

คู่มือการส่งเสริม

ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย

ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

ระบบมาตรฐาน 1108 :

ระบบการประเมินผล

THAILAND INTERNATIONAL
PUBLIC SECTOR STANDARD
MANAGEMENT SYSTEM AND OUTCOMES

P.S.O. 1108 :
EVALUATION SYSTEM



สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย
สำนักงาน ก.พ.

คู่มือการส่งเสริม

ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย

ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

ระบบมาตรฐาน 1108 :

ระบบการประเมินผล



THAILAND INTERNATIONAL
PUBLIC SECTOR STANDARD
MANAGEMENT SYSTEM AND OUTCOMES

P.S.O. 1108 :
EVALUATION SYSTEM



สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย
สำนักงาน ก.พ.

สิ่งพิมพ์รัฐบาล
สมบัติห้องสมุดรัฐสภา

ISBN 974-7287-22-6

ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล

P.S.O. 1108 : EVALUATION SYSTEM

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 สำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซ็นเตอร์

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

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

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

คุณปราโมทย์ เนาวประทีป

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

คำนำ

การดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐในปัจจุบันได้มีความก้าวหน้าไปเป็นอย่างมาก มีหน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจที่จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการของตนให้ได้ตามมาตรฐาน และเพื่อขอรับการรับรองจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย ในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมหน่วยงานภาครัฐนั้น ในระยะแรกอาจมีความเข้าใจและขั้นตอนการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกันในหลายหน่วยงาน อันอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในกระบวนการส่งเสริมและการพัฒนาระบบต่างๆ สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยจึงเห็นสมควรดำริให้มีการจัดทำคู่มือขึ้น

คู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานที่ประสงค์จะขอรับการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านระบบการประเมินผล และเป็นแนวทางแก่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ส่งเสริมที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในการพัฒนาระบบการประเมินผล ในหน่วยงานภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ส่งเสริมและหน่วยงานยึดถือเป็นแนวทางเดียวกันในการพัฒนาระบบดังกล่าว

สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย
สำนักงาน ก.พ.
กันยายน 2545

สารบัญ

คำนำ		i
สารบัญ		ii
สารบัญตารางและแบบฟอร์ม		iii
สารบัญภาพ		iv
บทที่ 1	ภาพรวมของคู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ	1
บทที่ 2	แนวคิดของการพัฒนาระบบการประเมินผล (ระบบมาตรฐาน 1108) ในภาครัฐ	9
บทที่ 3	ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐ	35
บทที่ 4	องค์ประกอบของเอกสารเพื่อขอรับการรับรองมาตรฐานระบบการประเมินผล ในภาครัฐ	93
บทที่ 5	เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐ	97
บทที่ 6	สรุปและข้อเสนอแนะ	103
ภาคผนวก		107
บรรณานุกรม		114

สารบัญตารางและแบบฟอร์ม

ตารางที่ 1	ตัวอย่างการประเมินค่าคุณสมบัติของวิสัยทัศน์ที่ดี	40
ตารางที่ 2	ตัวอย่างการประเมินค่าความสำเร็จของหน่วยงาน	40
ตารางที่ 3	ตัวอย่างการประเมินค่าความเหมาะสมกับหน่วยงาน	41
ตารางที่ 4	การรวมคะแนนตารางที่ 1-3	41
แบบฟอร์ม	1108-1 การวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	43
แบบฟอร์ม	1108-2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน	45
แบบฟอร์ม	1108-3 การกำหนดภารกิจของหน่วยงาน	48
แบบฟอร์ม	1108-4 การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	49
แบบฟอร์ม	1108-5 การกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐาน ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล	52
แบบฟอร์ม	1108-6 การพิจารณาลักษณะของข้อมูลในปัจจุบัน ก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108	54
แบบฟอร์ม	1108-7 การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนนระบบการประเมินผล (ระบบมาตรฐาน 1108)	63
แบบฟอร์ม	1108-8 การจัดทำกิจกรรมหรือโครงการเพื่อยกระดับ ระบบการประเมินผลในหน่วยงาน	73
แบบฟอร์ม	1108-9 การตรวจสอบกิจกรรมหรือโครงการเพื่อยกระดับ ระบบการประเมินผลของหน่วยงาน	74
แบบฟอร์ม	1108-10 การติดตามผลการดำเนินงานในกิจกรรม/ โครงการ เพื่อยกระดับระบบการประเมินผล	76
แบบฟอร์ม	1108-11 การพิจารณาลักษณะของข้อมูลภายหลังพัฒนา ระบบมาตรฐาน 1108	78
แบบฟอร์ม	1108-12 ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108	80
แบบฟอร์ม	1108-13 ตัวอย่างรายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการ รับรองระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล	82-90

