

คู่มือการส่งเสริม

ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย

ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

**ระบบมาตรฐาน 2101 :
ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผล
ของการปฏิบัติงาน**

THAILAND INTERNATIONAL
PUBLIC SECTOR STANDARD
MANAGEMENT SYSTEM AND OUTCOMES

**P.S.O. 2101 :
STANDARD ACHIEVEMENT
OUTCOMES**



สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย
สำนักงาน ก.พ.

THAI NATIONAL ASSEMBLY LIBRARY



3961116128

คู่มือการส่งเสริม

ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย

ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

ระบบมาตรฐาน 2101 :

ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผล

ของการปฏิบัติงาน



THAILAND INTERNATIONAL
PUBLIC SECTOR STANDARD
MANAGEMENT SYSTEM AND OUTCOMES

P.S.O. 2101 :
STANDARD ACHIEVEMENT
OUTCOMES



สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย
สำนักงาน ก.พ.

ISBN 974-7287-26-9

ระบบมาตรฐาน 2101 : ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

P.S.O. 2101 : STANDARD ACHIEVEMENT OUTCOMES

พิมพ์ครั้งที่ 1 เดือนกันยายน พ.ศ. 2545 จำนวน 1,000 เล่ม

สงวนลิขสิทธิ์

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.

ที่ปรึกษา

เลขาธิการ ก.พ.

รองเลขาธิการ ก.พ.

ผู้เรียบเรียง

วรเดช จันทรศร

วนิดา นวลบุญเรือง

จัดพิมพ์โดย

สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.พ.

โทรศัพท์ 0 2281 5020 WEBSITE www.ocsc.go.th/psothailand

0 2282 7136

www.psothailand.org

www.psothailand.com

e-mail:psothai@ocsc.go.th

พิมพ์ที่

ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์ฟิลิกส์เซ็นเตอร์

52 หมู่ที่ 4 ถ.ศาลายา-บางภาษี ต.คลองโยง อ.พุทธมณฑล

จ. นครปฐม 73170 โทร. 0 3429 8288-91 โทรสาร 0 3429 8292

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

ปราโมทย์ เนาวประทีป

หนังสือเล่มนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ. การพิมพ์ซ้ำหรือการนำข้อมูลทั้งหมดหรือส่วนใด
ส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ไปเผยแพร่ ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม จำต้องได้รับการยินยอมเป็น
ลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.

คำนำ

การดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐในปัจจุบันได้มีความก้าวหน้าไปเป็นอย่างมาก มีหน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจที่จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการของตนให้ได้ตามมาตรฐาน และเพื่อขอรับการรับรองจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย ในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมหน่วยงานภาครัฐนั้น ในระยะแรกอาจมีความเข้าใจและขั้นตอนการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกันในหลายหน่วยงาน อันอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในกระบวนการส่งเสริมและการพัฒนาระบบต่างๆ สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยจึงเห็นสมควรดำริให้มีการจัดทำคู่มือขึ้น

คู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ระบบมาตรฐาน 2101 : ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานที่ประสงค์จะขอรับการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางแก่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ส่งเสริมที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในการพัฒนามาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ส่งเสริมและหน่วยงานยึดถือเป็นแนวทางเดียวกันในการพัฒนาระบบดังกล่าว

สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย

สำนักงาน ก.พ.

กันยายน 2545

สารบัญ

คำนำ	i
สารบัญ	ii
สารบัญตารางและแบบฟอร์ม	iii
สารบัญภาพ	iv
บทที่ 1 ภาพรวมของคู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ	1
บทที่ 2 แนวคิดของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101) ในภาครัฐ	9
บทที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานภาครัฐ	31
บทที่ 4 องค์ประกอบของเอกสารเพื่อขอรับการรับรองมาตรฐานระบบมาตรฐาน สัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ	99
บทที่ 5 เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของ การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ	103
บทที่ 6 สรุปและข้อเสนอแนะ	109
ภาคผนวก	111
บรรณานุกรม	118

สารบัญตารางและแบบฟอร์ม

ตารางที่ 1	ระดับความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการด้านผลผลิต	13
ตารางที่ 2	ระดับความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการด้านผลลัพธ์	14
ตารางที่ 3	ตัวอย่างการประเมินค่าคุณสมบัติของวิสัยทัศน์ที่ดี	36
ตารางที่ 4	ตัวอย่างการประเมินค่าความสำเร็จของหน่วยงาน	36
ตารางที่ 5	ตัวอย่างการประเมินค่าความเหมาะสมกับหน่วยงาน	37
ตารางที่ 6	การรวมคะแนนตารางที่ 3-5	37
แบบฟอร์ม	2101-1 การวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	39
แบบฟอร์ม	2101-2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน	41
แบบฟอร์ม	2101-3 การกำหนดภารกิจของหน่วยงาน	44
แบบฟอร์ม	2101-4 การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	45
แบบฟอร์ม	2101-5 การกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐาน ระบบมาตรฐาน 2101 : ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน	48
แบบฟอร์ม	2101-6 การพิจารณาลักษณะของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผล ของการปฏิบัติงานในปัจจุบันก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101	50-52
แบบฟอร์ม	2101-7 การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนนระบบมาตรฐาน สัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101)	62-66
แบบฟอร์ม	2101-8 การจัดทำกิจกรรมหรือโครงการเพื่อยกระดับ ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	74
แบบฟอร์ม	2101-9 การตรวจสอบกิจกรรมหรือโครงการเพื่อยกระดับ ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	75
แบบฟอร์ม	2101-10 การติดตามผลการดำเนินงานในกิจกรรม/ โครงการ เพื่อยกระดับระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน	77
แบบฟอร์ม	2101-11 การพิจารณาลักษณะของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผล ของการปฏิบัติงานภายหลังพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101	79-81
แบบฟอร์ม	2101-12 ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101	83
แบบฟอร์ม	2101-13 ตัวอย่างรายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง ระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน	85-97

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	องค์ประกอบของมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ	3
ภาพที่ 2	องค์ประกอบของระบบมาตรฐานคุณภาพสากลของประเทศไทย ด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ	5
ภาพที่ 3	กรอบแนวคิดรวมของการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของ ประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ	6
ภาพที่ 4	หลักการพื้นฐานและผลลัพธ์ที่บั่นปลายของการประเมินผลในระบบเปิด	12
ภาพที่ 5	องค์ประกอบของเกณฑ์มาตรฐาน ของระบบมาตรฐานสากลด้าน สัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน	18
ภาพที่ 6	แสดงแนวคิดและเกณฑ์มาตรฐานด้านผลงาน/ผลผลิต	25
ภาพที่ 7	แสดงแนวคิดและเกณฑ์มาตรฐานด้านผลลัพธ์	26
ภาพที่ 8	แสดงแนวคิดและเกณฑ์มาตรฐานด้านผลลัพธ์ที่บั่นปลาย	27
ภาพที่ 9	แสดงแนวคิดและเกณฑ์มาตรฐานด้านระบบป้องกันผลลัพธ์ ที่บั่นปลายที่ไม่พึงปรารถนา	28
ภาพที่ 10	ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของ การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ	32
ภาพที่ 11	ความสัมพันธ์เชิงตรรกะของกระบวนการแก้ปัญหา	71
ภาพที่ 12	เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผล ของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐตามเกณฑ์มาตรฐาน สากลระบบมาตรฐาน 2101	108

บทที่ 1

ภาพรวมของคู่มือการส่งเสริม ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

บทนี้จะกล่าวถึงภาพรวมของคู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ซึ่งจะกล่าวถึงความเป็นมาของระบบดังกล่าว พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของระบบมาตรฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระบบใหญ่ๆ คือ ระบบมาตรฐานของสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ และระบบมาตรฐานคุณภาพด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ วัตถุประสงค์และประโยชน์ของคู่มือ การจัดเรียงบทและสาระของแต่ละบทของคู่มือฉบับนี้

1. ความเป็นมาของระบบมาตรฐานของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (THAILAND INTERNATIONAL PUBLIC SECTOR STANDARD MANAGEMENT SYSTEM AND OUTCOMES : THAILAND INTERNATIONAL P.S.O.)

ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐมีความเป็นมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ในคราวประชุมครั้งที่ 8/2541 เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2541 ซึ่งมีนายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรีในขณะนั้นเป็นประธาน ในการประชุมครั้งนั้นได้มีการพิจารณาข้อเสนอของคณะอนุกรรมการส่งเสริมประสิทธิภาพและมาตรฐานการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ในคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ (ปปร.) ซึ่งประธานคณะกรรมการ ศาสตราจารย์ วรเดช จันทรรคน ได้เสนอให้มีการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ โดยได้เสนอระบบมาตรฐานรวม 11 ระบบ มุ่งให้ราชการมีระบบบริหารและจัดการที่ดี สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและสังคมส่วนรวม สมตามเจตนารมณ์และบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 75 (วรเดช จันทรรคน และไพโรจน์ ภัทรนรากุล, 2542 : 1/1-1/3)

ในการประชุมดังกล่าว นายกรัฐมนตรีได้มีดำริเห็นชอบในหลักการว่าประเทศไทยควรมีมาตรฐานพัฒนาราชการซึ่งแตกต่างไปจากมาตรฐานสากล ISO ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลซึ่งออกแบบสำหรับภาคเอกชน และได้ขอมติที่ประชุมเพื่อให้ความเห็นชอบให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนดำเนินการจัดทำ

มาตรฐานและพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes) และนำมากำหนดเป็นนโยบายให้ภาคราชการดำเนินการ ทั้งนี้ให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดเป็นนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

ต่อมาคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2541 ได้พิจารณาอนุมัติให้ความเห็นชอบและอนุมัติให้ดำเนินการตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเสนอให้มีการจัดทำระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (Thailand International P.S.O.) โดยให้สำนักงานประมาณสนับสนุนเงินงบประมาณให้แก่ส่วนราชการตามความจำเป็น และให้สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ โดยคณะอนุกรรมการส่งเสริมประสิทธิภาพและมาตรฐานการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนเป็นหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ส่วนราชการในการจัดและพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

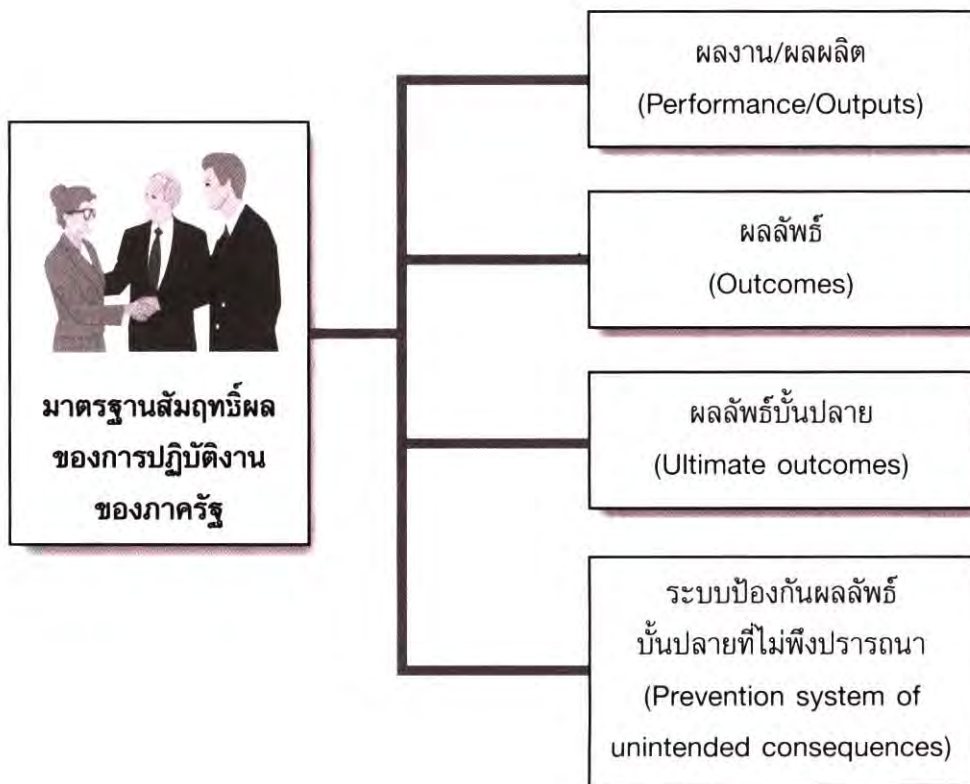
วัตถุประสงค์ของมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์รวมของภาคราชการทั้งระบบ และเน้นให้ทุกหน่วยงานราชการของภาครัฐพัฒนามาตรฐานทางผลลัพธ์ โดยมีเป้าหมายเป็นผลลัพธ์เชิงสัมฤทธิ์ขั้นปลาย (Ultimate outcomes) ซึ่งรวมถึงความเสมอภาค ความเป็นธรรม ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สิทธิและเสรีภาพ ความทั่วถึงในการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชน ประสิทธิภาพของหน่วยราชการ ความประหยัด ความถูกต้อง การรักษาผลประโยชน์ของสาธารณะ ความผาสุก และคุณภาพชีวิตของประชาชน อันเป็นผลรวมของการพัฒนาประเทศ กล่าวโดยสรุปได้ว่า เป้าหมายของการจัดการภาครัฐเน้นผลลัพธ์ขั้นปลาย 10 ประการ ดังนี้ (วารเดช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล, 2542 : 1/6)

- (1) ความเสมอภาคในการบริการ
- (2) ความเป็นธรรมในการบริการ
- (3) ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
- (4) สิทธิและเสรีภาพของประชาชน
- (5) ความทั่วถึงของการบริการ
- (6) ความพึงพอใจของประชาชนในฐานะลูกค้า
- (7) ประสิทธิภาพของหน่วยงานที่ให้บริการ
- (8) ความประหยัด ทั้งของภาคราชการและประชาชนผู้รับบริการ
- (9) คุณภาพและความถูกต้องของการบริการและเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- (10) การรักษาผลประโยชน์สาธารณะ ความผาสุก และคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยรวม

การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของภาคราชการซึ่งเน้นผลลัพธ์ขั้นปลายจะดำเนินการพัฒนามาตรฐานอันเป็นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (Standard achievement outcomes) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

- (1) ผลงานหรือผลผลิต (Performance/ Output) ที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงาน
- (2) ผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงาน
- (3) ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate outcomes) และ
- (4) ระบบป้องกันผลลัพธ์ขั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนา (Prevention system of unintended consequences)

ภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ

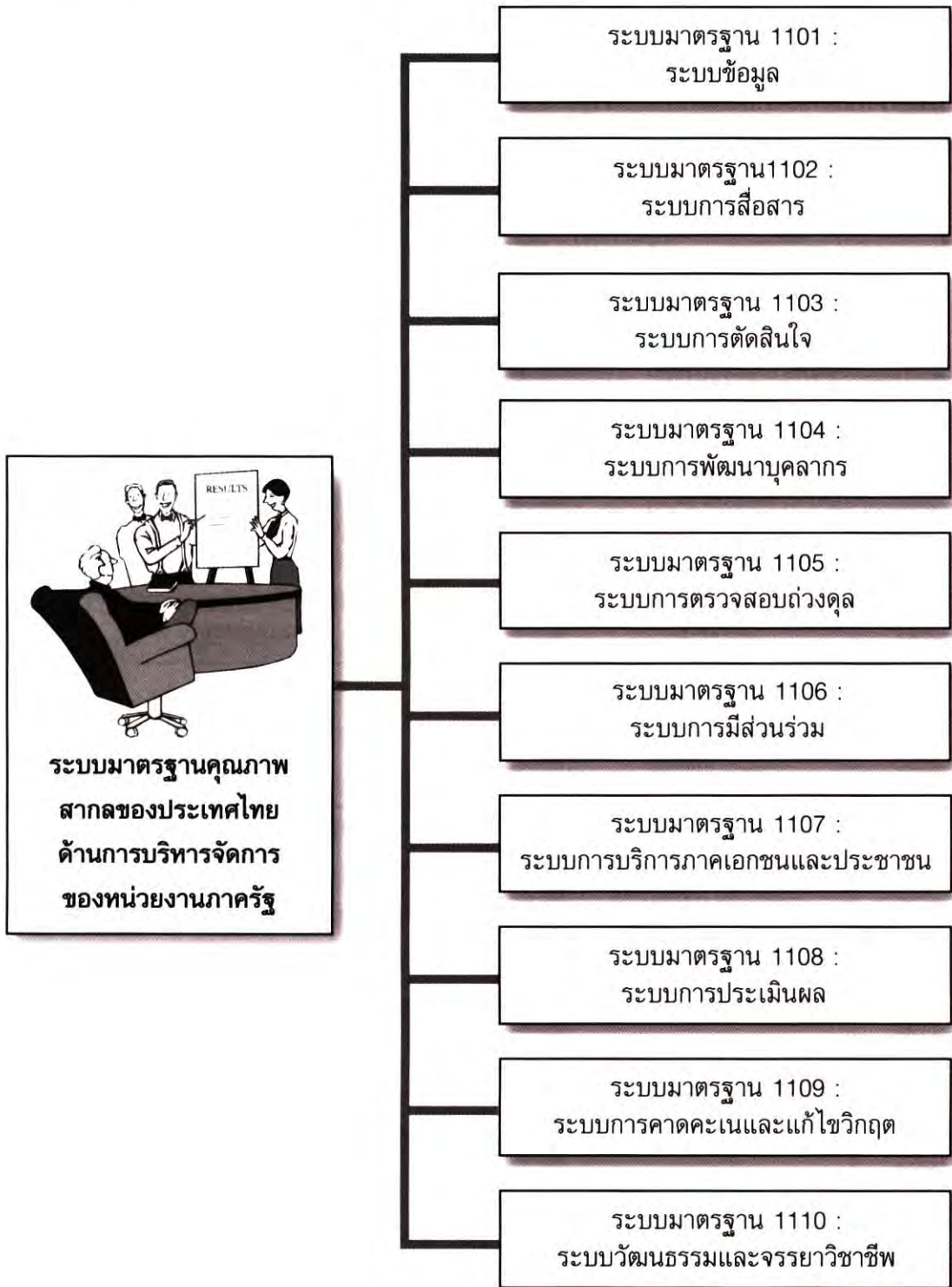
2. ระบบมาตรฐานคุณภาพด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ (QUALITY STANDARDS OF MANAGEMENT SYSTEM IN THE PUBLIC SECTOR)

มาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐประกอบด้วยระบบต่างๆ 10 ระบบที่สำคัญ ได้แก่

- | | |
|-----------------------|---------------------------------|
| (1) ระบบมาตรฐาน 1101 | ระบบข้อมูล |
| (2) ระบบมาตรฐาน 1102 | ระบบการสื่อสาร |
| (3) ระบบมาตรฐาน 1103 | ระบบการตัดสินใจ |
| (4) ระบบมาตรฐาน 1104 | ระบบการพัฒนาบุคลากร |
| (5) ระบบมาตรฐาน 1105 | ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล |
| (6) ระบบมาตรฐาน 1106 | ระบบการมีส่วนร่วม |
| (7) ระบบมาตรฐาน 1107 | ระบบการบริการภาคเอกชนและประชาชน |
| (8) ระบบมาตรฐาน 1108 | ระบบการประเมินผล |
| (9) ระบบมาตรฐาน 1109 | ระบบการคาดคะเนและแก้ไขวิกฤต |
| (10) ระบบมาตรฐาน 1110 | ระบบวัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพ |

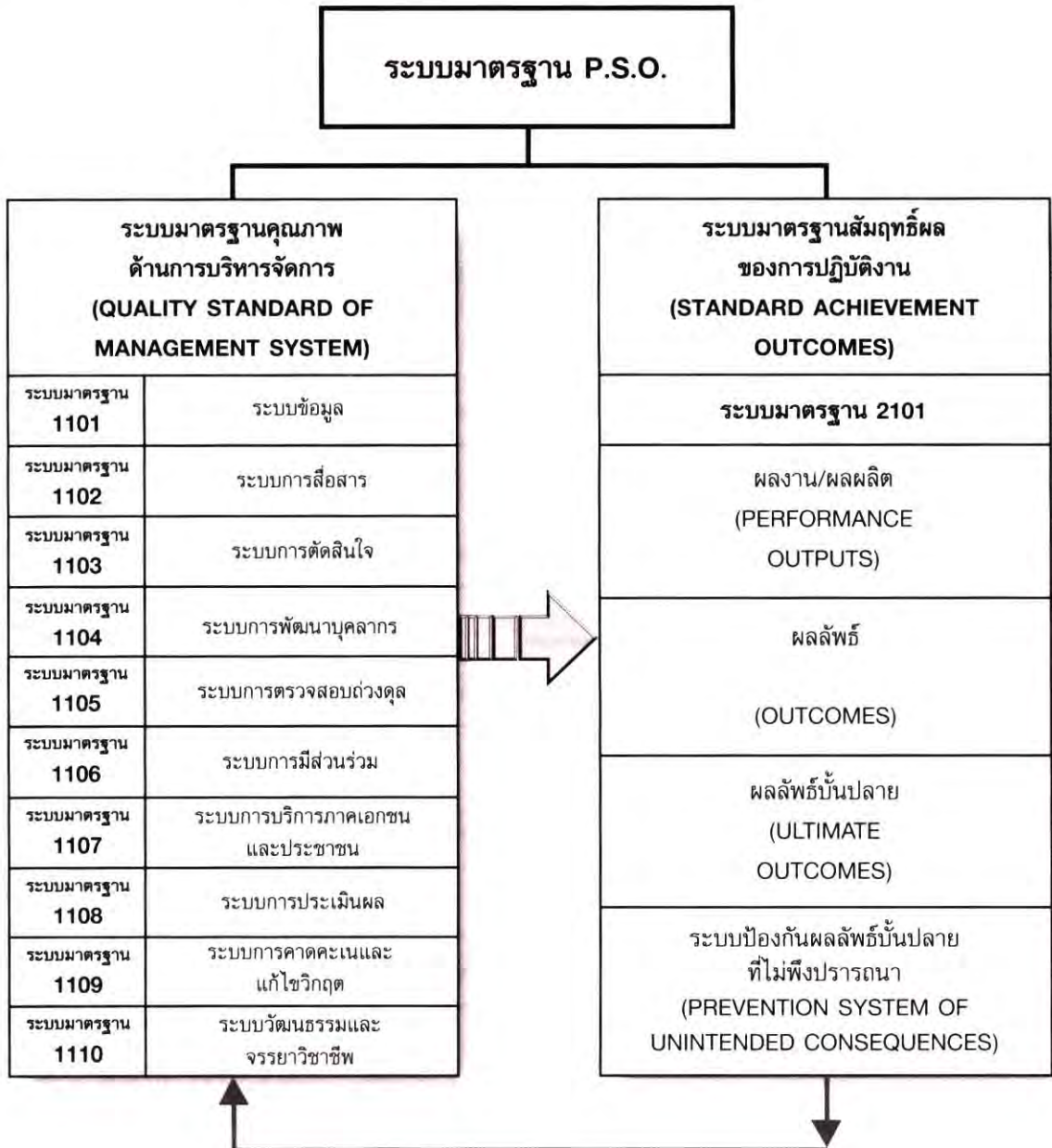
นอกจากนั้นยังประกอบไปด้วยระบบมาตรฐาน 2101 : ระบบมาตรฐานด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ระบบผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์ที่บั่นปลาย และระบบป้องกันผลลัพธ์ที่บั่นปลายที่ไม่พึงปรารถนา

ภาพที่ 2 แสดงองค์ประกอบของระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของระบบมาตรฐานคุณภาพสากลของประเทศไทย
ด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

กล่าวโดยสรุป ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยประกอบด้วย 2 ระบบใหญ่คือ ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ ตามภาพที่ 1 และระบบมาตรฐานคุณภาพด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานในภาครัฐ ตามภาพที่ 2 ดังนั้น กรอบแนวคิดรวมของการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (Thailand International P.S.O.) แสดงให้เห็นในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดรวมของการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

3. วัตถุประสงค์และประโยชน์ของคู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากล ระบบมาตรฐาน 2101 : ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

คู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถใช้เป็นแนวทางแก่หน่วยงานที่ประสงค์จะขอรับการส่งเสริมระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อขอรับการรับรองระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยต่อไป

คู่มือฉบับนี้จะมีประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่ประสงค์จะขอรับการส่งเสริมระบบมาตรฐาน 2101 : ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำเอกสารและปฏิบัติโดยใช้ควบคู่กับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยได้มอบหมายให้เป็นที่ปรึกษาในการส่งเสริมระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพในหน่วยงาน รายละเอียดต่างๆ ในคู่มือฉบับนี้ได้พยายามจัดเรียงเป็นขั้นตอนในการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยจัดเรียงลำดับวิธีการดำเนินงานพร้อมทั้งเสนอแนะกระบวนการในการจัดทำเอกสารเพื่อประกอบการขอรับการรับรองมาตรฐาน 2101 ด้วย

คู่มือฉบับนี้ประกอบด้วย 6 บท บทที่ 1 กล่าวถึงภาพรวมของคู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ บทที่ 2 กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101) ในภาครัฐ ซึ่งมีเกณฑ์มาตรฐานทั้งหมด 4 เกณฑ์ บทที่ 3 กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ บทที่ 4 กล่าวถึงเงื่อนไขของความสำเร็จในพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ บทที่ 5 กล่าวถึงภาพรวมของเอกสารเพื่อขอรับการประเมิน และบทที่ 6 เป็นบทสรุปและข้อเสนอแนะ

ต้นฉบับเป็นหน้าว่าง

บทที่ 2

แนวคิดของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผล ของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101)

บทนี้จะกล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ ซึ่งมุ่งอธิบายแนวคิดตามมิติและเกณฑ์มาตรฐานของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101) การพิจารณาความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ จะแบ่งการพิจารณา มาตรฐานออกเป็น 4 ด้านใหญ่ๆ ด้วยกัน ได้แก่ ผลงาน/ผลผลิต (Performance Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcomes) และระบบป้องกันผลลัพธ์ขั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนา (Prevention System of Unintended Consequences)

ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ขั้นปลายที่มีมาตรฐาน หมายถึง มาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐานของผลผลิต 5 ประการด้วยกันคือ (1) ปริมาณ (Quantity) (2) เวลา (Time) (3) ค่าใช้จ่าย (Cost) (4) คุณภาพ (Quality) และ (5) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐานของผลลัพธ์ที่ให้ความสำคัญกับการให้คุณให้โทษแก่กลุ่มเป้าหมายหรือผู้ได้รับผลจากโครงการ พร้อมทั้งให้ตัวอย่างในการนำเกณฑ์มาตรฐานในแต่ละด้านของการพัฒนาระบบมาตรฐานสากล ด้านมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานด้วย

หน่วยงานภาครัฐที่ประสงค์จะขอรับการรับรองระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101) ควรมีความเข้าใจในความสำคัญของการประเมินผลที่เป็นระบบเปิด ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของทุกองค์กร ทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยหัวใจสำคัญของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานจะมาจากการประเมินผลของมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่ได้จากการดำเนินงานโครงการ หรือแผนงานต่างๆ ของหน่วยงาน แนวคิดของการประเมินผลในระบบเปิดเกิดขึ้นจากความไร้ประสิทธิภาพในการประเมินผลแบบเดิม กล่าวคือเป็นการประเมินผลที่ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง และขาดความน่าเชื่อถือ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลโครงการที่ผ่านมามักจะละเลยความคิดเห็นของประชาชนผู้รับบริการส่งผลให้การประเมินผลกระทำกันในแวดวงจำกัด และตั้งอยู่บนฐานข้อมูลที่เป็นอคติ หลายหน่วยงานมีการประเมินผลที่เข้าข้างตัวเอง เพื่อให้โครงการมีรูปแบบเป็นที่ยอมรับ และมุ่งหวังเพื่อให้ได้งบประมาณในการดำเนินโครงการต่อไป นอกจากนี้ ในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจ

ถึงความสอดคล้องและความสัมพันธ์ของมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของโครงการที่ดำเนินการอยู่ด้วย จึงจะสามารถทำให้การดำเนินงานของโครงการสามารถบรรลุถึงผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาได้

1. แนวคิดพื้นฐานของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ

แนวคิดพื้นฐานของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่ดีในภาครัฐคือ ภาครัฐจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบเปิด เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่ต้องการ หรือตรงตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนหรือโครงการดังกล่าว ผลผลิตที่ได้นั้นยังต้องทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการดังกล่าวด้วย และส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยไม่ส่งผลกระทบต่อโครงการพัฒนาอื่นๆ หรือประชาชนและสังคมโดยรวม หน่วยงานของรัฐจะต้องมีการวัดผลของโครงการพัฒนาทั้งกระบวนการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด จึงจะทราบว่า การดำเนินงานของโครงการจะสามารถบรรลุผลตามที่ต้องการหรือไม่ การวัดผลตั้งแต่ต้นจนจบจึงนับว่าเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ทราบได้ว่าวัตถุประสงค์ของโครงการ และวัตถุประสงค์ของชาติโดยรวมจะบรรลุความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด ตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาการศึกษาแห่งชาติต้องพิจารณาว่า อะไรเป็นผลผลิตของโครงการ เมื่อเกิดผลผลิตแล้วถึงจะมีผลลัพธ์ได้ และเมื่อมีผลลัพธ์แล้วจึงจะมีโอกาสบรรลุผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาได้ การพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ จึงควรมุ่งเน้นในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

