม กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยให้แต่ละหน่วยงานหมุนเวียนเปลี่ยนกันเป็นเจ้าภาพ เป็นต้น

นอกจากการสื่อสารที่ทำให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของ นครพนมบรรลุเป้าหมายของจังหวัดคือระบบการติดตามประเมินผลที่มี ประสิทธิภาพผ่านระบบติดตามประเมินผลแผนงาน โครงการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด (PADME) ซึ่งมีการทบทวนผลการดำเนินงาน ในด้านต่าง ๆ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจะปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้ทันต่อ สถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ดังภาพที่ 5 และภาพที่ 6 และส่งผลนำไปสู่การบรรลุ ยุทธศาสตร์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังตารางที่ 3



ภาพที่ 5 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ



ภาพที่ 6 การติดตามผลการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์

ตารางที่ 3 ตัวอย่างผลลัพธ์การดำเนินงานในมิติที่ 7.1 และ 7.2 ของจังหวัด  
นครพนม ปี พ.ศ. 2555 – 2557

Category/Item	No.	ชื่อตัวชี้วัด	ข้อมูลย้อนหลัง		
			2555	2556	2557
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ					
7.1 ผลลัพธ์ด้าน ประสิทธิผลและการ บรรลุพันธกิจ	1	ตัวชี้วัดด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ			
		1.1 ระดับความสำเร็จในการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด	4.56	3.8	5.00
		1.2 ระดับความสำเร็จของการรักษาความปลอดภัย โดยเน้นอุบัติเหตุ จราจรทางบก	3.00	3.00	3.00
		1.3 ระดับความสำเร็จของการจัดการแก้ไขปัญหาทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	4.50	5.00	5.00
		1.4 ระดับความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาเพื่อลดจำนวนครัวเรือน ยากจนที่มีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ จปฐ.	5.00	5.00	5.00
		1.5 ผลผลิตทางการเกษตรเฉลี่ยต่อปี (ข้าว)	355	397	413
		1.6 จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผลผลิต (ข้าวนาปี)	520,009	486,919	501,561
		1.7 จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผลผลิต (ยางพารา)	27,545	31,345	38,191
		1.8 จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผลผลิต (โค)	11,072	10,567	10,266
	2	ตัวชี้วัดด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ			
		2.1 ร้อยละของจำนวนเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการเตรียมความ พร้อมตามระบบมาตรฐาน GAP	5.00	5.00	5.00
		2.2 ร้อยละของจำนวนผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นของจังหวัดที่ได้รับ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.)	5.00	5.00	5.00
		2.3 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ OTOP	5.00	5.00	5.00
		2.4 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพด้านการท่องเที่ยวของ จังหวัด	5.00	5.00	5.00
		2.5 ร้อยละของหมู่บ้านที่ผ่านเกณฑ์การจัดระดับหมู่บ้านเศรษฐกิจ พอเพียง	5.00	5.00	5.00
		2.6 ร้อยละของอำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งแบบยั่งยืน (อำเภอ)	6.00	9.00	12.00
		2.7 จำนวนหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงที่เพิ่มขึ้น (ต้นแบบ)	24	36	60
		2.8 จำนวนคนพิการจดทะเบียนเพื่อรับความช่วยเหลือ (ยอดสะสม)	3989	5509	8337
		2.9 ร้อยละของผู้เสพและติดยาเสพติดที่ได้รับการปฏิบัติตามขั้นตอนและ มาตรฐาน	-	85.93	n/a
2.10 ร้อยละของผู้เสพและติดยาเสพติดที่ผลการฟื้นฟูเป็นที่พอใจตาม ขั้นตอนของคณะอนุกรรมการฯ	71.71	72.75	n/a		
2.11 อัตราเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงงานในจังหวัดนครพนม	1.75	1.26	62.50		
2.12 อัตราการเพิ่มขึ้นของทุนจดทะเบียนของอุตสาหกรรม	-	98.09	639.84		
2.13 อัตราการเพิ่มขึ้นของพื้นที่ก่อสร้างรวม	67.12	17.68	n/a		
2.14 อัตราการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อเพื่อการลงทุน	55.72	5.30	n/a		
7.2 ผลลัพธ์ด้านการ ให้ความสำคัญ ผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	3	ตัวชี้วัดด้านการพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
		3.1 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	4.89	4.59	n/a
		3.2 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ส่วนราชการ ภูมิภาค)	90.00	91.25	92.87

สำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในประเด็นยุทธศาสตร์และกำหนดเป้าหมายสำคัญในรูปแบบห่วงโซ่คุณค่า เช่น

- ยุทธศาสตร์การพัฒนาการค้าการลงทุน กำหนดให้ “ประตูการค้าการลงทุนนครพนม-อินโดจีน” เป็นผลิตภัณฑ์สำคัญที่เน้นให้การสนับสนุนผลักดันให้สำเร็จผลตามลำดับ เพื่อตอบคำถามให้ได้ว่า “จังหวัดต้องดำเนินการอย่างไร เพื่อให้คนส่วนใหญ่ในพื้นที่ได้รับประโยชน์จากการค้าชายแดนที่เติบโตมากขึ้น” ดังนี้

1) โครงสร้างพื้นฐาน สร้างเส้นทางคมนาคมขนส่งทางบกเชื่อมโยงสู่สปป.ลาว ซึ่งมีเส้นทางไปสู่เวียดนาม และจีนตอนใต้ ในระยะทางที่สั้นที่สุด ส่งผลให้มูลค่าการค้าผ่านแดนเฉลี่ยสูงขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง

2) การบริหารจัดการ สร้างโอกาสการค้าและธุรกิจระหว่างกัน ดำเนินกิจกรรมเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการค้า การลงทุนและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ทั้ง สปป.ลาว และเวียดนาม โดยการทำ Business Matching ระหว่างผู้ประกอบการในจังหวัดนครพนมและผู้ประกอบการจาก สปป.ลาว และเวียดนาม เป็นต้น

3) การพัฒนาความพร้อมสร้างขีดความสามารถผู้ประกอบการ พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการภายในประเทศและขยายฐานนักลงทุนต่างชาติ ส่งผลให้มีจำนวนผู้ประกอบการรัฐวิสาหกิจใหม่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด

4) การบริหารจัดการสินค้า สร้างประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสินค้า (Logistics) ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้บริโภค

- ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต เพื่อสร้างความสุขที่ยั่งยืน โดยมีเป้าหมาย “การเป็นเมืองศูนย์กลางการให้บริการสุขภาพระดับมาตรฐานสากล เพื่อประชาชนมีสุขภาพดี” ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาตามห่วงโซ่การสร้างคุณค่าที่เน้นการสร้างระบบสาธารณสุขที่มีคุณภาพมาตรฐาน และคงความเป็นธรรมชาติให้มากที่สุดตามนโยบายผู้บริหารที่ต้องการมุ่งเน้นให้คนและธรรมชาติสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและเป็นเมืองที่น่าอยู่ ดังนี้

1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสาธารณสุข การพัฒนาระดับโรงพยาบาลจังหวัดให้เป็นแม่ข่ายการรักษาพยาบาลระดับตติยภูมิของภูมิภาคอินโดจีน เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการให้เป็นโรงพยาบาลศูนย์สุขภาพอนุภาคอินโดจีน

2) การพัฒนาศักยภาพและมาตรฐานการให้บริการประชาชน

3) การพัฒนาสุขภาพพื้นฐานประชาชน

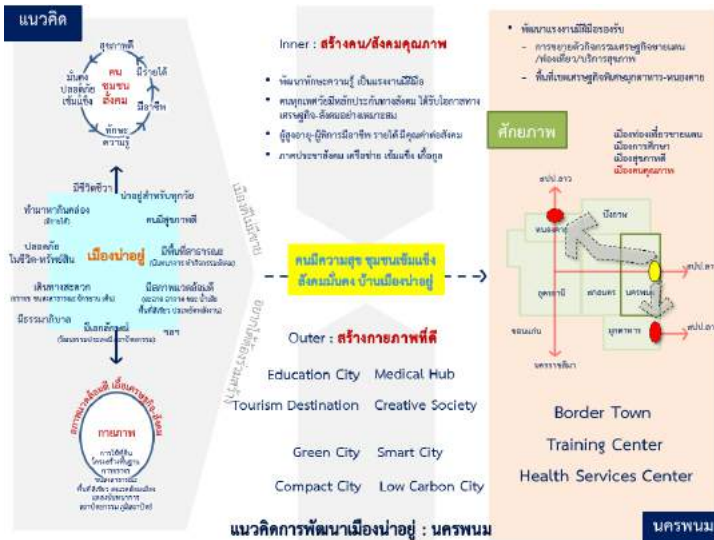
4) การส่งเสริมการลงทุนด้านบริการสุขภาพ

การดำเนินการที่ผ่านมาล้วนส่งผลให้สามารถรองรับผู้ป่วยได้มากขึ้น อัตราการตายลดลง คดีลดลง ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนดีขึ้น และจากจุดยืนทางยุทธศาสตร์ของจังหวัดนครพนมใน 5 ด้าน คือ 1) เมืองการค้าชายแดนเพื่อการค้าและการลงทุนประตูเศรษฐกิจสู่จีนตอนใต้ 2) เมืองศูนย์กลางการท่องเที่ยววัฒนธรรม ศาสนา ประวัติศาสตร์ และนิเวศน์ของอินโดจีน 3) เมืองศูนย์กลางรักษาพยาบาล การผลิตบุคลากรทางสาธารณสุข 4) เมืองศึกษานานาชาติ 5) เมืองอุตสาหกรรมการเกษตรเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ผู้การหล่อหลอมร่วมสร้างให้เกิดความเป็น “เมืองน่าอยู่” ที่ได้วางองค์ประกอบของตัวชีวิตนี้ได้อย่างเป็นระบบและครอบคลุมแต่ละมิติ ดังภาพที่ 7 และภาพที่ 8 โดยมีแนวทางการขับเคลื่อนแนวคิดนครพนมเมืองน่าอยู่ ดังภาพที่ 9 เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปิดประตูอาเซียน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จังหวัดนครพนมจึงทบทวนผลการดำเนินงานประกอบการประเมินข้อมูลสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และปรับกลยุทธ์การทำงานในเชิงรุก ให้นำไปสู่ความเป็นเมืองที่น่าอยู่ และยั่งยืนอย่างแท้จริง



ภาพที่ 7 แนวคิดโครงการขับเคลื่อนการเติบโตสีเขียวของเมือง ภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 จังหวัดนครพนม





ภาพที่ 8 แนวคิดการพัฒนาเมืองน่าอยู่ จังหวัดนครพนม



ภาพที่ 9 แนวทางการขับเคลื่อนแนวคิดนครพนมเมืองน่าอยู่



## ปัจจัยความสำเร็จ

1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง กล้าคิด กล้าลงมือในสิ่งที่แตกต่างแต่ถูกต้อง การวางนโยบายที่ชัดเจน ให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญในการบริหารและขับเคลื่อนนโยบาย รวมทั้งผู้บริหารได้สร้างแบบอย่างการทำงานที่ดีให้แก่ลูกน้องในการทุ่มเทการทำงาน การคิดเชิงระบบ การสร้างวัฒนธรรมที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน
2. การขับเคลื่อนจังหวัดด้วยแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ถ่ายทอดจากจังหวัดสู่ส่วนราชการ และระดับบุคคลด้วยกระบวนการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
3. แผนยุทธศาสตร์ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และติดตามผลตัวชี้วัดที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง
4. การสร้างการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนทั้งภายนอก และภายในตั้งแต่ระดับหัวหน้าส่วนราชการ และผู้ปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการและคณะทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการมีทีมงานที่เข้มแข็ง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กันทุกส่วนราชการ
5. การสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจทั้งในรูปแบบการยกย่องชมเชยในที่ประชุม และการศึกษาดูงาน
6. การนำข้อมูลปัจจัยสำคัญและมีผลกระทบต่อการทำงานของจังหวัด มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เตรียมแผนการในเชิงรุกจากการวิเคราะห์สถานการณ์ของประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศอินโดจีนและกลุ่มประเทศอาเซียน ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์
7. การมุ่งเน้นพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งระดับองค์กร และระดับบุคคลที่เป็นทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยกำหนดแผนงานและเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาฐานข้อมูลความรู้ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัดของส่วนราชการ นำไปสู่นวัตกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในจังหวัด



**PMQA** รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)  
**2015** ประจำปี พ.ศ. 2558



# หมวด 4

รางวัลด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ  
ขององค์การและการจัดการความรู้





## กรมธนารักษ์

### หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์

### ผลการดำเนินการขององค์การและการจัดการความรู้

กรมธนารักษ์มีตัววัดผลการดำเนินการที่ครอบคลุมพันธกิจของหน่วยงานและมีการเรียนรู้ระดับองค์การที่ฝังลึกลงไปในวิถีปฏิบัติงาน มีการกำหนดตัววัดที่สำคัญที่สะท้อนพันธกิจของกรมฯ และใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับทั้งในและต่างประเทศ เพื่อปรับปรุงกระบวนการและสร้างนวัตกรรม มีระบบบริหารจัดการสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการทำงานของกรมฯ โดยแบ่งตามภารกิจกรมฯ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ราชพัสดุ ด้านเหรียญกษาปณ์และบริหารเงินตรา ด้านประเมินราคาทรัพย์สิน ด้านทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และด้านบริหาร มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมไคเซ็น เกิดเป็นวัฒนธรรมในการปรับปรุงงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และลดต้นทุนการดำเนินการ เกิดเป็นสินทรัพย์ทางความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในองค์การ



กรมธนารักษ์ เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2476 โดยรวมกรมที่มีหน้าที่สำคัญ ๆ ไว้ถึง 4 กรม ด้วยกันคือ กรมกษาปณ์สิทธิการ กรมพระคลังมหาสมบัติ กรมเงินตรา และกรมรักษาที่หลวง และกัลปนา ทั้งนี้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมในกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2476 ซึ่งแต่เดิมใช้ชื่อว่ากรมพระคลัง ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นกรมคลัง จากนั้นได้มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2495 จึงได้เปลี่ยนชื่อจากกรมคลัง เป็น “กรมธนารักษ์” เมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2495 จนถึงปัจจุบัน โดยมีพันธกิจ หรือหน้าที่ตามกฎหมาย ดังนี้ 1) บริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม 2) ประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ให้ได้มาตรฐานสากล 3) บริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ในระบบเศรษฐกิจ 4) ดูแลรักษาทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินให้อยู่ในสภาพที่ดีตามหลักการอนุรักษ์พร้อมที่จะนำเสนอออกเผยแพร่ และมีหน่วยงานตามโครงสร้างส่วนกลางจำนวน 19 หน่วยงานและส่วนภูมิภาคได้แก่ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ทั่วประเทศจำนวน 76 พื้นที่ โดยมีข้าราชการและเจ้าหน้าที่ จำนวน 2,224 คน