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	องค์ประกอบของมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ	3
ภาพที่ 2	องค์ประกอบของระบบมาตรฐานคุณภาพสากลของประเทศไทย ด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ	5
ภาพที่ 3	กรอบแนวคิดรวมของการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของ ประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ	6
ภาพที่ 4	องค์ประกอบของเกณฑ์มาตรฐาน 9 เกณฑ์ของระบบการประเมินผลในภาครัฐ	13
ภาพที่ 5	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของประสิทธิภาพ	25
ภาพที่ 6	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของประสิทธิผล	26
ภาพที่ 7	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของความก้าวหน้า	27
ภาพที่ 8	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของความสอดคล้อง	28
ภาพที่ 9	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของความยั่งยืน	29
ภาพที่ 10	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของผลกระทบ	30
ภาพที่ 11	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของความสำเร็จ	31
ภาพที่ 12	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของความประหยัด	32
ภาพที่ 13	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของความพึงพอใจ	33
ภาพที่ 14	ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐ	36
ภาพที่ 15	ความสัมพันธ์เชิงตรรกะของกระบวนการแก้ปัญหา	69
ภาพที่ 16	เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล	101

บทที่ 1

ภาพรวมของคู่มือการส่งเสริม ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

บทนี้จะกล่าวถึงภาพรวมของคู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ซึ่งจะกล่าวถึงความเป็นมาของระบบดังกล่าว พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของระบบมาตรฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระบบใหญ่ๆ คือ ระบบมาตรฐานของสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ และระบบมาตรฐานคุณภาพด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ วัตถุประสงค์และประโยชน์ของคู่มือ และการจัดเรียงบทและสาระของแต่ละบทของคู่มือฉบับนี้

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 ในการประชุมครั้งนั้นได้มีการพิจารณาข้อเสนอของคณะกรรมการส่งเสริมประสิทธิภาพและมาตรฐานการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ในคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ (ปปร.) ซึ่งประธานคณะกรรมการ ศาสตราจารย์ วรเดช จันทรสร ได้เสนอให้มีการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ โดยได้เสนอระบบมาตรฐานรวม 11 ระบบ มุ่งให้ราชการมีระบบบริหารและจัดการที่ดี สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและสังคมส่วนรวม สอดตามเจตนารมณ์และบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 75 (วรเดช จันทรสร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล, 2542 : 1/1-1/3)

ในการประชุมดังกล่าว นายกรัฐมนตรีได้มีดำริเห็นชอบในหลักการว่าประเทศไทยควรมีมาตรฐานพัฒนาราชการซึ่งแตกต่างไปจากมาตรฐานสากล ISO ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลซึ่งออกแบบสำหรับภาคเอกชน และได้ขอมติที่ประชุมเพื่อให้ความเห็นชอบให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนดำเนินการจัดทำมาตรฐานและพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

(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

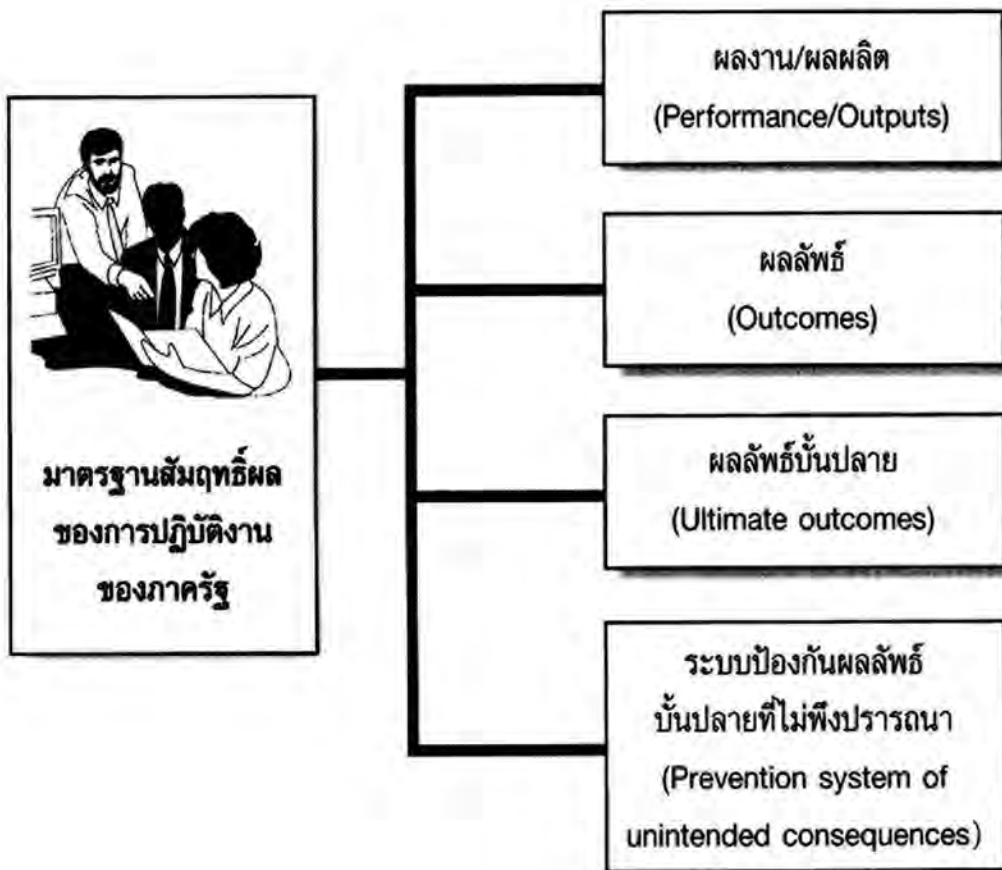
วัตถุประสงค์ของมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์รวมของภาคราชการทั้งระบบ และเน้นให้ทุกหน่วยงานราชการของภาครัฐพัฒนามาตรฐานทางผลลัพธ์ โดยมีเป้าหมายเป็นผลลัพธ์เชิงสัมฤทธิ์ขั้นปลาย (Ultimate outcomes) ซึ่งรวมถึงความเสมอภาค ความเป็นธรรม ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สิทธิและเสรีภาพ ความทั่วถึงในการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชน ประสิทธิภาพของหน่วยราชการ ความประหยัด ความถูกต้อง การรักษาสภาพประโยชน์ของสาธารณะ ความผาสุก และคุณภาพชีวิตของประชาชน อันเป็นผลรวมของการพัฒนาประเทศ กล่าวโดยสรุปได้ว่า เป้าหมายของการจัดการภาครัฐเน้นผลลัพธ์ขั้นปลาย 10 ประการ ดังนี้ (วรเดช 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) การรักษาสภาพประโยชน์สาธารณะ ความผาสุก และคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยรวม

การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของภาคราชการซึ่งเน้นผลลัพธ์ที่ปลายทางจะดำเนินการพัฒนา มาตรฐานอันเป็นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (Standard achievement outcomes) ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ประการคือ

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

ภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของมาตรฐานสากลของประเทศไทย
ด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ

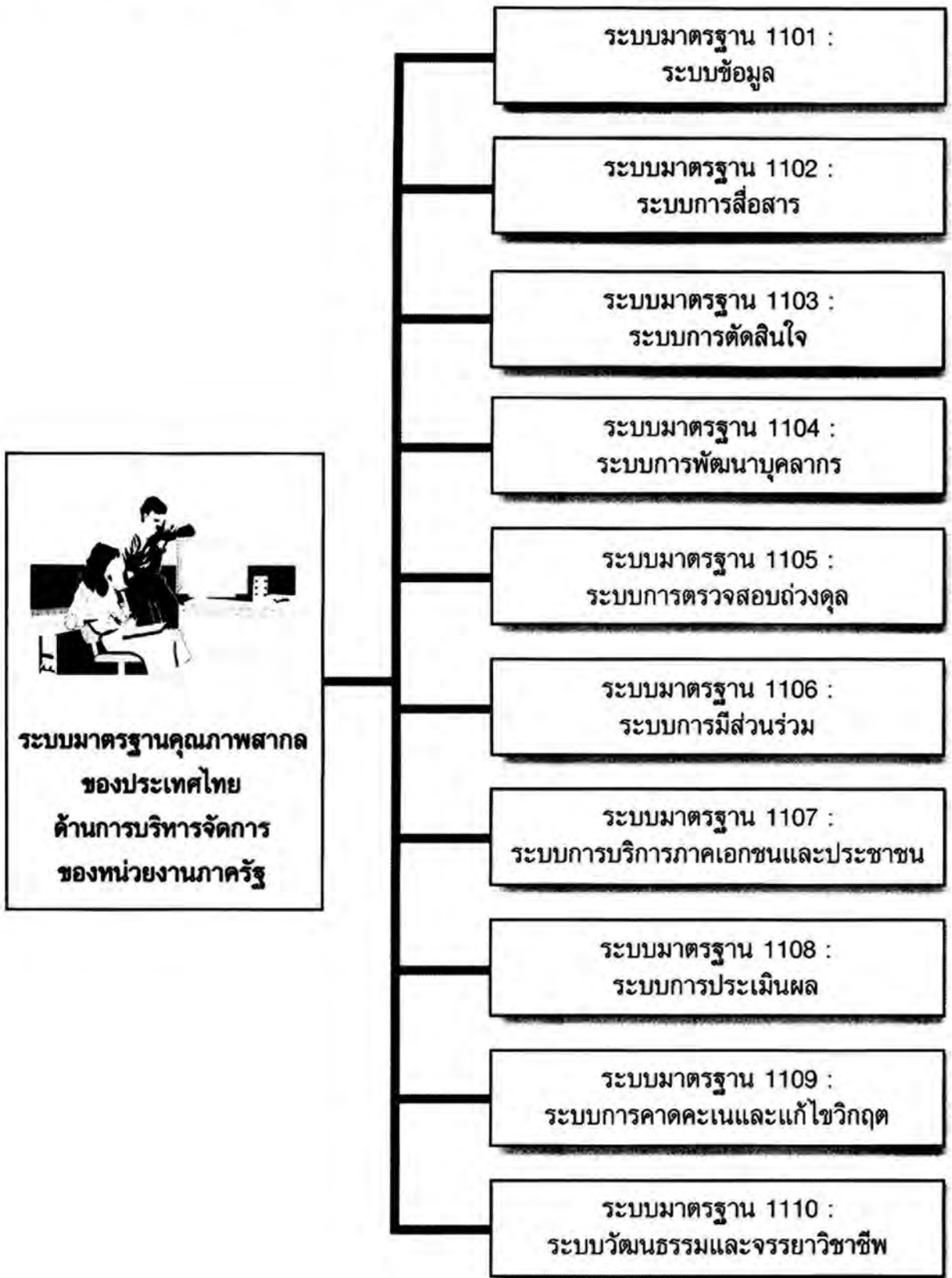
2. ระบบมาตรฐานคุณภาพด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ (QUALITY STANDARDS OF MANAGEMENT SYSTEM IN THE PUBLIC SECTOR)