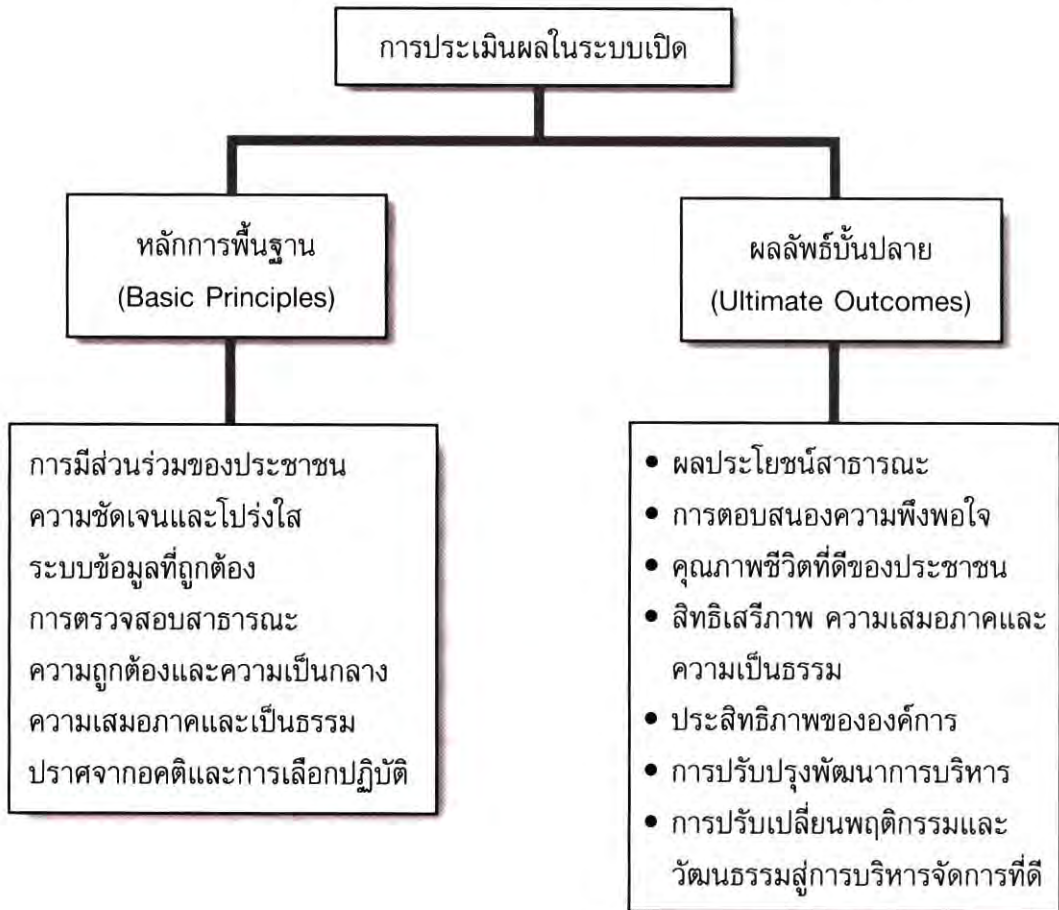
1.1 หลักการพื้นฐานของการประเมินผลในระบบเปิดและการบรรลุผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา
การประเมินผลในระบบเปิดจะประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 7 ประการด้วยกัน ได้แก่

1.1.1 การมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้ประชาชนผู้รับบริการได้เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจ รับทราบปัญหา และการติดตามผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ตลอดจนจนการควบคุมการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นหลักประกันว่าประชาชนผู้รับบริการจะได้รับการบริการที่ดี สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

1.1.2 ความชัดเจนและโปร่งใส เป็นหลักการพื้นฐานที่สร้างความมั่นใจและความน่าเชื่อถือให้กับสาธารณชน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้ผลลัพธ์จากการประเมินผลมีความถูกต้องชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ สามารถใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ นโยบาย รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารภาครัฐ และที่สำคัญคือ สามารถให้หลักประกันในเรื่องผลประโยชน์สาธารณะ

- 1.1.3 **ระบบข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน** เป็นระบบข้อมูลที่เปิดกว้าง มีฐานข้อมูลครบถ้วน และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ซึ่งอาจจะเป็นระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร และมีชุดข้อมูลที่ได้รับการพัฒนาเพื่อการประเมินผลโดยเฉพาะ
- 1.1.4 **การตรวจสอบสาธารณะ** ในการประเมินผลระบบเปิด ควรเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบสาธารณะ โดยให้มีกระบวนการรับฟังสาธารณะ และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วม และประชาชนที่สนใจได้รับทราบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน
- 1.1.5 **ความถูกต้องและเป็นกลาง** การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องยึดถือหลักการความเป็นกลาง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง อาจมีความจำเป็นให้หน่วยงานหรือสถาบันที่เป็นกลางทำหน้าที่ประเมิน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องและเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด
- 1.1.6 **ความเสมอภาคและเป็นธรรม** การประเมินผลในระบบเปิดควรมีหลักประกันเรื่องความเสมอภาค และความเป็นธรรมให้กับประชาชนผู้รับบริการโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประชาชนผู้ยากไร้ ผู้ด้อยโอกาส และผู้เสียเปรียบในสังคม ทั้งนี้ เป้าหมายการประเมินผลจะต้องมุ่งถึงการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ของนโยบายของรัฐหรือไม่
- 1.1.7 **ปราศจากอคติและการเลือกปฏิบัติ** ในการประเมินผลระบบเปิดจำเป็นต้องมีการดำเนินงานโดยปราศจากอคติและการเลือกปฏิบัติ โดยการหยิบยกและเลือกประเมินแบบเข้าข้างตัวเองหรือหวังผลเพื่อนำเสนอแง่มุมความสำเร็จในบางด้าน และกลบเกลื่อนซ่อนเร้นความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน เพื่อการขอรับงบประมาณดำเนินงานต่อไป นอกจากนี้ จะต้องไม่เป็นการประเมินที่มีเจตนาไม่บริสุทธิ์เพื่อทำลายชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความเชื่อถือของคู่แข่งหรือหน่วยงานอื่น

ในภาพรวม การประเมินผลระบบเปิดจะให้ความสำคัญกับการบรรลุผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcomes) ซึ่งได้แก่ ผลประโยชน์สาธารณะ การสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจของประชากรกลุ่มเป้าหมาย คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน สิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาคและความเป็นธรรม ประสิทธิภาพขององค์การ การปรับปรุงพัฒนาการบริหารภาครัฐและเสริมสร้างนวัตกรรม และการสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 หลักการพื้นฐานและผลลัพธ์ขั้นปลายของการประเมินผลในระบบเปิด

1.2 เกณฑ์มาตรฐานที่เป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบ (Impacts) เกณฑ์มาตรฐานในการชี้วัดถึงสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น จะมุ่งเน้นไปที่การประเมินผลของโครงการเป็น 3 ส่วน คือ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่มีของโครงการ

1.2.1 ผลผลิต หน่วยงานภาครัฐจะต้องทราบว่าผลผลิตของโครงการต่างๆ คืออะไร ตัวอย่างเช่น ผลผลิตของโครงการสร้างบ้านให้ผู้มีรายได้น้อยอยู่อาศัย คือ บ้าน ซึ่งจะต้องวัดระดับความสำเร็จและความล้มเหลวได้จากตัวชี้วัดในด้านปริมาณ เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพ และความพึงพอใจด้วย กล่าวคือ สามารถสร้างบ้านได้ในจำนวนที่ได้รับไว้ในโครงการหรือไม่ เสร็จตามกำหนดเวลา หรือเสร็จก่อนเวลา หรือล่าช้ากว่าที่กำหนด ซึ่งถือว่าเป็นการวัดในมิติย่อยเชิงปริมาณ และเวลา นอกจากนี้ความสำเร็จของโครงการจะต้องวัดจากมิติย่อยอื่นๆ อีก ได้แก่ ค่าใช้จ่าย คุณภาพ และความพึงพอใจ กล่าวคือ การก่อสร้างบ้านในโครงการดังกล่าวได้ใช้งบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และตรงตามที่ได้

กำหนดไว้หรือไม่ โครงการดังกล่าวมีการก่อสร้างบ้าน และที่อยู่อาศัยที่ได้คุณภาพ คือ มีความคงทนถาวร สวยงาม และให้ประโยชน์ใช้สอยได้อย่างสูงสุดหรือไม่ การวัดผลผลิตยังสามารถมองเลยไปถึงระบบเปิด ด้วยว่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการจากโครงการ และ/หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการเป็นอย่างไร การวัดความสำเร็จของโครงการจึงต้องมองให้ลึกถึงไปถึงความพึงพอใจของผู้อยู่อาศัย ประชาชน ชุมชน ผู้รับเหมาก่อสร้าง และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ว่ามีความพึงพอใจระดับใดด้วย

การวัดระดับความสำเร็จ และความล้มเหลวของผลผลิตของโครงการ อาจสรุปได้ตามตารางต่อไปนี

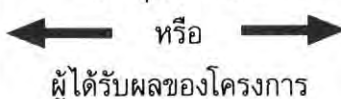
ตารางที่ 1 ระดับความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการด้านผลผลิต

ระดับความล้มเหลว	ตัวชี้วัด ด้านผลผลิต (Output)	ระดับความสำเร็จ
<ul style="list-style-type: none"> ไม่ครบ/ขาด 	<p style="text-align: center;">← ปริมาณ →</p>	<ul style="list-style-type: none"> ครบตามจำนวน/ เกินจำนวนที่กำหนดไว้
<ul style="list-style-type: none"> ล่าช้า 	<p style="text-align: center;">← เวลา →</p>	<ul style="list-style-type: none"> เสร็จทันเวลา/เสร็จก่อนเวลา
<ul style="list-style-type: none"> เกินงบประมาณ ไม่ประหยัด ราคาแพงกว่ากำหนด คอร์รัปชัน 	<p style="text-align: center;">← ค่าใช้จ่าย →</p>	<ul style="list-style-type: none"> อยู่ในงบประมาณที่กำหนด มีการใช้จ่ายอย่างประหยัด ใช้เงินอย่างคุ้มค่ามากที่สุด
<ul style="list-style-type: none"> ไม่ตรงตามมาตรฐาน คุณภาพต่ำ ใช้ประโยชน์ไม่ได้ตามที่กำหนด 	<p style="text-align: center;">← คุณภาพ →</p>	<ul style="list-style-type: none"> ตรงตามมาตรฐาน ใช้ของดีมีคุณภาพ ทนทาน ใช้ประโยชน์ได้นาน
<ul style="list-style-type: none"> บางฝ่ายไม่พอใจ หลายฝ่ายไม่พอใจ คัดค้าน ต่อต้าน 	<p style="text-align: center;">← ความพึงพอใจ →</p>	<ul style="list-style-type: none"> ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพอใจ

1.2.2 ผลลัพธ์ หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการเพื่อให้โครงการสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่เกิดจากผลผลิตของโครงการ เช่น ในกรณีของโครงการสร้างบ้านให้ผู้มีรายได้น้อยอยู่อาศัย นั้น ผลผลิตคือบ้าน การวัดผลต่อมาต้องวัดผลลัพธ์ที่ตามมาคือ ผู้มีรายได้น้อยได้อยู่อาศัยหรือได้รับประโยชน์จากโครงการนี้จริงหรือไม่ การให้สิทธิได้อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยโดยรัฐ เป็นไปอย่างมีความเสมอภาค (Equality) และเป็นธรรม (Equity) หรือไม่ มีการให้อภิสิทธิ์แก่พรรคพวกหรือไม่ มีการแสวงหาผลประโยชน์ในทางทุจริตหรือไม่ มีการปล่อยปละละเลยขาดการดูแลจากผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับหรือไม่ มีการสมรู้ร่วมคิดกันแสวงหาประโยชน์เป็นขบวนการหรือไม่ สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์ กล่าวคือ การสร้างบ้านให้ผู้มีรายได้น้อยอยู่อาศัยจริง ไม่ใช่สร้างบ้านขึ้นมาเพื่อให้คนที่มียาได้ปานกลาง หรือรายได้สูงอยู่อาศัย

การวัดระดับความสำเร็จ และความล้มเหลวของผลลัพธ์ของโครงการ อาจสรุปได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ระดับความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการด้านผลลัพธ์

ระดับความล้มเหลว	ตัวชี้วัด ด้านผลลัพธ์ (Outcome)	ระดับความสำเร็จ
<ul style="list-style-type: none"> • ไม่ตรงกลุ่ม • ไม่เสมอภาค • ไม่เป็นธรรม • ทุจริตบางคน และ/หรือ ทุจริตเป็นขบวนการ • ปล่อยปละละเลย 	การให้ประโยชน์ แก่กลุ่มเป้าหมาย  หรือ ผู้ได้รับผลของโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> • ตรงกลุ่ม • เสมอภาค • เป็นธรรม • สุจริต • รับผิดชอบ

1.2.3 ผลกระทบ เมื่อการดำเนินงานของโครงการต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ประสบความสำเร็จและสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ตนต้องการแล้ว จะต้องสำรวจถึงผลกระทบของความสำเร็จนั้นที่มีต่อภายนอก หรือบุคคล/องค์การอื่นๆ ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือเกี่ยวข้องด้วย โดยความสำเร็จของโครงการที่แท้จริงนั้น จะต้องประกอบด้วยเงื่อนไขต่างๆ ดังนี้คือ

1.2.3.1 จะต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการหรือนโยบายอื่นๆ เช่น โครงการสร้างเขื่อนอาจประสบความสำเร็จ โดยสร้างเขื่อนสำเร็จ มีผลผลิตที่สมบูรณ์ในทุกเกณฑ์มาตรฐาน สามารถผลิตกระแสไฟฟ้าได้มาก ให้ประโยชน์ต่อประชาชนและผู้ประกอบอุตสาหกรรมกลุ่มเป้าหมาย ก่อให้เกิดความสำเร็จตามผลลัพธ์ที่สมบูรณ์ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ตนปลาย คือ เกิดความเจริญของ

ภาคอุตสาหกรรม และทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของชาติดีขึ้น แต่อาจก่อให้เกิดผลเสียคือ การสร้างเชื่อเป็นการทำลายทรัพยากรป่าไม้ ชัดแย้งหรือสวนทางกับนโยบายอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทำให้กลุ่มหรือองค์การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติไม่พอใจ เกิดการชุมนุมประท้วง หรือในบางกรณีเมื่อสร้างเชื่อแล้วกลับทำให้เกิดผลกระทบที่ไม่พึงปรารถนา (Negative impact) คืออาจก่อให้เกิดน้ำท่วมพื้นที่บริเวณรอบๆ เชื่อน เป็นต้น

1.2.3.2 จะต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเชื่อถือได้ของผลโครงการ กล่าวคือในบางครั้งมีการประเมินผลโครงการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบนั่นเอง ซึ่งเป็นการประเมินผลในระบบปิดทำให้มีปัญหาเรื่องความน่าเชื่อถือ เพราะผู้ประเมินอาจมีอคติในการประเมิน เนื่องจากมีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในโครงการนั้นโดยตรง ยิ่งถ้าเป็นโครงการพัฒนาของรัฐ หน่วยงานที่รับผิดชอบอาจประเมินแล้วรายงานไปว่า ไม่ค่อยได้ผล หรือโครงการมีปัญหา หน่วยงานที่ควบคุมอาจให้ยุติโครงการ หรือไม่จัดสรรงบประมาณให้ในปีต่อไปก็ได้ ลักษณะเช่นนี้จึงเป็นสภาพปัญหาพื้นฐานของโครงการในระบบราชการไทย มีโครงการเป็นจำนวนมากที่รายงานผลไปว่าสำเร็จ เพื่อหวังว่าจะได้งบประมาณ ได้ทรัพยากรมาทำในปีต่อๆ มา ทั้งที่ในสภาพเป็นจริงโครงการนั้นอาจไม่สำเร็จ หรือมีปัญหาก็ได้

1.2.3.3 จะต้องไม่มีปัญหาทางด้านมาตรการของโครงการที่นำไปใช้ในทางปฏิบัติ บางโครงการอาจสำเร็จ แต่อาจมีลักษณะที่หุ้มเทหทรัพยากรไปมากเกินไป แต่กลับได้ผลไม่มากนัก ยกตัวอย่างเช่น โครงการคุ้มครองความปลอดภัยให้กับผู้ใช้แรงงาน ได้มีการดำเนินโครงการที่มุ่งใช้แนวทางของกฎระเบียบเป็นมาตรการหลักในการนำไปปฏิบัติ กล่าวคือ มีการกำหนดเงื่อนไขของหลักเกณฑ์ในการที่ภาคธุรกิจจะต้องดำเนินการเพื่อคุ้มครองความปลอดภัยให้กับผู้ใช้แรงงาน เช่น การวางมาตรฐานเกี่ยวกับความปลอดภัยของเครื่องจักร การวางระเบียบในการใช้แรงงานโดยให้มีการพักผ่อนในแต่ละช่วงของชั่วโมงการทำงาน การกำหนดวงเงินที่โรงงานอุตสาหกรรมจะต้องจ่ายให้กับผู้ได้รับอุบัติเหตุในโรงงาน เป็นต้น การนำกฎระเบียบดังกล่าวมาใช้ ทำให้รัฐต้องส่งข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ไปตรวจตราการปฏิบัติงานของภาคเอกชน ซึ่งต้องใช้กำลังคนมหาศาล และยากที่จะบรรลุเป้าหมายของโครงการได้ เป็นผลให้โครงการของรัฐอาจต้องหามาตรการแทนหรือแนวทางสิ่งจูงใจในและกลไกตลาด (Incentive and Market Mechanism Approach) มาใช้แทนแนวทาง กฎหมาย และระเบียบ ดังตัวอย่างของโครงการให้ความคุ้มครอง ให้สวัสดิภาพของผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรม แทนที่จะใช้การตรวจจัดผิดโครงการกระทรวงแรงงานฯ อาจออกระเบียบแต่เพียงให้ทุกโรงงานอุตสาหกรรมต้องจัดทำประกันอุบัติเหตุให้แก่ผู้ใช้แรงงาน การนำระเบียบดังกล่าวมาใช้ถือว่าเป็นการนำกลไกตลาดเข้ามาใช้ในการบริหารโครงการของรัฐ กล่าวคือ บริษัทประกันอุบัติเหตุจะกลายมาเป็นผู้ที่เข้ามาตรวจสอบมาตรฐานของเครื่องจักรตลอดจนระเบียบความปลอดภัยต่างๆ แทนรัฐ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบหลายๆ อย่างรวมกันที่มุ่งเน้นการประเมินผลงานในระบบเปิด และการนำเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดมาประเมินผลในด้านผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบของโครงการหรือนโยบายของหน่วยงานรัฐ ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องสามารถทำให้ประชาชนได้รับบริการอย่างเป็นธรรม และเสมอภาค สามารถทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุด และเกิดการพัฒนางานหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องด้วย ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐควรมีการนำหลักการในการประเมินผลในระบบเปิดมาใช้ในการประเมินมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และจัดให้มีปัจจัยพื้นฐานของการประเมินผลในระบบเปิดให้ครบถ้วน เพื่อทำให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. เกณฑ์มาตรฐานของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ

ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของภาครัฐมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เป็นระบบเปิด โดยจะพิจารณาที่ผลผลิต ผลลัพธ์ และการบรรลุถึงผลลัพธ์บั้นปลายของหน่วยงาน ตลอดจนพิจารณาถึงผลกระทบที่พึงปรารถนาของการปฏิบัติงานที่มีต่อสังคม และประชาชนผู้รับบริการด้วย ดังนั้นระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของภาครัฐควรประกอบไปด้วยมิติต่างๆ 4 มิติ ได้แก่ ผลงาน/ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์บั้นปลาย และระบบป้องกันผลลัพธ์บั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนา อันจะนำไปสู่การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มีความเสมอภาค เป็นธรรม และโปร่งใส โดยมีสาระสำคัญที่ครอบคลุมมิติต่างๆ ของการประเมินผลในระบบเปิด ซึ่งหมายถึงเกณฑ์มาตรฐานของระบบและองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลของแต่ละมิติ ซึ่งแสดงได้ดังต่อไปนี้

2.1 เกณฑ์มาตรฐานด้านผลผลิต ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

- (1) ปริมาณ
- (2) เวลา
- (3) ค่าใช้จ่าย
- (4) คุณภาพ
- (5) ความพึงพอใจ

2.2 เกณฑ์มาตรฐานด้านผลลัพธ์ จะเน้นไปที่การวัดด้านการให้ประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมายหรือผู้ได้รับผลของโครงการ โดยจะประกอบไปด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

- (1) การให้บริการที่ตรงกลุ่ม
- (2) ความเสมอภาค

- (3) ความเป็นธรรม
- (4) ความสุจริต
- (5) ความรับผิดชอบ

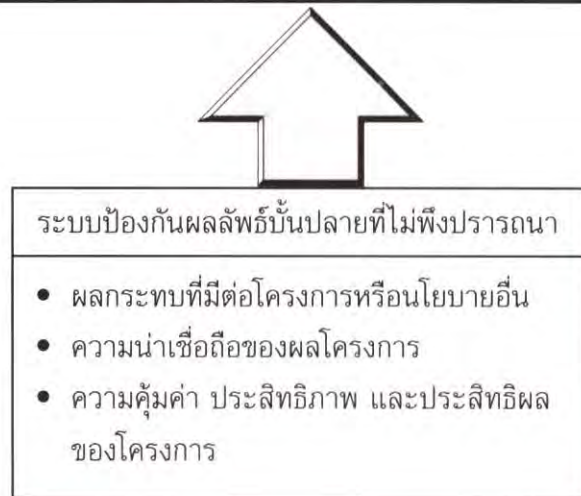
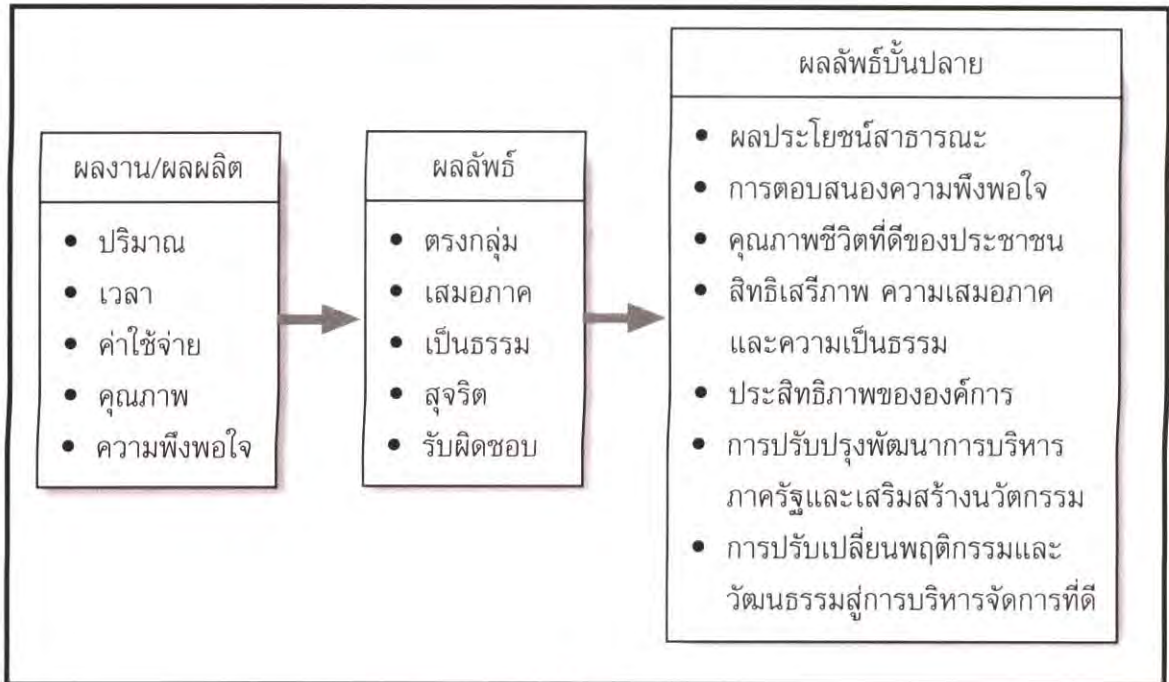
2.3 เกณฑ์มาตรฐานด้านผลลัพธ์ขั้นปลาย ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด ได้แก่

- (1) ผลประโยชน์สาธารณะ
- (2) การตอบสนองความพึงพอใจ
- (3) คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน
- (4) สิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และความเป็นธรรม
- (5) ประสิทธิภาพขององค์กร
- (6) การปรับปรุงพัฒนาการบริหารภาครัฐและเสริมสร้างนวัตกรรม
- (7) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมสู่การบริหารจัดการที่ดี

2.4 เกณฑ์มาตรฐานด้านระบบป้องกันผลลัพธ์ขั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนา ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

- (1) ผลกระทบที่มีต่อโครงการหรือนโยบายอื่น
- (2) ความน่าเชื่อถือของผลโครงการ
- (3) ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ

ภาพที่ 5 แสดงให้เห็นถึงเงื่อนไขที่จำเป็นของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของหน่วยงานภาครัฐ หรือองค์ประกอบของเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 4 ด้านของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 5 องค์ประกอบของเกณฑ์มาตรฐาน ของระบบมาตรฐานสากล
ด้านสัมฤทธิ์ผลของการทำงาน

3. แนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมของเกณฑ์มาตรฐานของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ

หน่วยงานภาครัฐจะต้องพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกมิติหรือทุกเกณฑ์มาตรฐานข้างต้น เพื่อเป็นหลักประกันในควมมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริการภาคเอกชนและประชาชนของหน่วยงานโดยมุ่งเน้นระบบการประเมินผลที่มุ่งให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ โดยจะเน้นไปที่การประเมินผลด้านผลผลิต ผลลัพธ์ และความสามารถในการบรรลุถึงผลลัพธ์อันปลายของการปฏิบัติงาน โดยไม่ส่งผลกระทบต่อไม่พึงปรารถนาต่อประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการปฏิบัติงานดังกล่าว เพื่อให้การบริการของหน่วยงานรัฐสามารถตอบสนองประชาชน และสร้างให้เกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุดต่อประชาชนผู้รับบริการ แนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานในด้านต่างๆ ที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น สามารถอธิบายได้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

เกณฑ์มาตรฐาน ด้านผลงาน/ผลผลิต

หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการประเมินความสำเร็จและความล้มเหลวของ การดำเนินงานด้านผลผลิต โดยวัดจากตัวชี้วัดของเกณฑ์มาตรฐานในมิติต่างๆ ดังนี้ คือ ปริมาณ เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพ และความพึงพอใจ เพื่อทำให้เกิดการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่าในการนำงบประมาณไปใช้จ่าย และเป็น วิธีการหนึ่งที่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที โดยอาจดำเนินการดังต่อไปนี้

- จัดให้มีแผนงานและโครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านผลผลิตของโครงการ
- จัดให้มีการทำแผนการผลิต และพยายามทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงาน โดยเฉพาะในด้านปริมาณ เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพ และ ความพึงพอใจ และสามารถตรวจสอบได้
- จัดให้มีผู้รับผิดชอบในการวางแผนการผลิต และควบคุมการผลิตให้ตรงตามแผนงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีปริมาณถูกต้อง ตรงเวลา ไม่เกิดความล่าช้า
- จัดให้มีการวางแผนการใช้งบประมาณในด้านการผลิตอย่างเป็นขั้นตอน และเป็นระบบ มีผู้รับผิดชอบในการดูแลงบประมาณ สามารถตรวจสอบได้
- จัดให้มีระบบการควบคุมคุณภาพในการผลิตและผลผลิต เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐาน ด้านผลลัพธ์

หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการหรือนโยบายว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือนโยบาย และกลุ่มเป้าหมายของโครงการได้รับประโยชน์จริงหรือไม่ โดยการประเมินเกณฑ์มาตรฐานด้านผลลัพธ์นั้นจะพิจารณาจากตัวชี้วัด 5 ประการ คือ การให้บริการที่ตรงกลุ่ม เสมอภาค เป็นธรรม สุจริต และรับผิดชอบต่อ อาจดำเนินการดังนี้

- จัดให้มีการประเมินผลจากประชากรกลุ่มเป้าหมาย หรือผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานตามโครงการ หรือนโยบายดังกล่าว
- จัดให้มีแผนการให้บริการที่ถึงกลุ่มเป้าหมาย มีการจัดสรรทรัพยากรและมีการกระจายผลประโยชน์จากการดำเนินงานไปยังประชากรกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง
- จัดให้มีระบบให้คุณให้โทษกับข้าราชการ เจ้าหน้าที่และพนักงานที่ปฏิบัติงานโดยไม่เป็นธรรม มีอคติในการปฏิบัติงาน หรือเลือกปฏิบัติ
- จัดให้มีระบบการตรวจสอบการดำเนินงาน โดยให้ประชาชนสามารถแนะนำหรือติชมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคลได้ โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องแสดงตนเพื่อให้ประชาชนสามารถติดตามการปฏิบัติงานได้
- ฯลฯ

THAI NATIONAL ASSEMBLY LIBRARY



3961116128

เกณฑ์มาตรฐาน ด้านผลลัพธ์บั้นปลาย

หน่วยงานภาครัฐจะต้องสร้างระบบการประเมินผลแบบระบบเปิดที่เน้นการบรรลุผลลัพธ์บั้นปลาย อันเป็นผลต่อการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์การ และส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศชาติอย่างยั่งยืน เกณฑ์มาตรฐานด้านผลลัพธ์บั้นปลายประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ ผลประโยชน์สาธารณะ การตอบสนองความพึงพอใจ คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน ลิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และความเป็นธรรม ประสิทธิภาพขององค์การ การปรับปรุงพัฒนาการบริหารภาครัฐและเสริมสร้างนวัตกรรม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมสู่การบริหารจัดการที่ดี โดยอาจดำเนินการดังนี้

- จัดให้มีกลองรับความคิดเห็น และข้อร้องเรียนจากประชาชนในด้านการปฏิบัติงานของข้าราชการ เจ้าหน้าที่ และหน่วยงาน โดยมุ่งหวังให้เกิดการปฏิบัติงานที่มุ่งสนองตอบความต้องการของประชาชน และมีความเสมอภาคและเป็นธรรมในการให้บริการ
- จัดให้มีโครงการวิจัยและพัฒนา เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงาน และสร้างให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพิ่มขึ้นในการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี หรือปีละสองครั้ง
- จัดให้มีการฝึกอบรมผู้บริหารของหน่วยงาน เพื่อสร้างให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถและประสบการณ์อันนำมาสู่การจัดการและการบริหารงานที่ดี
- ฯลฯ