กรมธนารักษ์ขับเคลื่อนองค์กรภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรหลักในการบริหารจัดการทรัพย์สินของประเทศ ด้วยหลักธรรมาภิบาล” โดยมีเป้าประสงค์การดำเนินการตามพันธกิจ ดังนี้

พันธกิจที่ 1 ด้านการบริหารจัดการที่ราชพัสดุ เพื่อ 1) พัฒนาที่ราชพัสดุเพื่อเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจและ/หรือรายได้ 2) ปกครองดูแลและใช้ที่ราชพัสดุให้เหมาะสม

พันธกิจที่ 2 ประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อประเมินราคาที่ดินรายแปลงได้ครอบคลุมพื้นที่ประเทศและมาตรฐานสากล

พันธกิจที่ 3 บริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ เพื่อผลิตเหรียญกษาปณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการในระบบเศรษฐกิจตามมาตรฐานสากล และด้วยต้นทุนที่เหมาะสม

พันธกิจที่ 4 ดูแลรักษาทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน เพื่อดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินให้ปลอดภัยอยู่สภาพที่ดีตามหลักการอนุรักษ์

(ดังภาพที่ 1)



**ภาพที่ 1** วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม วัฒนธรรม คำขวัญและสมรรถนะหลักของกรมธนารักษ์

ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด กรมธนารักษ์ให้ความสำคัญกับการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรและต่อเนื่อง ตั้งแต่กระบวนการวางแผน การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ การติดตาม และประเมินผล ซึ่งการดำเนินการในทุกกระบวนการจะสำเร็จได้ต้องมีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ครอบคลุม มีองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่พร้อมใช้เพื่อนำไปวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

## ตัววัดผลสำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินการ

เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและวัดความสำเร็จในการทำงานที่ชัดเจน กรมธนารักษ์ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัววัดผลการดำเนินการ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์การ โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม องค์การ ความต้องการ ความคาดหวังจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งนโยบายรัฐบาลเป็นสำคัญ ผ่านกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดตัววัดและประเด็นการวัดผลที่สำคัญที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่กำหนด รวมถึงสะท้อนประสิทธิผลและประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการปฏิบัติงานไว้ในระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ

ทั้งนี้ ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญประกอบด้วย 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ตัววัดกลุ่มพันธกิจ เช่น การจัดเก็บรายได้ การประเมินราคาที่ดิน การจ่ายแลกเปลี่ยนยกยาปด การอนุรักษ์ทรัพย์สิน เป็นต้น 2) ตัววัดการบริหารทรัพยากรภายใน เช่น ตัววัดด้านการเงินงบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ตัววัดการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น นวัตกรรม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของต้นทุน และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน 4) ตัววัดการบริหารจัดการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความพึงพอใจ ความคาดหวังและความผูกพัน และการจัดการข้อร้องเรียน ดังภาพที่ 2 และตัวอย่างตัววัดที่สำคัญที่ผลักดันนโยบายและคสช. ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 2 กลุ่มตัววัดที่สำคัญของกรมธนารักษ์



ภาพที่ 3 ตัวอย่างที่ผลักดันนโยบายรัฐบาลและคสช.

สำหรับการกำกับ ติดตามและประเมินผลตัววัดแต่ละประเด็นนั้น ได้กำหนดหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ กองแผนงานรับผิดชอบในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลตัววัดตามการปฏิบัติราชการตามพันธกิจ (แผนยุทธศาสตร์) กลุ่มพัฒนาระบบบริหารกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ กองบริหารทรัพยากรบุคคลประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน สำนักการคลังบริหารกำกับติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณและต้นทุนผลผลิตในการปฏิบัติงาน สำนักงานเลขานุการกรมกำกับติดตามข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนต่าง ๆ จากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสำนัก/กลุ่ม/กอง/ศูนย์/สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ รวมถึงการกำกับติดตามข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนต่าง ๆ จากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยกัน

วิธีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามความก้าวหน้าของประเด็นการวัดผลการดำเนินการต่าง ๆ กรมธนารักษ์ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยพัฒนาระบบ Back Office & Front Office โดยมีการนำเข้าข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในทุกวันที่การหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้สามารถติดตามสถานะความก้าวหน้าในบางตัวชี้วัดด้านผลผลิตและการบริหารงานภายใต้แผนปฏิบัติการกรมได้แบบ Online Real time ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ตัวชี้วัดด้านผลผลิตและการบริหารงานภายใต้แผนปฏิบัติการกรมได้แบบ Online Real time

ผลผลิต	ตัวชี้วัด	ระบบสารสนเทศ	หน่วยงานนำเข้าสู่ข้อมูล
กระบวนการสร้างคุณค่า (การปฏิบัติงานราชการตาม พันธกิจ)	1. จำนวนรายได้จากการบริการที่ราชพัสดุ ที่จัดเก็บได้	ระบบรายได้ที่ยกยอดและเชื่อมโยงเข้า ระบบคลังข้อมูลด้านที่ราชพัสดุ	สำนักงานธนารักษ์พื้นที่
	2. จำนวนผู้เข้าชมศาลาเครื่องเขียน เครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญกษาปณ์ ทางอินเทอร์เน็ต	เว็บไซต์ศาลาเครื่องเขียน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญกษาปณ์	สำนักงานทรัพย์สินมีค่าของ แผ่นดิน
	3. จำนวนทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินที่ได้รับ การดูแลตามหลักการอนุรักษ์	ระบบบริหารจัดการทรัพย์สิน	สำนักงานทรัพย์สินมีค่าของ แผ่นดิน
	4. จำนวนที่ดินที่ได้รับบริการประเมินราคาที่ดิน	ระบบเผยแพร่ราคาประเมินอสังหาริมทรัพย์ ระบบคลังข้อมูลด้านประเมินราคา	สำนักงานประเมินราคาทรัพย์สิน สำนักงานธนารักษ์พื้นที่
	5. จำนวนที่ดินที่ได้รับบริการประเมินราคาแบบราย แปลง	ระบบเผยแพร่ราคาประเมินอสังหาริมทรัพย์ ระบบคลังข้อมูลด้านประเมินราคา	สำนักงานประเมินราคาทรัพย์สิน สำนักงานธนารักษ์พื้นที่
	6. จำนวนเหรียญที่จ่ายแลกตู้ระบบเศรษฐกิจ	ระบบบริหารจัดการเหรียญแลกตู้ ระบบรายงานผลการรับแลก/จ่ายแลกเหรียญ ระบบคลังข้อมูลด้านเหรียญ	สำนักงานบริหารเงินตรา
	7. ร้อยละความพึงพอใจต่อการเบิกจ่ายเงิน งบประมาณรายจ่ายภาพรวม	ระบบคลังข้อมูลด้านบริหาร	สำนักงานคลัง
	8. ร้อยละความพึงพอใจต่อการเบิกจ่ายเงิน งบประมาณรายจ่ายงบลงทุน	ระบบคลังข้อมูลด้านบริหาร	สำนักงานคลัง
	9. จำนวนองค์ความรู้ที่จัดเก็บลงในระบบ KM Web	ระบบจัดการองค์ความรู้	กองบริหารทรัพยากรบุคคล
	10. ร้อยละความพึงพอใจจากด้านบริการ เกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนจนได้ข้อยุติ	ระบบบริหารงานร้องทุกข์เรื่องเรียน	สำนักงานแผนการกรม
	11. ร้อยละความพึงพอใจต่อการปรับปรุงข้อมูล บนเว็บไซต์กรมธนารักษ์	ระบบเว็บไซต์กรมธนารักษ์	ทุกหน่วยงาน

## การนำเสนอเทคโนโลยีไปสู่การตัดสินใจและการดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรมธนารักษ์ได้ติดตั้งระบบศูนย์ปฏิบัติการกรม (Department Operation Center : DOC) และเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศที่กระทรวงการคลังต้องการติดตามเป็นพิเศษไปยังศูนย์ปฏิบัติการกระทรวง (Ministry Operation Center : MOC) ตั้งแต่ปี 2547 โดยมีการพัฒนาปรับปรุงมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน ในรูปแบบคลังข้อมูลเพื่อการบริหาร (Data Warehouse) เป็นระบบ Web Application ที่ใช้ในห้องประชุมที่ไหนก็ได้ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ครอบคลุมข้อมูลและสารสนเทศทุกภารกิจ เป็นระบบที่มีการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การเปลี่ยนแปลงของข้อมูลขึ้นอยู่กับความต้องการปรับปรุงข้อมูลทั้ง รายวัน รายเดือน หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เช่น

**ระบบติดตามและประเมินผลความเสี่ยงงานตามยุทธศาสตร์คาร์บอน**  
**การปฏิบัติราชการของกรม** จะแสดงให้เห็นถึงตัวชี้วัดที่เร็วกว่าแผน ตามแผน และช้ากว่าแผน รวมทั้งค่าคะแนนที่ได้รับจากเกณฑ์ที่กำหนด

**ระบบติดตามการค้างชำระค่าเช่าที่ราชพัสดุ** ที่แบ่งเกณฑ์ตามร้อยละที่กำหนดในแต่ละจังหวัด ด้วยสัญญาณไฟจราจรที่ปรากฏบนระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดเก็บรายได้ ให้เป็นไปตามเป้าหมายตัวชี้วัด

**ระบบการรายงานผลปริมาณการผลิตเหรียญกษาปณ์** แผนการผลิตเหรียญกษาปณ์คงคลังที่ได้จากการรับ-แลกคืน เปรียบเทียบกับความต้องการใช้ตามช่วงเวลา เพื่อสามารถทบทวนแผนการผลิตเหรียญให้เหมาะสมได้

**ระบบการติดตามผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ** และเงินนอกงบประมาณ เพราะส่งผลต่อการดำเนินงานที่อาจล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนได้ จำเป็นต้องเร่งรัด หรือทบทวนปรับปรุงแผน ดังภาพที่ 4

### ระบบติดตามประเมินผลและบริหารความเสี่ยง

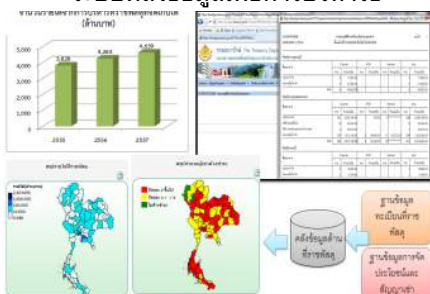
**ระบบติดตามประเมินผลและบริหารความเสี่ยง**

ปีงบประมาณ 2557

จำนวน ณ วันที่ 15 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2557

ตัวชี้วัด/ตัวชี้วัดย่อย	ค่าเฉลี่ย	จำนวน (คน/ตัว)	ผลการดำเนินงาน					ผลการประเมิน		
			1	2	3	4	5	ผลการดำเนินงาน (0-100%)	ผลการประเมิน (0-100%)	ความเสี่ยง
การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2557	70									0.2890
การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 (เฉพาะตัวชี้วัดที่ 1)	70									0.2890
การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 (เฉพาะตัวชี้วัดที่ 2)	70									0.2890
ตัวชี้วัดที่ 1 : จำนวนคดีที่ฟ้องร้อง	18	2,999	2,143	2,387	2,201	2,270	0	0%	0%	0.2890
ตัวชี้วัดที่ 2 : จำนวนคดีที่ฟ้องร้อง (เฉพาะคดีที่ฟ้องร้อง)	18	3600	3330	4050	4300	4450	7650	100%	100%	0.7500
ตัวชี้วัดที่ 3 : จำนวนคดีที่ฟ้องร้อง (เฉพาะคดีที่ฟ้องร้อง)	18	2830	2965	4000	4540	4300	11700.464	100%	100%	1.0000
ตัวชี้วัดที่ 4 : จำนวนคดีที่ฟ้องร้อง (เฉพาะคดีที่ฟ้องร้อง)	20	9,458	8,788	10,042	13,318	13,304	0	0%	0%	0.2890

### ระบบคลังข้อมูลเพื่อการบริหาร



### ระบบคลังข้อมูลด้านเหรียญ



ภาพที่ 4 ตัวอย่างระบบสารสนเทศที่ใช้ในการคิดและประเมินผล

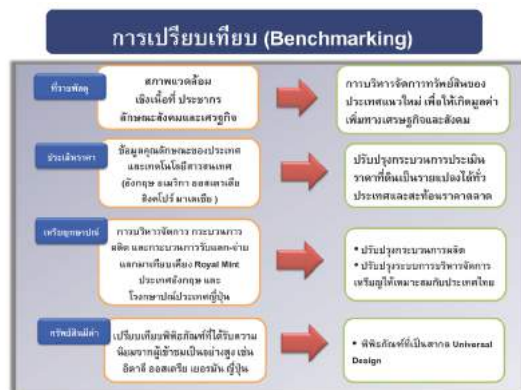
จากข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ นำไปสู่การวิเคราะห์ การตัดสินใจและนำไปใช้ในการดำเนินงาน โดยผู้บริหารกรมธนารักษ์ จะใช้การทบทวนผลการดำเนินงานจากระบบนำไปวิเคราะห์และใช้ประกอบในการตัดสินใจ ปรับยุทธศาสตร์ และวิธีการทำงาน กำหนดแนวทางและเป้าหมายในการดำเนินงานของปีถัดไป โดยเป้าหมายการดำเนินงานของปีถัดไปต้องมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้น สำหรับแผนงาน/โครงการที่กำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณ และต้องมีแนวโน้มที่ดีขึ้นหรือมีคุณภาพขึ้นในกรณีกำหนดเป้าหมายเชิงคุณภาพ โดยมีตัวอย่างผลการวิเคราะห์ทบทวนที่นำไปใช้ในการปรับยุทธศาสตร์และวิธีการทำงานที่โดดเด่น ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2 ตัวอย่างการวิเคราะห์หัตถพจนเพื่อใช้ในการประยุกต์ศาสตร์  
และวิธีการทำงาน**