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ. 2543 ข้อ 4 ได้กำหนดมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐประกอบด้วยระบบต่างๆ 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

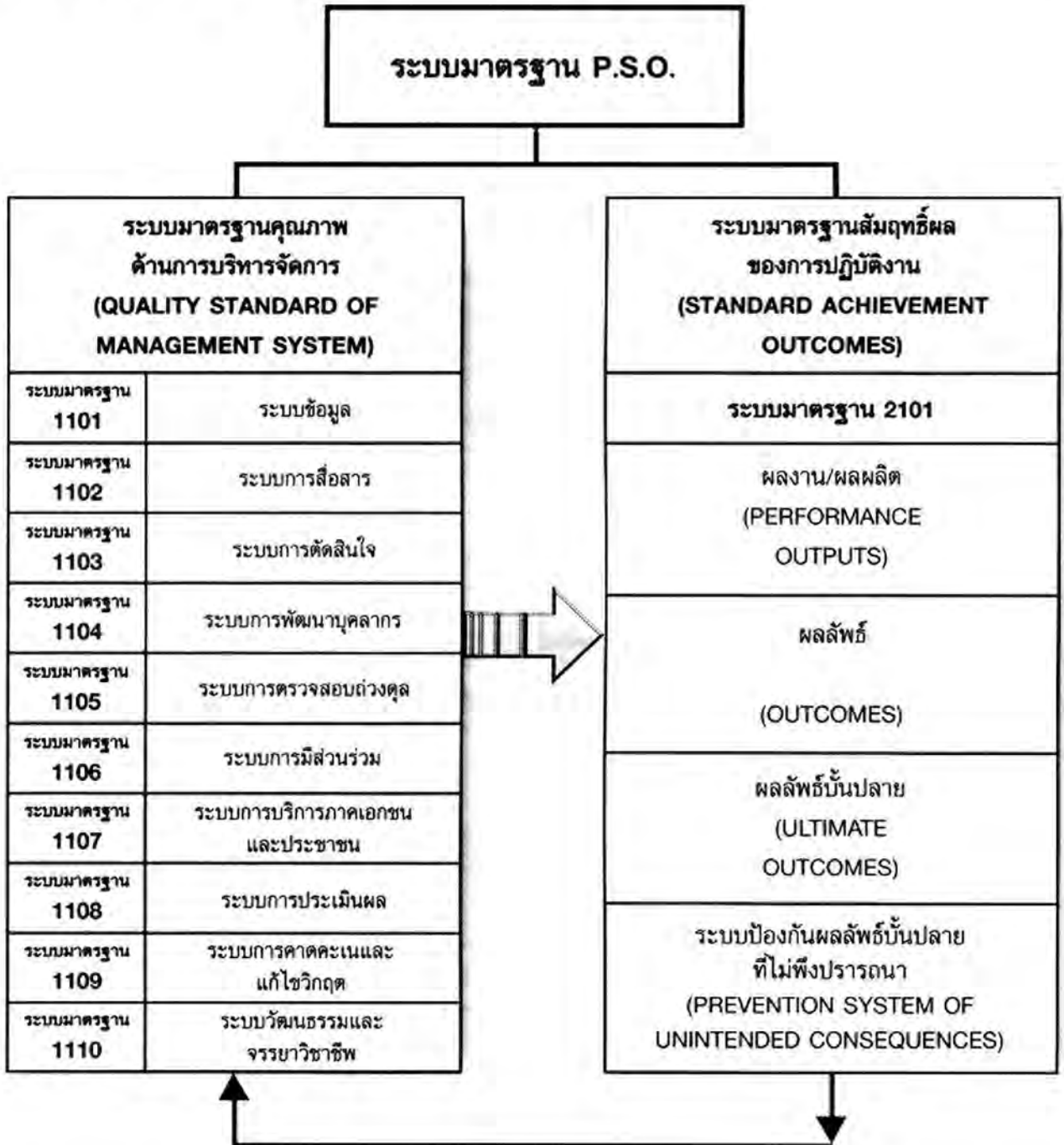
นอกจากนั้นยังกำหนดให้มีระบบมาตรฐาน 2101 : ระบบมาตรฐานด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ระบบผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลง และระบบป้องกันผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงที่ไม่พึงปรารถนา

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 1108 : ระบบการประเมินผล

คู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถใช้เป็นแนวทางแก่หน่วยงานที่ประสงค์จะขอรับการส่งเสริมระบบมาตรฐานด้านระบบการประเมินผลของหน่วยงาน เพื่อขอรับการรับรองระบบการประเมินผลจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยต่อไป