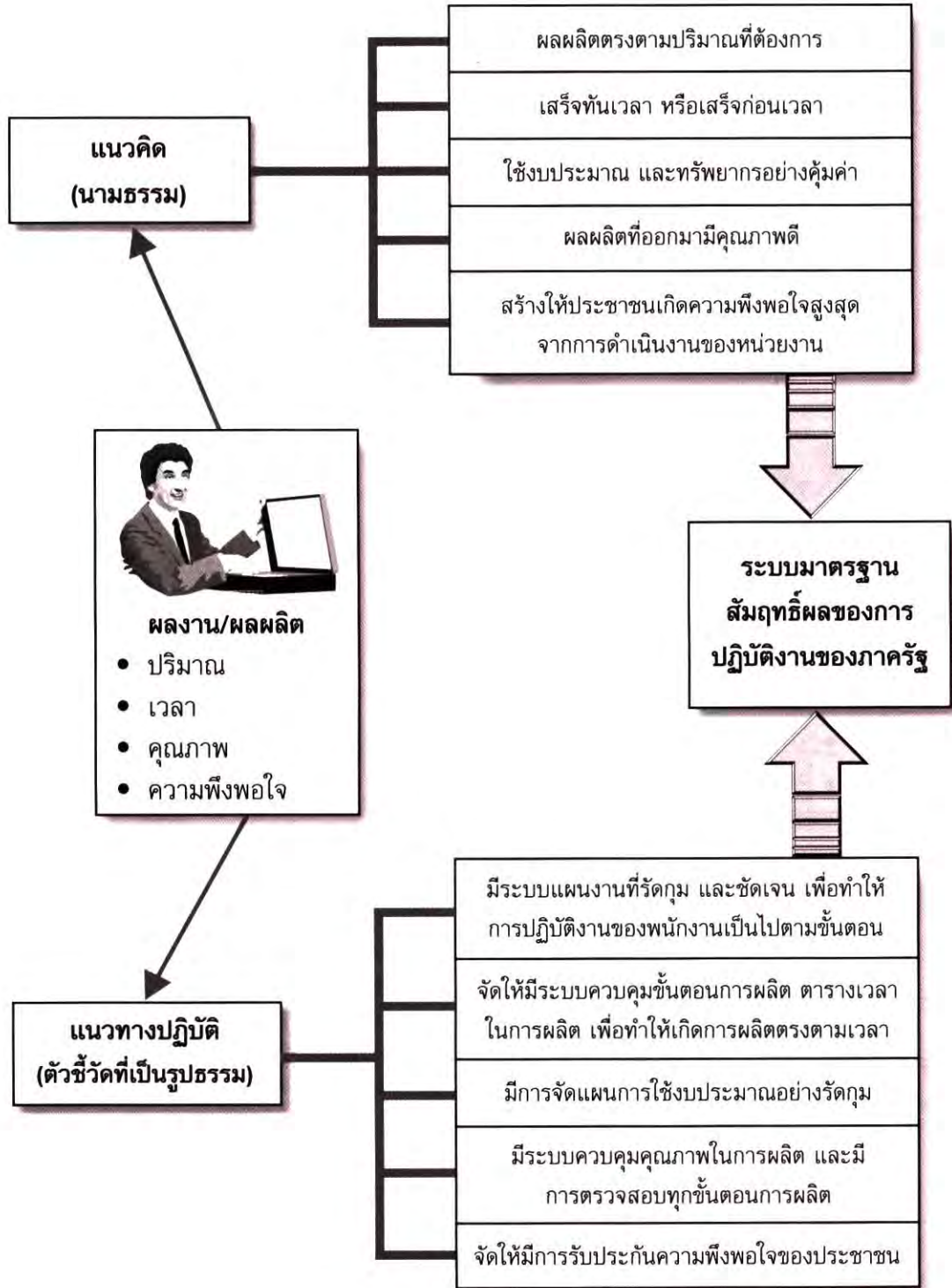
เกณฑ์มาตรฐาน ระบบป้องกันผลลัพธ์อันปลายที่ไม่พึงปรารถนา

หน่วยงานภาครัฐจะต้องทำการประเมินในเรื่องของผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคม สาธารณชน ประชาชน และองค์การอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเกิดมาจากการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานตามโครงการหรือนโยบายต่างๆ ของหน่วยงาน โดยพิจารณาจากตัวชี้วัด 3 ประการคือ ผลกระทบที่มีต่อโครงการหรือนโยบายอื่น ความน่าเชื่อถือของผลโครงการ และความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ โดยอาจดำเนินการดังนี้

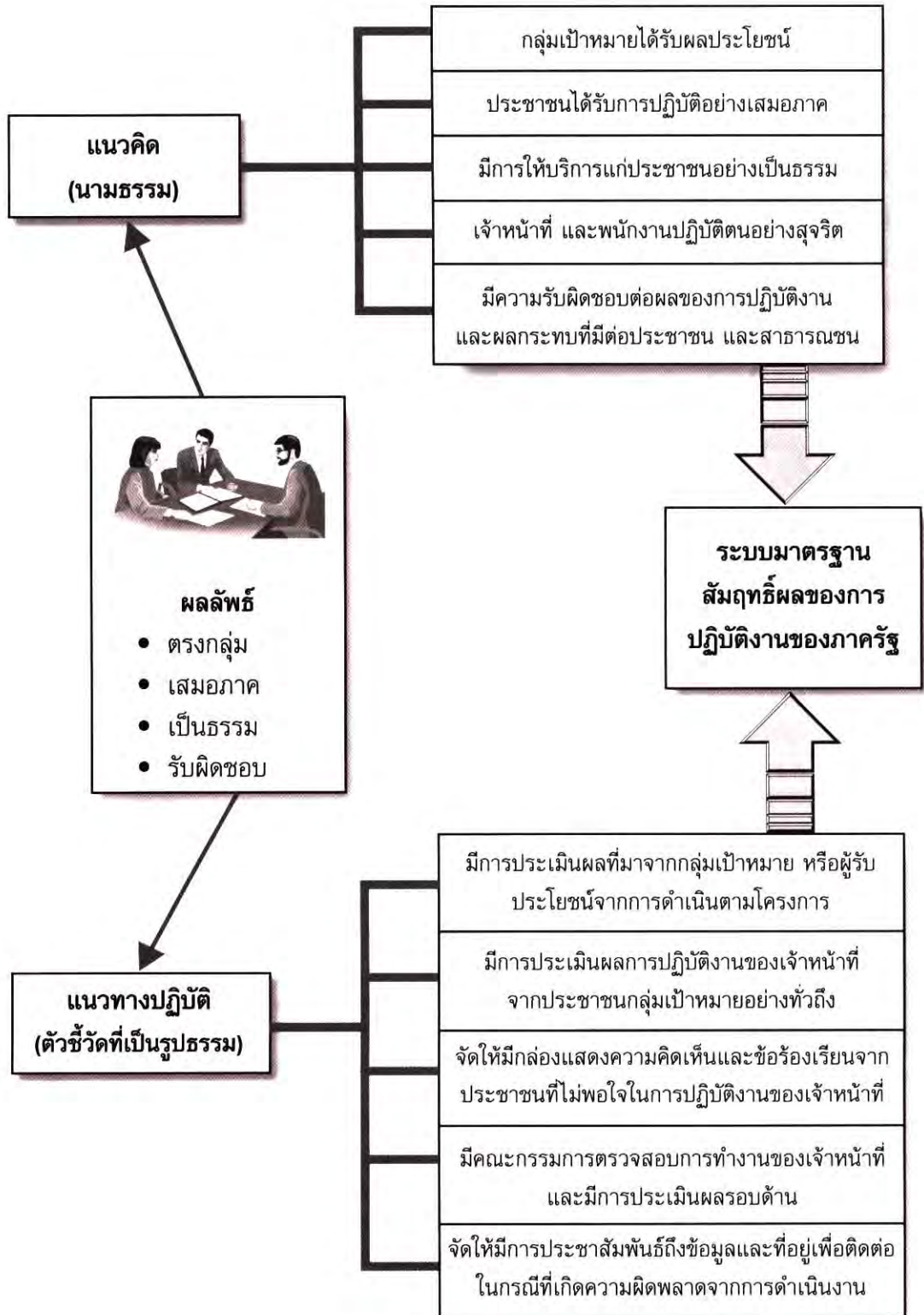
- จัดให้มีระบบติดตามปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการที่มีต่อแผนงานหรือนโยบายอื่นๆ ของหน่วยงาน
- จัดให้มีระบบการวางแผนการดำเนินงาน โดยมีการพิจารณาและประเมินถึงสถานการณ์ทั้งในด้านบวกและลบของการนำนโยบายหรือโครงการไปปฏิบัติ
- จัดให้มีการตรวจสอบด้านการนำงบประมาณ และเงินอุดหนุนของหน่วยงานมาใช้จ่าย โดยจะต้องให้ผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานการนำเงินงบประมาณไปใช้จ่ายให้แก่ผู้บริหารเป็นประจำทุกเดือน
- จัดให้มีคณะกรรมการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามโครงการเป็นประจำทุกเดือน หรือทุกสัปดาห์
- ฯลฯ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐนั้น หน่วยงานภาครัฐจะต้องพยายามพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของตนให้ครบทุกมิติหรือเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 4 ด้าน คือ ต้องพัฒนาให้มีระบบการประเมินผลด้านผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ขั้นปลาย และระบบป้องกันผลลัพธ์ขั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนา หรือได้รับการยอมรับจากประชาชน และเป็นมาตรฐาน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดค่าใช้จ่ายในงบประมาณของรัฐซึ่งเป็นผลให้ภาระในด้านต่างๆ ของผู้ใช้บริการทั้งค่าใช้จ่าย ระยะเวลา และระยะทาง เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และทั่วถึงมากขึ้นในทุกเกณฑ์ ซึ่งรวมถึงตัวชี้วัดต่างๆ เช่น ประสิทธิภาพ คุณภาพ ความรับผิดชอบ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม สนองตอบความต้องการ สนองตอบความพึงพอใจ การพัฒนาในด้านการบริหารจัดการที่ดี การป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และการบรรลุถึงผลลัพธ์ขั้นปลายอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติ ตามลำดับ ซึ่งหากหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานใดที่สามารถพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานให้ได้ครบทุกเกณฑ์มาตรฐานนี้แล้ว จะเป็นการประกันคุณภาพของการให้บริการประชาชน และหน่วยงานนั้นสมควรได้รับการรับรองระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน หรือระบบมาตรฐาน 2101

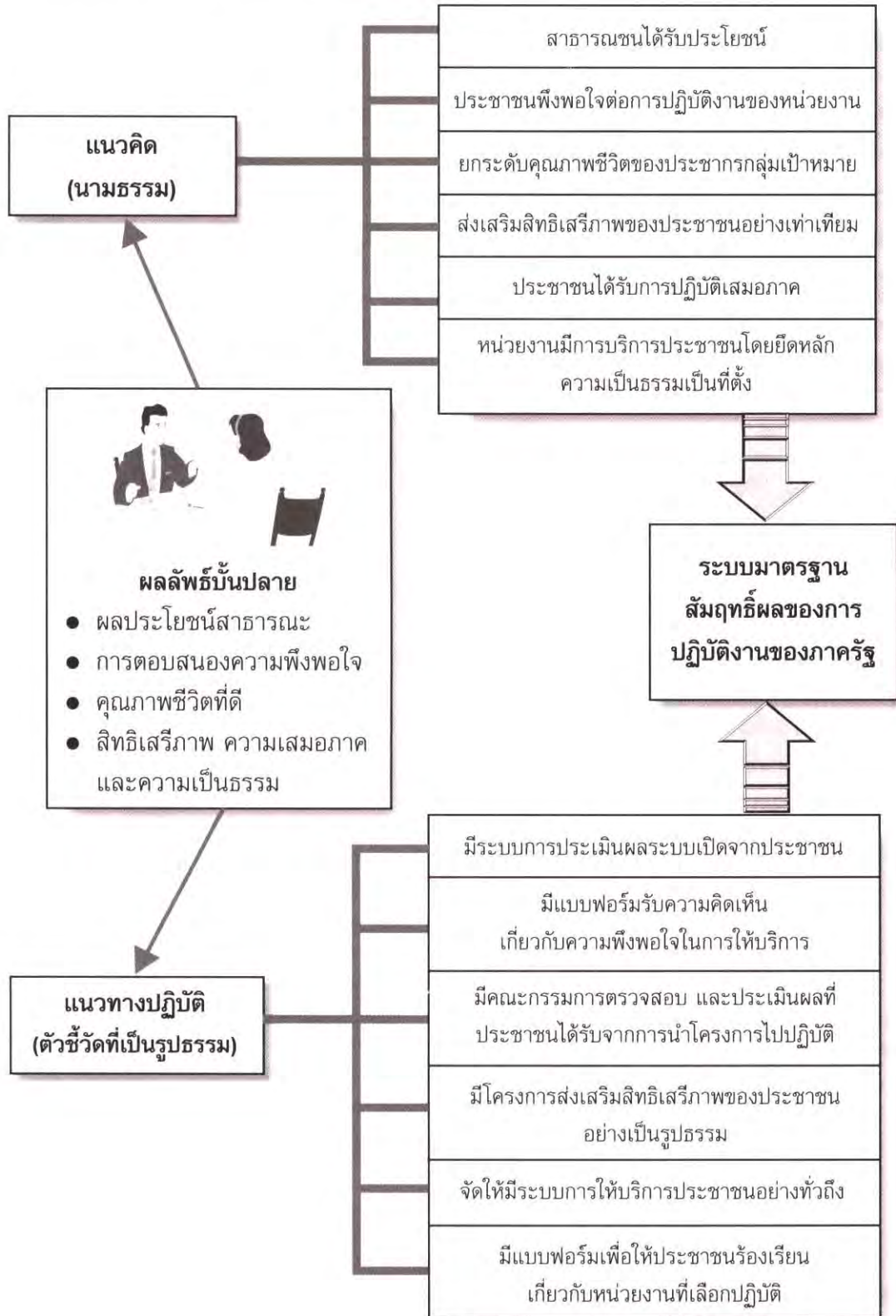
ภาพที่ 6-9 แสดงแนวคิดเชิงนามธรรมและแนวปฏิบัติหรือตัวชี้วัดของเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์ทั้ง 4 เกณฑ์ที่หน่วยงานภาครัฐอาจกำหนดให้มีขึ้นในระดับต่างๆ ตามแต่ศักยภาพของหน่วยงาน เพื่อมุ่งพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่ดีในภาครัฐ



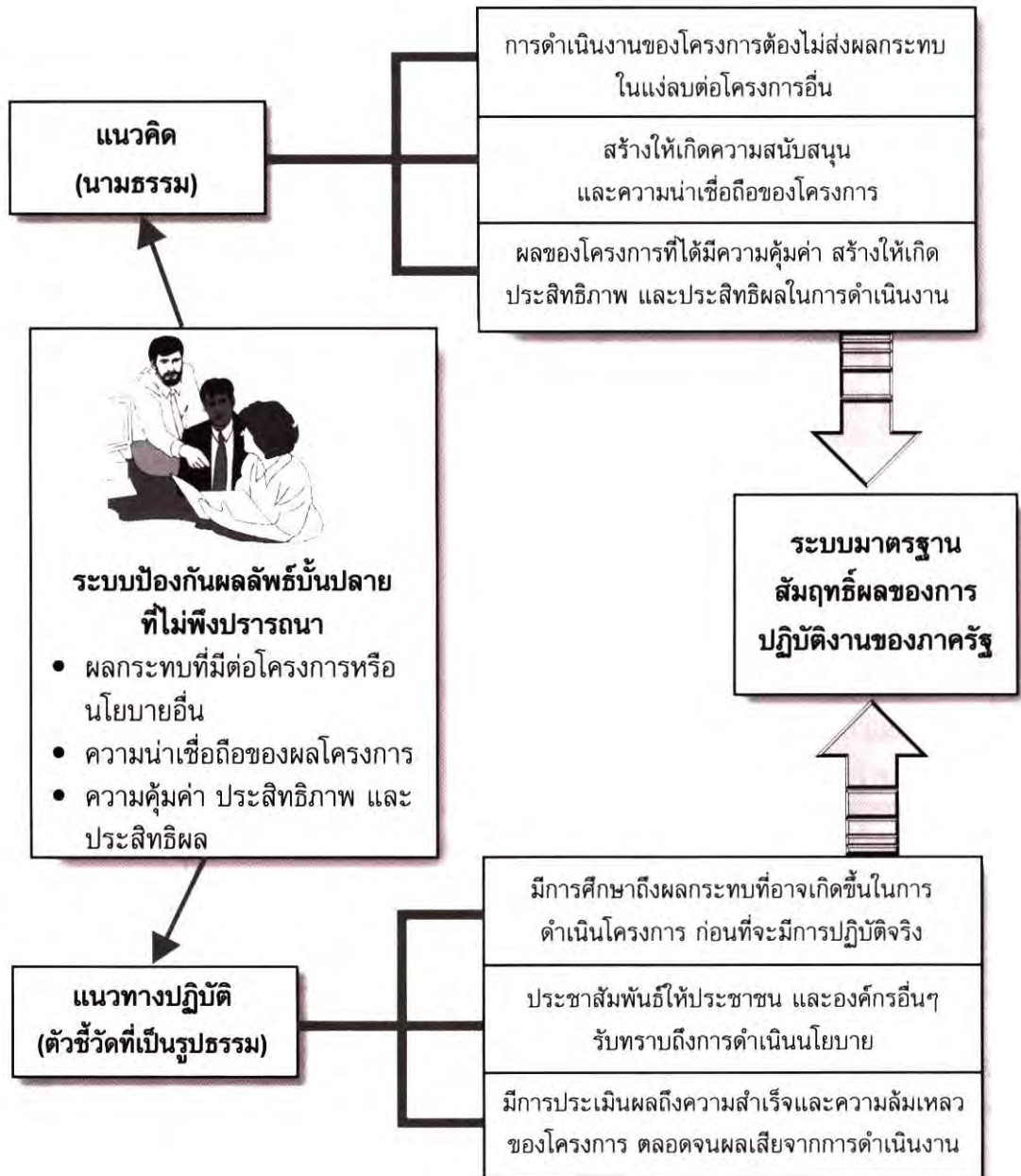
ภาพที่ 6 แสดงแนวคิดและเกณฑ์มาตรฐานด้านผลงาน/ผลผลิต



ภาพที่ 7 แสดงแนวคิดและเกณฑ์มาตรฐานด้านผลลัพธ์



ภาพที่ 8 แสดงแนวคิดและเกณฑ์มาตรฐานด้านผลลัพธ์ที่จับต้องได้



ภาพที่ 9 แสดงแนวคิดและเกณฑ์มาตรฐานด้านระบบป้องกันผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงปรารถนา

4. สรุปความ

แนวคิดของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐมุ่งเน้นเกณฑ์มาตรฐานใน 4 มิติ ได้แก่ ผลงาน/ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์บั้นปลาย และระบบป้องกันผลลัพธ์บั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนา โดยมุ่งเน้นการประเมินผล สำหรับตัวชี้วัดของแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน ประกอบไปด้วย เกณฑ์มาตรฐานด้านผลงาน/ผลผลิต วัดได้ที่ปริมาณ เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพ และความพึงพอใจ เกณฑ์มาตรฐานด้านผลลัพธ์ วัดในด้านการให้บริการตรงกลุ่ม ความเสมอภาค ความเป็นธรรม ความสุจริต และความรับผิดชอบ เกณฑ์มาตรฐานด้านผลลัพธ์บั้นปลาย วัดในด้านผลประโยชน์สาธารณะ การตอบสนอง ความพึงพอใจ คุณภาพชีวิตที่ดี สิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และความเป็นธรรม ส่วนในมิติสุดท้าย คือ ระบบป้องกันผลลัพธ์บั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนา ตัวชี้วัดจะรวมถึงผลกระทบที่มีต่อโครงการหรือนโยบายอื่น ความน่าเชื่อถือของผลโครงการ ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ

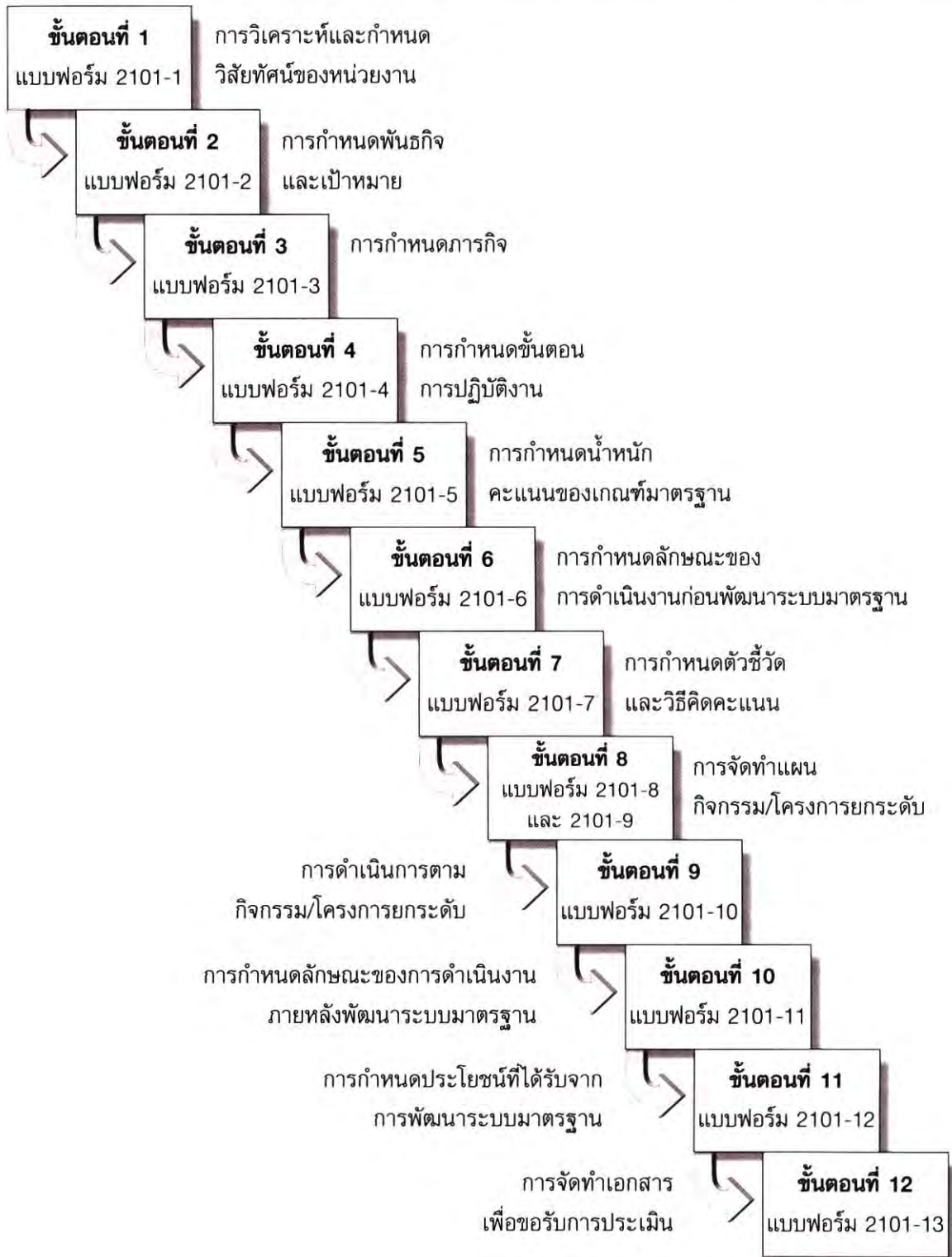
ต้นฉบับเป็นหน้าว่าง

บทที่ 3

ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

ในบทนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยพิจารณาให้มีการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 4 เกณฑ์ ดังได้กล่าวแล้วในบทที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐไม่ว่าจะเป็นระบบใดก็ตาม จะต้องเริ่มด้วยการศึกษาวิเคราะห์หน่วยงานเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ก็เพื่อตรวจสอบสภาพการณ์ในปัจจุบันของระบบการบริหารจัดการที่มุ่งพัฒนาให้ได้มาตรฐานสากลของประเทศไทย การตรวจสอบสภาพการณ์ปัจจุบันของหน่วยงานเริ่มตั้งแต่ (1) การพิจารณาวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน (2) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย (3) การกำหนดภารกิจ และ (4) การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน หลังจากนั้นหน่วยงานจึงเริ่มพิจารณาเกณฑ์มาตรฐานของระบบ ในที่นี้เกณฑ์มาตรฐานของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานประกอบด้วย 4 เกณฑ์ สิ่งที่หน่วยงานจะต้องทำต่อไปคือ (5) การกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์ตามลำดับความสำคัญที่หน่วยงานเห็นสมควร (6) การกำหนดลักษณะของการดำเนินงานปัจจุบันก่อนการพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O. (7) การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน (8) การจัดทำแผน กิจกรรม/โครงการยกระดับ (9) การดำเนินการตามกิจกรรม/ โครงการยกระดับ (10) การกำหนดลักษณะของการดำเนินงานภายหลังการพัฒนาระบบมาตรฐาน (11) การกำหนดประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาระบบมาตรฐาน และ (12) การจัดทำเอกสารเพื่อขอรับการประเมิน ขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐแสดงให้เห็นในภาพที่ 10

ดังนั้น ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เป็นไปตามระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ประกอบไปด้วย 12 ขั้นตอนที่สำคัญ ต่อไปนี้จะได้อธิบายแนวความคิดและวิธีดำเนินการในแต่ละขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานปฏิบัติตามเพื่อขอรับการรับรองมาตรฐานด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานต่อไป



ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน
ของหน่วยงานภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 1

การวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน



1. แนวความคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คืออะไร

วิสัยทัศน์ คือ ความมุ่งหมายในสถานภาพที่หน่วยงานประสงค์จะบรรลุในอนาคต

วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของอนาคต

การพัฒนาวิสัยทัศน์ของหน่วยงานนั้น มิได้มาจากการนั่งคิด นั่งฝันโดยใครคนใดคนหนึ่งเพียงลำพังคนเดียว แต่จะต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกหลายประการ ได้แก่

- ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- ความรู้ของสมาชิกในองค์การ
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ
- ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
- การผสมผสาน จินตนาการ และดุลพินิจ ในด้านศักยภาพและความสามารถ ตลอดจนทักษะและประสบการณ์ในการเรียนรู้ขององค์การ
- ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน และแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ
- การกำหนดทางเลือกในการก้าวไปสู่อนาคต

1.2 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

- ต้องมีคุณค่าแก่องค์การ รวมถึงภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับ
- ต้องเป็นภาพบวกที่สะท้อนความเป็นเลิศของหน่วยงาน และสะท้อนถึงความแตกต่างไปจากปัจจุบัน ที่ทุกคนมีความศรัทธา พร้อมทั้งจะมุ่งมั่นร่วมกันให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในหน่วยงาน
- ต้องทำทนายความรู้ความสามารถของทั้งผู้นำและสมาชิกในหน่วยงาน ในอันที่จะนำหน่วยงานให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

- ต้องมาจากรูปแบบของวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ที่เล็งเห็นถึงโอกาสและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ไม่ควรคัดลอกวิสัยทัศน์ของหน่วยงานอื่น เพราะหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่แตกต่างกัน

2. ข้อควรระวังในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

- ห้ามมิให้สมาชิกของหน่วยงานคนใดคนหนึ่งพัฒนาวิสัยทัศน์แต่เพียงลำพัง เพราะโอกาสที่หน่วยงานจะประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ จำเป็นต้องได้รับแรงสนับสนุนจากสมาชิกในองค์กร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
- วิสัยทัศน์จึงต้องอาศัยทีมงานในการพัฒนา โดยวิเคราะห์ข้อมูลและองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
- อย่ามุ่งเน้นและยึดติดกับรูปแบบและแนวทางการทำงานแบบเดิมมากเกินไป การมุ่งสู่วิสัยทัศน์จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ทันสมัยในการก้าวไปสู่อนาคต
- สมาชิกในหน่วยงานทุกคนจะต้องรับทราบวิสัยทัศน์ และร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ให้จงได้ นอกจากสมาชิกในหน่วยงานแล้ว บุคคลภายนอกที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรก็ควรจะได้รับทราบวิสัยทัศน์ของหน่วยงานด้วย เพื่อเป็นการเสริมสร้างภาพพจน์และสร้างความเชื่อมั่น

3. การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานราชการ

หน่วยงานราชการในระดับกรม มักมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้แล้ว แต่หน่วยงานย่อยภายในกรมอาจยังไม่เคยกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเอง ซึ่งวิสัยทัศน์ของหน่วยงานย่อยควรกำหนดในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานหลัก ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานระดับต่ำกว่ากรม จึงควรกำหนดไปในทิศทางที่สอดคล้องกับหน่วยงานระดับกรม

4. ขั้นตอนในการกำหนดวิสัยทัศน์

- 4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร
- 4.2 วิเคราะห์ปัจจัยภายในหน่วยงาน เช่น จุดแข็ง ค่านิยมและวัฒนธรรมหน่วยงาน
- 4.3 สัมภาษณ์ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประชาชนผู้รับบริการ สมาชิกในหน่วยงาน ผู้บริหาร คู่แข่งขัน เป็นต้น
- 4.4 กำหนดกลยุทธ์ในการก้าวไปสู่อนาคต เช่น การเติบโตของหน่วยงาน คุณภาพของผลผลิต คุณภาพของการให้บริการ เป็นต้น
- 4.5 คณะกรรมการหรือคณะทำงานประชุมร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เบื้องต้น ประมาณ 5-8 ข้อ
- 4.6 เลือกวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมที่สุดอย่างเป็นระบบโดยประเมินตามลำดับ ดังนี้

1) ให้คะแนนตาม “คุณสมบัติของวิสัยทัศน์ที่ดี” (ตามตัวอย่างในตารางที่ 1)

คะแนน 1	หมายความว่า	ใช้ไม่ได้
คะแนน 2	หมายความว่า	พอใช้
คะแนน 3	หมายความว่า	ค่อนข้างดี
คะแนน 4	หมายความว่า	ดี
คะแนน 5	หมายความว่า	ดีมาก

2) ให้คะแนนตาม “ความสำเร็จของหน่วยงาน” อันจะเกิดจากวิสัยทัศน์นั้น (ตามตัวอย่างในตารางที่ 2)