ภารกิจ	ผลการวิเคราะห์หัตถพจน
ด้านที่ราชพัสดุ	การกำหนดอัตราค่าเช่าให้สอดคล้องกับราคาตลาด และจัดทำแผนแม่บทการใช้ที่ราชพัสดุให้เหมาะสมกับศักยภาพ
ด้านประเมินราคาทรัพย์สิน	การมีราคาประเมินอสังหาริมทรัพย์ครบถ้วนทั้ง 32 ล้านแปลงทั่วประเทศ เพื่อรองรับการประกาศใช้พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ซึ่งกำหนดให้ใช้บัญชีราคาประเมินทุนทรัพย์ที่ดินเป็นฐานในการคำนวณภาษีกรรมธนากร์จึงเร่งรัดการประเมินราคาที่ดินทั้ง 32 ล้านแปลง ให้เป็นรายแปลงภายในปี 2559
ด้านเหรียญกษาปณ์	การผลิตและบริหารการจ่ายแลกเปลี่ยนเหรียญกษาปณ์จำนวนปีละประมาณ 2,000 ล้านเหรียญ และรับคืนเหรียญกษาปณ์ เพื่อนำกลับมาหมุนเวียนให้เพียงพอ กับความต้องการของระบบเศรษฐกิจ โดยมีศูนย์บริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ในภูมิภาค 6 แห่ง รวมทั้งได้จับมือ กับพันธมิตรทางธุรกิจเข้าร่วมดำเนินการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการประชาชน ลดปริมาณการผลิตเหรียญเพิ่ม อันจะเป็นการลดต้นทุนและทรัพยากรในการผลิต
ด้านทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน	การดูแลรักษาทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ซึ่งมีจำนวนประมาณ 90,000 ชิ้น ให้อยู่ในสภาพที่ดีพร้อมที่จะนำออกเผยแพร่ โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในฝีมือช่างโบราณผนวกกับความรู้ตามหลักการอนุรักษ์สมัยใหม่ มีการจัดการองค์ความรู้ และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

## การใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ และการนำไปประยุกต์ใช้

กรมธนารักษ์ใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน การให้บริการ รวมทั้งเป็นการผลักดันเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของทีมงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับภายนอกองค์การและข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบภายในองค์การ เช่น ภารกิจด้านที่ราชพัสดุ ได้จัดส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานต่างประเทศด้านการบริหารจัดการที่ดินของรัฐ เช่น เยอรมัน รัสเซีย จีน ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น เป็นต้น ซึ่งจะเห็นว่าแต่ละประเทศจะมีปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเชิงเนื้อที่ ประชากร ลักษณะของสังคม และเศรษฐกิจภายในประเทศที่แตกต่างกัน ปัจจัยเหล่านั้น บ้างก็เป็นข้อจำกัด บ้างก็เป็นข้อได้เปรียบ ซึ่งกรมธนารักษ์ได้ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล และวิธีการจัดการที่ดินที่ได้จากการศึกษาดูงาน นำมาเทียบเคียงกับข้อมูลและวิธีการบริหารจัดการที่ดินราชพัสดุของประเทศไทย เพื่อปรับใช้ให้เหมาะสม จึงเป็นที่มาของการกำหนดยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ในการบริหารจัดการทรัพย์สินของประเทศแนวใหม่เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม และเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม ดังเช่น การนำที่ดินราชพัสดุที่ไม่ได้ใช้หรือไม่ได้สงวนไว้ใช้ประโยชน์ในราชการ มาจัดให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยได้อยู่อาศัยและมีที่ทำกินภายใต้โครงการรัฐเอื้อราษฎร์ โครงการบ้านมั่นคง และการนำที่ราชพัสดุมาสนับสนุนรองรับด้านสวัสดิการของผู้สูงอายุภายใต้โครงการบ้านพักเพื่อผู้สูงอายุ (Retirement Home) เป็นต้น ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 การเปรียบเทียบ (Benchmarking) นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์

## การจัดการความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กรที่ก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

กรมธนารักษ์มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย การได้มาซึ่งองค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 กระบวนการบริหารจัดการความรู้ของกรมธนารักษ์

### การได้มาซึ่งองค์ความรู้

สิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ของกรมธนารักษ์จะมุ่งเน้นการพัฒนาแนวทางการเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ ๆ ให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอโดยมีการบูรณาการเชื่อมโยงกันตั้งแต่ CKO (Chief knowledge Officer) ในฐานะผู้บริหารสูงสุดด้านการบริหารจัดการความรู้และคณะทำงานบริหารจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย รองอธิบดีด้านบริหาร ด้านที่ราชพัสดุ ด้านเหรียญกษาปณ์ ผู้อำนวยการสำนักหรือเทียบเท่าเป็นคณะทำงานร่วมกับการดำเนินงานชุดย่อย เพื่อบริหารจัดการความรู้ในสายงานด้านต่าง ๆ และเพื่อให้เกิด



ความมั่นใจว่ากระบวนการจัดการความรู้ของกรมได้ผ่านความร่วมมือร่วมใจและขับเคลื่อนจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับโดยสอบถามความต้องการในการพัฒนา (Training Needs) แจ็งเวียน ทุกหน่วยงาน เพื่อสอบถามความเห็นร่วมกับภาครวิเคราะห์ ยุทธศาสตร์ประเทศ ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ยุทธศาสตร์กรมฯ นโยบายด้านบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. นโยบายและภารกิจที่สำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละภารกิจ และนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สอดคล้องและสนับสนุนภารกิจและยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ตามภารกิจทั้ง 4 ภารกิจ ได้แก่ องค์กรความรู้เทคนิคการเดินสำรวจ ด้านที่ราชพัสดุ องค์กรความรู้ด้านการผลิตเหรียญกษาปณ์และบริหารเงินตรา องค์กรความรู้ภารกิจด้านประเมินราคาทรัพย์สินและองค์กรความรู้ภารกิจด้านทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ซึ่งได้ดำเนินแนวทางการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในหลากหลายวิธีการ ได้แก่

- การจัดกิจกรรมไคเซ็นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมของทุกคน ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงงานและสร้างนวัตกรรม โดยหัวใจสำคัญอยู่ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Continuous Improvement)

- การสรุปเนื้อหาสาระที่ได้จากการอบรมสัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น การศึกษาดูงานด้านการพัฒนาการบริหารจัดการที่ดิน ณ เขตบริหารพิเศษฮ่องกง โดยเมื่อเสร็จสิ้นการศึกษาดูงานแล้วมีการบันทึกความรู้ที่ได้รับและเผยแพร่ความรู้ รวมถึงนำความรู้ที่ได้มาปรับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

- การเสวนาร่วมกับ The Royal Mint สหราชอาณาจักรในการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก

- การเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้จากข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่เกษียณอายุราชการของกรมธนารักษ์

- การจัดกิจกรรมประกวดและคัดเลือกความรู้ที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากบุคลากรทุกระดับ ดังภาพที่ 7



รายงานด้านบริหาร : รางวัลที่ ๑

<p>ชื่อหน่วยงาน : บริษัท อีอีซี จำกัด (มหาชน)</p> <p>ชื่อรางวัล : รางวัลที่ ๑</p> <p>ปี : ๒๕๕๗</p> <p>สาขา : ๑๖</p>	<p>วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจได้มีผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ</p> <p>รายละเอียด : ... (text continues) ...</p>
---	---

รายงานด้านที่รางวัลสุดท้าย : รางวัลที่ ๒

<p>ชื่อหน่วยงาน : บริษัท อีอีซี จำกัด (มหาชน)</p> <p>ชื่อรางวัล : รางวัลที่ ๒</p> <p>ปี : ๒๕๕๗</p> <p>สาขา : ๑๖</p>	<p>วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจได้มีผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ</p> <p>รายละเอียด : ... (text continues) ...</p>
---	---

องค์ความรู้ที่ได้รับรางวัล  
ในวันแสดงผลงานการจัดการความรู้ : KM Day  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

- รายงานด้านบริหาร จำนวน ๔ องค์ความรู้
- รายงานด้านที่รางวัลสุดท้าย จำนวน ๔ องค์ความรู้
- รายงานด้านการผลิตเหรียญรางวัล จำนวน ๔ องค์ความรู้
- รายงานด้านประเมินราคาทรัพย์สิน จำนวน ๔ องค์ความรู้
- รายงานด้านทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน จำนวน ๒ องค์ความรู้
- รายงานด้านบริหารเงินตรา จำนวน ๒ องค์ความรู้



ภาพที่ 7 กิจกรรมประกวดและคัดเลือกความรู้ที่เป็นวิสัยปฏิบัติที่เป็นเลิศ





สำหรับการจัดเก็บความรู้ กรมธนารักษ์เลือกใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น 5 Minutes Concept Template การถ่ายทอดผ่านการเล่าเรื่อง (Story Telling) จากผู้ที่มีประสบการณ์ ผู้เกษียณอายุราชการโดยบันทึกเป็นคลิปวิดีโอ AAR และ Retrospect คู่มือปฏิบัติงาน และ KM Web โดยได้มีการดำเนินการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบเอกสาร และ File VDO ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าว ได้นำไปเผยแพร่ผ่านทาง KM Web

องค์ความรู้ที่จัดเก็บได้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ในรูปแบบเอกสารมีจำนวน 51 องค์ความรู้ ในรูปแบบ File VDO จำนวน 16 องค์ความรู้ ส่วนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ได้ดำเนินการจัดเก็บองค์ความรู้จากผู้ที่ได้รับรางวัลองค์ความรู้ดีเด่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 จำนวน 14 องค์ความรู้ และในรูปแบบเอกสาร มีจำนวน 45 องค์ความรู้ รวมถึงยังไม่มีการจัดเก็บความรู้จากการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่นำชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) จัดเก็บความรู้จากกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของกรมธนารักษ์ (Lunch Talk : High Potential) และจากโครงการ / กิจกรรม ที่กรมธนารักษ์จัดขึ้น เพื่อนำไปเผยแพร่ให้บุคลากรภายในกรมธนารักษ์ได้ศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการต่อไป โดยมีตัวอย่างการจัดเก็บองค์ความรู้

### การเผยแพร่องค์ความรู้และการนำไปสู่การใช้ประโยชน์

เพื่อให้องค์ความรู้ที่จัดเก็บนำไปสู่การใช้งานที่เป็นประโยชน์ กรมธนารักษ์ได้มีช่องทางในการเผยแพร่ องค์ความรู้ ผ่าน KM WEB การจัดนิทรรศการ การจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งกับบุคลากรข้างใน หน่วยงานภายนอก และผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทุกปีกรมธนารักษ์จะกำหนดให้มีวัน KM DAY ในวันนั้นจะจัดให้มีการประกวดผลงานการจัดการความรู้ กิจกรรมสัมมนาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจะเชิญผู้ที่ได้รับรางวัล การจัดการความรู้ดีเด่น (Best Practice) มาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรและได้มีการมอบรางวัลเพื่อเป็นการยกย่องชมเชย รวมทั้งจัดบอร์ดนิทรรศการแสดงผลงานการจัดการความรู้ดีเด่น ซึ่งองค์ความรู้ที่ได้รับรางวัลได้นำมาสู่การพัฒนาและเกิดประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในสายงานด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น

- งานด้านเหรียญกษาปณ์ได้มีการนำเทคนิคการกลึงดวงตราเหรียญกษาปณ์หมุนเวียนให้ได้ศูนย์ (Center) ซึ่งเป็นการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพโดยการลดของเสียในกระบวนการผลิต ลดขั้นตอนในการผลิตดวงตรา ดังภาพที่ 8

เทคนิคเรื่อง การดูแลสายด้านหลังชิ้นงานแบบงานโคมขัด

สำหรับปฏิบัติงานด้าน การตีตราเหรียญหรือสี

โดย นายสมยศ จันทน์แก้ว

ตำแหน่ง ช่างตีตราเหรียญจากปรมัตถ์ ระดับ ๓

สำหรับ การประกวดองค์ความรู้ในวันแสดงผลงานการจัดเก็บความรู้ : KM DAY ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

วันที่

จุดมุ่งหมาย	วัตถุประสงค์ที่ผล
เพื่อตีตราโคมขัดของชิ้นงานให้ตรงซัดที่ด้านหน้าและด้านหลัง จากเดิมการตีตราโดยแม่แบบที่เป็นกระดาษซึ่งมีรูปร่างต่าง ๆ กัน และเวลาของชิ้นงานที่ตีตราเหมือนกัน แต่ในกรณีนี้ต้องการให้เวลาของชิ้นงานที่ตีตราเหมือนกันเพื่อป้องกันการผลิตผิดพลาดในการตีตราที่วิธีปฏิบัติในการตีตราให้ตรงซัดได้เนื่องจากกรรมวิธีที่ของเวลาของแม่แบบที่เข้ากันเข้าชิ้นงานหรือความคลาดเคลื่อนที่ของเวลาส่วนที่เข้าโคมขัด จากแนวคิดนี้ได้ทดลองนำแม่แบบที่ทำขึ้นเป็นต้นแบบตัวประกอบกว่าสามรายการทำโคมขัดจนได้แม่แบบที่ใช้งานได้จริงกับชิ้นงาน และชิ้นงานออกมา และเมื่อได้ผลก็คิดวิธีใหม่ซึ่งนำมาใช้กับชิ้นงานนำปัดกรีทำให้เนื้อโคมขัดของชิ้นงานและสายถูกโคมขัดได้ง่ายขึ้น เพื่อแก้ปัญหาที่ซึ่งแม่แบบของเดิมที่ไม่ได้ผลเนื่องจากเนื้อโคมขัดแข็งเกินไป จึงเปลี่ยนมาใช้กระดาษแข็งแทนเพราะเห็นว่ามีความง่ายและยืดหยุ่นสำหรับใช้ และน่าจะไม่มีปัญหาเรื่องเกาะติดผิวชิ้นงาน และปรากฏว่าได้ผลดี	๑. เครื่องขึ้นงานตามขนาดที่กำหนด ๒. ป้อนชิ้นงาน โคมขัดประมาณ ๕๐๐ ชิ้น ลวดลายที่ได้ดีไม่คมชัด โดยแม่แบบทำด้วยชิ้นงาน และบริเวณเวลาของแม่แบบ ๓. ตักกระดาษโคมขัดที่ส่วนที่ตีตราออก ๔. นำแม่แบบกระดาษที่ตัดไว้วางบนชิ้นงาน ซึ่งจับด้านของกระดาษลวดลายที่ ตีตราด้วยแม่แบบ ๕๐๐ ชิ้น ๕. เอากระดาษออก ชิ้นงานที่ได้จะมีลวดลายคมชัด แต่จะมีลักษณะโค้งงอจากการถูกลวดลายหรือการหมุนแม่แบบกระดาษ ๖. ส่งชิ้นงานไปประกอบ ๗. นำชิ้นงานที่ผ่านการประกอบ และล้างทำความสะอาดผิวตราอีกครั้ง โดยใช้แรงกดหน้าเค็ม คือ ๕๐๐ คม เพื่อตักการโค้งงอของชิ้นงานที่เกิดจากการถูกลวดลาย
ข้อแนะนำ/ข้อที่ควรระวัง	
๑. กระดาษที่ตีตราที่มีความหนาแน่น เหนียว และไม่แข็งมาก กระดาษที่ใช้ได้คือเป็นกระดาษขาว ขนาด ๓๐๐ ซึ่งถ้ามีลักษณะโปร่งใสน่าใช้เลือกข้อต่อหรือกระดาษที่มีลักษณะที่ไม่โปร่งใสน่าใช้ อย่างกระดาษที่ถูกใช้ไม่ได้ เนื่องจากเนื้อไม่แน่นและสายถูกผูกปกรวมรูปชิ้นงาน ๒. ขนาดกระดาษต้องพอดีกับลวดลาย ถ้าใหญ่เกินไปจะทำให้เกิดลายรบกวนที่ด้านหน้าของชิ้นงาน ถ้าเล็กเกินไป บริเวณของลวดลายอาจจะไม่ชัด นอกจากนี้ถ้ากระดาษมีความหนาของกระดาษ ซึ่งเมื่อมีความหนา ๑.๑ - ๑.๕ มิลลิเมตร ถ้าบางกว่านี้ความละเอียดจะไม่ชัด ถ้าหนากว่านี้เนื้อจะเค็มมากและเสียรูปในการตีตราที่ตีลงไป เนื่องจากชิ้นงานเคลื่อนไปมาไม่มั่นคงในกระบวนการ ๓. ขนาดและน้ำหนักชิ้นงานให้อยู่ในที่ที่สะดวก โดยเฉพาะความหนาต้องอยู่ระหว่าง ๑.๕-๑.๕๕ เพื่อควบคุมน้ำหนัก และความคมชัดของลวดลาย	