คู่มือฉบับนี้จะมีประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่ประสงค์จะขอรับการส่งเสริมระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำเอกสารและปฏิบัติ โดยใช้ควบคู่กับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยได้มอบหมายให้เป็นที่ปรึกษาในการส่งเสริมระบบการประเมินผลที่มีคุณภาพในหน่วยงาน รายละเอียดต่างๆ ในคู่มือฉบับนี้ได้พยายามจัดเรียงเป็นขั้นตอนในการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยจัดเรียงลำดับวิธีการดำเนินงานพร้อมทั้งเสนอแนะกระบวนการในการจัดทำเอกสารเพื่อประกอบการขอรับการรับรองมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผลด้วย

คู่มือฉบับนี้ประกอบด้วย 6 บท บทที่ 1 กล่าวถึงภาพรวมของคู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ บทที่ 2 กล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาระบบการประเมินผล (ระบบมาตรฐาน 1108) ในภาครัฐ ซึ่งมีเกณฑ์มาตรฐานทั้งหมด 9 เกณฑ์ บทที่ 3 กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐ บทที่ 4 กล่าวถึงองค์ประกอบของเอกสารเพื่อขอรับการรับรองมาตรฐานระบบการประเมินผลในภาครัฐ บทที่ 5 กล่าวถึงเงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐ และบทที่ 6 เป็นบทสรุปและข้อเสนอแนะ

หน้าวง

บทที่ 2

แนวคิดของการพัฒนา ระบบการประเมินผล (ระบบมาตรฐาน 1108) ในภาครัฐ

หน่วยงานภาครัฐที่ประสงค์จะขอรับการรับรองระบบการประเมินผล (ระบบมาตรฐาน 1108) ควรมีความเข้าใจในแนวคิดของระบบการดำเนินงานภายในภาครัฐเสียก่อน จึงจะสามารถร่วมกันคิดสร้างสรรค์ระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเอื้อประโยชน์ในการเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ และเอื้อประโยชน์ให้กับประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐเป็นไปได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาประเทศต่อไป

1. แนวคิดของระบบการประเมินผลในภาครัฐ

แนวคิดของระบบการประเมินผลที่ดีในภาครัฐคือ การเน้นให้ระบบการประเมินผลเป็นระบบเปิดสอดคล้องกับหลักการประชาธิปไตย และกระบวนการมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผล เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนผู้รับบริการและองค์กรเอกชนมีส่วนร่วมในการประเมินผล แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของภาครัฐ เพื่อบอกให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริง ทำให้หน่วยงานภาครัฐสามารถแก้ไขปัญหา และสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และตรงประเด็น การดำเนินงานในระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐควรมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

1) ระบบการประเมินผลที่มีมาตรฐาน หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน เพื่อให้บริการประชาชนจะต้องสร้างระบบการประเมินผลที่มีมาตรฐาน โดยระบบดังกล่าวจะต้องสามารถประเมินผลงานของแต่ละแผนกว่ามีการใช้กำลังคนที่มีอยู่ทำให้ผลงานเพิ่มขึ้นได้หรือไม่ งานเสร็จเร็วขึ้นหรือไม่ สามารถนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด ลดเวลาและขั้นตอนการบริการที่ซ้ำซ้อนได้หรือไม่ และประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุดหรือไม่

2) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล หน่วยงานภาครัฐจะต้องสร้างระบบการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งการประเมินแผนงาน ผลงาน และการประเมินผลภายในซึ่งการประเมินผลเหล่านี้นอกจากจะกระทำโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐแล้ว หน่วยงานภาครัฐยังจะ

ต้องมีระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเข้าไปตรวจสอบประเมินผลของประชาชน จัดให้มีระบบการประเมินผล ถ่วงดุลซึ่งกันและกัน สามารถให้หน่วยงานภาคเอกชน ประชาชนที่เป็นลูกค้าของหน่วยงานรัฐ และหน่วยงานข้างเคียงอื่นๆ สามารถที่จะประเมินผลและรับรู้ถึงภารกิจในการดำเนินงานของรัฐได้ เป็นการสร้างการยอมรับจากหน่วยงานอื่นๆ ตั้งแต่ต้น ซึ่งจะทำให้ระบบการประเมินผลมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐอีกด้วย

3) การประเมินผลในระบบเปิด หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการให้มีการประเมินผลในระบบเปิด เพื่อให้หน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานบริการสาธารณะ องค์กรระหว่างประเทศ และประชาชนได้มีส่วนร่วมในการประเมินผล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สร้างความคุ้นเคย รับทราบถึงปัญหาที่แท้จริงของกันและกัน ทำให้ความต้องการ และปัญหาของแต่ละฝ่ายได้รับการตอบสนอง ปรับปรุง แก้ไขอย่างถูกต้อง และทำให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังควรมีการนำข้อมูลที่ได้จากระบบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลแบบเปิดมาใช้ในการปรับปรุง แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานในระบบการประเมินผลครั้งต่อไปอีกด้วย

4) การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ หน่วยงานภาครัฐจะต้องสามารถประเมินผล การปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเองได้ว่ามีการสนองตอบความพึงพอใจแก่ผู้มาใช้บริการทั้งภาคเอกชน และประชาชนได้มากน้อยเพียงใด สนองตอบความต้องการได้ตรงกลุ่มเป้าหมายได้หรือไม่ นอกจากนี้ยังจะต้องสามารถรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกให้กับบุคคลภายนอกได้ทราบอย่างทั่วถึง รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เปิดเผยข้อมูลที่แท้จริงว่ามีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม และเสมอภาคหรือไม่ มีการทุจริต เกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงานหรือไม่ เพื่อให้ประชาชนยอมรับศรัทธา เชื่อมั่นในหน่วยงานของรัฐ