3) ให้คะแนนตาม “ความเหมาะสมต่อหน่วยงาน” (ตามตัวอย่างในตารางที่ 3)

4) รวมคะแนนทั้ง 3 ข้อ เพื่อคัดเลือกวิสัยทัศน์ข้อที่ได้คะแนนสูงสุดลดหลั่นกันลงมา

5) การคัดเลือกจะคัดเลือกก็ข้อขึ้นอยู่กับดุลพินิจของคณะกรรมการ



ตารางที่ 3 ตัวอย่างการประเมินค่าคุณสมบัติของวิสัยทัศน์ที่ดี

คุณสมบัติของวิสัยทัศน์ที่ดี	น้ำหนัก*	คะแนนวิสัยทัศน์เบื้องต้น 7 ข้อ (คะแนนเต็ม 5 คะแนน)						
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	ข้อ 7
1. มีความชัดเจน และเป้าหมายสามารถนำไปปฏิบัติได้	10	3 (30)**	3 (30)	4 (40)	4 (40)	5 (50)	3 (30)	4 (40)
2. เป็นภาพบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของหน่วยงาน	8	4 (32)	5 (40)	4 (32)	3 (24)	5 (40)	4 (32)	3 (24)
3. สร้างศรัทธาให้ทุกคนมุ่งมั่นจะบรรลุ	9	3 (27)	5 (45)	3 (27)	3 (27)	5 (45)	4 (36)	3 (27)
4. มีความสอดคล้องกับหน่วยงานหลัก และแนวโน้มในอนาคต	8	3 (24)	3 (24)	3 (24)	4 (32)	5 (40)	5 (40)	3 (24)
คะแนนรวม		(113) ***	(139)	(123)	(123)	(175)	(138)	(115)

- หมายเหตุ**
- * น้ำหนัก บ่งบอกถึงความสำคัญของคุณสมบัติแต่ละข้อที่อาจมีไม่เท่ากัน คะแนนน้ำหนักสูงสุดเท่ากับ 10 คะแนน การกำหนดคะแนนน้ำหนักแต่ละข้อควรคำนึงถึงความสำคัญของคุณสมบัติในแต่ละข้อที่หน่วยงานพิจารณาให้ความสำคัญแตกต่างกันออกไป
 - ** ตัวเลขในวงเล็บ ได้มาจากคะแนนที่ได้รับ x น้ำหนัก
 - *** ผลรวมของคะแนนคุณสมบัติของวิสัยทัศน์ทั้ง 4 ประการของข้อนี้

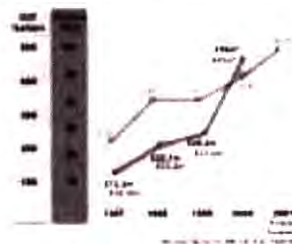
ตารางที่ 4 ตัวอย่างการประเมินค่าความสำเร็จของหน่วยงาน

ความสำเร็จของหน่วยงาน	น้ำหนัก	คะแนนวิสัยทัศน์เบื้องต้น 7 ข้อ (คะแนนเต็ม 5 คะแนน)						
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	ข้อ 7
1. การเติบโตของหน่วยงาน	10	4 (40)	4 (40)	3 (30)	4 (40)	5 (50)	4 (40)	4 (40)
2. สร้างรายได้เพิ่มขึ้น	10	5 (50)	5 (50)	3 (30)	4 (40)	5 (50)	4 (40)	3 (30)
3. ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	9	3 (27)	3 (27)	3 (27)	4 (36)	4 (36)	4 (36)	5 (45)
4. ผลตอบแทนการลงทุน	8	4 (32)	4 (32)	3 (24)	4 (32)	5 (40)	3 (24)	3 (24)
5. การลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย	9	3 (27)	3 (27)	3 (27)	3 (27)	4 (36)	2 (18)	3 (27)
คะแนนรวม		(176)	(176)	(138)	(175)	(212)	(158)	(166)

ตารางที่ 5 ตัวอย่างการประเมินค่าความเหมาะสมกับหน่วยงาน

ความเหมาะสมกับหน่วยงาน	น้ำหนัก	คะแนนวิสัยทัศน์เบื้องต้น 7 ข้อ (คะแนนเต็ม 5 คะแนน)						
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	ข้อ 7
1. ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง	10	3 (30)	4 (40)	5 (50)	5 (50)	3 (30)	3 (30)	2 (20)
2. จุดแข็งของหน่วยงาน	10	4 (40)	4 (40)	5 (50)	5 (50)	4 (40)	3 (30)	4 (40)
3. ค่านิยมและวัฒนธรรมของ หน่วยงาน	8	5 (40)	4 (32)	3 (24)	3 (24)	3 (24)	4 (32)	5 (40)
4. การใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เช่น การขยายหน่วยงาน การเพิ่มคุณภาพของการให้ บริการ	7	3 (21)	3 (21)	4 (28)	4 (28)	5 (35)	5 (35)	5 (35)
คะแนนรวม		(131)	(133)	(152)	(152)	(129)	(127)	(135)

หมายเหตุ การคิดคะแนนในตารางที่ 4 และ 5 กระทำเช่นเดียวกับตารางที่ 3



ตารางที่ 6 การรวมคะแนนตารางที่ 3-5

คะแนนรวม	วิสัยทัศน์องค์กรเบื้องต้น						
	ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	ข้อ 7
คะแนนรวมจากตารางที่ 1	113	139	123	123	175	138	115
คะแนนรวมจากตารางที่ 2	176	176	138	175	212	158	166
คะแนนรวมจากตารางที่ 3	131	133	152	152	129	127	135
ผลรวมคะแนน	420	448	413	450	516	423	416

จากตารางที่ 6 ผลรวมคะแนนจากการประเมินวิสัยทัศน์หน่วยงานเบื้องต้นทั้ง 7 ประการ ปรากฏว่าข้อที่ได้คะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกคือข้อที่ 5, 4 และ 2 ตามลำดับ ดังนั้น หากมติของ คณะทำงานกำหนดข้อสรุปจำนวนวิสัยทัศน์ 2 ข้อ วิสัยทัศน์สุดท้ายของหน่วยงานจะได้แก่ ข้อ 5 และ ข้อ 4

ตัวอย่าง การวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานเทศบาลตำบล ก. มีดังนี้คือ

เทศบาลตำบล ก.

การวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์หน่วยงาน ปี 2545

วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ปี 2545

ผู้รับผิดชอบ คณะทำงานพัฒนาวิสัยทัศน์

ขั้นตอนการดำเนินงาน

สำรวจความคาดหวัง โอกาส และอุปสรรคของผู้ที่เกี่ยวข้อง

สำรวจวิเคราะห์ที่ปัจจัยภายในหน่วยงาน

กำหนดกลยุทธ์ในการก้าวไปสู่อนาคต

วิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์หน่วยงาน

การกำหนดวิสัยทัศน์เบื้องต้น

1) เทศบาล ก. มุ่งแสวงหาความร่วมมือกับประชาชนเพื่อพัฒนาการให้บริการด้านต่างๆ ในท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีมาตรฐานสูงขึ้น

2) เทศบาล ก. มุ่งมั่นในการเป็นผู้นำในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนในทุกด้าน

3) เทศบาล ก. มุ่งปรับแนวทางการให้บริการ โดยเน้นการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) เทศบาล ก. มุ่งปรับแนวทางการให้บริการเป็นการให้บริการในเชิงรุก

5) เทศบาล ก. มุ่งพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการประชาชน เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในงานของเทศบาลในทุกด้าน และสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6) เทศบาล ก. มุ่งพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของหน่วยงานจนเป็นที่ยอมรับของประชาชน

7) เทศบาล ก. มุ่งขยายขอบข่ายการให้บริการในด้านต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

การคัดเลือกวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมที่สุด

ให้คะแนนวิสัยทัศน์เบื้องต้นและคำนวณคะแนนรวมตามตารางที่ 1-4

เลือกข้อที่ได้คะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกเพื่อสรุปเป็นวิสัยทัศน์หน่วยงาน

เช่น จากการให้คะแนนวิสัยทัศน์เบื้องต้น ปรากฏว่า ข้อ 5, ข้อ 4 และข้อ 2 ได้คะแนนอันดับสูงสุดตามลำดับ และคณะทำงานวิสัยทัศน์มีมติให้มีวิสัยทัศน์หน่วยงานได้ 2 ข้อ ดังนั้น วิสัยทัศน์ของเทศบาล ก. จะได้แก่ข้อ 5 และข้อ 4 ซึ่งได้แก่

“เทศบาล ก. มุ่งปรับแนวทางการให้บริการเป็นการให้บริการในเชิงรุก และมุ่งพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการแก่ประชาชน เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในงานของเทศบาลในทุกด้าน และสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น”

เมื่อเข้าใจลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว ให้นำหน่วยงานประชุมร่วมกัน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ดังแบบฟอร์ม 2101-1

แบบฟอร์ม 2101-1

ชื่อหน่วยงาน

การวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

พ.ศ.

วัตถุประสงค์	
ผู้รับผิดชอบ	
ขั้นตอนการดำเนินงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. สืบหาความคาดหวัง โอกาส และอุปสรรคของผู้ที่เกี่ยวข้อง 2. สืบหาวิเคราะห์ปัจจัยภายในหน่วยงาน 3. กำหนดกลยุทธ์ในการก้าวไปสู่อนาคต 4. วิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์หน่วยงาน
การกำหนดวิสัยทัศน์เบื้องต้น 7 ประการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.
ผลการให้คะแนนวิสัยทัศน์เบื้องต้น	วิสัยทัศน์ข้อที่ 1 ได้ คะแนน วิสัยทัศน์ข้อที่ 2 ได้ คะแนน วิสัยทัศน์ข้อที่ 3 ได้ คะแนน วิสัยทัศน์ข้อที่ 4 ได้ คะแนน วิสัยทัศน์ข้อที่ 5 ได้ คะแนน วิสัยทัศน์ข้อที่ 6 ได้ คะแนน วิสัยทัศน์ข้อที่ 7 ได้ คะแนน
วิสัยทัศน์เบื้องต้น 3 อันดับแรกได้แก่	วิสัยทัศน์ข้อที่ ตามลำดับ
สรุปวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	

ขั้นตอนที่ 2

การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย

เมื่อหน่วยงานได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว หน่วยงานจะต้องกำหนดพันธกิจและเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

พันธกิจ หมายถึง งานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

เป้าหมาย หมายถึง ผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อได้ปฏิบัติตามพันธกิจแล้ว

ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ของเทศบาล ก. กำหนดไว้ดังนี้

“เทศบาล ก. มุ่งปรับแนวทางการให้บริการเป็นการให้บริการในเชิงรุก และมุ่งพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการแก่ประชาชน เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในงานของเทศบาลในทุกด้าน และสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น”

เทศบาล ก. อาจกำหนดพันธกิจดังนี้

“เทศบาล ก. ต้องดำเนินการปรับแนวทางในการให้บริการประชาชนในเชิงรุก โดยมุ่งพัฒนาระบบมาตรฐาน 1101 และ 2101 พร้อมทั้งเร่งฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกคนให้มีความรอบรู้ในการให้บริการอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ”

เป้าหมายของเทศบาล ก.

“ประชาชนได้รับการบริการด้านระบบข้อมูลและการบริการทั่วไปที่มีคุณภาพ เสมอภาค และเป็นธรรม”

ให้หน่วยงานประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดพันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน โดยใช้แบบฟอร์มที่ 2101-2

แบบฟอร์ม 2101-2

ชื่อหน่วยงาน

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน
พ.ศ.

วิสัยทัศน์	
พันธกิจ	
เป้าหมาย	

ขั้นตอนที่ 3

การกำหนดภารกิจของหน่วยงาน

แนวคิดเกี่ยวกับภารกิจ

ภารกิจ คือ กิจกรรมที่หน่วยงานต้องดำเนินให้สำเร็จลุล่วง เพื่อส่งผลให้หน่วยงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

ให้หน่วยงานกำหนดภารกิจของตน โดยจำแนกภารกิจออกเป็น 3 ประการคือ ภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน

1. ภารกิจหลัก ได้แก่ กิจกรรมที่หน่วยงานจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้

หน่วยงานหนึ่งๆ อาจมีภารกิจหลักเพียงภารกิจเดียว หรือหลายภารกิจก็ได้

โดยปกติ ภารกิจหลักจะเป็นอำนาจหน้าที่ที่หน่วยงานย่อยได้รับมอบหมายให้ดำเนินงาน ที่กำหนดโดยหน่วยงานต้นสังกัด หรือกำหนดไว้ในกฎหมาย นโยบาย พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ

ภารกิจหลักรวมถึงกิจกรรมอื่นที่หน่วยงานเหนือขึ้นไปมอบหมายให้ปฏิบัติเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องเกินกว่า 3 ปี โดยมีแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการกำหนดไว้อย่างชัดเจน

ในการกำหนดภารกิจหลัก หน่วยงานควรตรวจสอบอำนาจหน้าที่ของตนตามที่กฎหมายกำหนด หรือตรวจสอบนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ระบุอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่หน่วยงานย่อยกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของตนเองขึ้นมาใหม่ ก็อาจเพิ่มเติมภารกิจหลักที่จำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงานย่อยด้วย

หากหน่วยงานมีภารกิจหลักหลายข้อ ควรเรียงลำดับตามความสำคัญของกิจกรรมที่มุ่งไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้

2. การกิจรอง ได้แก่ กิจกรรมที่หน่วยงานต้องปฏิบัติ แต่มีลำดับความสำคัญน้อยกว่าภารกิจหลัก หรือเป็นงานฝากที่หน่วยงานเหนือขึ้นไปมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นการชั่วคราว การกิจรองรวมถึงกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่ ที่ไม่ใช่ภารกิจหลักในข้อ 1 หน่วยงานหนึ่งๆ อาจมีการกิจรองเพียงภารกิจเดียว หรือหลายภารกิจก็ได้ หากหน่วยงานมีการกิจรองหลายข้อ ควรเรียงลำดับความสำคัญไว้ด้วย โดยยึดกิจกรรมที่มุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ไว้ในลำดับต้นๆ

3. การกิจสนับสนุน ได้แก่ กิจกรรมที่หน่วยงานปฏิบัติเพื่อสนับสนุนภารกิจหลักและภารกิจรอง การกิจสนับสนุนเปรียบเสมือน “งานแม่บ้าน” ซึ่งครอบคลุมเรื่องกิจกรรมการเบิกจ่าย การจัดซื้อ จัดหา จัดจ้าง การบริหารงานบุคคล งานอาคารสถานที่ ยานพาหนะ พัสดุครุภัณฑ์ ฯลฯ ของหน่วยงานย่อย

เมื่อได้กำหนดภารกิจหลัก การกิจรอง และการกิจสนับสนุนแล้ว ให้จัดทำข้อมูลลงในแบบฟอร์ม 2101-3

แบบฟอร์ม 2101-3

ชื่อหน่วยงาน

การกำหนดภารกิจของหน่วยงาน

ประเภทภารกิจ	การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม	กฎหมายหรือนโยบายที่รองรับ
ภารกิจหลัก	1. 2. 3.	
ภารกิจรอง	1. 2. 3.	
ภารกิจสนับสนุน	1. 2. 3.	

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ในขั้นตอนที่ 4 นี้ หน่วยงานจะกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ โดยมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานพิจารณาแยกแยะขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจให้ชัดเจน โดยให้ระบุเฉพาะขั้นตอนที่สำคัญๆ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จในแต่ละภารกิจย่อย ทั้งนี้เพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป ให้หน่วยงานกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงในแบบฟอร์ม 2101-4

แบบฟอร์ม 2101-4

ชื่อหน่วยงาน

การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ประเภทภารกิจ	กิจกรรม เรียงตามลำดับความสำคัญ	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
ภารกิจหลัก	1.	1. 2. 3.
	2.	1. 2. 3.
	3.	1. 2.
ภารกิจรอง	1.	1. 2. 3.
	2.	1. 2.
ภารกิจสนับสนุน	1.	1. 2. 3.
	2.	1. 2.

ขั้นตอนที่ 5

การกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐาน

ระบบมาตรฐาน ในแต่ละระบบจะมีเกณฑ์มาตรฐานกำหนดไว้แน่นอนแล้ว เช่น ระบบมาตรฐาน 1101 ระบบข้อมูลมีเกณฑ์มาตรฐาน 9 เกณฑ์ ซึ่งประกอบด้วยมิติต่างๆ หรือเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ของข้อมูลที่มุ่งหวังจะพัฒนา ได้แก่

1. ความครอบคลุมของข้อมูล
2. ความรวดเร็วของข้อมูล
3. ความถูกต้องของข้อมูล
4. ความเชื่อมโยงของข้อมูล
5. ความทันสมัยของข้อมูล
6. ความน่าเชื่อถือของข้อมูล
7. ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล
8. ความสามารถในการตรวจสอบข้อมูล
9. การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล

สำหรับระบบมาตรฐาน 2101 : ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน หมายถึง ระบบผลงาน/ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์บั้นปลาย และระบบป้องกัน ผลลัพธ์บั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนาของหน่วยงานที่ประกอบกันเป็นเกณฑ์มาตรฐานรวม 4 เกณฑ์ หรือหมายถึงมิติของพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่มุ่งหวังจะพัฒนา ได้แก่

- เกณฑ์มาตรฐานที่ 1 ผลงาน/ผลผลิต
- เกณฑ์มาตรฐานที่ 2 ผลลัพธ์
- เกณฑ์มาตรฐานที่ 3 ผลลัพธ์บั้นปลาย
- เกณฑ์มาตรฐานที่ 4 ระบบป้องกันผลลัพธ์บั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนา

นอกจากนี้ เกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์จะมีตัวชี้วัดต่างๆ ได้แก่

1. เกณฑ์มาตรฐานด้านผลงาน/ผลผลิต มีตัวชี้วัด 5 ตัว ได้แก่ ปริมาณ เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพ และความพึงพอใจ
2. เกณฑ์มาตรฐานด้านผลลัพธ์ มีตัวชี้วัด 5 ตัว ได้แก่ ตรงกลุ่ม เสมอภาค เป็นธรรม สัจจริต และรับผิดชอบ

3. เกณฑ์มาตรฐานด้านผลลัพธ์ขั้นปลาย มีตัวชี้วัด 7 ตัว ได้แก่ ผลประโยชน์สาธารณะ การตอบสนองความพึงพอใจ คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน สิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และความเป็นธรรม ประสิทธิภาพขององค์กร การปรับปรุงพัฒนาการบริหารภาครัฐและ เสริมสร้างนวัตกรรม การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมสู่การบริหารจัดการที่ดี
4. เกณฑ์มาตรฐานด้านระบบป้องกันผลลัพธ์ขั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนา มีตัวชี้วัด 3 ตัว ได้แก่ ผลกระทบที่มีต่อโครงการหรือนโยบายอื่น ความน่าเชื่อถือของผลโครงการ ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ

การพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานจึงมีความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน อย่างไรก็ตามในการจัดตั้งโครงการหรือนโยบายใหม่ๆ ขึ้นมาจะต้องมีการพิจารณาถึงผลลัพธ์ขั้นปลายเป็นสำคัญ เช่น หน่วยงานการเคหะแห่งชาติ มีโครงการสร้างบ้านให้ผู้มีรายได้น้อย จะต้องมีการวางแผนที่จะผลิตบ้าน และผลผลิตที่ได้คือบ้านนั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายของโครงการ คือผู้ที่มีรายได้น้อยด้วย โดยผลของโครงการนั้นจะต้องมีผู้ มีรายได้น้อยเป็นผู้ได้รับประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ การดำเนินโครงการสร้างบ้านให้ผู้มีรายได้น้อย ต้องส่งผลต่อไปยังผลลัพธ์ขั้นปลายอันพึงปรารถนา คือ ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้มีรายได้น้อยดีขึ้น ลูกหลานของผู้มีรายได้น้อยได้รับการศึกษา และประกอบสัมมาชีพเพื่อเลี้ยงตนเองและครอบครัว ตลอดจนส่งผลระยะยาวคือยกระดับคุณภาพชีวิตของคนรายได้น้อย นอกจากผลลัพธ์ขั้นปลายดังกล่าวแล้ว การดำเนินโครงการอาจส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศชาติแบบยั่งยืนอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม จะต้องพิจารณาว่าการดำเนินโครงการจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยอื่นๆ เช่น ผลกระทบที่มีต่อโครงการอื่น หรือผลกระทบในด้านความน่าเชื่อถือ ความคุ้มค่าของโครงการ

ตัวอย่างอีกประการหนึ่ง ได้แก่ หน่วยงานกรมทางหลวง มีโครงการสร้างทางด่วนยกระดับ จะต้องมีการวางแผนที่จะสร้างทางด่วนในพื้นที่ต่างๆ และผลผลิตที่ได้คือทางด่วนนั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ผู้ใช้รถใช้ถนน หรือผู้ขับขี่ทั่วไป โดยผลลัพธ์ของโครงการนี้ นอกจากจะต้องตรงกลุ่มเป้าหมายแล้ว จะต้องไม่เกิดการทุจริต และต้องแสดงความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประชาชนทั่วไปบางราย เช่น มีการเวนคืนที่ดินเพื่อสร้างทางด่วน อาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่ถือกรรมสิทธิ์ที่ดินตรงนั้นอยู่ก่อนแล้ว หรือมีผลต่อการดำเนินชีวิตของบุคคลเหล่านั้นอย่างไรก็ตาม โครงการสร้างทางด่วนยกระดับอาจทำให้เกิดผลลัพธ์ขั้นปลายที่คุ้มค่าเช่นกัน คือ อาจส่งผลให้เกิดการเจริญเติบโตในด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากหลากหลายบริษัทได้รับประโยชน์จากการลดต้นทุนค่าขนส่ง หรือค่าโดยสาร ประชาชนอาจประหยัดพลังงานเชื้อเพลิง หรือมีการนำเชื้อเพลิงมาใช้อย่างคุ้มค่า เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าไม่ว่าหน่วยงานใดก็ตามที่ต้องการขอรับการรับรองระบบมาตรฐาน 2101 จะต้องให้ความสำคัญกับการบรรลุถึงผลลัพธ์ขั้นปลาย และต้องมีการนำการประเมินผลที่เป็นระบบเปิดมาใช้เช่นกัน

ดังนั้น หน่วยงานจะต้องกำหนดน้ำหนักในการให้คะแนนในแต่ละตัวชี้วัดของเกณฑ์มาตรฐาน ทั้ง 4 เกณฑ์ขึ้นมา โดยตัวชี้วัดของเกณฑ์มาตรฐานข้อใดที่เห็นว่ามีค่าความสำคัญมากก็ให้น้ำหนักคะแนนมาก ส่วนตัวชี้วัดข้ออื่นๆ อาจให้น้ำหนักน้อยกว่า ในเกณฑ์มาตรฐานหนึ่งๆ ค่าน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด จะมีค่ารวมกันเท่ากับ 100%

การพิจารณากำหนดน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน ควรกระทำโดยมีการประชุมหารือร่วมกันระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เห็นพ้องต้องกัน และต้องสามารถให้เหตุผลของการให้คะแนนถ่วงน้ำหนักนั้นได้ด้วย ให้หน่วยงานกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐานลงในแบบฟอร์ม 2101-5

แบบฟอร์ม 2101-5	
ชื่อหน่วยงาน	
การกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐาน ระบบมาตรฐาน 2101 : ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน	
ตัวชี้วัด	น้ำหนักคะแนน
1. ผลงาน/ผลผลิต	
2. ผลลัพธ์	
3. ผลลัพธ์ยั่งยืนปลาย	
4. ระบบป้องกันผลลัพธ์ยั่งยืนปลายที่ไม่พึงปรารถนา	
รวมน้ำหนักคะแนน	100%

ขั้นตอนที่ 6

การกำหนดลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบัน ก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน

ในขั้นตอนที่ 6 นี้ ให้องค์กรกำหนดลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบัน ก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน โดยพิจารณาเฉพาะภารกิจที่อยู่ในโครงการหรือนโยบายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อประเมินตัวชี้วัดของแต่ละเกณฑ์มาตรฐานของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101 ในการพิจารณาให้จำแนกตามมิติและมิติย่อยต่างๆ ของระบบผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลง และระบบ ป้องกันผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงที่ไม่พึงปรารถนา หรือ “เกณฑ์มาตรฐาน” ที่กำหนดไว้ 4 เกณฑ์ และตัวชี้วัดของแต่ละเกณฑ์มาตรฐานด้วย โดยให้พิจารณาที่ละภารกิจให้ครบทั้งภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุน โดยใช้แบบฟอร์ม 2101-6

ในแต่ละภารกิจ ให้พิจารณาลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนว่ามีรายละเอียดอย่างไร และในขั้นตอนต่างๆ นั้น มีลักษณะการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลง และระบบ ป้องกันผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงที่ไม่พึงปรารถนาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างไร ทั้งนี้โดยเปรียบเทียบกับลักษณะของตัวชี้วัดของแต่ละเกณฑ์ที่ได้อธิบายไว้ในภาพที่ 6 - ภาพที่ 9

ถ้าในแต่ละภารกิจมีหลายกิจกรรม ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน ก็ให้แยกการเขียนลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบันออกเป็นส่วนๆ แยกจากกัน โดยใช้แบบฟอร์ม 2101-6

แบบฟอร์ม 2101-6

ชื่อหน่วยงาน

**การพิจารณาลักษณะของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
ก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101**

ภารกิจหลัก

ภารกิจรอง

ภารกิจสนับสนุน

กิจกรรมของภารกิจ เรียงตามลำดับ ความสำคัญ	เกณฑ์มาตรฐาน ของระบบมาตรฐาน 2101	ลักษณะมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของ การปฏิบัติงานในปัจจุบันก่อนพัฒนา ระบบมาตรฐาน 2101
1.	ผลผลิต 1. ปริมาณ 2. เวลา 3. ค่าใช้จ่าย 4. คุณภาพ 5. ความพึงพอใจ	
	ผลลัพธ์ 1. ตรงกลุ่ม 2. เสมอภาค 3. เป็นธรรม 4. สุจริต 5. รับผิดชอบ	
	ผลลัพธ์ที่ขยาย 1. ผลประโยชน์สาธารณะ 2. การตอบสนองความพึงพอใจ 3. คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน 4. สิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และความเป็นธรรม 5. ประสิทธิภาพขององค์การ 6. การปรับปรุงพัฒนาการบริหาร ภาครัฐและการเสริมสร้างนวัตกรรม 7. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ วัฒนธรรมสู่การบริหารจัดการที่ดี	

แบบฟอร์ม 2101-6

ชื่อหน่วยงาน

**การพิจารณาลักษณะของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
 ก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101**

ภารกิจหลัก

ภารกิจรอง

ภารกิจสนับสนุน

กิจกรรมของภารกิจ เรียงตามลำดับ ความสำคัญ	เกณฑ์มาตรฐาน ของระบบมาตรฐาน 2101	ลักษณะมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของ การปฏิบัติงานในปัจจุบันก่อนพัฒนา ระบบมาตรฐาน 2101
2.	<p>ระบบป้องกันผลลัพธ์ที่บั่นปลายที่ไม่พึงปรารถนา</p> <ol style="list-style-type: none"> ผลกระทบที่มีต่อโครงการหรือนโยบายอื่นๆ ความน่าเชื่อถือของผลโครงการ ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ 	
	<p>ผลผลิต</p> <ol style="list-style-type: none"> ปริมาณ เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพ ความพึงพอใจ 	
	<p>ผลลัพธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> ตรงกลุ่ม เสมอภาค เป็นธรรม สุจริต รับผิดชอบ 	

แบบฟอร์ม 2101-6

ชื่อหน่วยงาน

**การพิจารณาลักษณะของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
ก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101**

ภารกิจหลัก

ภารกิจรอง

ภารกิจสนับสนุน

กิจกรรมของภารกิจ เรียงตามลำดับ ความสำคัญ	เกณฑ์มาตรฐาน ของระบบมาตรฐาน 2101	ลักษณะมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของ การปฏิบัติงานในปัจจุบันก่อนพัฒนา ระบบมาตรฐาน 2101
	ผลลัพธ์ที่บั่นปลาย <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลประโยชน์สาธารณะ 2. การตอบสนองความพึงพอใจ 3. คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน 4. สิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และ ความเป็นธรรม 5. ประสิทธิภาพขององค์การ 6. การปรับปรุงพัฒนาการบริหาร 7. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ วัฒนธรรมสู่การบริหารจัดการที่ดี 	
	ระบบป้องกันผลลัพธ์ที่บั่นปลายที่ไม่ พึงปรารถนา <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลกระทบที่มีต่อโครงการหรือ นโยบายอื่นๆ 2. ความน่าเชื่อถือของผลโครงการ 3. ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลของโครงการ 	

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน

เกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์จะต้องมีตัวชี้วัด **ตัวชี้วัด**หมายถึงสถานภาพที่มุ่งหวังในแต่ละ **เกณฑ์มาตรฐาน** ตัวชี้วัดจะบ่งบอกถึงการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ที่เป็นเป้าหมายของเกณฑ์นั้น ดังนั้นตัวชี้วัดอาจหมายถึงสถานภาพที่มุ่งหวังในอนาคต สำหรับระบบมาตรฐาน 2101 : ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานนั้น ตัวชี้วัดของเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์จึงบ่งบอกถึงสถานภาพของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่มุ่งหวังในอนาคตในมิติต่างๆ (ดูภาพที่ 6 - ภาพที่ 9) ตัวอย่างเช่น