ภาพที่ 8 นวัตกรรมการกลึงดวงตราเหรียญจากแผ่นหมุนเวียนให้ได้นูน (Center)

- งานด้านประเมินราคาทรัพย์สินได้มีการนำความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการแสดงตำแหน่งในแผนที่สำรวจ (แผนที่ UTM) บน iPad เพื่อให้ตำแหน่งต่าง ๆ ในแผนที่สำรวจที่กำหนดขึ้นเป็นจุดอ้างอิงในการเดินสำรวจข้อมูลที่ดินแสดงผลบน App Google Earth ใน iPad เมื่อมีจุดอ้างอิงประกอบกับ GPS ใน iPad โดยจะแสดงตำแหน่งของจุดอ้างอิงและตำแหน่งปัจจุบัน ทำให้ผู้เดินสำรวจทราบถึงตำแหน่งของตัวผู้สำรวจกับตำแหน่งของจุดอ้างอิงในแผนที่ที่เดินสำรวจได้ เป็นต้น

ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จที่เกิดขึ้นในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกรมธนารักษ์เกิดจากการมีกระบวนการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบ การมีทิศทางการจัดการความรู้ที่ชัดเจน รวมทั้งการมีเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุน เช่น KM Blog ความสามารถในการเชื่อมโยงคลังความรู้ทุกหน่วยงานเข้าสู่ศูนย์ข้อมูลกลาง เป็นต้น และสิ่งสำคัญที่สุด คือ การให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างต่อเนื่องในการสร้างความตระหนักในการถ่ายทอดแบ่งปัน เห็นประโยชน์จากการจัดการความรู้จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร เกิดเป็นนวัตกรรมและสินทรัพย์ทางความรู้ของกรมธนารักษ์ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกรมธนารักษ์

## ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและให้ความสำคัญกับงานพัฒนาองค์การ ตลอดจนทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการสนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนในทุกภารกิจและ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นภายในองค์การ

2. มีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผนที่มีประสิทธิภาพมีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการ ติดตามประเมินผลและทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและมีประสิทธิผล โดยนำสารสนเทศและองค์ความรู้ที่สำคัญมาใช้ประกอบการวางแผน การตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน

3. มีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่ครอบคลุม ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลาและพร้อมใช้มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการเปิดโอกาส ให้บุคลากรภายในและภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาสารสนเทศ และมีการสำรวจความพึงพอใจการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงและ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้บริหารของกรมธรรมาภิบาลได้ให้ความสำคัญของการจัดการความรู้มุ่งเน้น การทำงานเป็นทีมจากภารกิจที่หลากหลายแตกต่างกัน จึงได้แต่งตั้งคณะทำงานจาก ทุกสายงานโดยคณะทำงานแต่ละชุดจะมีการบูรณาการประสานงานกันเพื่อให้การ จัดเก็บองค์ความรู้ของกรมธรรมาภิบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กรมธรรมาภิบาลยังได้มีการสรุปและประเมินผลการจัดการความรู้เป็นประจำทุกปี เพื่อนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ สรุปเป็นแนวทางพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5. การจัดทำโครงการประกวดการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและเป็น ระบบเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงผลการดำเนินการและการสร้างนวัตกรรมใหม่ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)  
ประจำปี พ.ศ. 2558

PMQA  
2015



# หมวด 6

## รางวัลด้านกระบวนการคุณภาพ และนวัตกรรม





## กรมควบคุมโรค

### หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

กรมควบคุมโรคมีระบบการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล ที่เกิดจากการออกแบบและการจัดการกระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย มีการพัฒนากระบวนการที่สำคัญอย่างต่อเนื่องใน 3 ด้าน ซึ่งเป็นพันธกิจหลักของส่วนราชการ ได้แก่ การเฝ้าระวัง การควบคุม และการป้องกันโรค โดยมีการออกแบบกระบวนการ และกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน สามารถสื่อสารและสร้างเครือข่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั่วประเทศ เช่น เครือข่ายภาคประชาชน NGO เครือข่ายสื่อมวลชน เป็นต้น เพื่อให้ชุมชนตระหนักในการเฝ้าระวัง ควบคุม และป้องกันโรค รวมทั้งมีการกำกับดูแลควบคุมกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ส่งผลให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในการควบคุมโรคของประเทศ โดยมีผลลัพธ์เชิงประจักษ์ เช่น การควบคุมการระบาดของโรคอีโบล่า โรคมอร์ส เป็นต้น



กรมควบคุมโรค เป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่มีภารกิจในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุม ประสานความร่วมมือกับเครือข่าย ตลอดจนพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดีภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำระดับนานาชาติที่สังคมเชื่อถือและไว้วางใจเพื่อปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการภายในปี 2563” โดยมีเป้าหมายความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ดังนี้ 1) เครือข่ายเป้าหมายมีศักยภาพในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ประชาชนกลุ่มเป้าหมายสามารถปฏิบัติตัวในการป้องกันควบคุมโรคติดต่อสำคัญ โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง โรคติดต่ออุบัติใหม่ และภัยสุขภาพที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล 3) ด้านช่องทางเข้าออกประเทศและจังหวัดชายแดน มีระบบเฝ้าระวังควบคุมโรคติดต่อ โรคติดต่ออุบัติใหม่และภัยสุขภาพได้มาตรฐานตามกฎอนามัยระหว่างประเทศ พ.ศ. 2548 รองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 4) ผลงานวิจัยด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนางานสาธารณสุข และขับเคลื่อนองค์กรภายใต้ค่านิยม “I SMART” ดังนี้

Integrity	การยึดมั่นในความถูกต้อง และจริยธรรม
Service Mind	บริการที่ดี
Mastery	สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
Achievement	การมุ่งผลสัมฤทธิ์
Relationship	การมีน้ำใจ ใจเปิดกว้าง เป็นพี่เป็นน้อง
Teamwork	การทำงานเป็นทีม

ปัจจุบัน กรมฯ แบ่งโครงสร้างเป็น 39 หน่วยงาน ประกอบด้วย หน่วยงานบริหาร 6 หน่วยงาน 2 สถาบัน 7 สำนักวิชาการ 12 สำนักงานป้องกันควบคุมโรค (เขต) และมีหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเป็นการภายใน เพื่อรองรับงานในสถานการณ์ปัจจุบัน 12 หน่วยงาน มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 6,266 คน โดยร้อยละ 62.18 ปฏิบัติงานภารกิจหลัก และร้อยละ 37.82 ปฏิบัติงานภารกิจสนับสนุน

ในการที่จะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของกรมควบคุมโรค มีความท้าทายที่สำคัญเป็นอุปสรรคที่จะต้องฝ่าฟันในหลายด้านได้แก่



**ความท้าทายด้านพันธกิจ** 1) องค์ความรู้ ข้อมูลโรคติดต่ออุบัติใหม่ เพื่อการเตรียมพร้อมตอบโต้ภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข 2) การพยากรณ์โรคและภัยสุขภาพในภาวะวิกฤติ 3) การบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันควบคุมโรคและปัญหาสุขภาพที่สำคัญ

**ความท้าทายด้านการปฏิบัติการ** 1) ระบบฐานข้อมูลโรคและภัยสุขภาพ ที่ตอบสนองการดำเนินการป้องกันควบคุมโรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) การเตรียมความพร้อมในการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินโรคและภัยสุขภาพได้อย่างทันการณ

**ความท้าทายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม** 1) การยอมรับและเชื่อถือจากสังคมในการร่วมมือในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ และ 2) การสื่อสารความเสี่ยงและตอบโต้ภาวะฉุกเฉินโรคและภัยสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ความท้าทายด้านบุคลากร** 1) บุคลากรได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) การธำรงรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรค 3) การเตรียมคนเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนภารกิจและโครงสร้างอายุ และ 4) การดึงดูดบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข

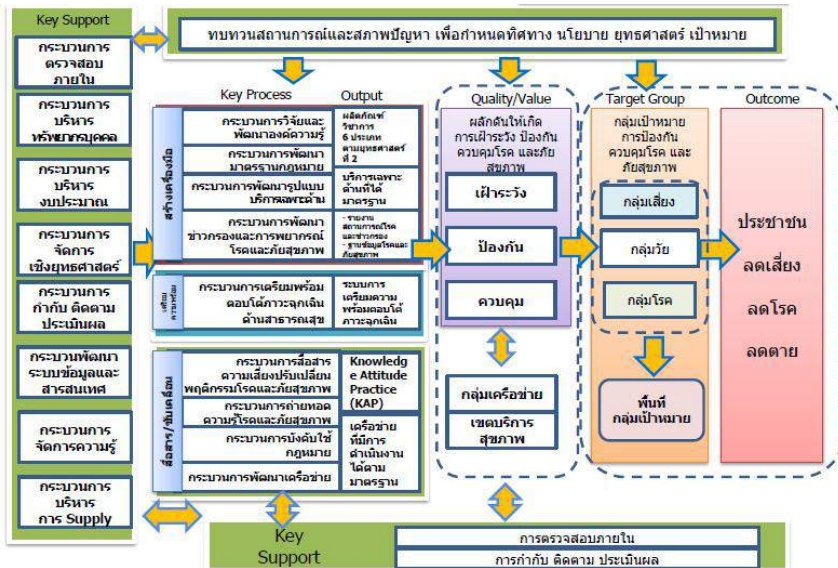
จากความท้าทายดังกล่าวส่งผลให้กรมฯ ต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพในทุกด้าน โดยเฉพาะระบบการปฏิบัติการที่จะต้องสามารถเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ เพื่อให้สังคมเชื่อถือและไว้วางใจ และที่สำคัญที่สุดเพื่อปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพ ที่จะบั่นทอนการพัฒนาของประเทศ

## การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

กรมควบคุมโรคได้ดำเนินการปรับบทบาทภารกิจหน่วยงานในสังกัดให้สอดคล้องกับทิศทางของการปฏิรูประบบสุขภาพกระทรวงสาธารณสุข ในฐานะที่กรมฯ เป็นหน่วยงานหลักในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคและภัยสุขภาพ จึงได้ทบทวนกระบวนการทำงานของกรมฯ ที่ต้องใช้ส่งมอบผลิตภัณฑ์บริการที่สำคัญ โดยวิเคราะห์ Value Chain ในการประชุมผู้บริหารของกรมฯ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน



ให้ได้ผลลัพธ์ (Outcome) ของการปฏิบัติตามพันธกิจ คือ ลดเสี่ยง ลดโรค ลดตาย ในกลุ่มเป้าหมาย (Target group) ได้แก่ 1) กลุ่มเสี่ยง (ตามสภาวะการเสี่ยง แบบต่าง ๆ) 2) กลุ่มวัย (เด็ก วัยรุ่น วัยทำงาน ฯลฯ) 3) กลุ่มโรค (ทั้งโรคติดต่อ และโรคไม่ติดต่อ) และ 4) พื้นที่กลุ่มเป้าหมาย (ชุมชน หมู่บ้าน โรงแรม โรงเรียน สถานประกอบการ ฯลฯ) เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการตามความคาดหวัง ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาคุณภาพตลอดจน เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานของกรมฯ โดยสื่อสารให้บุคลากรทุกหน่วยงาน ภายในสังกัดกรมฯ ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 Value Chain กรมควบคุมโรค

การออกแบบกระบวนการ พิจารณาให้สามารถส่งมอบคุณค่าได้ตาม Value Chain ดังนี้

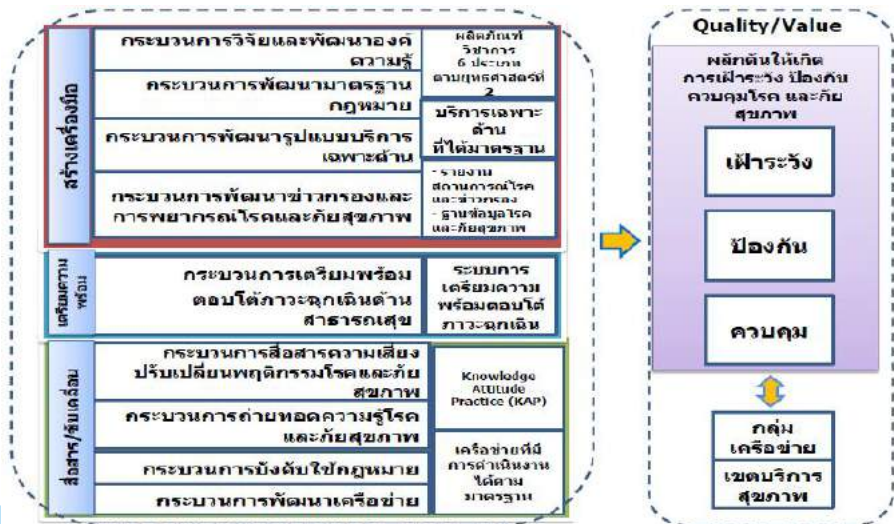
1. พิจารณาว่ากระบวนการนั้นส่งมอบผลผลิตและกระบวนการไปให้ใครเป็นผู้รับบริการภายในหรือภายนอกกรมฯ ซึ่งจะจัดเป็นกระบวนการสนับสนุนและกระบวนการสร้างคุณค่า หรือเป็นการส่งมอบให้กระบวนการถัดไป