5) ระบบการประเมินผลที่มีความครอบคลุม หน่วยงานภาครัฐจะต้องสามารถประเมินได้ว่าแต่ละแผนกสามารถสนองตอบความต้องการ และความพึงพอใจได้ตรงกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายในระยะสั้น และระยะยาวหรือไม่ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเทียบกับปัจจัยต่างๆ ทั้งทางด้านปริมาณ ค่าใช้จ่าย เวลา คุณภาพ และความพึงพอใจ นอกจากนี้ยังจะต้องเปิดรับความคิดเห็นจากทุกๆ ฝ่าย โดยจะต้องดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์กรระหว่างประเทศ และประชาชนสร้างให้เกิดระบบการประเมินผลที่มีเครือข่ายการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้รับข้อมูล และข้อคิดเห็นต่างๆ จากการประเมินผลร่วมกันอย่างครอบคลุม และหลากหลาย

6) **ระบบการประเมินผลที่มีความน่าเชื่อถือ** หน่วยงานภาครัฐจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของตนตามความเป็นจริง ไม่เข้าข้างตนเอง ไม่บิดเบือน และสามารถเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานให้กับบุคคลภายนอกได้รับทราบอย่างทั่วถึง สามารถอ้างอิงแหล่งที่มาของการประเมินเพื่อยืนยันความถูกต้องได้ โดยระบบการประเมินผลที่มีความน่าเชื่อถือนั้นจะต้องสามารถเชื่อมโยงกับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐ นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐยังจะต้องมีการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ได้การประเมินผลที่ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ

7) **การประเมินผลที่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว** หน่วยงานภาครัฐจะต้องประเมินได้ว่าแต่ละแผนกมีการปฏิบัติงานที่ทำให้หน่วยงานภายนอก ผู้ที่เกี่ยวข้อง และประชาชนได้รับความเดือดร้อนหรือได้รับผลกระทบข้างเคียงจากการปฏิบัติงานทั้งต่อสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตหรือไม่ ประเมินได้ว่าแต่ละแผนกมีผลการดำเนินงานในระยะยาวเป็นอย่างไร สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงหรือไม่

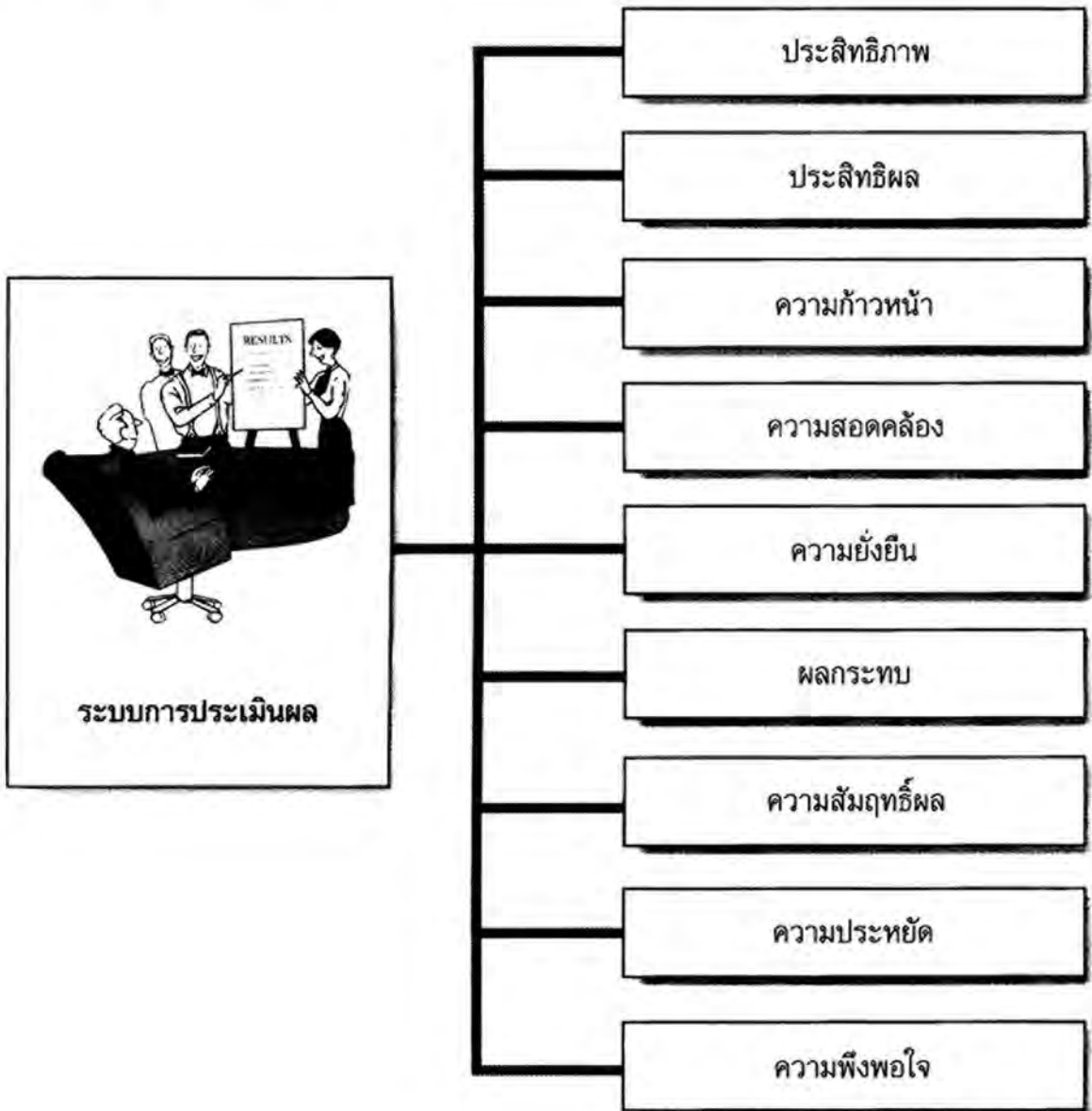
กล่าวโดยสรุป ระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐควรมีองค์ประกอบหลายๆ อย่างรวมกันที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูลในระบบเปิด โดยพยายามให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากที่สุด โดยเน้นความถูกต้องของข้อมูล และความสามารถในการเข้าถึงประชาชนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐควรเร่งรัดพัฒนาให้มีระบบการประเมินผลที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. เกณฑ์มาตรฐานของระบบการประเมินผลในภาครัฐ