เกณฑ์มาตรฐาน “ผลงาน/ผลผลิต” ตัวชี้วัดของเกณฑ์นี้หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานโดยวัดจากผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วยตัวชี้วัดต่างๆ ในหลายมิติ โดยพิจารณาถึงสัมฤทธิ์ผลด้านผลผลิตนั้นจะต้องพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้ว่าตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละตัวชี้วัดหรือไม่ เพื่อที่หน่วยงานจะสามารถพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่เป้าหมายที่ตัวชี้วัดได้กำหนดไว้ เช่น ตัวชี้วัดของเกณฑ์มาตรฐาน “ผลงาน/ผลผลิต” ในด้าน “เวลา” เป้าหมายของการประเมินผลด้านผลผลิตนั้น จะต้องทบทวนดูว่าโครงการดังกล่าวมีกำหนดเวลาแล้วเสร็จ หรือกำหนดเวลาดำเนินงานนานเท่าไร ซึ่งการพิจารณาตัวชี้วัดดังกล่าวจะเป็นการยืนยันถึงศักยภาพ หรือขีดความสามารถของหน่วยงานและบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ตามโครงการดังกล่าวว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องระบุสถานภาพของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในอนาคตที่ชัดเจน เพื่อให้ง่ายในการวัดว่าหน่วยงานสามารถพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปการปรับปรุงระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐมักจะทำค่อยๆ ดำเนินการให้สมบูรณ์มากขึ้นทีละส่วน เป็นการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของแต่ละหน่วยงาน

แนวคิดการปรับปรุงระบบงานแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของหน่วยงานนี้ เป็นที่มาของการกำหนดระดับของลักษณะการดำเนินการเพื่อปรับปรุงระบบงานออกเป็น 4 ระดับ คือ 0, 1, 2, และ 3 กล่าวคือเริ่มจากระดับ 0 หมายถึงระดับที่มีการปรับปรุงงานน้อยที่สุด ไปสู่ระดับ 1, 2 คือระดับที่มีการปรับปรุงงานมากยิ่งขึ้น จนถึงระดับ 3 ซึ่งเป็นระดับที่มีการปรับปรุงงานไปสู่สถานภาพที่พึงประสงค์ หรือเป็นเป้าหมายของการปรับปรุงงานในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน โดยหน่วยงานต้องระบุเงื่อนไขของคะแนนให้ชัดเจนว่าแต่ละคะแนนหมายถึงเงื่อนไขของระบบผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ บั่นปลาย และระบบป้องกันผลลัพธ์บั่นปลายที่ไม่พึงปรารถนาที่มีสถานภาพอย่างไร

โปรดพิจารณาตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนนเพื่อการพัฒนา ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในหน้าถัดไป

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนนเพื่อการพัฒนากระบวนมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101) ของหน่วยงานภาครัฐ

ภารกิจหลัก

ภารกิจรอง

ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด (เป้าหมายของการปรับปรุง ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผล ของการปฏิบัติงาน)	วิธีคิดคะแนน	
ผลผลิต	ปริมาณ (ระบุปริมาณของผลผลิต)	0	ปริมาณของผลผลิตที่ได้มีจำนวนน้อยกว่าร้อยละ 50 ของที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ
		1	ปริมาณของผลผลิตที่ได้มีจำนวนร้อยละ 50-75 ของที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ
		2	ปริมาณของผลผลิตที่ได้มีจำนวนร้อยละ 76-100 ของที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ
		3	ปริมาณของผลผลิตมีเป็นจำนวนมากกว่าตามที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ
	เวลา (ระบุระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการ)	0	ผลผลิตไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา หรือมีการล่าช้ามากกว่า 6 เดือนขึ้นไป
		1	ผลผลิตไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา หรือมีการล่าช้ามากกว่า 3 เดือนถึง 6 เดือน
		2	ผลผลิตไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา หรือมีการล่าช้ามากกว่า 1 วันถึง 3 เดือน
		3	ผลผลิตแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา หรือแล้วเสร็จก่อนกำหนดเวลา
ค่าใช้จ่าย (ระบุค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ)	0	มีการใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายเกินกำหนดเป็นจำนวนมาก หรือมากกว่าร้อยละ 100 ของที่กำหนดไว้	
	1	มีการใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายเกินกำหนดหรือมากกว่าร้อยละ 50 แต่ไม่เกินร้อยละ 100 ของที่กำหนดไว้	
	2	มีการใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายเกินกำหนด หรือมากกว่าร้อยละ 1 แต่ไม่เกินร้อยละ 50 ของที่กำหนดไว้	
	3	มีการใช้งบประมาณในปริมาณที่กำหนดไว้ หรือมีงบประมาณเหลือเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ	

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด (เป้าหมายของการปรับปรุง ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผล ของการปฏิบัติงาน)	วิธีคิดคะแนน	
	คุณภาพ (ระบุคุณภาพของ ผลผลิต)	0	ผลผลิตที่ออกมาไม่สามารถใช้การได้ หรือเกิด ข้อผิดพลาดจนไม่สามารถแก้ไขได้
	1	ผลผลิตที่ออกมาสามารถใช้การได้ในระยะหนึ่ง หรือมีข้อผิดพลาดที่ต้องแก้ไขมาก	
	2	ผลผลิตที่ออกมาสามารถใช้การได้ในระยะหนึ่ง หรือมีข้อผิดพลาดน้อย	
	3	ผลผลิตที่ออกมามีคุณภาพดี สามารถใช้การได้ ตลอดอายุการใช้งาน หรือมากกว่านั้น	
	ความพึงพอใจ (ระบุความพึงพอใจ ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทุกฝ่าย)	0	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่พอใจกับผลงานที่ได้
	1	มีหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่พอใจกับผลงานที่ได้	
	2	มีเพียงบางฝ่ายเป็นส่วนน้อยไม่พอใจกับผลงานที่ได้	
	3	ทุกฝ่ายพอใจกับผลงานที่ได้	
ผลลัพธ์	ตรงกลุ่มเป้าหมาย	0	กลุ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 75 ไม่ได้รับผล ประโยชน์จากโครงการหรือนโยบาย
		1	กลุ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 50 แต่ไม่เกินร้อยละ 75 ไม่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการหรือนโยบาย
		2	กลุ่มเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 50 ไม่ได้รับ ผลประโยชน์จากโครงการหรือนโยบาย
		3	กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 100 ได้รับประโยชน์จาก โครงการหรือนโยบาย
	ความเสมอภาค	0	กลุ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 75 ไม่ได้รับ ความช่วยเหลือจากโครงการหรือนโยบาย
		1	กลุ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 50 แต่ไม่เกินร้อยละ 75 ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากโครงการหรือนโยบาย
		2	กลุ่มเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 50 ไม่ได้รับ ความช่วยเหลือจากโครงการหรือนโยบาย
		3	กลุ่มเป้าหมายได้รับความช่วยเหลือจากโครงการหรือ นโยบายอย่างทั่วถึง
	ความเป็นธรรม	0	กลุ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 75 ไม่ได้รับการปฏิบัติ อย่างเป็นธรรมจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ
		1	กลุ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 50 แต่ไม่เกินร้อยละ 75 ไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากเจ้าหน้าที่ ของรัฐ

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด (เป้าหมายของการปรับปรุง ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผล ของการปฏิบัติงาน)	วิธีคิดคะแนน	
		2	กลุ่มเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 50 ไม่ได้รับการปฏิบัติ อย่างเป็นทางการจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ
		3	กลุ่มเป้าหมายได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นทางการจาก เจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างทั่วถึง
	ความสุจริต	0	มีประชาชนและผู้เกี่ยวข้องร้องเรียนเรื่องการทุจริต ของเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐอยู่เสมอเป็น ประจำทุกสัปดาห์
		1	มีประชาชนและผู้เกี่ยวข้องร้องเรียนเรื่องการทุจริต ของเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐเป็นประจำ ทุกเดือน
		2	มีประชาชนและผู้เกี่ยวข้องร้องเรียนเรื่องการทุจริต ของเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐนานๆ ครั้ง
		3	ไม่มีผู้ร้องเรียนเรื่องทุจริตเลย
	ตรงกลุ่มเป้าหมาย	0	กลุ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 75 ไม่ได้รับผล ประโยชน์จากโครงการหรือนโยบาย
		1	กลุ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 50 แต่ไม่เกินร้อยละ 75 ไม่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการหรือนโยบาย
		2	กลุ่มเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 50 ไม่ได้รับ ผลประโยชน์จากโครงการหรือนโยบาย
		3	กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 100 ได้รับประโยชน์จาก โครงการหรือนโยบาย
	ความรับผิดชอบ	0	เมื่อมีการร้องเรียนจากประชาชนแล้ว ไม่ได้รับ การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาจากหน่วยงานแต่อย่างใด ก่อให้เกิดความเสียหายต่อประชาชนอย่างมาก
		1	เมื่อมีการร้องเรียนจากประชาชนแล้ว ไม่ได้รับ การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาจากหน่วยงาน ก่อให้เกิด ความเสียหายต่อประชาชนเพียงเล็กน้อย
		2	เมื่อมีการร้องเรียนจากประชาชนแล้ว ได้พยายาม หาทางแก้ไขปัญหา แต่เป็นไปอย่างล่าช้า
		3	เมื่อมีการร้องเรียนจากประชาชนแล้ว ได้พยายาม แก้ไขปัญหาอย่างสุดความสามารถ และรวดเร็ว

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด (เป้าหมายของการปรับปรุง ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผล ของการปฏิบัติงาน)	วิธีคิดคะแนน	
ผลลัพธ์ขั้นปลาย	ผลประโยชน์สาธารณะ	0	สาธารณชนและประชาชนไม่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการหรือนโยบายเลย
	1	สาธารณชนและประชาชนเพียงบางกลุ่มเป็นส่วนน้อยได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการหรือนโยบาย	
	2	สาธารณชนและประชาชนในหลากหลายกลุ่มได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการหรือนโยบาย	
	3	สาธารณชนและประชาชนส่วนใหญ่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการหรือนโยบาย	
	การตอบสนองความพึงพอใจ	0	ประชาชนไม่ได้รับความพึงพอใจจากการดำเนินโครงการหรือนโยบายดังกล่าว
	1	ประชาชนบางกลุ่มเป็นส่วนน้อยได้รับความพึงพอใจจากการดำเนินโครงการหรือนโยบายดังกล่าว	
	2	ประชาชนหลากหลายกลุ่มได้รับความพึงพอใจจากการดำเนินโครงการหรือนโยบายดังกล่าว	
	3	ประชาชนส่วนใหญ่ได้รับความพึงพอใจจากการดำเนินโครงการหรือนโยบายดังกล่าว	
	คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน	0	การดำเนินโครงการหรือนโยบายไม่ได้ส่งผลให้ประชากรกลุ่มเป้าหมายมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นแต่อย่างใด
	1	การดำเนินโครงการหรือนโยบายส่งผลให้ประชากรกลุ่มเป้าหมายมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเพียงเล็กน้อย	
	2	การดำเนินโครงการหรือนโยบายส่งผลให้ประชากรกลุ่มเป้าหมายมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นมาก	
	3	การดำเนินโครงการหรือนโยบายส่งผลให้ประชากรกลุ่มเป้าหมายมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นมาก และส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน	
	สิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และ ความเป็นธรรม	0	การดำเนินโครงการหรือนโยบายไม่ได้ส่งเสริมให้ประชาชนมีสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และความเป็นธรรมแต่อย่างใด
	1	การดำเนินโครงการหรือนโยบายทำให้ประชาชนบางกลุ่มเป็นส่วนน้อยได้รับสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาคและความเป็นธรรมมากขึ้น	

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด (เป้าหมายของการปรับปรุง ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผล ของการปฏิบัติงาน)	วิธีคิดคะแนน		
		2	การดำเนินโครงการหรือนโยบายทำให้ประชาชนหลายกลุ่มได้รับสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และความเป็นธรรมมากขึ้น	
		3	การดำเนินโครงการหรือนโยบายทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ได้รับสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และความเป็นธรรมมากขึ้น	
	ประสิทธิภาพขององค์การ	0	ไม่เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรและตัวองค์กรแต่อย่างใด	
	1	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรเพียงเล็กน้อย แต่ประสิทธิภาพขององค์การโดยรวมยังไม่ชัดเจน		
	2	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรปานกลาง และสามารถมองเห็นถึงการปรับปรุงองค์การโดยรวม		
	3	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรอย่างมาก สามารถมองเห็นถึงการปรับปรุงองค์การได้อย่างชัดเจน		
	การปรับปรุงพัฒนาการบริหารภาครัฐและเสริมสร้างนวัตกรรม	0	ไม่เกิดการปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานหรือการเสริมสร้างนวัตกรรมใดๆ เลย	
	1	มีการปรับปรุงการบริหารงาน และการเสริมสร้างนวัตกรรมต่ำกว่าปีละ 1 ครั้ง		
	2	มีการปรับปรุงการบริหารงาน และการเสริมสร้างนวัตกรรมเป็นประจำทุก 6 เดือน		
	3	มีการปรับปรุงการบริหารงาน และการเสริมสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง		
	การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมสู่การบริหารจัดการที่ดี		0	ไม่มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือไม่มีการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมในการบริหารจัดการที่ดี
			1	มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ไม่ต่ำกว่าปีละ 1 ครั้ง และมีการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมในการบริหารจัดการที่ดี
			2	มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อย่างต่ำปีละ 2-3 ครั้ง และมีการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมในการบริหารจัดการที่ดี

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด (เป้าหมายของการปรับปรุง ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผล ของการปฏิบัติงาน)	วิธีคิดคะแนน	
		3	มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง และมีการสร้างให้เกิด วัฒนธรรมในการบริหารจัดการที่ได้อย่างจริงจัง
ระบบป้องกันผลลัพธ์ นั้นปลายที่ไม่พึง ปรารถนา	ผลกระทบที่มีต่อโครงการหรือนโยบายอื่นๆ	0	ผลของโครงการส่งผลกระทบต่อโครงการหรือนโยบายอื่น ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรง
		1	ผลของโครงการส่งผลกระทบต่อโครงการหรือนโยบายอื่น แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย
		2	ผลของโครงการส่งผลกระทบต่อโครงการหรือนโยบายอื่น แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย
		3	ผลของโครงการไม่ส่งผลกระทบต่อโครงการหรือนโยบายอื่น
	ความน่าเชื่อถือของผลโครงการ	0	ผลของโครงการไม่มีความน่าเชื่อถือ
		1	ผลของโครงการไม่ได้รับความเชื่อถือจากกลุ่มบุคคลบางกลุ่ม
		2	ผลของโครงการได้รับความเชื่อถือจากหลากหลายหน่วยงาน
		3	ผลของโครงการมีความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
	ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ	0	ผลของโครงการไม่ทำให้เกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแต่อย่างใด
		1	ผลของโครงการเกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อหน่วยงานเพียงเล็กน้อย
		2	ผลของโครงการเกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อหน่วยงานในระดับหนึ่ง
		3	ผลของโครงการเกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อหน่วยงานอย่างมาก

จะเห็นได้ว่า ในการกำหนดคะแนนเพื่อการประเมินสถานภาพปัจจุบันและสถานภาพที่เปลี่ยนไปเมื่อหน่วยงานมีการปรับปรุงระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานนั้น **หน่วยงานจะกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ในการพัฒนาสถานภาพเมื่อมีการปรับปรุงงานด้วยตนเอง** ทั้งนี้ การกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ของคะแนน 0, 1, 2, 3 นั้น จะเป็นสถานภาพที่หน่วยงานพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ขั้นปลาย และระบบป้องกันผลลัพธ์ขั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนาให้ดียิ่งขึ้นไปตามลำดับ

เมื่อหน่วยงานกำหนดเงื่อนไขของการคิดคะแนนครบถ้วนทุกตัวชี้วัดของภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุนแล้ว ให้หน่วยงานประชุมร่วมกันเพื่อประเมินสถานภาพเดิมของเกณฑ์มาตรฐานทุกเกณฑ์ก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101 ว่าในสถานภาพปัจจุบันหน่วยงานควรได้คะแนนเท่าใด เมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดที่กำหนด โดยพิจารณาว่าสถานภาพในปัจจุบันตรงกับข้อใด 0, 1, 2, หรือ 3 และทำเครื่องหมายวงกลมล้อมรอบคะแนนที่ได้รับจากการประเมินด้วย

การประเมินสถานภาพเดิมก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101 ก็เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเมื่อมีการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานแล้ว ในขั้นตอนต่างๆ ว่าผลที่ได้รับมีการเปลี่ยนแปลงไปจากระดับเดิมไปสู่ระดับที่สูงขึ้นตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด กล่าวคือ ถ้าในสถานภาพเดิมของเกณฑ์มาตรฐาน “ผลผลิต” ตัวชี้วัด “ปริมาณ” หน่วยงานประเมินตนเองว่ามีคะแนนเท่ากับ 1 (ปริมาณของผลผลิตที่ได้มีจำนวนน้อยกว่าร้อยละ 75 ของที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ) เมื่อมีการปรับปรุงระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานแล้ว หน่วยงานสามารถมีผลการดำเนินงานไปสู่สถานภาพของคะแนนเท่ากับ 2 (ปริมาณของผลผลิตที่ได้มีจำนวนน้อยกว่าร้อยละ 100 ของที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ) หรือไม่ หากหน่วยงานมีการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริการภาคเอกชนและประชาชนโดยการจัดให้มีแผนภาพแสดงขั้นตอนการบริการในบางหน่วยบริการที่สำคัญก็แสดงว่าหน่วยงานได้ปรับปรุงระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในเกณฑ์มาตรฐาน “ผลผลิต” ของภารกิจหลัก (หรือภารกิจรอง หรือภารกิจสนับสนุน) เป็นการยกระดับระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานได้ระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบมาตรฐาน 2101

เมื่อเข้าใจในหลักการและวิธีปฏิบัติของขั้นตอนที่ 7 แล้ว ให้หน่วยงานประชุมร่วมกันเพื่อระบุตัวชี้วัดของเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์ และกำหนดวิธีคิดคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยพิจารณาแยกเป็นรายการกิจให้ครบทุกภารกิจ แล้วกรอกข้อความลงในแบบฟอร์ม 2101-7

แบบฟอร์ม 2101-7

ชื่อหน่วยงาน

การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน
ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101)

ภารกิจหลัก

ภารกิจรอง

ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน	
		0	
ผลผลิต	ปริมาณ	0	
		1	
		2	
		3	
	เวลา	0	
		1	
		2	
		3	
	ค่าใช้จ่าย	0	
		1	
		2	
		3	
	คุณภาพ	0	
		1	
		2	
		3	
	ความพึงพอใจ	0	
		1	
		2	
		3	

หมายเหตุ: จำแนกตามภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน และกำหนดตัวชี้วัด และวิธีคิดคะแนนให้ครบทุกเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละภารกิจ

แบบฟอร์ม 2101-7

ชื่อหน่วยงาน

**การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน
ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101)**

ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน	
		0	
ผลลัพธ์	ตรงกลุ่มเป้าหมาย	0	
		1	
		2	
		3	
	ความเสมอภาค	0	
		1	
		2	
		3	
	ความเป็นธรรม	0	
		1	
		2	
		3	
	ความสุจริต	0	
		1	
		2	
		3	
	ความรับผิดชอบ	0	
		1	
		2	
		3	

หมายเหตุ: จำแนกตามภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน และกำหนดตัวชี้วัด และวิธีคิดคะแนนให้ครบทุกเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละภารกิจ

แบบฟอร์ม 2101-7

ชื่อหน่วยงาน

การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน
ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101)

ภารกิจหลัก

ภารกิจรอง

ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน	
		0	
ผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลง	ผลประโยชน์สาธารณะ	0	
		1	
		2	
		3	
	การตอบสนองความพึงพอใจ	0	
		1	
		2	
		3	
	คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน	0	
		1	
		2	
		3	
	สิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และความเป็นธรรม	0	
		1	
		2	
		3	
	ประสิทธิภาพขององค์การ	0	
		1	
		2	
		3	

หมายเหตุ: จำแนกตามภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน และกำหนดตัวชี้วัด
และวิธีคิดคะแนนให้ครบทุกเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละภารกิจ

แบบฟอร์ม 2101-7

ชื่อหน่วยงาน

การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน
ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101)

ภารกิจหลัก

ภารกิจรอง

ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน	
		0	
ผลลัพธ์บั้นปลาย	การปรับปรุงพัฒนาการบริหารภาครัฐ และเสริมสร้างนวัตกรรม	0	
		1	
		2	
		3	
	การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรม สู่การบริหารจัดการที่ดี	0	
		1	
		2	
		3	

หมายเหตุ: จำแนกตามภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน และกำหนดตัวชี้วัด
และวิธีคิดคะแนนให้ครบทุกเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละภารกิจ

แบบฟอร์ม 2101-7

ชื่อหน่วยงาน

การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน
ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101)

ภารกิจหลัก

ภารกิจรอง

ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน	
		0	
ระบบการป้องกันผลลัพธ์ ที่เปลี่ยนแปลงไม่พึงปรารถนา	ผลกระทบที่มีต่อโครงการหรือ นโยบายอื่น	0	
		1	
		2	
		3	
	ความน่าเชื่อถือของผลโครงการ	0	
		1	
		2	
		3	
	ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลของโครงการ	0	
		1	
		2	
		3	

หมายเหตุ: จำแนกตามภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน และกำหนดตัวชี้วัด
และวิธีคิดคะแนนให้ครบทุกเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละภารกิจ

ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำแผน กิจกรรม/โครงการยกระดับ

1. ความหมายของการยกระดับ

การยกระดับ ในที่นี้หมายถึง **การปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมนั่นเอง** ดังนั้น เมื่อหน่วยงานได้ดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน กำหนดวิธีคิดคะแนน ตลอดจนมีการประเมินสถานภาพปัจจุบันของตนเองในขั้นตอนที่ 7 แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือหน่วยงานจะต้องวางแผนเพื่อยกระดับระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สูงขึ้นกว่าเดิม หรือปรับปรุงระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานให้มีสถานภาพสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ตัวอย่างเช่น จากในขั้นตอนที่ 7 เกณฑ์มาตรฐาน “ผลผลิต” ตัวชี้วัดด้าน “ปริมาณ” หากหน่วยงานประเมินสถานภาพปัจจุบันไว้ที่ 1 กล่าวคือ “ปริมาณของผลผลิตที่ได้มีจำนวนน้อยกว่าร้อยละ 75 ของที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ” ในขั้นตอนที่ 8 นี้หน่วยงานจะต้องพยายามจัดทำแผนเพื่อยกระดับอย่างน้อยจาก 1 เป็น 2 กล่าวคือ จะต้องปรับปรุงให้ “ปริมาณของผลผลิตที่ได้มีจำนวนร้อยละ 76-100 ของที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ” ด้วย ตามที่ระบุไว้ในเงื่อนไขของระดับที่ 2 ของเกณฑ์มาตรฐาน “ผลผลิต” ตัวชี้วัดด้าน “ปริมาณ”

การที่จะยกระดับจาก 1 เป็น 2 ดังกล่าวได้นั้น หน่วยงานจะต้องดำเนินกิจกรรม หรือโครงการ อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายๆกิจกรรม/ โครงการ เพื่อให้มีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นจนถึงเกณฑ์ที่ระบุไว้ในเงื่อนไขของระดับที่ 2 ในการกำหนดกิจกรรมหรือโครงการนั้น หน่วยงานจะต้องประชุมหารือร่วมกัน เพื่อให้ได้มติที่เป็นความเห็นสอดคล้องกันในหน่วยงานว่าควรจะมีริเริ่มกิจกรรม/โครงการอะไร จึงจะสามารถยกระดับระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ดีขึ้นดังเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขระดับต่างๆ ได้

ในการริเริ่มดำเนินกิจกรรม/โครงการยกระดับ หน่วยงานจะต้องพิจารณาทั้งภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน และในแต่ละภารกิจจะต้องพิจารณาเกณฑ์มาตรฐานให้ครบทุกเกณฑ์ โดยดูว่าในขั้นตอนที่ 7 กำหนดการประเมินสถานภาพปัจจุบันและการคิดคะแนนในระดับต่างๆ ไว้อย่างไร หน่วยงานริเริ่มกิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับคะแนนจากการประเมินสถานภาพปัจจุบันให้สูงขึ้นอย่างน้อยหนึ่งขั้น ในทุกเกณฑ์มาตรฐาน และในทุกภารกิจ

2. หลักการในการริเริ่มกิจกรรม/โครงการยกระดับ

ในการริเริ่มกิจกรรม/โครงการปรับปรุงระบบการตัดสินใจเพื่อการยกระดับนั้น มีหลักการดังต่อไปนี้

1. ให้คิดแผนการยกระดับทีละกิจกรรม/โครงการ
2. เริ่มจากภารกิจหลัก เกณฑ์มาตรฐานข้อที่ 1 หรือ “ผลผลิต” และตัวชี้วัดที่ 1 หรือ “ปริมาณ” ให้ตรวจสอบว่า การประเมินสถานภาพปัจจุบันอยู่ในระดับใด และในระดับที่สูงขึ้นถัดไปนั้นหน่วยงานกำหนดเงื่อนไขไว้อย่างไร
3. เงื่อนไขที่กำหนดไว้ในระดับถัดไปอย่างน้อย 1 ระดับ จะเป็นเป้าหมายของการปรับปรุงงานที่หน่วยงานต้องดำเนินการ
4. สมมติว่า กิจกรรม/โครงการ ก. เป็นโครงการแรกที่ริเริ่มขึ้นเพื่อยกระดับเกณฑ์มาตรฐานข้อที่ 1 ตัวชี้วัดที่ 1 ของภารกิจหลัก
5. ในการยกระดับเกณฑ์มาตรฐานข้อที่ 1 ตัวชี้วัดที่ 2 หรือ “เวลา” ให้พิจารณาว่า กิจกรรม/โครงการ ก. สามารถนำไปใช้ในการยกระดับได้หรือไม่ ถ้าใช้ได้ ก็ไม่จำเป็นต้องริเริ่มกิจกรรม/โครงการใหม่ แต่ถ้าใช้ไม่ได้ ก็ให้ริเริ่มกิจกรรม/โครงการ ข.
6. ในการยกระดับเกณฑ์มาตรฐานข้อที่ 1 ตัวชี้วัดที่ 3 หรือ “ค่าใช้จ่าย” ให้พิจารณาว่า กิจกรรม/โครงการ ก. หรือ ข. สามารถนำไปใช้ในการยกระดับได้หรือไม่ ถ้าใช้ได้ ก็ไม่จำเป็นต้องริเริ่มกิจกรรม/โครงการใหม่ แต่ถ้าใช้ไม่ได้ ก็ให้ริเริ่มกิจกรรม/โครงการ ค.
7. ในการยกระดับเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดข้ออื่นๆ ให้พิจารณากิจกรรม/โครงการเดิมที่ริเริ่มไว้แล้ว เพื่อตรวจสอบดูว่าสามารถนำไปใช้ยกระดับในเกณฑ์มาตรฐานนั้นๆ ได้หรือไม่ หากใช้ได้ก็ใช้กิจกรรม/โครงการเดิม แต่หากใช้ไม่เหมาะสม จึงคิดริเริ่มกิจกรรม/โครงการใหม่
8. ดังนั้น กิจกรรม/โครงการที่คิดริเริ่มขึ้นมาเพื่อยกระดับในเกณฑ์มาตรฐานหนึ่งๆ อาจนำไปใช้ในการยกระดับในเกณฑ์มาตรฐานอื่นๆได้ เช่น หากหน่วยงานริเริ่ม “มีคณะกรรมการตรวจสอบการใช้งบประมาณและการดำเนินงานของโครงการ” ก็จะสามารถยกระดับเกณฑ์มาตรฐาน และตัวชี้วัด ปริมาณ เวลา และค่าใช้จ่าย เป็นต้น

3. แนวคิดที่ใช้ในการวางแผนกิจกรรม/โครงการ เพื่อยกระดับ

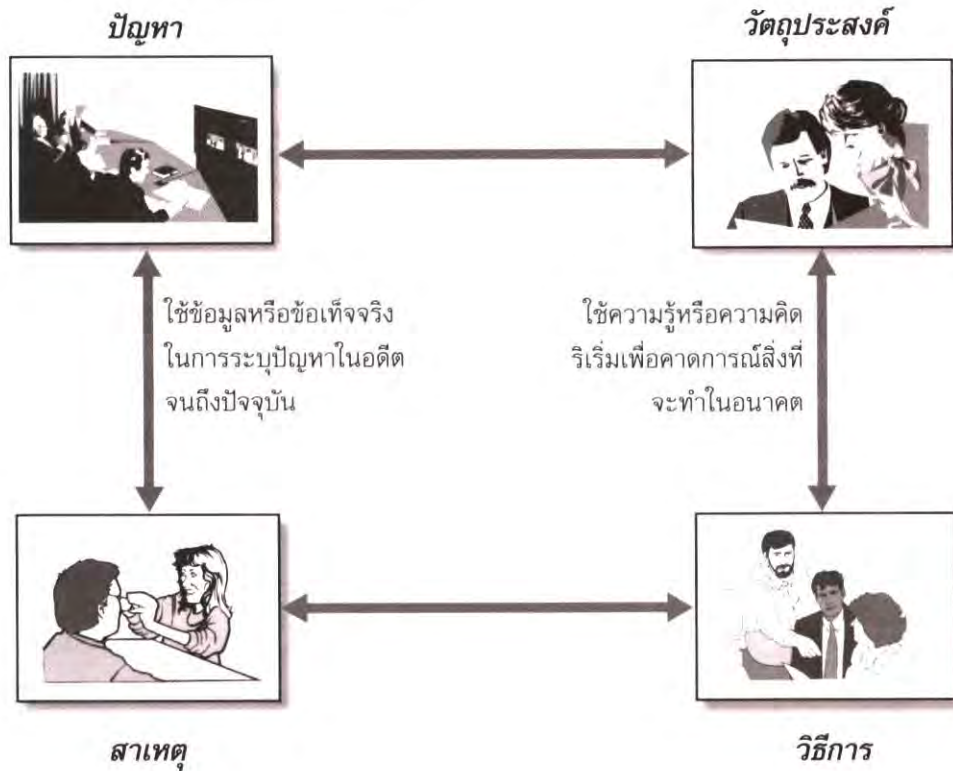
ในการวางแผนเพื่อริเริ่มกิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับหรือปรับปรุงระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานนั้น หน่วยงานควรแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อร่วมกันวางแผนพิจารณากิจกรรม/โครงการยกระดับในขอบเขตงานหรือภารกิจของตน เพื่อให้การวางแผนเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง ควรใช้แนวคิดกระบวนการแก้ปัญหา (ปกรณ์ ปรียากกร, 2543: 31-46) ดังต่อไปนี้