2. กำหนดให้ชัดเจนว่า ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคืออะไร เพื่อจะได้กำหนดผลผลิต (Output) ที่ชัดเจนของกระบวนการ

3. ออกแบบกระบวนการ เพื่อให้สามารถผลิตและส่งมอบบริการ ที่มีคุณลักษณะตรงตามผลผลิต (Output) ที่ได้กำหนดไว้ โดยออกแบบให้สอดคล้องกับความสามารถ และทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร

**ผลผลิตและบริการของกรมฯ** (ภาพที่ 2) จำแนกได้ตามประเภทของกระบวนการหลัก ดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือ ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์วิชาการ การบริการเฉพาะด้าน ที่ได้มาตรฐาน รายงานสถานการณ์โรคและข่าวกรองฐานข้อมูลโรคและภัยสุขภาพ
2. การเตรียมความพร้อมของกระบวนการ มีระบบการเตรียมความพร้อมตอบโต้ภาวะฉุกเฉินที่มีคุณภาพ
3. การสื่อสารและขับเคลื่อน ทำให้ประชาชนมีความรู้ ทักษะคิด และพฤติกรรมที่เหมาะสม เพราะมีการทำงานร่วมกับเครือข่ายต่าง ๆ ได้ตามมาตรฐาน ส่งผลให้ประชาชนลดเสี่ยง ลดโรค ลดตายจากภัยสุขภาพ
4. จากผลผลิตกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุนผลักดันให้เกิดคุณภาพในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค ดังนี้



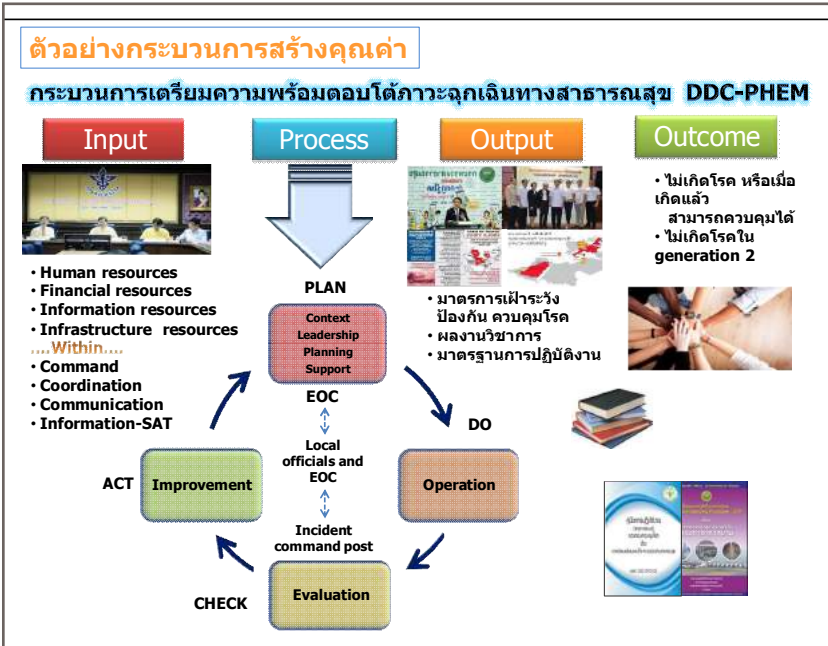
**คุณภาพของการเฝ้าระวัง** ประกอบด้วย การมีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลาและครอบคลุมทุกพื้นที่ ความแม่นยำของการพยากรณ์โรค เพื่อให้สามารถชี้เป้าหมายก่อนเกิดเหตุได้ อีกทั้งมีการสื่อสารผ่านช่องทางที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และเครือข่ายที่มีคุณภาพ

**คุณภาพของการป้องกัน** ประกอบด้วย การมีข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา มีมาตรการเชิงรุกที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งมีการสื่อสารความเสี่ยงที่ครอบคลุม โดยทีมงานและเครือข่ายที่เพียงพอ มีศักยภาพในการป้องกันและครอบคลุมพื้นที่ทุกระดับ เพื่อให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสม

**คุณภาพของการควบคุม** ประกอบด้วย การมีบุคลากรและทีมงานที่มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในการกำหนดคู่มือ มาตรการ แนวทางการดำเนินงาน ที่มีมาตรฐาน นำไปสู่การบังคับใช้มาตรการและกฎหมายที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีกลไกการติดตาม ประเมินผลที่มีความต่อเนื่องและบูรณาการร่วมกับพหุภาคี

5. ทดลองปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานของกระบวนการที่ได้ออกแบบว่าสามารถปฏิบัติงานได้และให้ผลลัพธ์ตามผลผลิตที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ รวมถึงพิจารณาออกแบบกระบวนการหรือปรับให้เหมาะสม

ตัวอย่างการออกแบบกระบวนการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคเป็นดังภาพที่ 3 และการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการจัดการกระบวนการ ดังตารางที่ 1 ผลจากการออกแบบและการจัดการกระบวนการสร้างคุณค่าก่อให้เกิดประสิทธิผลในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคในเชิงประจักษ์ ดังจะเห็นได้จากผลงานของกรมฯ ที่สามารถควบคุมและยับยั้งการแพร่ระบาดของโรคอีโบล่า ในปี 2557 และโรคเมอร์ส ในปี 2558 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

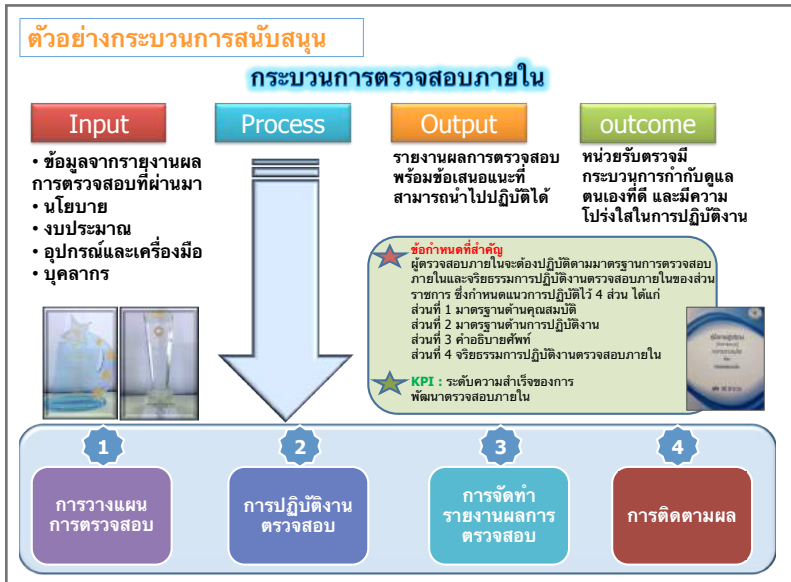


ภาพที่ 3 การจัดการกระบวนการเตรียมความพร้อมตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข  
DDC-PHEM

ตารางที่ 1 ข้อกำหนดที่สำคัญ ตัวชี้วัด และจุดควบคุมในการระดมทุนสร้างคุณค่า

คุณค่า	กระบวนการ	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดภายในกระบวนการ	จุดควบคุม
การป้องกันและควบคุม	เตรียมพร้อมตอบโต้ภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข	เครือข่ายที่มีคุณภาพ/ข้อมูลในการตัดสินใจที่ครบถ้วนถูกต้องและทันเวลา/ มีมาตรการเชิงรุกที่เหมาะสมกับเหตุการณ์/การสื่อสารความเสี่ยงที่ครอบคลุม/ มีทีมงานและเครือข่ายที่เพียงพอในกรณีภัยพิบัติ/การป้องกันและควบคุมจนถึงขั้นที่ระดับบุคลากรและทีมงานที่มีความรู้ทักษะ มีความเชี่ยวชาญ	จำนวนข่าวที่สื่อสารความเสี่ยงตอบโต้ได้ทันเวลา	รายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยง และแผนปฏิบัติการตามผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง
	สื่อสารความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโรค และภัยสุขภาพ	มีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา/ช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย/เครือข่ายที่มีคุณภาพ/มีการสื่อสารความเสี่ยงที่เชิงรุกที่เหมาะสมกับเหตุการณ์/การสื่อสารความเสี่ยงที่ครอบคลุม/มีทีมงานและเครือข่ายที่เพียงพอ มีศักยภาพ ในการป้องกันและควบคุม/มีทีมงานและเครือข่ายที่เพียงพอ/มีบุคลากรและทีมงานที่มีความรู้ทักษะ มีความเชี่ยวชาญ/มีมาตรการแทรกซึม/มีการติดตาม ประเมินผล/มีความต่อเนื่อง/มีการบูรณาการร่วมกับเครือข่าย พหุภาคี	จำนวนข่าวที่สื่อสารความเสี่ยงตอบโต้ได้ทันเวลา	-แผนปฏิบัติการที่กระฉับ กระฉวย - สื่อสารความเสี่ยง - ข้ามผ่านการสิ้นเปลืองจากคณะทำงาน - ประวังและตอบโต้
	ถ่ายทอดความรู้โรคและภัยสุขภาพ	มีอยู่คู่กับองค์กรส่วนที่แสวงหาช่องทางสื่อสารที่เฉพาะกลุ่มเป้าหมาย/มีทีมงานและเครือข่ายที่เพียงพอ/มีศักยภาพ ในการป้องกันและควบคุม/มีทีมงานระดับประชาชนกลุ่มเป้าหมาย/มีทีมงานและเครือข่ายที่เฉพาะกลุ่มบุคลากรและทีมงานที่มีความรู้ทักษะ มีความเชี่ยวชาญ/มีมาตรการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	ร้อยละของ ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย รับทราบและมีความรู้เรื่องโรคและภัยสุขภาพที่สำคัญของชุมชน	แนวทาง มาตรการ เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

นอกจากกรมควบคุมโรคจะพัฒนากระบวนการสร้างคุณค่าแล้วก็ได้ดำเนินการพัฒนากระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยได้ดำเนินการออกแบบกระบวนการสนับสนุนซึ่งพิจารณาถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของกระบวนการ กำหนดข้อกำหนดที่สำคัญ การออกแบบกระบวนการ การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และผลผลิตของกระบวนการ โดยมีตัวอย่างการออกแบบกระบวนการสนับสนุน และการสื่อสารกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ตัวอย่างการออกแบบกระบวนการตรวจสอบภายใน

เพื่อให้กระบวนการที่ได้รับการออกแบบถูกนำไปสู่การปฏิบัติ และบรรลุตามเป้าหมายของกระบวนการ กรมควบคุมโรคมีการควบคุมกระบวนการตั้งแต่ ผู้ส่งมอบบุคลากร ปัจจัยนำเข้า วิธีการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน กำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดกำกับกับการดำเนินการที่ท้าทายเพิ่มขึ้นทุกปี การจัดทำเป็นมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ หรือการฝึกอบรม หรือสอนงานให้แก่บุคลากร ระหว่างการปฏิบัติงาน



ผู้ปฏิบัติงานจะบันทึกข้อมูล สารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการติดตามควบคุมทั้งเชิงรับ (การรายงานผล) และเชิงรุก (การตรวจสอบ) ประเมินผลกระบวนการ ตามตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ การเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งจะส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายหรือการป้องกันข้อผิดพลาดได้อีกทางหนึ่ง นอกเหนือจากการจัดทำมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ได้จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลไว้ในเอกสาร สื่อต่าง ๆ ที่สามารถจับต้องได้ (Explicit knowledge) การสร้างระบบพี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง (mentor-mentee) รวมทั้งการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การมีระบบ VDO conference เพื่อใช้ประชุม อบรม สัมมนา กับส่วนกลางและภูมิภาคในยามปกติ และประชุมพิจารณาสั่งการในภาวะฉุกเฉินที่เป็นทั้งการเตรียมความพร้อมตอบโต้ ฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ โดยมีตัวอย่างการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 5

รวมทั้งพัฒนาการรายงานผลงาน การตรวจสอบ การกำกับติดตาม การสรุปผลการทำงาน 1) จากระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์กรมควบคุมโรค (Estimates) ซึ่งเป็นระบบในการจัดทำแผน และติดตามผลการดำเนินงาน โดยให้ผู้รับผิดชอบโครงการรายงานผลการดำเนินงานในระบบแบบออนไลน์ Real Time 2) การกำกับ ติดตาม การดำเนินงานตามแนวทางยุทธศาสตร์ที่ 2 โดยกำกับ ติดตามการดำเนินงานทุกไตรมาส ในระบบ Estimate SM ของกรม 3) การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานผ่านการประชุมผู้บริหารของกรมทุกเดือน 4) การนิเทศงานเพื่อสนับสนุนและบริหารจัดการให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ 5) การติดตามและประเมินผลภาพรวมของการฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศตามมาตรฐานสากล ตามยุทธศาสตร์ที่ 5 เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลความสำเร็จของแผนงานโครงการหรือ นวัตกรรมของหน่วยงาน ผลการประเมินจะนำไปต่อยอดหรือปรับปรุงการดำเนินงาน รวมทั้งเกิดการปรับแผนในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นต่อไป





ภาพที่ 5 การสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

## การดำเนินงานผ่านเครือข่ายเพื่อยกระดับการดำเนินการของส่วนราชการ

กรมควบคุมโรค ขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านกลุ่มเครือข่ายให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้วยกลยุทธ์การสร้างและพัฒนาเครือข่ายผ่านการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องหลายช่องทาง ทำให้เครือข่ายเห็นประโยชน์ ให้ความสำคัญ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงานพัฒนา สนับสนุน สร้างเสริมสุขภาพ เพื่อปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพ

กรมมีวิธีการคัดเลือกเครือข่าย โดยเริ่มจากการทบทวนผลการรายงานข้อมูลที่สะท้อนกลับจากกลุ่มเครือข่ายที่ทำงานร่วมกับกรมฯ และคำนึงถึงสมรรถนะที่จำเป็นของเครือข่าย ได้แก่ สมรรถนะในด้านการสื่อสารความเสี่ยง สมรรถนะด้านระบาดวิทยา โดยคณะกรรมการระดับกรมฯ คือ 1) คณะกรรมการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์และคณะทำงานยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง และ 2) คณะกรรมการ





พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ และตัวแทนจากทุกหน่วยงานภายในกรมฯ โดยมีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอตามกรอบการดำเนินงานปกติประจำปี เพื่อกลั่นกรองและจัดทำข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาเกณฑ์ในการกำหนดจำแนกเครือข่าย ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับพันธกิจองค์กรและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปี เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังในแต่ละกลุ่มได้อย่างตรงจุด อีกทั้งมีการรับฟัง เรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของเครือข่ายแต่ละกลุ่ม เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการและการบริการใหม่ ๆ ตัวอย่างการดำเนินการร่วมกับเครือข่าย เช่น

- การพัฒนาจังหวัดชายแดนตามกรอบกฏอนามัยระหว่างประเทศ (IHR 2005) พ.ศ. 2548 และ GHS (Global Health Security) ตามมาตรการ 12 เป้าหมายของกรมในปี พ.ศ. 2557

- เครือข่ายข้อมูลทางด้านการบาดเจ็บ เพื่อให้เกิดการเฝ้าระวังการบาดเจ็บได้อย่างมีคุณภาพ

- เครือข่าย SRRT อำเภอ หรือ ทีมเฝ้าระวังสอบสวนเคลื่อนที่เร็วเพื่อการเฝ้าระวัง สอบสวน และควบคุมการแพร่ระบาดของโรคที่เป็นปัญหาสำคัญของพื้นที่ เป็นต้น

ผลลัพธ์การสนับสนุนผลักดันให้ทุกหน่วยงานของกรมฯ ทำงานร่วมกับเครือข่าย ปรากฏถึงผลงานคุณภาพที่ได้รับรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ ได้แก่

ผลงาน “การพัฒนาระบบการตรวจหาปริมาณเชื้อไวรัสเอชไอวี เพื่อขยายโอกาสให้ประชาชนได้รับบริการอย่างมีคุณภาพเท่าเทียมและทันเวลา” ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี กรมควบคุมโรค ในความร่วมมือของทุกเครือข่าย

ผลงาน “โรคเรื้อนในเมืองหลวง : ศักดิ์ศรีและคุณภาพชีวิตของผู้ได้รับผลกระทบจากโรคเรื้อนที่ควรได้รับการเยียวยา” ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ ในความร่วมมือของเครือข่ายในการทำงานด้านโรคเรื้อน

ผลงานรางวัลชนะเลิศ (1st Place Winner) ระดับนานาชาติ จาก United Nations Public Service Awards 2014 ในสาขาการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายผ่านกลไกนวัตกรรม (Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms) ชื่อผลงาน มาลาเรีย :

การพัฒนาศักยภาพบริการแบบบูรณาการ “Community Participation for Effective Malaria Management in Tha Song Yang Di” ซึ่งมีความโดดเด่นด้านการบริหารจัดการแบบบูรณาการร่วมกับเครือข่ายเพื่อลดความเจ็บป่วยด้วยโรคมาลาเรียในพื้นที่เสี่ยงสูงอำเภอท่าสองยาง

## การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

กรมควบคุมโรคตระหนักถึงการดำเนินภารกิจในปัจจุบันที่มีโอกาสหยุดชะงักอันเนื่องมาจากเหตุภัยพิบัติ และสภาวะวิกฤตต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบต่อประชาชนและการดำเนินที่สำคัญได้แก่ 1) ประชาชนไม่ได้รับยาและเวชภัณฑ์จากการสนับสนุนของกรมควบคุมโรคอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มโรคเรื้อรัง เช่น ความดัน เบาหวาน โรคระบบทางเดินหายใจและหลอดเลือด รวมทั้งโรคระบบภูมิคุ้มกันบกพร่อง 2) ผู้ประกอบการ ไม่สามารถส่งออกอาหารปลอดภัยได้ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจภาพรวมของประเทศ 3) เกิดความเสี่ยงของโรคต่อประชาชนในกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากแหล่งข้อมูลสารสนเทศในระบบการเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรค หยุดชะงัก และมีผลกระทบต่อสถานการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารต่อสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

ดังนั้นเพื่อให้สามารถเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคให้กับประชาชนได้ในระดับพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง ภายใต้ภาวะวิกฤตต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงของกรมฯ จึงได้ร่วมกันกำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์การ (Business Continuity Management : BCM) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเตรียมพร้อม และดำเนินการป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพ ในสถานการณ์ฉุกเฉินและภัยพิบัติอย่างรวดเร็ว ตามความต้องการของพื้นที่และได้มาตรฐานสากล โดยกำหนดตัวชี้วัดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมฯ จัดทำแผนประกอบกิจการภายในองค์กร (Business Continuity Plan : BCP) และ Incident Management Plans (IMP) โดยอ้างอิงมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 เพื่อให้มั่นใจว่าในกรณีที่มีสถานการณ์ฉุกเฉินที่ทำให้การปฏิบัติงานตามปกติต้องหยุดชะงัก ภารกิจสำคัญจะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หรือกลับมาดำเนินการในเวลาที่เหมาะสม โดยใช้ทรัพยากร คน เงิน สิ่งของ ให้สอดคล้องกับปัญหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ และสามารถประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำไปสู่การปรับปรุงต่อไป ดังภาพที่ 6 โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การสร้างองค์ความรู้ ปี พ.ศ. 2555 จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเตรียมพร้อมตอบโต้ภาวะฉุกเฉินอบรมหลักสูตรการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อจัดทำแผนบริหารสถานการณ์ฉุกเฉินและแผนประกอบกิจการ เป้าหมาย 20 หน่วยงาน ปี พ.ศ. 2556 ดำเนินโครงการต่อเนื่องโดยขยายกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้นรวม 27 หน่วยงาน และ ปี พ.ศ. 2557 จัดอบรมผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน BCM-Lead Auditor : ISO 22301-2012

**ขั้นตอนที่ 2** การซักซ้อมและทบทวนปรับปรุงแผน ปี พ.ศ. 2557 หลังจากมีการตรวจติดตามประเมิน แผนสถานการณ์ฉุกเฉิน (IMP) และแผนบริหารความต่อเนื่องขององค์กร (BCP) ของหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายแล้ว หน่วยงานดำเนินการซักซ้อมเพื่อพัฒนาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและให้เกิดประสิทธิผล

**ขั้นตอนที่ 3** การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ส่งเสริมระบบรองรับภาวะวิกฤตที่ยั่งยืน ปี พ.ศ. 2558 เป็นต้นไปหน่วยงานที่รับผิดชอบในรูปแบบคณะทำงานตรวจติดตามประเมินภายใน (Internal Audit) ตามระบบ ที่วางแผนไว้ปรับปรุง สื่อสารสร้างความเข้าใจ และซักซ้อมให้ครอบคลุมกระบวนการตามพันธกิจและผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

## การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

### ตัวอย่างแผนประกอบกิจการ Business Continuity Plan:BCP



แผนประกอบกิจการ (Business Continuity Plan:BCP) เพื่อเตรียมความพร้อมภายในองค์กร:กรณีโรคติดต่ออุบัติใหม่ ปี พ.ศ. 2555



แผนประกอบกิจการภายในองค์กร (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อเตรียมความพร้อมกรณีเหตุการณ์การประชุมผ่านทางกรณีสื่อและหน่วยงานถูกปิดล้อม

การบริหารความต่อเนื่องขององค์กร  
การจัดทำแผนประกอบกิจการและการ  
เฝ้าระวังทางระบาดวิทยาช่วงวิกฤต  
น้ำท่วม พ.ศ.2554



ภาพทีมเคลื่อนที่กรมควบคุมโรค ช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัย ปี 2554

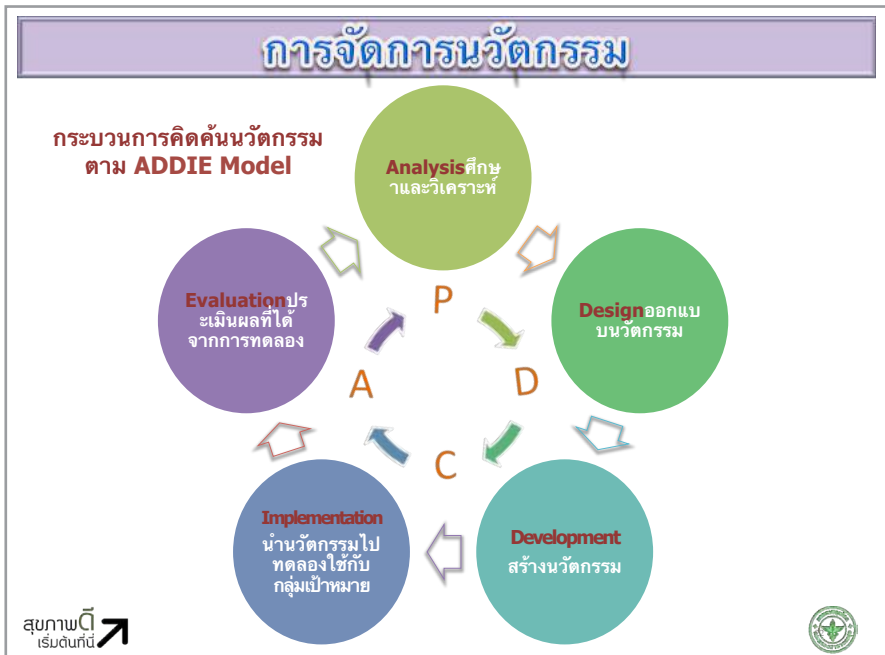
ภาพที่ 6 การเตรียมความพร้อมความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

## การจัดการนวัตกรรม

กรมควบคุมโรคมีนโยบายในการดำเนินงานที่เน้นกระบวนการทำงานของหน่วยงานในสังกัด ด้วย 3ส. 5I ให้ความสำคัญกับการสร้างและการนำนวัตกรรม (Innovation) มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วทั้งองค์กร เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีสำนักจัดการความรู้ซึ่งเป็นหน่วยงานภายในเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม ในภาพรวมกรมฯ และการบริหารจัดการองค์ความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคให้เท่าเทียมกัน (Scaling Up) มีการจัดทำโครงสร้างความรู้หน่วยงาน (Knowledge Structure) เพื่อรวบรวมองค์ความรู้สำคัญของหน่วยงาน และถ่ายทอดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานโดยมีระบบคลังความรู้ จัดเก็บองค์ความรู้สำคัญเพื่อขับเคลื่อนงาน ในเชิงยุทธศาสตร์ วางแผนการถ่ายทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญให้กับคนรุ่นต่อไป วางกลไกให้หน่วยงานใช้ KM ในการเรียนรู้และพัฒนาเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรกรมฯ ได้ร่วมสร้าง ร่วมเรียนรู้ ต่อยอดองค์ความรู้ ซึ่งกรมฯ ได้มีการต่อยอดนำองค์ความรู้สำคัญ ได้แก่ คู่มือ แนวทางมาตรฐานงานป้องกันควบคุมโรคที่ได้รวบรวมไว้ในระบบคลังความรู้ มาทบทวนให้เป็นไปตามมาตรฐาน พร้อมใช้งานและทันสมัยสถานการณ์ เช่น คู่มืออาสาสมัครสาธารณสุขเรื่องโรคไข้เลือดออก แนวทางการให้การปรึกษาและการวินิจฉัยการติดเชื้อ HIV แบบทราบผลในวันเดียว แนวทางมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านควบคุมโรคติดต่อระหว่างประเทศ (ท่าอากาศยาน) เป็นต้น โดยเผยแพร่ ผ่านทางเว็บไซต์ของกรมฯ เพื่อให้ทันวิชาการและเครือข่ายงานป้องกันควบคุมโรคได้ใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในพื้นที่ได้อย่างทั่วถึง โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานคือประชาชนลดเสี่ยง ลดโรค ลดตาย

ในการสนับสนุนโอกาสให้เกิดการสร้างนวัตกรรม นอกจากกรมฯ จะส่งเสริมและผลักดันด้านนโยบายแล้ว กรมฯ ยังได้มีดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดให้นวัตกรรมเป็นหนึ่งในผลิตภัณฑ์ของกรมควบคุมโรค ตามยุทธศาสตร์ที่ 2 และกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัด ตัวชี้วัดที่ 2.1.1 (สัดส่วนของผลิตภัณฑ์ ที่ดำเนินการตามมาตรฐานสากล) โดยมีกระบวนการคิดค้นนวัตกรรมตาม ADDIE Model (ภาพที่ 7) ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาและวิเคราะห์การออกแบบนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรม การนำนวัตกรรมไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย และการประเมินผลที่ได้จากการทดลอง 2) การสนับสนุนด้านงบประมาณ ซึ่งจะได้รับ

การพิจารณาเป็นพิเศษ โดยให้หน่วยงานคิดและสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ผ่านโครงการหรือกิจกรรมในแผนปฏิบัติราชการประจำปี เน้นการแก้ไขปัญหาการเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพตามนโยบาย และปัญหาในพื้นที่ ซึ่งในการดำเนินงานนั้นจำเป็นต้องอาศัยนวัตกรรมต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา 3) ด้านวิชาการ กรมควบคุมโรคจะมีรอบหัวข้อคำถามงานวิจัยให้หน่วยงานจัดทำโครงการวิจัยเสนอของบประมาณดำเนินการ โดยผ่านระบบการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ซึ่งกรมฯได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยต่อเนื่อง ปีละประมาณ 25 ล้าน ในการสนับสนุนงานวิจัยของกรมควบคุมโรค รวมทั้งที่ปรึกษาในการดำเนินการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ในหลายสาขา 4) การเสริมสร้างบรรยากาศและผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรม เช่น การจัดทำคลังความรู้ การจัดชุมชนนักปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดบทเรียน การจัดตลาดนัดความรู้ และจัดสัมมนาวิชาการ ป้องกันควบคุมโรคแห่งชาติซึ่งจะมีการประกวดผลงานเด่นในแต่ละครั้ง