ระบบการประเมินผลที่ดีควรมีบุคลากรจากหลากหลายองค์กรร่วมกัน รวมถึงตัวแทนของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ มาร่วมกันออกแบบระบบการประเมินผลที่สามารถให้ผลจากการประเมินที่ถูกต้อง แม่นยำ และตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ระบบการประเมินผลของภาครัฐควรประกอบไปด้วยเกณฑ์มาตรฐาน 9 เกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- (1) ประสิทธิภาพ
- (2) ประสิทธิผล
- (3) ความก้าวหน้า
- (4) ความสอดคล้อง
- (5) ความยั่งยืน
- (6) ผลกระทบ
- (7) ความสัมฤทธิ์ผล
- (8) ความประหยัด
- (9) ความพึงพอใจ

ภาพที่ 4 แสดงให้เห็นถึงเงื่อนไขที่จำเป็นของการพัฒนาระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐ หรือองค์ประกอบของเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 9 เกณฑ์ของระบบการประเมินผล



ภาพที่ 4 องค์ประกอบของเกณฑ์มาตรฐาน 9 เกณฑ์ของระบบการประเมินผลในภาครัฐ

3. แนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมของเกณฑ์มาตรฐานของระบบการประเมินผลในภาครัฐ

หน่วยงานภาครัฐจะต้องพัฒนาระบบการประเมินผลให้ครอบคลุมทุกมิติหรือทุกเกณฑ์มาตรฐาน 9 เกณฑ์ข้างต้น เพื่อเป็นหลักประกันในควมมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการประเมินผลให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลในระบบเปิด เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมกันให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าว อธิบายได้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

เกณฑ์มาตรฐานที่ 1 ประสิทธิภาพ

หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการสร้างระบบการประเมินผลที่มีมาตรฐาน โดยประเมินผลงานของแต่ละแผนกที่สามารถใช้กำลังคนที่มีอยู่ทำให้ผลงานเพิ่มขึ้นได้หรือไม่ สามารถนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด ลดเวลาและขั้นตอนการบริการที่ซ้ำซ้อนได้หรือไม่ และประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุดหรือไม่ โดยควรดำเนินการดังต่อไปนี้

- จัดให้มีแผนงานการประเมินผลที่มีมาตรฐานของแต่ละแผนก โดยจัดทำรายละเอียดการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการประเมินทั้งในส่วนของขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบ การตรวจสอบกลับ และระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน
- จัดให้มีแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็นของบุคคลภายนอกที่เข้ารับบริการในแต่ละแผนกของหน่วยงานอย่างทั่วถึง เพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้มารับบริการ
- จัดให้แต่ละแผนกต้องมีการรายงานผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานต่อที่ประชุมใหญ่อย่างน้อยเดือนละครั้ง
- จัดให้มีการกำหนดตัวชี้วัด หรือเกณฑ์การวัดผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามลักษณะของงาน โครงการ กิจกรรม ภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ
- จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังการปฏิบัติงาน
- จัดให้มีคณะทำงานในการติดตามผล ตรวจสอบตามแผนงาน และโครงการ
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 2

ประสิทธิผล

หน่วยงานภาครัฐจะต้องสามารถสนองตอบความพึงพอใจแก่ผู้มาใช้บริการทั้งภาคเอกชน และประชาชนได้ สันองตอบความต้องการได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาของสังคมส่วนรวม เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์อันปลาย และเกิดสัมฤทธิ์ผล โดยควรดำเนินการดังต่อไปนี้