1. **ศึกษาปัญหาหรือความต้องการของหน่วยงาน** หรือของผู้รับบริการในด้านระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่างๆ อย่างถี่ถ้วนปัญหานั้นอาจแบ่งเป็นหลายประเภท ดังนี้
 - 1.1 **ปัญหาที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข** เช่น การบริการภาคเอกชนและประชาชนที่ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่สามารถบรรลุสัมฤทธิ์ผล เนื่องจากหน่วยงานไม่มีการนิเทศงานแบบรวมส่วน ไม่มีการหมุนเวียนข้าราชการใหม่ หรือที่โอนย้ายมาฝึกปฏิบัติงานให้ครบทุกหน่วย ทำให้บุคลากรไม่ได้เรียนรู้งานในทุกๆ ด้าน ไม่เห็นภาพรวมขององค์กร ไม่สามารถเป็นตัวแทนของแต่ละหน่วยงานได้ ไม่สามารถประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทำให้การบริการแก่ภาคเอกชน และประชาชนไม่สามารถบรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้
 - 1.2 **ปัญหาในเชิงป้องกัน** เช่น การริเริ่มให้มีมาตรฐาน กรอบ หลักเกณฑ์ ระเบียบวินัย และหลักคุณธรรมจริยธรรมของแต่ละหน่วยงาน เพื่อป้องกันมิให้ได้บุคลากรที่ถึงแม้ว่าจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดี สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานก็ตาม แต่ไม่มีคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรม ไม่มีความเสมอภาค และไม่มีจิตสำนึกในการให้บริการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อทั้งหน่วยงาน และประชาชนผู้รับบริการ
 - 1.3 **ความต้องการสร้างโอกาสในการพัฒนา** เช่น การริเริ่มให้มีการนำรูปแบบการบริการที่จุดเดียว (One-Stop Service) ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในหน่วยงาน ทำให้ประชาชนได้รับการบริการอย่างทั่วถึง ลดภาระทางด้านระยะเวลา ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น
2. **ค้นหาสาเหตุของปัญหาและความต้องการ** จากการศึกษาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงจะสามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาหรือความต้องการที่ระบุได้ว่า ปัญหาหรือความต้องการนั้นๆ มีสาเหตุมาจากอะไร เช่น ปัญหาการให้บริการแก่ผู้มาติดต่อที่ไม่มีประสิทธิภาพ มีสาเหตุเนื่องมาจากขาดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ไม่ได้รับการสร้างจิตสำนึก ปลุกฝังทัศนคติที่ดีแก่เจ้าหน้าที่ รวมทั้งขาดการประเมินผลที่ดี ไม่ได้ใช้การประเมินผลแบบเปิด คือให้ทุกๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และประชาชน เป็นต้น
3. **กำหนดวัตถุประสงค์** วัตถุประสงค์คือการเปลี่ยนปัญหาซึ่งเป็นสภาพเชิงลบในปัจจุบันให้เป็นสภาพที่ปัญหานั้นจะหมดไปหรือลดลงในอนาคต โดยระบุวัตถุประสงค์หรือจุดหมาย ซึ่งเป็นผลลัพธ์เชิงบวกที่ต้องการ รวมทั้งเป้าหมายต่างๆ ในรูปของผลงานหรืออัตราการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการจะทำหรือจะให้ เป็น ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กำหนดกลุ่มคนที่รับผิดชอบพื้นที่เป้าหมายที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์ และระยะเวลาที่ต้องการให้ผลงานแล้วเสร็จ เช่น

วัตถุประสงค์ของการสนองตอบความพึงพอใจในการบริการภาคเอกชนและประชาชน คือ จะต้องทำการสำรวจความต้องการ และรับรู้ถึงสภาพปัญหาต่างๆ ของประชาชนในแต่ละพื้นที่ เพื่อที่จะให้บริการได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ยังควรให้กลุ่มเป้าหมายได้เห็นประโยชน์จากการร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่เริ่มต้นโครงการเพื่อสร้างการยอมรับจากกลุ่มเป้าหมายอีกด้วย

- 4. กำหนดวิธีการ** คือ การคิดค้นวิธีการหรือทางเลือกต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้สำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการคิดค้นวิธีการจะต้องสัมพันธ์กับสาเหตุของปัญหาที่ได้วิเคราะห์ไว้ในข้อ 2 ซึ่งเป็นการกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานที่เป็นจริงที่จะนำไปสู่การลดหรือขจัดสาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่ระบุไว้แล้วได้ เช่น ถ้าสาเหตุของปัญหาคือ ขาดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ไม่ได้รับการสร้างจิตสำนึก ปลูกฝังทัศนคติที่ดีแก่เจ้าหน้าที่ รวมทั้งขาดการประเมินผลที่ดี ไม่ได้ใช้การประเมินผลแบบเปิด วิธีการดำเนินการเพื่อขจัดสาเหตุของปัญหาอาจได้แก่ การนิเทศงานแบบรวมส่วนให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้งานในทุกๆ ด้าน เห็นภาพรวมขององค์กร และสามารถเป็นตัวแทนของแต่ละหน่วยงานได้เพื่อให้การให้บริการแก่ภาคเอกชน และประชาชนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

กระบวนการแก้ปัญหาดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในเชิงตรรกะรวม 4 ด้าน คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับสาเหตุของปัญหา (2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และวิธีการ และ (4) ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการและสาเหตุของปัญหา ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นในภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ความสัมพันธ์เชิงตรรกะของกระบวนการแก้ปัญหา

ภาพที่ 10 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะของกระบวนการแก้ปัญหารวม 4 ด้าน คือ

ด้านแรก เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและสาเหตุ โดยที่การระบุปัญหานั้นเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่รวบรวมได้ตามสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งบ่งบอกถึงปรากฏการณ์ในด้านลบที่เป็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข หรือควรมีการป้องกันมิให้ปัญหาเกิดขึ้น หรือควรมีการพัฒนาสภาพปัจจุบันให้ดีขึ้น ส่วนการระบุสาเหตุของปัญหาก็เป็นผลมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเช่นเดียวกัน ปัญหาหนึ่งๆอาจเกิดจากสาเหตุหลายๆอย่าง หรือสาเหตุเพียงเรื่องเดียวอาจก่อให้เกิดปัญหาหลายๆด้านก็ได้

ด้านที่สอง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์ กล่าวคือ เป็นการเปลี่ยนจากสภาพที่เป็นลบ (ปัญหา) ในอดีตและปัจจุบัน ไปสู่สภาพที่เป็นบวก (วัตถุประสงค์) ในอนาคต

ด้านที่สาม เป็นความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และวิธีการ เพราะวิธีการเป็นการคิดค้นวิธีหรือทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ด้านที่สี่ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและวิธีการ กล่าวคือ วิธีการหรือทางเลือกที่คิดค้นขึ้นนั้นจะต้องนำไปสู่การลดหรือขจัดสาเหตุต่างๆ ของปัญหาที่ระบุไว้ได้

5. **การจัดทำรายละเอียดของวิธีการ** เมื่อได้กำหนดวิธีการหรือกิจกรรม/โครงการในการแก้ไขปัญหา (กิจกรรม/โครงการยกระดับ) แล้ว ให้หน่วยงานจัดทำรายละเอียดของกิจกรรม/โครงการยกระดับ ซึ่งแนวทางในการจัดทำสามารถทำได้โดยการตอบคำถาม Why, What, When, Where, Who, Whom, How และ How much ดังนี้
- 1) **หลักการและเหตุผล** เป็นการตอบคำถาม “Why” กล่าวคือให้ระบุสภาพการณ์ที่เป็นปัญหาและสาเหตุของปัญหา อันเป็นที่มาของการคิดค้น กิจกรรม/โครงการยกระดับ การบริการภาคเอกชนและประชาชนของหน่วยงาน
 - 2) **วัตถุประสงค์และเป้าหมาย** จากการระบุปัญหาและสาเหตุของปัญหา ให้หน่วยงานกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นที่มาของกิจกรรม/โครงการที่คิดค้นขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยกำหนดตัวชี้วัดด้านเวลา ปริมาณ งาน คุณภาพของงานที่ต้องการด้วย
 - 3) **วิธีการ** เป็นการตอบคำถาม “What” คือจะทำอะไร กล่าวคือกิจกรรม/โครงการนั้นมีกิจกรรมหลักที่สำคัญตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงจุดสิ้นสุดอะไรบ้าง โดยพิจารณาเนื้อหาของงานที่จะต้องกระทำในกิจกรรม/โครงการนั้น
 - 4) **ขั้นตอนในการดำเนินงาน** เป็นการตอบคำถาม “How” ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ โดยระบุขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมในข้อ 3) ว่ามีขั้นตอนอย่างไรบ้าง มีกฎระเบียบในการปฏิบัติอย่างไร ต้องใช้ความรู้หรือเทคโนโลยีอย่างไร และมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างไร
 - 5) **ระยะเวลาดำเนินการ** เป็นการตอบคำถาม “When” โดยกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินกิจกรรม/โครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าจะเริ่มต้นและสิ้นสุดเมื่อไร การกำหนดวันที่เริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างชัดเจนจะช่วยให้ง่ายต่อการติดตามผลการดำเนินงาน
 - 6) **สถานที่ดำเนินการ** เป็นการตอบคำถาม “Where” โดยพิจารณาสถานที่ดำเนินการ กิจกรรม/โครงการว่าจะให้หน่วยงานได้รับไปดำเนินการ และจะดำเนินการที่สถานที่ใดที่เฉพาะเจาะจง
 - 7) **ผู้รับผิดชอบ** เป็นการตอบคำถาม “Who” คือคาดการณ์กำลังคนที่ต้องการที่จะปฏิบัติงานเพื่อดำเนินกิจกรรม/โครงการให้ลุล่วงไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ให้จงได้ ทั้งนี้อาจระบุจำนวน คุณสมบัติ หรือรายชื่อบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามวิธีการต่างๆที่ระบุไว้ การกำหนดตัวผู้รับผิดชอบก็เพื่อมอบหมายให้บุคคลนั้นเป็นแกนหลักในการดำเนิน กิจกรรม/โครงการ และเพื่อประโยชน์ในการติดตามความก้าวหน้าของกิจกรรมหรือโครงการ

- 8) **งบประมาณ** เป็นการตอบคำถาม “How much” เป็นการคำนวณรายละเอียดค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนต่างๆ ทุกรายการ
- 9) **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ** เป็นการตอบคำถาม “Whom” โดยพิจารณากลุ่มบุคคลหรือพื้นที่ที่จะได้รับประโยชน์จากกิจกรรม/โครงการยกระดับ ตลอดจนผู้ที่อาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรม/โครงการ

ตัวอย่างของการเขียนกิจกรรมหรือโครงการเพื่อยกระดับระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน อาจดำเนินการโดยย่อ ดังนี้

โครงการที่ 1

1. ชื่อโครงการ	การจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการใช้งบประมาณและการดำเนินงาน				
2. หลักการและเหตุผล	ปัจจุบันการให้บริการของหน่วยงานค่อนข้างล่าช้าและใช้งบประมาณอย่างไม่คุ้มค่า ทำให้ประชาชนผู้รับบริการไม่ได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพ และการที่หน่วยงานต้องรับภาระค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบการดำเนินงาน และการนำงบประมาณไปใช้จ่ายอย่างรัดกุม เพื่อทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเกิดความคุ้มค่าของการดำเนินการ				
3. วัตถุประสงค์	เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการโครงการให้เป็นระบบสอดคล้องและสัมพันธ์กันระหว่างการดำเนินงานและการใช้งบประมาณ				
4. เป้าหมาย	การให้บริการรวดเร็วขึ้นจากเดิม 20% งบประมาณค่าใช้จ่ายลดลง 20%				
5. วิธีดำเนินการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน 2. สรรหาบุคคลที่เหมาะสมที่จะมาเป็นคณะกรรมการจากแหล่งต่างๆ 3. วางแผนระบบการคัดเลือก และเกณฑ์การตัดสินผู้ที่เหมาะสมจะดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการ 4. ระบุค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการคัดเลือกคณะกรรมการ 5. จัดให้มีการคัดเลือกคณะกรรมการ 6. จัดการประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงานของคณะกรรมการ 7. ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ 				
6. ระยะเวลาดำเนินการ	2 มีนาคม - 18 มีนาคม 2545				
7. สถานที่ดำเนินการ	สำนักงานเลขาธิการ				
8. งบประมาณ	15,000 บาท				
9. ผู้รับผิดชอบ	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">นาย สมชาย รักชาติ</td> <td>รับผิดชอบในส่วนของการสรรหาบุคลากร</td> </tr> <tr> <td>นางสาว มินา ใจดี</td> <td>รับผิดชอบในส่วนของการคัดเลือกคณะกรรมการ และจัดเตรียมการประชุม</td> </tr> </table>	นาย สมชาย รักชาติ	รับผิดชอบในส่วนของการสรรหาบุคลากร	นางสาว มินา ใจดี	รับผิดชอบในส่วนของการคัดเลือกคณะกรรมการ และจัดเตรียมการประชุม
นาย สมชาย รักชาติ	รับผิดชอบในส่วนของการสรรหาบุคลากร				
นางสาว มินา ใจดี	รับผิดชอบในส่วนของการคัดเลือกคณะกรรมการ และจัดเตรียมการประชุม				
10. ประโยชน์ที่จะได้รับ	ทำให้ผู้มาใช้บริการได้รับทราบการบริการอย่างรวดเร็ว และเกิดพึงพอใจในการให้บริการของบุคลากรของหน่วยงาน มีการนำงบประมาณมาใช้อย่างประหยัด และคุ้มค่า ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น งานเสร็จทันกำหนดเวลา				

4. การจัดทำเอกสารรายละเอียดของกิจกรรม/โครงการยกระดับ

เมื่อหน่วยงานมีความเข้าใจในวิธีการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการยกระดับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานของภารกิจแล้ว ให้หน่วยงานจัดทำเอกสารรายละเอียดของกิจกรรม/ตามแบบฟอร์ม 2101-8 เพื่อขอรับความเห็นชอบจากผู้บริหารต่อไป

แบบฟอร์ม 2101-8

ชื่อหน่วยงาน

การจัดทำกิจกรรมหรือโครงการเพื่อยกระดับ ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

กิจกรรม/ โครงการที่	
ชื่อกิจกรรม/โครงการ	
หลักการและเหตุผล	
วัตถุประสงค์	
เป้าหมาย	
วิธีดำเนินการ	
ระยะเวลาดำเนินการ	
สถานที่ดำเนินการ	
งบประมาณ	
ผู้รับผิดชอบ	
ประโยชน์ที่จะได้รับ	

5. การตรวจสอบความครบถ้วนของกิจกรรม/โครงการยกระดับ

เมื่อหน่วยงานกำหนดกิจกรรมหรือโครงการยกระดับครบทุกเกณฑ์มาตรฐานและทุกภารกิจแล้วให้ตรวจสอบความครบถ้วนของกิจกรรมหรือโครงการ โดยใช้แบบฟอร์ม 2101-9

แบบฟอร์ม 2101-9

ชื่อหน่วยงาน

**การตรวจสอบกิจกรรมหรือโครงการเพื่อยกระดับ
ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน**

เกณฑ์มาตรฐาน	ภารกิจหลัก	ภารกิจรอง	ภารกิจสนับสนุน
	โครงการที่	โครงการที่	โครงการที่
1. ผลงาน/ผลผลิต			
2. ผลลัพธ์			
3. ผลลัพธ์ยั่งยืน			
4. ระบบป้องกันผลลัพธ์ยั่งยืน ที่ไม่พึงปรารถนา			

ขั้นตอนที่ 9

การดำเนินการตามกิจกรรม/โครงการยกระดับ

เมื่อหน่วยงานได้กำหนดกิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ครบทุกเกณฑ์มาตรฐานของทุกภารกิจแล้ว หน่วยงานจะต้องนำกิจกรรมทั้งหมดมาพิจารณาว่า กิจกรรม/โครงการใดต้องกระทำก่อนหลัง และกำหนดวันเริ่มต้นและสิ้นสุดของกิจกรรม/โครงการแต่ละอย่างเมื่อใด ก็ให้ลงมือดำเนินการให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม/โครงการ จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการติดตามงานให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ โดยหัวหน้าหน่วยงานจะต้องทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างใกล้ชิดด้วย ส่วนการดำเนินกิจกรรมเพื่อปรับปรุงระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดนั้น ควรให้เป็นภาระของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกคนที่จะต้องร่วมมือร่วมใจกันปรับปรุงระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น ให้บรรลุเงื่อนไขของระดับที่สูงขึ้นตามที่กำหนดไว้ให้จงได้

ในการกำกับดูแลการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการยกระดับระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงานอาจใช้แบบฟอร์ม 2101-10 ดังต่อไปนี้

แบบฟอร์ม 2101-10

ชื่อหน่วยงาน

**การติดตามผลการดำเนินงานในกิจกรรม/ โครงการ
เพื่อยกระดับระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน**

โครงการ ที่	ระยะเวลา ดำเนินการ	วิธีดำเนินการ	การติดตามผล ครั้งที่ 1	การติดตามผล ครั้งที่ 2	หมายเหตุ
1		1. 2. 3. 4. 5.	วันที่ ผลการดำเนินงาน	วันที่ ผลการดำเนินงาน	
2		1. 2. 3. 4. 5.	วันที่ ผลการดำเนินงาน	วันที่ ผลการดำเนินงาน	
3		1. 2. 3. 4.	วันที่ ผลการดำเนินงาน	วันที่ ผลการดำเนินงาน	
4		1. 2. 3. 4.	วันที่ ผลการดำเนินงาน	วันที่ ผลการดำเนินงาน	
5		1. 2. 3.	วันที่ ผลการดำเนินงาน	วันที่ ผลการดำเนินงาน	
6		1. 2. 3.	วันที่ ผลการดำเนินงาน	วันที่ ผลการดำเนินงาน	

ขั้นตอนที่ 10

การกำหนดลักษณะการดำเนินงาน ภายหลังพัฒนาระบบมาตรฐาน

ในขั้นตอนที่ 10 นี้ ให้งานตรวจสอบลักษณะการดำเนินงานภายหลังจากการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการยกระดับเสร็จสิ้นแล้ว โดยพิจารณาเฉพาะระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่ได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะของการดำเนินงานก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101 ในการพิจารณาให้จำแนกตามมิติและมิตีย่อยต่างๆ ของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน หรือ “เกณฑ์มาตรฐาน” ที่กำหนดไว้ 4 เกณฑ์ และตัวชี้วัดของแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน โดยให้พิจารณาที่ผลการปฏิบัติงานให้ครบทั้งภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุน โดยใช้แบบฟอร์ม 2101-11

แบบฟอร์ม 2101-11

ชื่อหน่วยงาน

**การพิจารณาลักษณะของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน
 ภายหลังพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101**

ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ภารกิจสนับสนุน

กิจกรรมของภารกิจ เรียงตามลำดับ ความสำคัญ	เกณฑ์มาตรฐาน ของระบบมาตรฐาน 2101	ลักษณะมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของ การปฏิบัติงานภายหลังพัฒนา ระบบมาตรฐาน 2101
1.	ผลผลิต 1. ปริมาณ 2. เวลา 3. ค่าใช้จ่าย 4. คุณภาพ 5. ความพึงพอใจ	
	ผลลัพธ์ 1. ตรงกลุ่ม 2. เสมอภาค 3. เป็นธรรม 4. สุจริต 5. รับผิดชอบ	
	ผลลัพธ์อันปลาย 1. ผลประโยชน์สาธารณะ 2. การตอบสนองความพึงพอใจ 3. คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน 4. สิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และความเป็นธรรม 5. ประสิทธิภาพขององค์การ 6. การปรับปรุงพัฒนาการบริหาร ภาครัฐและการเสริมสร้างนวัตกรรม 7. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ วัฒนธรรมสู่การบริหารจัดการที่ดี	

แบบฟอร์ม 2101-11

ชื่อหน่วยงาน

**การพิจารณาลักษณะของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน
ภายหลังพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101**

ภารกิจหลัก

ภารกิจรอง

ภารกิจสนับสนุน

กิจกรรมของภารกิจ เรียงตามลำดับ ความสำคัญ	เกณฑ์มาตรฐาน ของระบบมาตรฐาน 2101	ลักษณะมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของ การปฏิบัติงานภายหลังพัฒนา ระบบมาตรฐาน 2101
	ระบบป้องกันผลลัพธ์อันปลายที่ไม่ พึงปรารถนา 1. ผลกระทบที่มีต่อโครงการ หรือนโยบายอื่นๆ 2. ความน่าเชื่อถือของผลโครงการ 3. ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลของโครงการ	
2.	ผลผลิต 1. ปริมาณ 2. เวลา 3. ค่าใช้จ่าย 4. คุณภาพ 5. ความพึงพอใจ	
	ผลลัพธ์ 1. ตรงกลุ่ม 2. เสมอภาค 3. เป็นธรรม 4. สุจริต 5. รับผิดชอบ	

แบบฟอร์ม 2101-11

ชื่อหน่วยงาน

**การพิจารณาลักษณะของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน
ภายหลังพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101**

ภารกิจหลัก

ภารกิจรอง

ภารกิจสนับสนุน

กิจกรรมของภารกิจ เรียงตามลำดับ ความสำคัญ	เกณฑ์มาตรฐาน ของระบบมาตรฐาน 2101	ลักษณะมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของ การปฏิบัติงานภายหลังพัฒนา ระบบมาตรฐาน 2101
	<p>ผลลัพธ์ที่บั่นปลาย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลประโยชน์สาธารณะ 2. การตอบสนองความพึงพอใจ 3. คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน 4. สิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และ ความเป็นธรรม 5. ประสิทธิภาพขององค์การ 6. การปรับปรุงพัฒนาการบริหาร 7. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ วัฒนธรรมสู่การบริหารจัดการที่ดี 	
	<p>ระบบป้องกันผลลัพธ์ที่บั่นปลายที่ไม่ พึงปรารถนา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลกระทบที่มีต่อโครงการหรือ นโยบายอื่นๆ 2. ความน่าเชื่อถือของผลโครงการ 3. ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลของโครงการ 	

ขั้นตอนที่ 11

ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนา ระบบมาตรฐาน

ในขั้นตอนที่ 11 นี้ ให้องค์กรระบุประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการดำเนินงานภายหลังจากพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101 แล้ว ตรวจสอบลักษณะการดำเนินงานภายหลังจากการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการยกระดับเสร็จสิ้นแล้ว โดยพิจารณาว่าระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่ได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นแล้วนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างไร และเกิดผลดีต่อผู้รับบริการอย่างไร ในการพิจารณาให้จำแนกตามมิติต่างๆ ของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน หรือ “เกณฑ์มาตรฐาน” ที่กำหนดไว้ 10 เกณฑ์ โดยให้พิจารณาที่ละภารกิจให้ครบทั้งภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุน โดยใช้แบบฟอร์ม 2101-12

แบบฟอร์ม 2101-12

ชื่อหน่วยงาน

ประโยชน์ที่ได้รับ
จากการพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101

ภารกิจหลัก

ภารกิจรอง

ภารกิจสนับสนุน

กิจกรรมของภารกิจ เรียงตามลำดับ ความสำคัญ	เกณฑ์มาตรฐาน ของระบบมาตรฐาน 2101	ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนา ระบบมาตรฐาน 2101
1.	1. การตรวจสอบแผนงาน	
	2. การตรวจสอบผลงาน	
	3. การตรวจสอบภายใน	
	4. การมอบอำนาจการตรวจสอบ	
	5. การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ	
	6. ระบบผู้ตรวจการ	
	7. การพัฒนาองค์การตรวจสอบ	
	8. ระบบข้อมูลตรวจสอบ	
	9. ระบบวิชาชีพผู้ตรวจสอบ	
	10. สมรรถนะของหน่วยงานตรวจสอบ	
2.	1. การตรวจสอบแผนงาน	
	2. การตรวจสอบผลงาน	
	3. การตรวจสอบภายใน	
	4. การมอบอำนาจการตรวจสอบ	
	5. การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ	
	6. ระบบผู้ตรวจการ	
	7. การพัฒนาองค์การตรวจสอบ	
	8. ระบบข้อมูลตรวจสอบ	
	9. ระบบวิชาชีพผู้ตรวจสอบ	
	10. สมรรถนะของหน่วยงานตรวจสอบ	

ขั้นตอนที่ 12

การจัดทำเอกสาร เพื่อขอรับการตรวจรับรอง

เมื่อหน่วยงานดำเนินการจริงตามกิจกรรม/โครงการยกระดับตามแผนการที่ได้กำหนดไว้แล้ว และหน่วยงานสังเกตเห็นความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ที่เกิดขึ้นในระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขของระดับที่สูงขึ้นที่กำหนดไว้ในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานแล้ว หน่วยงานอาจเตรียมการเพื่อขอรับการรับรองระบบมาตรฐาน 2101 : ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน โดยในขั้นแรกหน่วยงานจะต้องจัดเตรียมเอกสารเพื่อขอรับการรับรอง โดยจัดเตรียมข้อมูลลงในแบบฟอร์ม 2101-13 ซึ่งแบบฟอร์มดังกล่าวจะเป็นแบบฟอร์มที่สำคัญที่สุดที่จะปรากฏในเอกสารเพื่อขอรับการตรวจประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานระบบมาตรฐาน 2101 จากคณะกรรมการประเมิน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

แบบฟอร์ม 2101-13

ตัวอย่างรายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร

การกิจหลัก การกิจรอง การกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	แหล่งพิสูจน์อ้างอิง	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานะปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพหลังทำ P.S.O. 2101 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
ผลผลิต	ปริมาณ	20	แฟ้มเอกสารที่ 2101-B01 คู่มือสาร 2101-01	0 ปริมาณของผลผลิตที่ได้มีจำนวนน้อยกว่าร้อยละ 50 ของที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ	สถานภาพ = 1 ปริมาณของผลผลิต (บ้าน) ที่ได้มีจำนวนน้อยกว่าร้อยละ 75 ของที่กำหนดไว้ในโครงการสร้างบ้านเพื่อผู้มีรายได้น้อย	โครงการ 2101-01-01	สถานภาพ = 2 ปริมาณของผลผลิต (บ้าน) ที่ได้มีจำนวนร้อยละ 76-100 ของที่กำหนดไว้ในโครงการสร้างบ้านเพื่อผู้มีรายได้น้อย	ทำให้มีระบบการควบคุมการดำเนินงานให้มีผลผลิตในปริมาณที่ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในโครงการ
				1 ปริมาณของผลผลิตที่ได้มีจำนวนร้อยละ 50-75 ของที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ				
				2 ปริมาณของผลผลิตที่ได้มีจำนวนร้อยละ 76-100 ของที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ				
ผลผลิต	เวลา	20	แฟ้มเอกสาร 2101-B02 คู่มือสาร 2101-02	0 ผลผลิตไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา หรือมีการล่าช้ามากกว่า 6 เดือนขึ้นไป	สถานภาพ = 1 ผลผลิตไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา โดยมีการล่าช้าถึง 6 เดือน	โครงการ 2101-01-02	สถานภาพ = 2 ผลผลิตไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา โดยมี การล่าช้าเพียง 2 สัปดาห์	ทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีการดำเนินงานที่รวดเร็วยิ่งขึ้น
				1 ผลผลิตไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา หรือมีการล่าช้ามากกว่า 3 เดือนถึง 6 เดือน				

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร

การกักหลัก การกำจัด การกักสับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	แหล่งพิสูจน์อ้างอิง	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพหลังทำ P.S.O. 2101 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
ผลผลิต	ค่าใช้จ่าย	20	แฟ้มเอกสาร 2101-B023 คู่มือเอกสาร 2101-03	2	ผลผลิตไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา หรือมีการล่าช้ามากกว่า 3 เดือน			
				3	ผลผลิตแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา หรือแล้วเสร็จก่อนกำหนดเวลา			
				0	มีการใช้งบประมาณใช้จ่ายเกินกำหนดเป็นจำนวนมาก หรือมากกว่าร้อยละ 100 ของที่กำหนดไว้			
ผลผลิต	ค่าใช้จ่าย	20	แฟ้มเอกสาร 2101-B023 คู่มือเอกสาร 2101-03	1	มีการใช้งบประมาณใช้จ่ายเกินกำหนด หรือมากกว่าร้อยละ 50 แต่ไม่เกินร้อยละ 100 ของที่กำหนดไว้	โครงการ 2101-01-03	สถานภาพ = 3 มีการใช้งบประมาณในปริมาณที่กำหนดไว้ และมีงบประมาณเหลือเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ	ทำให้เกิดระบบควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของโครงการ เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่ามากที่สุด และทำให้เกิดการประหยัดงบประมาณของประเทศชาติ
				2	มีการใช้งบประมาณใช้จ่ายเกินกำหนดไม่เกินร้อยละ 50 ของที่กำหนดไว้			
				3	มีการใช้งบประมาณในปริมาณที่กำหนดไว้ หรือมีงบประมาณเหลือเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ			

แบบฟอร์ม 2101-13

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน การพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร

การกิจหลัก การกิจรอง การกิจสนับสนุน

เกณฑ์ มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	แหล่งพิสูจน์ อ้างอิง	วิธีคิดคะแนน		การประเมิน สถานภาพปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการ ที่เกี่ยวข้อง	การประเมินสถานภาพ หลักที่ P.S.O. 2101 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับ ในแต่ละเกณฑ์ มาตรฐาน
				0	1				
ผลผลิต	ความ พึงพอใจ	20	เพิ่มเอกสารที่ 2101-B05 คู่มือสาร 2101-05	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่พอใจกับ ผลงานที่ได้	0	สถานภาพ = 1 มีหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่พอใจกับผลงาน ที่ได้	โครงการ 2101-01-05	สถานภาพ = 2 มีเพียงบางส่วนที่เกี่ยวข้อง ไม่พอใจกับผลงาน ที่ได้	ทำให้เกิดระบบการ ตรวจสอบและประเมินผล ที่เน้นถึงความพึงพอใจ ของกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก เป็นเครื่องยืนยัน การปฏิบัติงานว่าจะทำให้ หน่วยงานจะได้รับ กลุ่มเป้าหมายด้วยความ พึงพอใจสูงสุด
				มีหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่พอใจ กับผลงานที่ได้	1				
				มีเพียงบางฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ พอใจกับผลงานที่ได้	2				
				ทุกฝ่ายพอใจกับผลงานที่ได้	3				
ผลผลิต	ตรงกลุ่ม เป้าหมาย	20	เพิ่มเอกสาร 2101-C01 คู่มือสาร 2101-06	กลุ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 75 ไม่ได้รับผลประโยชน์จาก โครงการหรือนโยบาย	0	สถานภาพ = 2 กลุ่มเป้าหมาย ประมาณร้อยละ 25 ไม่ได้รับผลประโยชน์ จากโครงการหรือนโยบาย	โครงการ 2101-01-01	สถานภาพ = 3 กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 100 ได้รับประโยชน์ จากโครงการหรือนโยบาย	ทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์และ ตรงกลุ่มเป้าหมาย เกิดความโปร่งใสใน การปฏิบัติงาน ทำให้ เกิดผลประโยชน์สูงสุด ต่อประชาชนผู้รับบริการ
				กลุ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 75 ไม่ได้รับผลประโยชน์จาก โครงการหรือนโยบาย	1				
				กลุ่มเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 50 ไม่ได้รับผลประโยชน์จาก โครงการหรือนโยบาย	2				

แบบฟอร์ม 2101-13

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร



ภารกิจหลัก



ภารกิจรอง



ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	แหล่งพิสูจน์อ้างอิง	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานภาพปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพหลังทำ P.S.O. 2101 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
ผลผลิต	ความเสมอภาค	20	แฟ้มเอกสาร 2101-C02 คู่มือสาร 2101-07	3	กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 100 ได้รับประโยชน์จากโครงการหรือนโยบาย			
				0	กลุ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 75 ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากโครงการหรือนโยบาย	โครงการ 2101-02-02	สถานภาพ = 2 กลุ่มเป้าหมายประมาณร้อยละ 20 ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากโครงการหรือนโยบาย	ทำให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับผลประโยชน์จากโครงการซึ่งเป็นผลให้โครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
				1	กลุ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 50 แต่ไม่เกินร้อยละ 75 ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากโครงการหรือนโยบาย	สถานภาพ = 1 กลุ่มเป้าหมายประมาณร้อยละ 65 ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากโครงการหรือนโยบาย		
				2	กลุ่มเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 50 ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากโครงการหรือนโยบาย			
				3	กลุ่มเป้าหมายได้รับความช่วยเหลือจากโครงการหรือนโยบาย			

แบบฟอร์ม 2101-13

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร

 ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัววัด	น้ำหนัก	แหล่งพิสูจน์อ้างอิง	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานภาพปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพหลังทำ P.S.O. 2101 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
ผลลัพธ์	ความเป็นธรรม	20	เพิ่มเอกสารที่ 2101-C03 คู่มือสาร 2101-08	0	กลุ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 75 ไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ	โครงการ 2101-00-03	สถานภาพ = 3 กลุ่มเป้าหมายได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างทั่วถึง	ทำให้เกิดกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมจากเจ้าหน้าทีของรัฐอันส่งผลให้ประชาชนผู้รับบริการได้รับประโยชน์
				1	กลุ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 50 แต่ไม่เกินร้อยละ 75 ไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ			
				2	กลุ่มเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 50 ไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม			
				3	กลุ่มเป้าหมายได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ			
ผลลัพธ์	ความสุจริต	20	เพิ่มเอกสาร 2101-C04 คู่มือสาร 2101-09	0	มีประชาชนและผู้เกี่ยวข้องร้องเรียนการทุจริตของเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐอยู่เสมอเป็นประจำทุกสัปดาห์	โครงการ 2101-02-04	สถานภาพ = 3 ไม่มีผู้ร้องเรียนเรื่องทุจริตเลย	ทำให้เกิดกระบวนการตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและยุติธรรมในหน่วยงานของรัฐ
				1	มีประชาชนและผู้เกี่ยวข้องร้องเรียนเรื่องการทุจริตของเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐเป็นประจำทุกเดือน			

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร

การกิจหลัก การกิจรอง การกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัววัด	น้ำหนัก	แหล่งข้อมูลอ้างอิง	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพหลังทำ P.S.O. 2101 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
ผลลัพธ์	ความรับผิดชอบ	20	เพิ่มเอกสาร 2101-C05 คู่มือสาร 2101-10	2	มีประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง ร้องเรียนเรื่องการทุจริตของ เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐ นานๆ ครั้ง	โครงการ 2101-02-05	สถานภาพ = 2 เมื่อมีการร้องเรียนจาก ประชาชนแล้ว ได้ พยายามแก้ไขปัญห แต่เป็นไปอย่างล่าช้า	ทำให้เกิดระบบการ รับประกันความพึงพอใจ ให้แก่ประชาชน เมื่อได้ รับผลเสียจากการ ดำเนินงานของโครงการ หรือผลลัพธ์ในแง่ลบ ซึ่งเป็นผลให้ประชาชน ได้รับความช่วยเหลือ จากหน่วยงานอย่าง ทั่วถึงและมีประสิทธิ ภาพมากยิ่งขึ้น
				3	ไม่มีผู้ร้องเรียนเรื่องทุจริตเลย			
				0	เมื่อมีการร้องเรียนจากประชาชน แล้ว ไม่ได้รับการปฏิบัติหรือ แก้ไขปัญหจากหน่วยงานแต่ อย่างไร้ ก่อให้เกิดความเสียหาย อย่างมาก			
ผลลัพธ์	ความรับผิดชอบ	20	เพิ่มเอกสาร 2101-C05 คู่มือสาร 2101-10	1	เมื่อมีการร้องเรียนจากประชาชน แล้ว ไม่ได้รับการปฏิบัติหรือ แก้ไขปัญหจากหน่วยงาน ก่อให้เกิดความเสียหายต่อ ประชาชนเพียงเล็กน้อย	โครงการ 2101-02-05	สถานภาพ = 1 เมื่อมีการร้องเรียน จากประชาชนแล้ว ไม่ได้รับการปฏิบัติ หรือแก้ไขปัญหจาก หน่วยงาน ก่อให้เกิด ความเสียหายต่อ ประชาชนเพียง เล็กน้อย	ทำให้เกิดระบบการ รับประกันความพึงพอใจ ให้แก่ประชาชน เมื่อได้ รับผลเสียจากการ ดำเนินงานของโครงการ หรือผลลัพธ์ในแง่ลบ ซึ่งเป็นผลให้ประชาชน ได้รับความช่วยเหลือ จากหน่วยงานอย่าง ทั่วถึงและมีประสิทธิ ภาพมากยิ่งขึ้น
				2	เมื่อมีการร้องเรียนจากประชาชน แล้ว ได้พยายามแก้ไขปัญห แต่เป็นไปอย่างล่าช้า			
ผลลัพธ์	ความรับผิดชอบ	20	เพิ่มเอกสาร 2101-C05 คู่มือสาร 2101-10	3	เมื่อมีการร้องเรียนจากประชาชน แล้ว ได้พยายามแก้ไขปัญห อย่างรวดเร็ว	โครงการ 2101-02-05	สถานภาพ = 2 เมื่อมีการร้องเรียนจาก ประชาชนแล้ว ได้ พยายามแก้ไขปัญห แต่เป็นไปอย่างล่าช้า	ทำให้เกิดระบบการ รับประกันความพึงพอใจ ให้แก่ประชาชน เมื่อได้ รับผลเสียจากการ ดำเนินงานของโครงการ หรือผลลัพธ์ในแง่ลบ ซึ่งเป็นผลให้ประชาชน ได้รับความช่วยเหลือ จากหน่วยงานอย่าง ทั่วถึงและมีประสิทธิ ภาพมากยิ่งขึ้น
				3	เมื่อมีการร้องเรียนจากประชาชน แล้ว ได้พยายามแก้ไขปัญห อย่างรวดเร็ว			

แบบฟอร์ม 2101-13

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร



ภารกิจหลัก



ภารกิจรอง



ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	แหล่งข้อมูลอ้างอิง	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการ เพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพ หลักทำ P.S.O. 2101 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับ ในแต่ละเกณฑ์ มาตรฐาน
ผลลัพธ์ นับปลาย	ผล ประโยชน์ สาธารณะ	20	แฟ้มเอกสารที่ 2101-D01 คู่มือสาร 2101-11	0	สาธารณชนและประชาชน ไม่ได้รับผลประโยชน์จากการ ดำเนินโครงการหรือนโยบายเลย	โครงการ 2101-03-01	สถานภาพ = 2 สาธารณชนและ ประชาชนในหลากหลาย กลุ่มได้รับผลประโยชน์ จากการดำเนินโครงการ	ทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ที่เน้นถึงความพึงพอใจ ของประชาชนและสังคม โดยส่วนรวม
				1	สาธารณชนและประชาชนเพียง บางกลุ่มเป็นส่วนน้อยได้รับ ผลประโยชน์จากการดำเนิน โครงการหรือนโยบาย			
				2	สาธารณชนและประชาชนใน หลากหลายกลุ่มได้รับ ผลประโยชน์จากการดำเนิน โครงการหรือนโยบาย			
				3	สาธารณชนและประชาชน ส่วนใหญ่ได้รับผลประโยชน์ จากการดำเนินโครงการหรือ นโยบาย			
ผลลัพธ์ นับปลาย	การตอบ สนองความ พึงพอใจ	20	แฟ้มเอกสาร 2101-D02 คู่มือสาร 2101-12	0	ประชาชนไม่ได้รับความพึง พอใจจากการดำเนินโครงการ หรือนโยบายดังกล่าว	โครงการ 2101-03-02	สถานภาพ = 2 ประชาชนหลากหลาย กลุ่มได้รับความพึงพอใจ จากการดำเนินโครงการ	
				1	ประชาชนบางกลุ่มเป็นส่วนน้อย ได้รับความพึงพอใจจากการ ดำเนินโครงการหรือนโยบาย ดังกล่าว			

แบบฟอร์ม 2101-13

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร



ภารกิจหลัก



ภารกิจรอง



ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	แหล่งข้อมูลอ้างอิง	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการเพียงระดับ	การประเมินสถานการณ์หลังทำ P.S.O. 2101 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน	
ผลลัพธ์ นับปลาย	คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน	20	แผนเอกสาร 2101-D03 คู่มือสาร 2101-13	2	ประชาชนหลากหลายกลุ่มได้รับความพึงพอใจจากการดำเนินโครงการหรือนโยบายดังกล่าว	โครงการ 2101-03-03	สถานภาพ = 2 การดำเนินโครงการหรือนโยบายส่งผลให้ประชากรกลุ่มเป้าหมายมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นมาก	ทำให้การดำเนินโครงการส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรกลุ่มเป้าหมาย	
				3	ประชาชนส่วนใหญ่ได้รับความพึงพอใจจากการดำเนินโครงการหรือนโยบายดังกล่าว				
				0	การดำเนินโครงการหรือนโยบายไม่ได้ส่งผลให้ประชากรกลุ่มเป้าหมายมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเลย				
				1	การดำเนินโครงการหรือนโยบายส่งผลให้ประชากรกลุ่มเป้าหมายมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเพียงเล็กน้อย	สถานภาพ = 1 การดำเนินโครงการหรือนโยบายส่งผลให้ประชากรกลุ่มเป้าหมายมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเพียงเล็กน้อย			
				2	การดำเนินโครงการหรือนโยบายส่งผลให้ประชากรกลุ่มเป้าหมายมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นมาก				
				3	การดำเนินโครงการหรือนโยบายส่งผลให้ประชากรกลุ่มเป้าหมายมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นมากและส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน				

แบบฟอร์ม 2101-13

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร

 ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	แหล่งข้อมูลอ้างอิง	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานภาพปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพหลังทำ P.S.O. 2101 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
ผลลัพธ์ บ้านปลาย	สิทธิเสรีภาพ เสมอภาค และความ เป็นธรรม	10	แฟ้มเอกสารที่ 2101-D04 คู่มือสาร 2101-14	0	การดำเนินโครงการไม่ได้ส่งเสริมให้ประชาชนมีสิทธิเสรีภาพ เสมอภาค และความ เป็นธรรมแต่อย่างใด	สถานภาพ = 1 การดำเนินโครงการทำให้ประชาชนบางกลุ่มเป็นส่วนน้อยได้รับสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และ ความ เป็นธรรม	สถานภาพ = 2 การดำเนินโครงการทำให้ประชาชนหลายกลุ่มได้รับสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และ ความ เป็นธรรม	เกิดการส่งเสริมด้านสิทธิเสรีภาพ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ส่งผลให้ประชาชนสามารถรับทราบถึงสิทธิอันพึงมีพึงได้ และรู้จักการใช้สิทธิของตนในทางที่ถูกต้อง
				1	การดำเนินโครงการทำให้ประชาชนบางกลุ่มเป็นส่วนน้อยได้รับสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และความ เป็นธรรม			
				2	การดำเนินโครงการทำให้ประชาชนหลายกลุ่มได้รับสิทธิเสรีภาพ เสมอภาค และความ เป็นธรรม			
				3	การดำเนินโครงการทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ได้รับสิทธิเสรีภาพ เสมอภาค และความ เป็นธรรม			

แบบฟอร์ม 2101-13

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร



ภารกิจหลัก



ภารกิจรอง



ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	แหล่งพิสูจน์อ้างอิง	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานภาพปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการ เพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพหลังทำ P.S.O. 2101 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
ผลลัพธ์ บันทึบบาย	ประสิทธิภาพขององค์การ	10	แฟ้มเอกสารที่ 2101-D05 คู่มือสาร 2101-15	0	ไม่เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรและตัวองค์กรแต่อย่างใด	กิจกรรม 2101-03-05	สถานภาพ = 2 มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรปานกลาง และสามารถมองเห็นถึงการปรับปรุงองค์การโดยรวม	ทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว และช่วยให้สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้
				1	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรเพียงเล็กน้อย แต่ประสิทธิภาพขององค์การโดยรวมยังไม่ชัดเจน			
				2	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรปานกลาง และสามารถมองเห็นถึงการปรับปรุงองค์การโดยรวม			
				3	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรอย่างมากสามารถมองเห็นถึงการปรับปรุงองค์การได้อย่างชัดเจน			

แบบฟอร์ม 2101-13

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร

 ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	แหล่งข้อมูลอ้างอิง	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพหลังทำ P.S.O. 2101 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
ผลลัพธ์ บันปลาย	การปรับปรุงพัฒนาการบริหารและการเสริมสร้างนวัตกรรม	10	เพิ่มเอกสารที่ 2101-D06 คู่มือสาร 2101-16	0	ไม่เกิดการปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานหรือการเสริมสร้างนวัตกรรมใดๆ เลย	กิจกรรม 2101-03-06	สถานภาพ = 2 มีการปรับปรุงการบริหารงาน และการเสริมสร้างนวัตกรรมเป็นประจำทุก 6 เดือน	ทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพของดำเนินงาน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน
				1	มีการปรับปรุงการบริหารงาน และการเสริมสร้างนวัตกรรมต่ำกว่าปีละ 1 ครั้ง			
				2	มีการปรับปรุงการบริหารงาน และการเสริมสร้างนวัตกรรมเป็นประจำทุก 6 เดือน			
				3	มีการปรับปรุงการบริหารงาน และการเสริมสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ			
ผลลัพธ์ บันปลาย	การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรม	10	เพิ่มเอกสาร 2101-D07 คู่มือสาร 2101-17	0	ไม่มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารหรือ ไม่มีการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมในการบริหารจัดการที่ดี	กิจกรรม 2101-03-07	สถานภาพ = 2 มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารเพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ 1 ครั้ง และ มีการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมในการบริหารจัดการที่ดี	เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทัศนคติในด้านการบริหารงานของหน่วยงานไปสู่การบริหารงานที่เน้นผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นศูนย์กลาง
				1	มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ไม่ต่ำกว่าปีละ 1 ครั้ง			

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร

ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัววัด	น้ำหนัก	แหล่งข้อมูลอ้างอิง	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับ	การประเมินสถานการณ์หลังทำ P.S.O. 2101 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
ระบบป้องกันผลลัพท์ที่ไม่นับผลที่ยังพึ่งปรารถนา	ผลกระทบที่มีต่อโครงการหรือนโยบายอื่นๆ	35	เพิ่มเอกสาร 2101-E01 คู่มือสาร 2101-17	2	มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่ำปีละ 2-3 ครั้ง	กิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับ	สถานะภาพ = 2 ผลของโครงการส่งผลกระทบต่อโครงการอื่นๆ ที่ได้อันดับขึ้น แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายในเชิงรูปธรรมแต่อย่างใด	ทำให้เกิดระบบการตรวจสอบและตรวจตราการดำเนินงานของโครงการ และผลกระทบท้องถิ่นที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นภาระประเมินเพื่อเตรียมการล่วงหน้าและหาวิธีแก้ไขปัญหาย่างถูกต้อง
				3	มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ			
				0	ผลของโครงการส่งผลกระทบต่อโครงการหรือนโยบายอื่นๆ ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรง			
				1	ผลของโครงการส่งผลกระทบต่อโครงการหรือนโยบายอื่นเกิดความเสียหายเพียงเล็กน้อย	สถานะภาพ = 1 ผลของโครงการส่งผลกระทบต่อโครงการอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดความเสียหายเพียงเล็กน้อย		
				2	ผลของโครงการส่งผลกระทบต่อโครงการหรือนโยบายอื่น แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย			
				3	ผลของโครงการไม่ส่งผลกระทบต่อโครงการหรือนโยบายใดๆ			

แบบฟอร์ม 2101-13

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 2101 ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร

 การกิจหลัก การกิจรอง การกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	แหล่งพิสูจน์อ้างอิง	วิธิตดคะแนน		การประเมินสถานะปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพหลังทำ P.S.O. 2101 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
				0	1				
ระบบป้องกันผลิตภัณฑ์เป็นลายที่ไม่พึงปรารถนา	ความน่าเชื่อถือของผลโครงการ	30	แฟ้มเอกสารที่ 2101-E02 คู่มือสาร 2101-18	ผลของโครงการไม่มีความน่าเชื่อถือ	0	สถานภาพ = 1 ผลของโครงการไม่ได้รับความสำเร็จจากกลุ่มบุคคลบางกลุ่ม	กิจกรรม 2101-04-02	สถานภาพ = 2 ผลของโครงการได้รับความเชื่อถือจากหลายหน่วยงาน	ทำให้เกิดการดำเนินโครงการเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานและองค์กรต่างๆ เพื่อสร้างให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานของโครงการและส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานของหน่วยงานมากขึ้น
				ผลของโครงการไม่ได้รับความเชื่อถือจากกลุ่มบุคคลบางกลุ่ม	1				
				ผลของโครงการได้รับความน่าเชื่อถือจากหลายหน่วยงาน	2				
				ผลของโครงการมีความเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล	3				
ระบบป้องกันผลิตภัณฑ์ไม่พึงปรารถนา	ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ	35	แฟ้มเอกสาร 2101-E03 คู่มือสาร 2101-19	ผลของโครงการไม่ทำให้เกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแต่อย่างใด	0	สถานภาพ = 1 ผลของโครงการเกิดความคุ้มค่าประสิทธิภาพต่อหน่วยงานเพียงเล็กน้อย	กิจกรรม 2101-04-03	สถานภาพ = 2 ผลของโครงการเกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อหน่วยงานในระดับหนึ่ง	ทำให้เกิดการประเมินถึงผลได้ผลเสียของการดำเนินโครงการ เพื่อให้ทราบว่าการจะปรับปรุงแผนงานโครงการใหม่หรือไม่ และยังทราบถึงความคุ้มค่าของการลงทุนประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น และประสิทธิผลของการดำเนินโครงการด้วย
				ผลของโครงการเกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อหน่วยงานเพียงเล็กน้อย	1				
				ผลของโครงการเกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อหน่วยงานในระดับหนึ่ง	2				
				ผลของโครงการเกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อหน่วยงานอย่างมาก	3				

สรุปความ

ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐมีทั้งหมด 12 ขั้นตอน ได้แก่

- ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย
- ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดภารกิจ
- ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐาน
- ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดลักษณะของการดำเนินงานก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน
- ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน
- ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำแผน กิจกรรม/โครงการยกระดับ
- ขั้นตอนที่ 9 การดำเนินการตามกิจกรรม/โครงการยกระดับ
- ขั้นตอนที่ 10 การกำหนดลักษณะของการดำเนินงานภายหลังพัฒนาระบบมาตรฐาน
- ขั้นตอนที่ 11 การกำหนดประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาระบบมาตรฐาน
- ขั้นตอนที่ 12 การจัดทำเอกสารเพื่อขอรับการรับรอง

หน่วยงานที่ประสงค์จะดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน 2101 ควรพิจารณาใช้แบบฟอร์มต่างๆ ตั้งแต่แบบฟอร์มที่ 2101-1 จนถึง 2101-13 ด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานสู่มาตรฐาน 2101 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยรวดเร็วขึ้น

บทที่ 4

องค์ประกอบของเอกสารเพื่อขอรับการรับรองมาตรฐานระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ

บทนี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบของเอกสารเพื่อขอรับการรับรองมาตรฐานระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานระบบมาตรฐาน 2101 เพื่อให้เป็นแนวทางปฏิบัติในการผลิตเอกสารของหน่วยงานที่ประสงค์จะขอรับการประเมินให้เป็นไปในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ในบทที่ 2-3 ได้กล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ และขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาครัฐ ซึ่งหน่วยงานสามารถใช้แบบฟอร์มทั้งหมด 13 ชุด ตั้งแต่แบบฟอร์ม 2101-1 ถึง 2101-13 ตามลำดับ เป็นกรอบในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ทั้งนี้แบบฟอร์มสุดท้ายคือแบบฟอร์ม 2101-13 จะเป็นแบบฟอร์มที่สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นภาพรวมของขั้นตอนการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ และแบบฟอร์ม 2101-13 นี้จะเป็นหัวใจของเอกสารที่หน่วยงานจะต้องรวบรวมและจัดทำขึ้นเพื่อส่งประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการประเมินจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย เพื่อให้การรับรองระบบมาตรฐาน 2101 : ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ผลผลิตของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานตามขั้นตอน 12 ขั้นตอนทีกล่าวในบทที่ 3 นั้น หน่วยงานจะต้องนำมารวบรวมเป็นเอกสารสำคัญ เพื่อใช้ประกอบการขอรับการประเมินระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน องค์ประกอบของเอกสารเล่มนี้จะประกอบด้วย 3 ส่วน แต่ละส่วนประกอบไปด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

ประกอบด้วย

1) ปกหน้า

มีรายละเอียดชื่อหน่วยงาน และระบบมาตรฐานที่ขอรับการประเมิน กับอาจให้มีรูปภาพของหน่วยงานเพื่อความสวยงาม

2) คำนำ เป็นการกล่าวนำในนามของหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงาน

3) สารบัญ

ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อเรื่อง

ประกอบด้วยบทต่างๆ 5 บทดังต่อไปนี้

1) บทที่ 1 บทนำ

กล่าวถึงความเป็นมาของการริเริ่มพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ไปสู่ระบบมาตรฐาน 2101

2) บทที่ 2 ข้อมูลเบื้องต้นของหน่วยงาน

ในส่วนนี้ประกอบไปด้วยหัวข้อย่อยดังต่อไปนี้

- 2.1 ชื่อหน่วยงาน สถานที่ตั้ง
- 2.2 วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- 2.3 พันธกิจของหน่วยงาน
- 2.4 ภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุนของหน่วยงาน
- 2.5 การแบ่งส่วนราชการ
- 2.6 แผนภูมิโครงสร้างองค์การ

3) บทที่ 3 การพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานระบบมาตรฐาน 2101

เป็นการนำเสนอแบบฟอร์มที่ 2101-13 ซึ่งเป็นแบบฟอร์มสุดท้าย อันเป็นผลมาจากการพัฒนาแบบฟอร์มที่ 2101-1 ถึง 2101-12 ของหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วย ซึ่งหากหน่วยงานประกอบไปด้วยหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงาน เช่น แบ่งออกเป็นฝ่ายต่างๆ หลายฝ่าย ก็ให้จำแนกแบบฟอร์มนั้นตามฝ่ายต่างๆ และนำเสนอรวมเข้าด้วยกันในส่วนที่ 3 นี้เรียงลำดับกันไป ดังนั้น ส่วนที่ 3 นี้จะเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดเพราะจะระบุรายละเอียดของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาพรวม กล่าวคือ จะแสดงให้เห็นถึงการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดในแต่ละภารกิจของแต่ละหน่วยงานย่อย การกำหนดน้ำหนักคะแนน การกำหนดเงื่อนไขในการคิดคะแนนของการพัฒนาในระดับต่างๆ การระบุสถานภาพเดิมก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101 การริเริ่มกิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน การระบุสถานภาพใหม่ภายหลังพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101 และการระบุประโยชน์ที่ได้รับภายหลังพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101 องค์ประกอบของบทที่ 3 มีดังนี้

- 3.1 ชื่อหน่วยงานย่อยที่ 1
 - 3.1.1 รายละเอียดของแบบฟอร์มที่ 2101-13 ของ ภารกิจหลัก
 - 3.1.2 รายละเอียดของแบบฟอร์มที่ 2101-13 ของ ภารกิจรอง
 - 3.1.3 รายละเอียดของแบบฟอร์มที่ 2101-13 ของ ภารกิจสนับสนุน
 - 3.2 ชื่อหน่วยงานย่อยที่ 2
 - 3.2.1 รายละเอียดของแบบฟอร์มที่ 2101-13 ของ ภารกิจหลัก
 - 3.2.2 รายละเอียดของแบบฟอร์มที่ 2101-13 ของ ภารกิจรอง
 - 3.2.3 รายละเอียดของแบบฟอร์มที่ 2101-13 ของ ภารกิจสนับสนุน
- ฯลฯ

4) บทที่ 4 รายละเอียดของกิจกรรม/โครงการยกระดับ

เป็นการรวบรวมรายละเอียดของกิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผล ของการปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือแบบฟอร์ม 2101-8 ของหน่วยงานย่อยต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน โดยจำแนกออกเป็นฝ่าย และ กำหนดเลขที่ของกิจกรรม/โครงการยกระดับของแต่ละฝ่ายให้เป็นระบบที่ชัดเจน องค์ประกอบของบทที่ 4 มีดังนี้

- 4.1 ชื่อหน่วยงานย่อยที่ 1
 - รายละเอียดของกิจกรรม/โครงการยกระดับของหน่วยงานย่อยที่ 1 เรียงลำดับหมายเลขของกิจกรรม/โครงการ
 - 4.2 ชื่อหน่วยงานย่อยที่ 2
 - รายละเอียดของกิจกรรม/โครงการยกระดับของหน่วยงานย่อยที่ 2 เรียงลำดับหมายเลขของกิจกรรม/โครงการ
- ฯลฯ

5) บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

เป็นการเขียนสรุปการพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101 ของหน่วยงาน รวมถึง การกล่าวถึงกิจกรรมยกระดับโดยรวม และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ พัฒนาระบบมาตรฐาน ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆ ทั้งในส่วน of หน่วยงานที่ ประสงค์จะขอรับการรับรองระบบมาตรฐาน และข้อเสนอในส่วนของผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้บริการการส่งเสริมระบบมาตรฐานในภาพรวม

ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

- 1) รายละเอียดการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นการรวบรวมรายละเอียดในการพัฒนาแบบฟอร์มที่ 2101-1 ถึง 2101-12 ของทุกหน่วยงานย่อยเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อผลในการอ้างอิงที่มาของรายละเอียดในบทที่ 3 ที่บางครั้งอาจให้รายละเอียดไม่เพียงพอเนื่องจากความจำกัดของช่องว่างในแต่ละคอลัมน์
- 2) รายชื่อคณะกรรมการพัฒนาระบบมาตรฐานสากล ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- 3) รายชื่อทีมงานพัฒนาเอกสารประกอบการตรวจประเมิน
- 4) รายชื่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน 2101

สรุปความ

เอกสารเพื่อขอรับการประเมินระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานระบบมาตรฐาน 2101 ของหน่วยงานภาครัฐที่ประสงค์จะขอรับการรับรองมาตรฐานระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานประกอบด้วย 3 ส่วน คือส่วนแรกเป็นส่วนของปกหน้า คำนำ และสารบัญ ส่วนที่สองเป็นส่วนเนื้อเรื่อง ซึ่งประกอบไปด้วย 5 บท คือบทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 ข้อมูลเบื้องต้นของหน่วยงาน บทที่ 3 การพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานระบบมาตรฐาน 2101 บทที่ 4 รายละเอียดของกิจกรรม / โครงการยกระดับ และบทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ และส่วนที่ 3 คือภาคผนวก ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และรายชื่อคณะกรรมการและบุคคลที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

บทที่ 5

เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนา ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

ในบทนี้จะกล่าวถึงเงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยในส่วนแรกจะครอบคลุมถึงการติดต่อเพื่อขอรับการส่งเสริมระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101) และเงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐรวม 9 ประการ พร้อมทั้งเสนอแผนภาพของเงื่อนไขดังกล่าวในตอนท้ายด้วย

1. การติดต่อเพื่อขอรับการส่งเสริมระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101)

หน่วยงานภาครัฐใดก็ตามที่ประสงค์จะพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของตนเพื่อขอรับการรับรองระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานหรือระบบมาตรฐาน 2101 จะต้องเตรียมความพร้อมของหน่วยงาน เพื่อดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยในการติดต่อเพื่อขอรับการส่งเสริมระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน เพื่อขอรับการตรวจรับรองต่อไปนั้น หน่วยงานควรดำเนินการดังนี้คือ (สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย)

1. หน่วยงานติดต่อไปยังสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.พ. โดยแจ้งความประสงค์ในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101) เพื่อให้สถาบันจัดส่งเจ้าหน้าที่เพื่อประเมินความพร้อมเบื้องต้นของหน่วยงาน โดยเฉพาะความมุ่งมั่นของหน่วยงานที่จะดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานไปสู่ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย
2. เมื่อหน่วยงานผ่านการพิจารณาจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยแล้วว่ามีความพร้อม ก็จะจัดให้มีการลงนามในสัตยาบันร่วมกันระหว่างสถาบันฯ กับหน่วยงาน เพื่อเป็นเสมือนสัญญาะหว่างกันว่าจะดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