ภาพที่ 7 กระบวนการการคิดค้นนวัตกรรมตาม ADDIE Model

ตัวอย่างผลงานและนวัตกรรมคุณภาพ ที่กรมฯ ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ในการปฏิบัติงานได้แก่ ผลงานคุณภาพ ปี พ.ศ. 2557 กล้องจุลทรรศน์เครือข่าย (Webcam Microscope) นวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการวินิจฉัยโรคมะเร็งบริเวณแม่ฮ่องสอน โดยสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 เชียงใหม่ ซึ่งในปี พ.ศ. 2558 ได้นำมาพัฒนาขยายผลให้หน่วยงานในสังกัดนำไปใช้ โดยมีจำนวนหน่วยงานที่ให้บริการในการตรวจเชื่อมมาลาเรีย ผ่านระบบออนไลน์จาก 1 หน่วยงาน ในปี พ.ศ. 2555 เป็น 34 หน่วยงาน ในปี พ.ศ. 2557

การพัฒนาแนวคิดการบริการที่เป็นมิตรในการควบคุมโรคเอดส์และโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ ประกอบกับ การทำให้เครือข่ายทั้งราชการ และไม่ใช้ราชการ ร่วมมือกัน มี Self of Belonging เห็นประโยชน์ร่วมกัน คือประชาชนมีความตระหนักในการป้องกันตนเองได้ อยากร่วมกันให้รู้เท่าทันโรคที่สังคมหวาดกลัว และรังเกียจ จากผลงาน “โครงการการจัดบริการที่เป็นมิตรสำหรับเยาวชน” ของสำนักโรคเอดส์ วัณโรค และโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์

การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการป้องกันและควบคุมการระบาดของโรคไข้เลือดออกเชิงรุก โดยความร่วมมือระหว่างกรมควบคุมโรคและ NECTEC ในการใช้ Tablet ในการเฝ้าระวังความชุกของยุงลายในพื้นที่ป่วยซ้ำซาก ด้วยโปรแกรม DMLS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมโรคไข้เลือดออก เพื่อพัฒนานวัตกรรมในการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคไข้เลือดออก

## ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

1. การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร มีการกำหนดทิศทางนโยบายที่ชัดเจนในการทำงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศในการทำงาน สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. การส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการงานเกิดนวัตกรรม
3. การใช้กลไกการสื่อสารที่หลากหลาย การใช้สื่อสังคมออนไลน์ ทำให้ได้รับข้อมูล ข้อเสนอแนะจากบุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาปรับปรุงกระบวนการทำงานของกรมฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



4. การพัฒนาศักยภาพทุกเครือข่ายที่ทำงานร่วมกัน โดยมีการนำข้อเสนอแนะจากการถอดบทเรียนของเครือข่ายมาพัฒนาการทำงานร่วมกัน ทั้งด้านความรู้และสัมพันธภาพต่าง ๆ

5. การมีระบบติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการติดตามผลงาน ทำให้สามารถทราบปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น และปรับปรุงขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง



## กรมสรรพากร

### หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

กรมสรรพากรมีระบบปฏิบัติการที่สนับสนุนการดำเนินงานโดยใช้การจัดการความรู้ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรม มีการพัฒนากระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง เช่น กระบวนการจดทะเบียนและขอมีเลขประจำตัวภาษีอากร กระบวนการรับแบบแสดงรายการและการรับชำระภาษีอากร และกระบวนการกำกับดูแลและตรวจสอบภาษีอากร เป็นต้น โดยในช่วง 3 ปีที่ผ่านมามีการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น RD Smart Tax Application และ Web Accessibility เพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคคลทุกสถานภาพ โดยเฉพาะคนพิการในการเข้าถึงข้อมูลของสรรพากร เป็นต้น



กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจหลักในการจัดเก็บภาษีอากรเพื่อเป็นรายได้ของรัฐบาล โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายในการบริหารจัดการเก็บภาษีอากร ดำเนินงานตามพันธกิจหลัก 3 ประการ คือ จัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ ให้บริการและสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี และเสนอแนะนโยบายการจัดการเก็บภาษีอากรอย่างทั่วถึง เป็นธรรม สามารถใช้เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการแข่งขันของประเทศต่อกระทรวงการคลัง ซึ่งขับเคลื่อนองค์กรการด้วย 3 ยุทธศาสตร์สำคัญ คือ 1) บริหารการ จัดเก็บภาษีอย่าง ยั่งยืน 2) สร้างนวัตกรรมด้านการบริหารและการบริการสู่สากล 3) บริหารจัดการ องค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาล ภายใต้วิสัยทัศน์ “ผู้นำด้านบริหารจัดการเก็บภาษี ด้วยนวัตกรรมและหลักธรรมาภิบาล” โดยมีบุคลากรปฏิบัติงาน จำนวนรวมทั้งสิ้น 23,027 คน (ณ เดือนมีนาคม 2558) ที่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน ตามค่านิยมและวัฒนธรรม คือ “มุ่งมั่นซื่อสัตย์ มุ่งเน้นจริยธรรม มุ่งหมายความ รับผิดชอบ มุ่งเสริมความสามัคคี มุ่งสร้างผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ” ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมกรมสรรพากร

กรมสรรพากรเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้าง องค์กรที่แบ่งออกเป็นกรปฏิบัติงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำหน้าที่บริหาร จัดเก็บภาษีและให้บริการแก่ผู้เสียภาษีในหน่วยบริการผู้เสียภาษีครอบคลุม

ทั่วประเทศ ประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรภาค จำนวน 12 แห่ง สำนักงานสรรพากรพื้นที่ จำนวน 119 แห่ง สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา จำนวน 850 แห่ง ดังนั้น การออกแบบกระบวนการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงโครงสร้างการบริหารงาน ความสามารถของบุคลากร การควบคุมงาน งบประมาณ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความถูกต้อง รวดเร็ว ตรวจสอบได้ และมีผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล จึงออกแบบกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นผลผลิตควบคู่กับการบริหารงานเป็นสำคัญ

## การออกแบบกระบวนการทำงานให้เป็นองค์การอิเล็กทรอนิกส์

แนวทางการออกแบบผลผลิต การบริการ กระบวนการทำงานของกรมสรรพากรมีหลักการสำคัญ คือ มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การควบคู่กับความพึงพอใจของบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งการออกแบบกระบวนการทำงานจะคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ภารกิจ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ รวมทั้งความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และยกระดับการให้บริการที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม ภายใต้เป้าหมายการขับเคลื่อนกรมสรรพากรให้เป็นองค์การอิเล็กทรอนิกส์ภายใต้ตราสัญลักษณ์ “e-Revenue”

ในขั้นตอนการออกแบบกระบวนการทำงาน กรมสรรพากรได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการทำงานกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์การ ได้แก่ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกฎหมาย เพื่อกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ให้สอดคล้องกับพันธกิจหลักและอำนาจหน้าที่ขององค์การ เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดให้กระบวนการสร้างคุณค่ามีเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับความสัมพันธ์ตั้งแต่ร้อยละ 80 เป็นกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยระดับความสัมพันธ์

ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งทุกกระบวนการมีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า หรือ SIPOC Model ดังภาพที่ 2 และประชุมร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อทบทวนให้กา  
กำหนดกระบวนการถูกต้องตามลำดับความสำคัญของภารกิจงาน



ภาพที่ 2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า SIPOC Model

ด้านการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่า กรมสรรพากรได้คำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กฎหมาย ความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้รวบรวมข้อมูลจากช่องทางต่างๆ เช่น การสำรวจความพึงพอใจ การรับข้อร้องเรียน การประชุมสัมมนา การตอบข้อหารือ และกล่องรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น โดยมุ่งกำหนดผลผลิตให้ตอบสนองความต้องการและยกระดับการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจในการเสียภาษีมามากกว่าการบังคับจัดเก็บตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการให้สอดคล้องเหมาะสมสำหรับใช้ติดตามและประเมินผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างการออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่า เช่น

- การออกแบบกระบวนการจดทะเบียนและการขอมีเลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากร โดยกรมสรรพากรได้เพิ่มช่องทางการให้บริการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีธุรกิจเฉพาะผ่านทาง Internet ซึ่งผู้ประกอบการไม่ต้องแนบเอกสาร เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ รวมทั้งปรับปรุงระบบเลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากร (Tax Identification Number : TIN) จาก เลขประจำตัว 10 หลัก เป็นเลขประจำตัว 13 หลัก ด้วยมาตรฐาน Single Identification เพื่อลดระยะเวลาในการเดินทางและค่าใช้จ่ายให้กับผู้เสียภาษีที่อยู่ในอำเภอที่ห่างไกล

- การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตามเป้าหมายขององค์การเพื่อมุ่งพัฒนาให้เป็น e-Revenue จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาเป็นแกนนำในการผลักดันองค์การ ได้มีการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานและทิศทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการให้บริการผู้เสียภาษีและหน่วยงานภายนอกบนระบบเครือข่าย Internet ทาง Website [www.rd.go.th](http://www.rd.go.th) โดยผู้เสียภาษีและประชาชนสามารถทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ด้านภาษีอากรด้วยความสะดวกรวดเร็ว ซึ่งกรมสรรพากรมีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทั้งในด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เครือข่ายสื่อสาร ข้อมูลและสารสนเทศ ฐานข้อมูล บุคลากรด้านสารสนเทศและระบบรักษาความปลอดภัย (Information Security Management System) ตามมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO 27001 ทำให้กรมสรรพากรสามารถให้บริการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับความพึงพอใจและความเชื่อถือจากผู้ใช้บริการ

## การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม

กรมสรรพากรมุ่งเน้นความสำคัญถึงเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์การเพื่อที่จะพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และองค์การแห่งการสร้างนวัตกรรม (Innovation Organization)

อันเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนองค์การให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน และมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีเพื่อใช้สนับสนุนความรู้ของส่วนราชการ ความเป็นเลิศด้านผลผลิตและการบริการ เช่น มีการจัดการกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการกำกับดูแลและตรวจสอบภาษี เช่น การจัดการเชิงระบบแบบรายตัวผู้ประกอบการอย่างใกล้ชิดและเป็นปัจจุบัน และมีการออกแบบกระบวนการเพื่อให้ตอบข้อกำหนดที่สำคัญ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนากระบวนการ เช่น ช่องทางคืนภาษี สร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ ฯลฯ ระบบทะเบียนคุมรายการและจัดทำบัญชีผู้เสียภาษี (Transaction Control Log : TCL) หรือการจัดทำทะเบียนคุมรายการและจัดทำบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ระดับอำเภอ ทำให้สามารถกำกับติดตามระดับพื้นที่ได้ และเป็นระบบงานรองรับ Digital Economy ซึ่งการพิจารณาโอกาสสร้างนวัตกรรมในการวางแผนทางยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากรมีจุดแข็งในการเป็นหน่วยงานภาครัฐชั้นนำด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินการ ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างรวดเร็ว และในช่วง 3 ปีที่ผ่านมากรมสรรพากรมีการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เช่น RD Smart Tax Application ซึ่งเป็น application ใหม่ในการให้บริการธุรกรรมภาครัฐของกรมสรรพากร ดังภาพที่ 3 และ Web Accessibility เพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคคลทุกสถานภาพ โดยเฉพาะคนพิการในการเข้าถึงข้อมูลของกรมสรรพากร เป็นต้น



ภาพที่ 3 RD Smart Tax Application นวัตกรรมใหม่ในการให้บริการธุรกรรม  
ภาครัฐของกรมสรรพากร

กรมสรรพากรมีการพัฒนากระบวนการโดยการขับเคลื่อนกระบวนการผ่านการจัดการความรู้ผ่านโครงสร้างในการจัดการนวัตกรรม 5 ระดับ ซึ่งช่วยสร้างโอกาสให้บุคลากรของหน่วยงานมีส่วนร่วมสร้างนวัตกรรมผ่านงานในความรับผิดชอบได้ตลอดเวลา ได้แก่

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม “ผู้นำด้านบริหารจัดเก็บภาษี บริการที่ดีด้วยนวัตกรรม และหลักธรรมาภิบาล” และถ่ายทอดไปสู่ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างนวัตกรรมด้านการบริหารและการบริการสู่สากล และแผนงาน/โครงการ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน

2) อำนวยความสะดวกด้านโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม เช่น การจัดสรรเครื่องคอมพิวเตอร์ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทั่วประเทศ การอนุญาตให้เจ้าหน้าที่สืบค้นข้อมูลภายนอกหน่วยงานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความปลอดภัย เป็นต้น

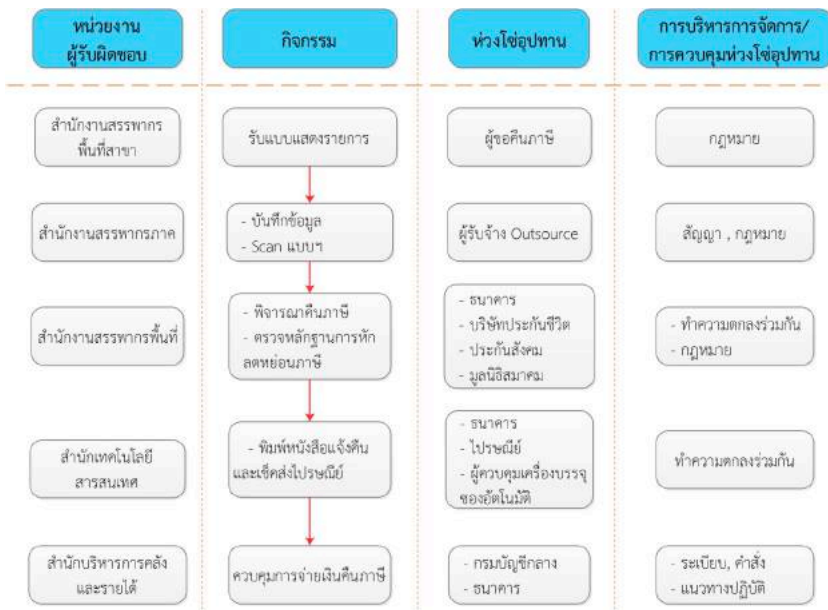
3) การเพิ่มศักยภาพให้เจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมในการสร้างนวัตกรรมผ่านการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะหลักรายบุคคล

4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมแนวคิด/การปรับปรุงกระบวนการ/การสร้างสรรค์ ต่อกกรมสรรพากรในเวทีต่าง ๆ อย่างอิสระ มีการระดมความคิดเห็นร่วมกันเพื่อให้ได้นวัตกรรมการทำงานที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายในอย่างครบถ้วน

5) การประเมินผลการดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรม โดยกรมสรรพากรให้ทุกหน่วยงานที่มีโครงการ/แผนงาน ประเมินผลความพึงพอใจในการเข้าใช้งานระบบของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาสู่การปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป เช่น มีการวัดผลความพึงพอใจของผู้ใช้งานยืนยันแบบผ่าน RD Smart Tax Application บน Smart Phone และ Tablet สำหรับปีภาษี 2557 เพื่อจะได้นำข้อเสนอแนะไปพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมการใช้งานให้มีประสิทธิภาพ

นอกจากการใช้แนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อทราบถึงขอบเขตการดำเนินการครบทุกกระบวนการ สะท้อนให้เห็นในรูปแบบกระบวนการดำเนินการ เช่น ตัวอย่างการจัดการห่วงโซ่อุปทานในกระบวนการคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดากรณียื่นแบบกระดาษ ดังภาพที่ 4 กรมสรรพากรยังนำความคิดเห็นของผู้ประกอบการ

มาใช้ติดตามประเมินผลและดำเนินการติดตามข้อมูลจากระบบสารสนเทศ รวมทั้งผู้รับบริการสามารถตรวจสอบข้อมูลได้เช่นกัน นอกจากนี้ กรมสรรพากรได้ปรับปรุงและแก้ไขปัญหาโดยใช้ข้อมูลจากระบบงานประจำ จากการจัดทำโครงการ “R to R” (Routine to Research)



ภาพที่ 4 การจัดการห่วงโซ่อุปทานในกระบวนการคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดากรณียื่นแบบกระดาษ

## การควบคุมต้นทุนเพื่อประสิทธิผลการปฏิบัติการ

กรมสรรพากรมีการควบคุมต้นทุนโดยรวม 2 ด้าน คือ 1) การควบคุมต้นทุนภายในหน่วยงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดก่อให้เกิดผลิตภาพสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพภายในองค์กร และส่งเสริมภารกิจจัดเก็บภาษีอากรให้มีต้นทุนต่ำที่สุด ซึ่งปรากฏข้อมูลในการจัดเก็บภาษีทุก 100 บาท กรมสรรพากรมีต้นทุนในการจัดเก็บภาษีเพียง 0.52 บาท ต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 0.60 บาท (ข้อมูลปี พ.ศ. 2557) และ 2) การควบคุมต้นทุนเพื่อลดต้นทุน

ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งด้านเวลา ค่าใช้จ่ายในการเสียภาษีอากร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปรากฏข้อมูลจากการจัดลำดับความยากง่าย ในการทำธุรกิจในประเทศไทย (The Ease of Doing Business Rank) ด้านการเสียภาษี (Paying Taxes) ของธนาคารโลก (World Bank) พบว่า ในปี พ.ศ. 2558 ระบบการเสียภาษีอากรของไทยมีการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เสียภาษีอยู่ในลำดับที่ 62 จากจำนวนทั้งหมด 189 ประเทศ ซึ่งการให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุน การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำมาสู่การปรับปรุงการทำงานตามกระบวนการที่สำคัญ เพื่อสร้างนวัตกรรมการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้เสียภาษี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

การสร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนกับความ ต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมสรรพากร เช่น กระบวนการสนับสนุนด้านงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีการนำความจำเป็นและเร่งด่วนเพื่อสนับสนุนการจัดเก็บภาษีอากรในเชิงรุกต่อ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมการวิเคราะห์ปริมาณงาน เพื่อนำมาจัดทำแผนการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรมสรรพากร พ.ศ. 2557-2561 มีการจัดสรรทรัพยากรโดยให้ความสำคัญในการปรับปรุงวงจร Internet ให้มีขนาดความเร็วที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงช่องทางการชำระภาษีอากรและการให้บริการต่าง ๆ ได้รวดเร็วขึ้น

## ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสรรพากร โดยมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับข้อกำหนดที่สำคัญและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย คือ

- 1) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารของกรมสรรพากรที่ชัดเจน การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมทั้งกำหนดทิศทางการบริหารงานภายใต้ยุทธศาสตร์สำคัญ เพื่อให้ผลการดำเนินงานตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและ





ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้บริหารทุกระดับได้กำหนดทิศทาง และเป็นแบบอย่างเพื่อให้บุคลากรทุกคนร่วมกันขับเคลื่อนองค์การ ตลอดจนถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่กำหนด

2) การออกแบบกระบวนการทำงานทั้งด้านกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่คำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ภารกิจ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ รวมทั้งความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการด้วย

3) การบริหารจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่ชัดเจน สามารถวัดผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของทุกกระบวนการเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การลดต้นทุนในการจัดเก็บภาษี การลดความผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ เช่น การเปลี่ยนเลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากรมาใช้เลขบัตรประจำตัวประชาชน

4) การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักรายบุคคลเพื่อสร้างศักยภาพการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์การ ตลอดจนถึงจัดการความรู้เพื่อมุ่งสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในทุก ๆ ภารกิจงาน เพื่อให้สามารถถ่ายโอนไปปฏิบัติงานในสายงานอื่นได้ง่าย ตามแนวคิด “คนเก่งงานเยี่ยม” ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานและให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาช่วยในกระบวนการทำงาน โดยการพัฒนาระบบงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน ทำให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ลดขั้นตอน ระยะเวลา ลดความผิดพลาดการทำงานซ้ำ และลดต้นทุนการดำเนินงาน สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงเกินกว่าร้อยละ 85



**PMQA** รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)  
**2015** ประจำปี พ.ศ. 2558

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)  
ประจำปี พ.ศ. 2558

PMQA  
2015



# ภาคผนวก





คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ที่ ๕๗ /๒๕๕๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ

โดยที่รัฐบาลมีนโยบายในการที่จะมุ่งเน้นการจัดการองค์การภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับทิศทางการนำพาประเทศไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยให้ระบบราชการมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในการให้บริการประชาชน โดยการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๑/๑๐ (๑๑) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๕๕ ประกอบกับคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่ ๒๐๔/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๒๗ ตุลาคม ๒๕๕๔ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

- |     |   |                     |
|-----|---|---------------------|
| ๑.๑ | นายชัยณรงค์ อินทรมีทรัพย์                           | ประธานอนุกรรมการ    |
| ๑.๒ | เลขาธิการ ก.พ.ร.                                    | รองประธานอนุกรรมการ |
| ๑.๓ | ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ                           | อนุกรรมการ          |
| ๑.๔ | เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ | อนุกรรมการ          |
| ๑.๕ | ปลัดกระทรวงมหาดไทย                                  | อนุกรรมการ          |
| ๑.๖ | อธิบดีกรมบัญชีกลาง                                  | อนุกรรมการ          |
| ๑.๗ | ผู้อำนวยการสำนักงานสถิติแห่งชาติ                    | อนุกรรมการ          |
| ๑.๘ | ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ      | อนุกรรมการ          |
| ๑.๙ | นายกสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย              | อนุกรรมการ          |

/๑.๑๐ นายศิริพล...



- ๒ -

๑.๑๐	นายศิริพล	ยอดเมืองเจริญ	อนุกรรมการ
๑.๑๑	นายปรัชญา	เวสารัชช	อนุกรรมการ
๑.๑๒	นายไพโรจน์	พรหมสาส์น	อนุกรรมการ
๑.๑๓	นายศุภชัย	ยวาทะประภาส	อนุกรรมการ
๑.๑๔	นางรัชต์วรรณ	กาญจนปัญญาคม	อนุกรรมการ
๑.๑๕	นายพลุ	เดชะรินทร์	อนุกรรมการ
๑.๑๖	เจ้าหน้าที่ สำนักงาน ก.พ.ร.		อนุกรรมการและเลขานุการ
๑.๑๗	เจ้าหน้าที่ สำนักงาน ก.พ.ร.		อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑.๑๘	เจ้าหน้าที่ สำนักงาน ก.พ.ร.		อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

**๒. อำนวยการหน้าที่**

๒.๑ กำหนดแนวทาง มาตรการ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการจัดทำรับรองการปฏิบัติราชการ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ จังหวัด และสถาบันอุดมศึกษา การจัดสรรเงินรางวัล เงินพิเศษสำหรับผู้บริหาร รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้มีการดำเนินงานตามแนวทาง มาตรการ และวิธีการที่กำหนด

๒.๒ ให้คำปรึกษาแนะนำ ข้อเสนอแนะ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ การจัดสรรเงินรางวัล เงินพิเศษสำหรับผู้บริหาร และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้มีการดำเนินงานตามแนวทาง มาตรการ และวิธีการที่กำหนด

๒.๓ แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามคำสั่งนี้

๒.๔ เรียกให้ส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นใดของรัฐ จัดส่งเอกสาร ข้อมูล เข้าชี้แจงข้อเท็จจริง และดำเนินการอื่น ๆ แก่คณะกรรมการและผู้ได้รับแต่งตั้ง หรือได้รับมอบหมายตามคำสั่งนี้

๒.๕ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๘



(นายไตรรงค์ สุวรรณคีรี)

รองนายกรัฐมนตรี

ประธานกรรมการพัฒนาระบบราชการ



**คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

ที่ ๑ / ๒๕๕๘

**เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๘**

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

เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและการตรวจสอบประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ ๗/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๔ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๘ จำนวน ๒ คณะ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

**๑. คณะทำงานตรวจสอบรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ (Application Report)**

**๑.๑ องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น ๒ คณะย่อยดังนี้**

**คณะที่ ๑ ส่วนราชการระดับกรมและมหาวิทยาลัย**

๑) นางสาวพรทิมล	รัตนพิทักษ์	หัวหน้าคณะทำงาน
๒) นายกิตติณัฐ	พนมฤทธิ์	คณะทำงาน
๓) นายกิตติพงศ์	จิรวีสงค์	คณะทำงาน
๔) นางสาวจรรยา	อภัยะรังสี	คณะทำงาน
๕) นายชุมพล	อาสาแสน	คณะทำงาน
๖) นางสาวชัญชวลีย์	จิระเกียรติ	คณะทำงาน
๗) นายทศพร	จันทมงคลเลิศ	คณะทำงาน
๘) นายนารถ	จันทวงศ์	คณะทำงาน
๙) นายปวัฒน์	นพเก้าเกิดกุล	คณะทำงาน
๑๐) นางสาวภัทรพร	กังวานพรชัย	คณะทำงาน
๑๑) นางยินดี	รัตนภิญโญวงศ์	คณะทำงาน
๑๒) นายยุทธนา	แช่เตี้ยว	คณะทำงาน
๑๓) นายวรวิทย์	แจ้งคุณิมีต	คณะทำงาน

/๑๙/ นาย...





-๒-

๓๔) นายสาธิต	วงศ์อนันต์นนท์	คณะทำงาน
๓๕) นางชนิษฐา	งามวงศ์สถิต	คณะทำงานและเลขานุการ
๓๖) นางนิธิอุษ	จรุงเกียรติ	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

**คณะที่ ๒ ส่วนราชการระดับจังหวัด**

๑) นางจามรี	ธีรตกุลพิศาล	หัวหน้าคณะทำงาน
๒) นางสาวนวลฉวี	แสงชัย	คณะทำงาน
๓) นายบวรศิลป์	เขาวนัชนี	คณะทำงาน
๔) นายปณิธาน	ทิวพัฒนา	คณะทำงาน
๕) นางปรีญา	หวังสมนึก	คณะทำงาน
๖) นายพรเทพ	ถนนแก้ว	คณะทำงาน
๗) นายพินิจ	หวังสมนึก	คณะทำงาน
๘) นางภาวดี	ศักดิ์	คณะทำงาน
๙) นางภาวณา	กิตติวิมลชัย	คณะทำงาน
๑๐) นายวิเชียร	วรพูนพร	คณะทำงาน
๑๑) นางสุภร	กตเวทิน	คณะทำงาน
๑๒) นางชนิษฐา	งามวงศ์สถิต	คณะทำงานและเลขานุการ
๑๓) นางสาวอรุณฉวี	สุนทรรัช	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

**๑.๒ อำนวยการหน้าที่**

๑) ตรวจรายงานผลการดำเนินงาน (Application Report) ของส่วนราชการที่เสนอขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

๒) พิจารณากลับกรองผลการตรวจรายงานฯ ของส่วนราชการที่เสนอขอรับรางวัล และสรุปประเด็นการตรวจประเมินเสนอคณะทำงานตรวจประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในพื้นที่

๓) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมอบหมาย

**๒. คณะทำงานตรวจประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในพื้นที่**

**๒.๑ องค์ประกอบ**

๑) นายปรัชญา	เวลารัชช์	หัวหน้าคณะทำงาน
๒) นายจตุร	อภิชาติบุตร	คณะทำงาน
๓) นายชัยยุทธ	กมลศิริสกุล	คณะทำงาน
๔) นายไชยวิทย์	ธนไพศาล	คณะทำงาน
๕) นายเดชพล	ปรีชากุล	คณะทำงาน
๖) นางสาวดารัตน์	บริพัตรกุล	คณะทำงาน

/๗) นางสาว... *gale*

-๓-

๗) นางสาวพรพิมล	รัตนพิทักษ์	คณะทำงาน
๘) นางรัชต์วรรณ	กาญจนปัญญาคม	คณะทำงาน
๙) นายอัมยงค์	คำบรรลือ	คณะทำงาน
๑๐) นางสาวลักขณ์	สุขประเสริฐ	คณะทำงาน
๑๑) นายอนุจิต	สุนสวัสดิกุล	คณะทำงาน
๑๒) นางอารีย์พันธ์	เจริญสุข	คณะทำงาน
๑๓) นางชนิษฐา	งามวงศ์สถิต	คณะทำงานและเลขานุการ
๑๔) นางสาวอรุณามิ	สุนทรัง	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๕) นางนิธินุช	จรุงเกียรติ	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

**๒.๒ อื่นๆ**

- ๑) ตรวจสอบรายงานรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในพื้นที่ของส่วนราชการ  
ที่ผ่านการประเมินรายงานผลการดำเนินงาน (Application Report)
- ๒) พิจารณาผลการตรวจประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในพื้นที่
- ๓) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนา  
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๘



(นายชัยณรงค์ อินทรมิทรัพย์)

ประธานอนุกรรมการที่พัฒนาระบบราชการ  
เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