3. เมื่อจัดทำสัปดาห์เรียบร้อยแล้ว สถาบันฯ จะจัดส่งผู้เชี่ยวชาญเพื่อเป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน โดยหน่วยงานไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ การส่งเสริมนี้อาจใช้เวลาตั้งแต่ 4-6 เดือน ขึ้นอยู่กับความพร้อมและสภาพภาพเดิมของหน่วยงาน ตลอดจนความตั้งใจสนับสนุนของหัวหน้าส่วนราชการและความมุ่งมั่นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
4. หน่วยงานลงมือดำเนินการจริง ตามรายละเอียดในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน เมื่อดำเนินการจนถึงระดับที่เห็นว่าพร้อมแล้วที่จะขอรับการตรวจรับรอง หน่วยงานก็สามารถแจ้งไปที่สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยเพื่อนัดหมายให้สถาบันฯ ส่งคณะกรรมการตรวจประเมินไปทำการตรวจประเมินสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงาน
5. หากคณะกรรมการตรวจประเมินมีมติให้ความเห็นชอบในสัมฤทธิ์ผลของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน ก็จะนำเสนอคณะกรรมการรับรองมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ เพื่อพิจารณารับรองอย่างเป็นทางการต่อไป

ในระหว่างดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อมุ่งสู่ระบบมาตรฐาน 2101 นั้น หน่วยงานอาจประสบปัญหาและอุปสรรคนานัปการ นับตั้งแต่การให้ความร่วมมือจากบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ในการเข้าร่วมประชุมเพื่อพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน การสละเวลาของบุคลากรจากงานประจำเพื่อมาพัฒนาระบบมาตรฐานตามมาตรฐานขั้นตอนต่างๆ และตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ การจัดทำเอกสารตามแบบฟอร์มต่างๆ และการจัดทำรายงานเพื่อเสนอขอรับการตรวจประเมินจากคณะกรรมการ การจัดทำสื่อประกอบการนำเสนอ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ล้วนแต่ต้องใช้ความพยายาม ความมานะอดทน และความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ของทุกฝ่าย จึงจะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการพัฒนา ระบบมาตรฐาน 2101 ได้

2. เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ

เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) **การริเริ่มของหัวหน้าหน่วยงาน** การพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน จะไม่สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้หากหัวหน้าหน่วยงานไม่เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นในการพัฒนา กล่าวคือ หัวหน้าหน่วยงานต้องมีความเข้าใจอย่างดี และเชื่อถือในระบบมาตรฐาน 2101 ว่าจะสามารถเป็นหนทางที่จะ

นำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่มุ่งหวังของการให้บริการภาครัฐ นั่นคือประโยชน์สูงสุดที่ประชาชนจะได้รับจากหน่วยงาน โดยหัวหน้าหน่วยงานอาจดำเนินการดังนี้

- 1.1 กำหนดเป็นนโยบาย หรือพันธกิจของหน่วยงานในการบรรลุระบบมาตรฐาน P.S.O. ดังกล่าว
- 1.2 กำหนดแผนงานในการพัฒนาระบบมาตรฐาน โดยติดต่อประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญที่มาให้คำปรึกษา
- 1.3 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของหน่วยงาน เพื่อให้มีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 1.4 จัดประชุมหัวหน้างานในระดับต่างๆ เพื่อแสดงเจตนาารมณ์ในการพัฒนาระบบ ชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญ และขอรับฟังความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆ

2) การจัดตั้งทีมงานพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O. ของหน่วยงาน ในการพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O. นั้น หน่วยงานจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนและแบบฟอร์มต่างๆ ดังนั้น ในการจัดทำเอกสารเพื่อส่งขอรับการประเมินนั้น จึงควรมีทีมงานที่รับผิดชอบโดยตรงเพื่อความรวดเร็วในการดำเนินการ และความสอดคล้องกันของเอกสารแบบฟอร์มที่มาจากฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยต่างๆ

3) การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานนับว่าเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานยกระดับในเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ บรรลุผลสำเร็จ เพราะจะต้องเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรม/โครงการต่างๆในฝ่ายของตนเอง และต้องเป็นผู้ลงมือดำเนินการปฏิบัติจริงเพื่อให้บรรลุผลตามกิจกรรม/โครงการที่ตนเองได้กำหนดไว้ด้วย เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้วิเคราะห์กำหนดภารกิจ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ วิเคราะห์และกำหนดสถานภาพของหน่วยงาน ตลอดจนริเริ่มสร้างสรรค์แผน กิจกรรม/โครงการยกระดับตามเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ของระบบมาตรฐาน 2101 ดังนั้น จึงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะต้องอุทิศเวลานอกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำของตนให้กับการพัฒนาระบบมาตรฐานอย่างจริงจัง

4) ความสม่ำเสมอของการส่งเสริมของผู้เชี่ยวชาญ การพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O. จะได้ผลและมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง หากผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการส่งเสริมแก่หน่วยงานสามารถให้คำแนะนำได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมออย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อให้คำปรึกษาและแนะนำในปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการพัฒนาเอกสาร และการจัดทำกิจกรรม/โครงการยกระดับ

5) ความสม่ำเสมอในการรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ในการพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O. นั้น สำนักงาน ก.พ. จะจัดส่งผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาเป็นระยะเวลาประมาณ 4-6 เดือน ซึ่งจะต้องมีการนัดหมายเพื่อฟังคำบรรยาย และตรวจเอกสาร ตลอดจนการตรวจเยี่ยมหน่วยงานเพื่อดู

ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการยกระดับ ดังนั้น ในการส่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหรือทีมงานเพื่อรับฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ จึงควรให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มาร่วมรับฟังคำแนะนำทุกครั้ง เพื่อผลของความต่อเนื่องและความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หากหน่วยงานย่อยไม่ได้ส่งเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายคนเดิมมาฟังคำแนะนำ แต่ส่งเจ้าหน้าที่คนใหม่ที่ไม่ชำนาญกันมาฟังคำแนะนำในแต่ละครั้ง ก็อาจขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานได้

6) การกำกับดูแลอย่างสม่ำเสมอ คณะกรรมการพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O. ของหน่วยงาน ควรติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การพัฒนาระบบเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนงาน และมีทีมงานประจำที่มีอยู่เป็นอุปสรรคทำให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนาระบบได้

7) การให้สิ่งจูงใจแก่ทีมงานและผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O. จะดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องและมีความก้าวหน้าตามแผนงานได้นั้น หัวหน้าหน่วยงานจะต้องสร้างสรรคิวิจิจูงใจเพื่อเร่งเร้าให้เกิดความมานะพยายามในตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและทีมงาน ซึ่งอาจเป็นการปิดป้ายประกาศต่างๆ การให้รางวัลแก่หน่วยงานย่อยที่มีในผลการดำเนินงานที่ก้าวหน้า หรือการสร้างบรรยากาศให้มีการแข่งขันในการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลในแต่ละฝ่าย เป็นต้น

8) การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ระบบมาตรฐาน P.S.O. เป็นระบบที่ส่งเสริมการปฏิบัติราชการในระบบเปิด ที่มุ่งเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วม ดังนั้น หน่วยงานจึงต้องจัดกลไกให้ประชาชนหรือผู้มาติดต่อราชการได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำเป็นแบบสอบถามการสัมภาษณ์เป็นครั้งคราว หรือจัดให้มีกล่องรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน โดยให้มีการดำเนินการดังกล่าวอย่างต่อเนื่องและมีการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากประชาชน มีการวิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ทราบทั่วกันภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปสู่การพัฒนา ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

9) การจัดเตรียมแนวทางในการนำเสนอผลงาน เมื่อได้มีการพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101 และเห็นว่าพร้อมที่จะขอรับการตรวจประเมินจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยแล้ว หน่วยงานควรเตรียมการเพื่อกำหนดแนวทางในการนำเสนอผลงานให้กระชับและชัดเจน โดยควรกำหนดตัวบุคคลผู้นำเสนอและจัดทำรูปแบบการนำเสนอที่น่าสนใจ โดยอาจร่วมกันพิจารณาและขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว

เงื่อนไขความสำเร็จในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ภาครัฐแสดงให้เห็นในภาพที่ 12

3. สรุปความ

ความสำเร็จในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานสู่มาตรฐานสากล 2101 ในภาครัฐ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ การริเริ่มของหัวหน้าหน่วยงานโดยอาจกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน และจัดให้มีการประชุมสัมมนาในวงกว้าง ควรมีการจัดตั้งทีมงานพัฒนาระบบมาตรฐานสากลด้านการบริการภาคเอกชน และประชาชน การสนับสนุนและเต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ความสม่ำเสมอในการให้คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ความสม่ำเสมอในการรับฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ การกำกับดูแล การดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ การให้สิ่งจูงใจแก่ทีมงานและผู้ปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมซึ่งสำคัญมาก และสุดท้ายให้มีการจัดเตรียมแนวทางในการนำเสนอผลงานการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานเพื่อขอรับการประเมิน



ภาพที่ 12 เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐตามเกณฑ์มาตรฐานสากล 2101

สรุปและข้อเสนอแนะ

คู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (ระบบมาตรฐาน 2101) ฉบับนี้ จะสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบมาตรฐานด้านระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน และเพื่อความเข้าใจที่สอดคล้องตรงกันทั้งของผู้ให้คำแนะนำและหน่วยงาน สิ่งที่สำคัญก็คือ หน่วยงานจะต้องทำความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในวงกว้าง โดยอาจจัดให้มีการสัมมนาในหัวข้อของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่ดีในภาครัฐ ซึ่งประกอบไปด้วยมิติต่างๆ 4 มิติ หรือในที่นี้เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐาน” ซึ่งในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานจะประกอบไปด้วย “ตัวชี้วัด” ต่างๆ การสัมมนาดังกล่าวมุ่งหวังให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ ที่มุ่งพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ลดภาระในด้านต่างๆ ของผู้ใช้บริการ ทั้งค่าใช้จ่าย ระยะเวลา และระยะทาง เพื่อให้ผู้มาใช้บริการได้รับประโยชน์จากการบริการสูงสุด ภายหลังจากการสัมมนาจะทำให้บุคลากรของหน่วยงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องของการพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O. สัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของภาครัฐ และจะให้ความสนับสนุนการดำเนินงานระบบมาตรฐาน ต่อไปอย่างไรก็ตาม คู่มือฉบับนี้ได้พยายามกล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐแล้วในบทที่ 2 ซึ่งหน่วยงานอาจให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจในเกณฑ์มาตรฐานของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐในโอกาสต่างๆ ได้

เกณฑ์มาตรฐานของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ หรือระบบมาตรฐาน 2101 ที่กำหนดไว้โดยสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย มี 4 เกณฑ์มาตรฐาน ที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของภาครัฐ ได้แก่ (1) ผลงาน/ผลผลิต (2) ผลลัพธ์ (3) ผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลง และ (4) ระบบป้องกันผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงที่ไม่พึงปรารถนา เกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์จะมีตัวชี้วัดต่างๆ กัน ซึ่งการกำหนดรายละเอียดในตัวชี้วัดของเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์นั้น หน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดขึ้นเอง ทั้งนี้ เพราะระบบมาตรฐาน P.S.O. มุ่งเน้นการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศบนพื้นฐานของลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีความพร้อมทั้งในด้านสมรรถนะของหน่วยงานและการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามระบบมาตรฐาน P.S.O. ก็มุ่งหวังให้หน่วยงานพัฒนาระบบมาตรฐาน สัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าที่เคยเป็น และพัฒนาให้ก้าวหน้าไปเรื่อยๆ หรือยกระดับให้สูงขึ้นตามเงื่อนไขของคะแนนที่กำหนดไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ระบบมาตรฐาน P.S.O. เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั่นเอง

จะเห็นได้ว่า ระบบมาตรฐาน P.S.O. นั้นมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากระบบอื่นๆ ที่ใช้กันในภาคเอกชน กล่าวคือ ระบบมาตรฐาน P.S.O. เปิดโอกาสให้หน่วยงานกำหนดตัวชี้วัด และน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐานเอง และให้พัฒนากิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับการทำงานที่มุ่งไปสู่การ

บรรลุตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในวันด้วยตนเองทั้งสิ้น และในการพัฒนางานก็เปิดโอกาสให้พัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความก้าวหน้าไปเรื่อยๆ จากระดับหนึ่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้นที่หน่วยงานกำหนดไว้แล้วด้วยตนเอง ทั้งนี้ให้คำนึงถึงศักยภาพของหน่วยงานของตนเองเป็นสำคัญ โดยระบบมาตรฐาน P.S.O. มิได้มุ่งหวังให้การพัฒนากระบวนการของหน่วยงาน จะต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการดำเนินการ หรือต้องจัดหากำลังคนเพิ่มมากขึ้น หรือต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เพิ่มมากขึ้นในทันทีทันใด หากแต่สนับสนุนให้หน่วยงานพัฒนาระบบมาตรฐานบนพื้นฐานของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด บุคลากรที่จำกัด วัสดุอุปกรณ์ที่จำกัดทั้งสิ้น

สำหรับการเตรียมตัวเพื่อขอรับการตรวจประเมินนั้น นอกจากหน่วยงานจะต้องจัดเตรียมเอกสารประกอบการนำเสนอที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งโครงสร้างของเอกสารดังกล่าวได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 4 ทั้งนี้หน่วยงานจะต้องจัดทำเอกสารให้เสร็จสมบูรณ์เพื่อยื่นขอรับการตรวจประเมินต่อไป แบบฟอร์มในท้ายบทนี้แสดงให้เห็นถึงแบบฟอร์มการตรวจประเมินของคณะกรรมการตรวจประเมิน ซึ่งบ่งบอกถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาของคณะกรรมการในการตรวจประเมินหน่วยงานที่ขอรับการรับรองระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย

ข้อเสนอแนะในการเตรียมตัวเพื่อขอรับการตรวจประเมินก็คือ หน่วยงานจะต้องนำเสนอให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด กล่าวคือ เป็นการนำเสนอในรูปแบบที่กระชับ โดยอาจใช้เทคนิคการนำเสนอหลายๆอย่างประกอบกัน เช่น การจัดนิทรรศการในหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาความแตกต่างกันของสภาพเดิมก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101 และสภาพใหม่ภายหลังจากพัฒนาระบบมาตรฐาน 2101 เช่น มีการใช้วิธีการนำเสนอด้วยโปรแกรม powerpoint หรือสไลด์ เป็นต้น เนื้อหาในการนำเสนอควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 4 เกณฑ์ของระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน และเสนอการริเริ่มกิจกรรม/ โครงการยกระดับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ ในการตรวจเยี่ยมหน่วยงานของคณะกรรมการประเมิน หน่วยงานอาจจัดเตรียมความพร้อมด้านอื่นๆ ดังนี้

1. ความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่
2. การต้อนรับที่มีไมตรีจิตจากหน่วยงาน
3. การจัดทำนิทรรศการความก้าวหน้าของการดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O.
4. การจัดเจ้าหน้าที่ในการนำคณะกรรมการตรวจประเมินเยี่ยมชมหน่วยงาน พร้อมทั้งแสดงแหล่งพิสูจน์อ้างอิงได้อย่างถูกต้อง
5. การตอบข้อซักถามต่างๆ พร้อมทั้งชี้แจงข้อเท็จจริงต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องของการมีส่วนร่วมของบุคลากร ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน เป็นต้น

การดำเนินการที่มุ่งมั่นตามแผน กิจกรรม/โครงการยกระดับ การเตรียมความพร้อมที่ดี และการนำเสนอที่กระชับโดยใช้เวลาอันสั้น จะสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นแก่คณะกรรมการตรวจประเมินที่จะพิจารณาให้หน่วยงานผ่านการประเมิน และได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานระบบมาตรฐาน 2101 ในที่สุด

ภาคผนวก

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี
ว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการ
และสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ. 2543



ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี
ว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการ
และสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

พ.ศ. ๒๕๔๓

โดยที่คณะรัฐมนตรีพิจารณาเห็นว่าเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการจัดการ และด้านสัมฤทธิ์ผลของงาน หน่วยงานภาครัฐให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น และเป็นระบบมากขึ้น อันจะมีผลทำให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำนโยบายของรัฐ ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับปรุงการให้ บริการของหน่วยงานของรัฐให้รวดเร็ว เสมอภาค เป็นธรรม และเป็นที่ยังพอใจของประชาชนได้มากขึ้น สมควรจัดให้มีการรับรองระบบมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานภาครัฐ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๑ (๔) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ นายกรัฐมนตรีโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี จึงวางระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ในระเบียบนี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม ราชการส่วนภูมิภาค รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และหน่วยงานอื่นของรัฐและให้หมายความรวมถึง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ตามที่คณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการ เพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐกำหนดให้เป็นหน่วยงานของรัฐ ตามระเบียบนี้ด้วย

“ระบบมาตรฐาน” หมายความว่า มาตรฐานด้านการจัดการ มาตรฐานด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน และมาตรฐานอื่นของหน่วยงานของรัฐตามที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้

“การรับรองระบบมาตรฐาน” หมายความว่า การให้การรับรองระบบมาตรฐาน โดยสถาบันมาตรฐานสากล ภาครัฐแห่งประเทศไทย หรือโดยหน่วยงานหรือองค์กรที่ได้รับอนุญาตจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย ว่าหน่วยงานของรัฐมีระบบการทำงานด้านการจัดการ ด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน และระบบการทำงานด้านอื่นที่มีคุณภาพ และเป็นไปตามระบบมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

“กรรมการ” หมายความว่า กรรมการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการ และสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

“สถาบัน” หมายความว่า สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย

ข้อ ๔ ระบบมาตรฐานที่จะได้รับการรับรองตามระเบียบนี้ ประกอบด้วย

- (๑) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๑-๑๑๐๑ : ระบบมาตรฐานด้านการจัดการ ประกอบด้วย
 - (ก) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๑ : ระบบข้อมูล
 - (ข) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๒ : ระบบการสื่อสาร
 - (ค) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๓ : ระบบการตัดสินใจ
 - (ง) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๔ : ระบบการพัฒนาบุคลากร
 - (จ) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๕ : ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล
 - (ฉ) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๖ : ระบบการมีส่วนร่วม
 - (ช) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๗ : ระบบการบริการภาคเอกชนและประชาชน
 - (ซ) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๘ : ระบบการประเมินผล
 - (ฌ) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๙ : ระบบการคาดคะเนและแก้ไขวิกฤต
 - (ฎ) ระบบมาตรฐาน ๑๑๑๐ : ระบบวัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพ
- (๒) ระบบมาตรฐาน ๒๑๐๑ : ระบบมาตรฐานด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย
 - (ก) ผลงานหรือผลผลิตมาตรฐาน
 - (ข) ผลลัพธ์มาตรฐาน
 - (ค) ผลลัพธ์บันปลาย
 - (ง) ระบบป้องกันผลลัพธ์บันปลายที่ไม่พึงปรารถนา
- (๓) ระบบมาตรฐานอื่น : ระบบมาตรฐานด้านอื่นตามที่สถาบันกำหนด

ข้อ ๕ รายละเอียดของระบบมาตรฐานตามข้อ ๔ ให้เป็นไปตามที่สถาบันกำหนด

ระบบมาตรฐานที่กำหนดไว้ในวรรคหนึ่ง สถาบันต้องจัดให้มีการทบทวนทุกสามปีนับแต่วันที่ได้กำหนด

ข้อ ๖ ให้มีสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานภายในสำนักงาน ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (๑) ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะการกำหนดระบบมาตรฐาน และระบบการประเมินผลหน่วยงานและโครงการในระบบเปิด
- (๒) ศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐาน และระบบการประเมินผลหน่วยงานและโครงการในระบบเปิด
- (๓) ให้คำปรึกษา ส่งเสริม และสนับสนุน ให้หน่วยงานของรัฐปรับปรุงการจัดการ และสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน การประเมินผลหน่วยงาน และโครงการในระบบเปิด และงานด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาไปสู่ระบบการทำงานที่มีมาตรฐานและมีคุณภาพตามระบบมาตรฐาน
- (๔) กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระบบมาตรฐานการทำงานด้านการจัดการ ระบบมาตรฐานด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน และระบบมาตรฐานอื่นๆ
- (๕) กำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการในการตรวจสอบ เพื่อให้การรับรองระบบมาตรฐานแบบของประกาศการรับรองมาตรฐาน วิธีการในการอนุญาตให้หน่วยงานหรือองค์กรอื่นทำหน้าที่ให้การรับรองมาตรฐานแทน และแบบใบอนุญาตให้เป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่ทำหน้าที่ในการให้การรับรองมาตรฐานแทน
- (๖) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระบบการทำงานของหน่วยงานของรัฐ เพื่อรับรองให้เป็นไปตามระบบมาตรฐาน
- (๗) เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการมาตรฐานคุณภาพและระบบการประเมินผลหน่วยงานและโครงการในระบบเปิดกับหน่วยงานของรัฐ

(๘) เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ
(๙) พัฒนาคู่มือการรับรองมาตรฐานการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ
(๑๐) จัดทำรายงานเกี่ยวกับการดำเนินการตามระเบียบนี้เสนอต่อคณะรัฐมนตรี โดยให้เสนอเป็น
ครั้งคราวตามที่เหมาะสม แต่ไม่น้อยกว่าปีละหนึ่งครั้ง

(๑๑) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๗ ให้เลขาธิการ ก.พ. แต่งตั้งข้าราชการสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้อำนวยการสถาบัน

ข้อ ๘ ผู้อำนวยการสถาบัน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) บริหารกิจการของสถาบันให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสถาบัน และตามมติของคณะกรรมการ

(๒) เสนอแนะการแต่งตั้งกรรมการที่ปรึกษา ผู้ตรวจสอบรับรอง และผู้เชี่ยวชาญ

(๓) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๙ ให้หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ดำเนินการพัฒนางานของหน่วยงานของรัฐ ให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐาน
ตามข้อ ๘

ข้อ ๑๐ ให้สถาบัน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการมีหน้าที่ให้การรับรองระบบมาตรฐานตามระเบียบนี้แก่
หน่วยงานของรัฐ

ในกรณีที่มีความจำเป็น สถาบันโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ อาจอนุญาตให้หน่วยงานหรือองค์กรอื่น
ที่มีคุณสมบัติตามที่สถาบันกำหนดเป็นผู้ให้การรับรองมาตรฐานแทนก็ได้

หลักเกณฑ์และวิธีการในการอนุญาตให้เป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่ทำหน้าที่ให้การรับรองระบบมาตรฐานแทน
และแบบใบอนุญาต ให้เป็นไปตามที่สถาบันกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

ข้อ ๑๑ หน่วยงานของรัฐที่ประสงค์จะได้รับการรับรองระบบมาตรฐานจะต้องยื่นคำขอพร้อมหลักฐานต่อ
สถาบันตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สถาบันกำหนด

ให้สถาบันจัดให้มีการตรวจสอบระบบมาตรฐานของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว หากสถาบันเห็นว่าหน่วยงานของ
รัฐนั้นสมควรได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ก็ให้นำเสนอเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการต่อไป

ข้อ ๑๒ หน่วยงานของรัฐที่ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานตามข้อ ๑๑ แล้ว ให้สถาบันออกประกาศรับรอง
ระบบมาตรฐานไว้เป็นหลักฐาน

ประกาศรับรองระบบมาตรฐานให้เป็นไปตามแบบที่สถาบันกำหนด และให้นายกรัฐมนตรีเป็นผู้ลงนามใน
ประกาศดังกล่าว

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้รับการประกาศรับรองระบบมาตรฐาน มีหน้าที่รักษาระดับของระบบมาตรฐานไว้
ให้อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าที่ได้รับการรับรอง

ในทุกสามปีนับแต่วันที่ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ให้สถาบันมีหน้าที่ตรวจสอบระบบมาตรฐานของ
หน่วยงานของรัฐที่ได้รับการประกาศรับรองระบบมาตรฐานไปแล้ว และรายงานให้คณะรัฐมนตรีทราบ

ในกรณีที่มีเหตุจำเป็นเป็นการเฉพาะกาล จะจัดให้มีการตรวจสอบระบบมาตรฐานของหน่วยงานของรัฐเป็น
ครั้งคราวด้วยก็ได้

ในกรณีที่ปรากฏว่าหน่วยงานของรัฐแห่งใดที่ได้รับการประกาศรับรองระบบมาตรฐานไปแล้ว ไม่สามารถรักษาระดับ
มาตรฐานไว้ให้อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าที่ได้รับการรับรองไปแล้วได้ ให้สถาบันเพิกถอนการรับรองระบบมาตรฐานที่ได้ให้ไว้แล้วนั้น
ทั้งนี้ ตามขั้นตอนและวิธีการที่สถาบันกำหนด

ข้อ ๑๔ ในกรณีที่ปรากฏว่าหน่วยงานของรัฐแห่งใดที่ได้รับประกาศรับรองระบบมาตรฐานไปแล้ว สามารถรักษาระบบมาตรฐานไว้ให้อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าที่ได้รับการรับรองไปแล้วหรือสามารถปรับปรุงหรือพัฒนามาตรฐานให้ดีขึ้นกว่าเดิม สถาบันอาจพิจารณาเสนอให้รางวัลแก่หน่วยงานของรัฐแห่งนั้นตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ข้อ ๑๕ ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการ และสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ” ประกอบด้วยประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิอื่นจำนวนไม่เกินยี่สิบสามคน ซึ่งนายกรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางด้านระบบราชการและการจัดส่วนราชการ ด้านการบริหารและการจัดการ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารรัฐวิสาหกิจ ด้านการประเมินผล ด้านการพัฒนาคุณภาพองค์กร ด้านกฎหมาย ด้านระบบข้อมูล ด้านวัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพ หรือด้านอื่น

ให้ผู้อำนวยการสถาบันเป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง และให้เลขาธิการ ก.พ. แต่งตั้งข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถาบัน ให้แต่งตั้งเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการด้วย

ข้อ ๑๖ กรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี

เมื่อครบกำหนดตามวาระในวาระหนึ่ง หากยังมีได้มีการแต่งตั้งกรรมการขึ้นใหม่ให้กรรมการ ซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระนั้นอยู่ในตำแหน่งเพื่อดำเนินการต่อไปจนกว่ากรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งใหม่เข้ารับหน้าที่

กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกัน เกินสองวาระไม่ได้

ข้อ ๑๗ นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระข้อ ๑๖ กรรมการพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

- (๑) ตาย
- (๒) ลาออก
- (๓) คณะรัฐมนตรีให้ออก
- (๔) เป็นบุคคลล้มละลาย คนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- (๕) ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิด ที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

ข้อ ๑๘ ถ้ามีการแต่งตั้งกรรมการขึ้นแทนกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ ให้ผู้ได้รับแต่งตั้งนั้นอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการซึ่งตนแทน

ในระหว่างที่ยังมิได้แต่งตั้งกรรมการขึ้นแทนกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ ให้กรรมการที่เหลืออยู่ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการต่อไปได้

ข้อ ๑๙ การประชุมของคณะกรรมการต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการและรองประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการหนึ่งคนเป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือตามเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

ข้อ ๒๐ คณะกรรมการ มีอำนาจ และหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (๑) ให้ความเห็นชอบการรับรองระบบมาตรฐานแก่หน่วยงานของรัฐ

(๒) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการได้รับรางวัลตามข้อ ๑๔

(๓) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีมอบหมาย

ข้อ ๒๑ ให้คณะกรรมการมีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

ข้อ ๒๒ ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการมีอำนาจออกหนังสือขอให้หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐมาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือแสดงความคิดเห็นหรือจัดส่งเอกสารหลักฐานเพื่อประกอบการพิจารณาได้ตามความจำเป็น

ข้อ ๒๓ เลขาธิการ ก.พ. โดยความเห็นชอบของประธานคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐอาจแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการดำเนินงานของสถาบันเป็นที่ปรึกษาของสถาบันได้

ข้อ ๒๔ ให้เลขาธิการ ก.พ. โดยความเห็นชอบของประธานคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐแต่งตั้งผู้ตรวจสอบรับรองจำนวนไม่เกินสี่สิบแปดคน ทำหน้าที่ตรวจสอบรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐให้กับสถาบัน

ข้อ ๒๕ ในกรณีที่มีความจำเป็น เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามระเบียบนี้ เลขาธิการ ก.พ. จะแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านอื่นที่จะเป็นประโยชน์ในการดำเนินการตามระเบียบนี้ไม่เกินยี่สิบสองคน โดยให้mithาที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานของรัฐให้ไปสู่ระบบมาตรฐาน

ข้อ ๒๖ ให้กรรมการได้รับค่าเบี้ยประชุมเป็นรายครั้ง ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยเบี้ยประชุมกรรมการ

ข้อ ๒๗ ให้คณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๓๒ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบนี้

ข้อ ๒๘ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามระเบียบนี้ และให้มีอำนาจออกประกาศเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามระเบียบนี้

ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบนี้ ให้นายกรัฐมนตรีเป็นผู้มีอำนาจตีความและวินิจฉัยชี้ขาดคำวินิจฉัยนั้นให้เป็นที่สุด

ประกาศ ณ วันที่ ๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๔๓

ชวน หลีกภัย
นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม ๑๑๗ ตอนพิเศษ ๖๙ ง.

วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๔๓


ปกรณ์ ปรียากร. 2543. การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

วรเดช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล. 2543. การประเมินผลในระบบเปิด. กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์.

_____ . 2542. การพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและ
สัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์.

วีรวุธ มาชะศิริานนท์. 2542. การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ซีระ
ป้อมวรรณกรรม.

สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย. คู่มือดำเนินการ P.S.O. เบื้องต้น (สำหรับ
หน่วยงานในส่วนภูมิภาค).



สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย

สำนักงาน ก.พ.

<http://www.ocsc.go.th/psothailand>

<http://www.psothailand.org>

<http://www.psothailand.com>

E-mail : psothai@ocsc.go.th