- จัดให้มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของทางราชการเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน
- จัดให้มีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ
- จัดให้มีการทำสถิติที่เกิดจากความสำเร็จของงานในแต่ละเดือนเก็บไว้เป็นข้อมูลเพื่อนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- จัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถในโอกาสต่างๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสนองตอบความพึงพอใจของประชาชน และสามารถเป็นตัวแทนของแต่ละหน่วยงานได้
- จัดให้มีการกำหนดตัวชี้วัด หรือเกณฑ์การวัดผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ
- จัดให้มีการประเมินผลของงานโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเทียบกับปัจจัยต่างๆ ทั้งทางด้านปริมาณ ค่าใช้จ่าย เวลา คุณภาพ และความพึงพอใจทุก 6 เดือน
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 3 ความก้าวหน้า

หน่วยงานภาครัฐจะต้องติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานในแต่ละแผนก ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังจากการปฏิบัติงาน เนื่องจากเวลามีปัญหาเกิดขึ้นจะทำให้สามารถปรับตัวแก้ไขได้อย่างทันเวลา โดยดำเนินการดังนี้

- จัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลงานในระบบเปิด กล่าวคือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ประเมินส่วนหนึ่ง ประชาชนเป็นผู้ประเมินอีกส่วนหนึ่ง
- จัดให้ผู้บริหารระดับสูงออกตรวจเยี่ยมติดตาม และแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากจะเป็นการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย
- จัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย สามารถแสดงการเปลี่ยนแปลงข้อมูล ภายในและภายนอกหน่วยงานได้อย่างรวดเร็ว เพื่อประโยชน์ในการติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานของหน่วยงาน
- จัดให้มีการทำ Gantt Chart หรือ PERT/CPM ช่วยในการติดตามความก้าวหน้าของงาน โดยเปรียบเทียบจากรายงานกับระยะเวลาที่กำหนดตามแผนปฏิบัติงาน
- จัดให้มีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอในรอบเดือน 3 เดือน และ 6 เดือน นอกจากนี้ยังควรส่งผลการประเมินให้แก่หน่วยงานส่วนกลางด้วย
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 4

ความสอดคล้อง

หน่วยงานภาครัฐจะต้องสามารถประเมินได้ว่าแต่ละแผนกสามารถสนองตอบความต้องการ และความพึงพอใจได้ตรงกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายในระยะสั้น และระยะยาวหรือไม่ นอกจากนี้ยังจะต้องเปิดรับความคิดเห็นจากทุกๆ ฝ่าย เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุผลลัพท์นั้นไปได้อย่างดี โดยอาจดำเนินการดังนี้

- จัดให้มีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลร่วมกัน โดยระดมความคิดของทุกคนในทีมงานสร้างแบบประเมินผลงาน เครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- จัดให้มีการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดจนปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- จัดให้มีแบบฟอร์มหรือโปรขณณียบัตรให้กับประชาชนเพื่อให้สามารถแจ้งความร้องทุกข์เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- จัดให้มีการจัดทำแผนงานการให้บริการแก่บุคคลภายนอก โดยกำหนดตามความสำคัญ ความเร่งด่วน และสภาพปัญหาของแต่ละพื้นที่ เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการที่มีความเสมอภาคอย่างเท่าเทียมกัน
- จัดให้มีการประชุมร่วมกันกับกลุ่มประชาชนเพื่อรับทราบปัญหา ความต้องการ และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน
- จัดให้มีแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ประเมินผลงานของเพื่อนร่วมงาน
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 5 ความยั่งยืน

หน่วยงานภาครัฐจะต้องประเมินได้ว่าแต่ละแผนกมีผลการดำเนินงานในระยะยาวเป็นอย่างไร สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงหรือไม่ ประชาชนได้รับความเดือดร้อน หรือผลกระทบข้างเคียงจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือไม่ โดยอาจดำเนินการดังนี้

- จัดให้มีการทำสถิติที่เกิดจากความสำเร็จของงานในแต่ละเดือนเก็บไว้เป็นข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างเดือนต่อเดือนและปีต่อปี ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว
- จัดให้มีการรายงานงบประมาณของแต่ละแผนก โดยจะต้องทำสรุปการใช้จ่ายงบประมาณส่งให้คณะกรรมการตรวจสอบรับทราบเป็นประจำทุกเดือน
- จัดให้มีการกำหนดตัวชี้วัด หรือเกณฑ์การวัดผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามลักษณะของงาน โครงการ กิจกรรมภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ
- จัดให้มีระบบประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการประเมินผล และตรวจสอบได้ นอกจากนี้จะต้องติดตามประเมินผลการพัฒนาผลการดำเนินงานเพิ่มเติม หรือการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิมทุกปี
- จัดให้มีการทำมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของทางราชการเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน
- จัดให้มีการประชุมร่วมกันในการตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐ โดยมีสมาชิกมาจากตัวแทนประชาชน กลุ่มคนในท้องถิ่น บุคคลผู้มีส่วนได้เสียผลประโยชน์ และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 6

ผลกระทบ

หน่วยงานภาครัฐจะต้องประเมินได้ว่าแต่ละแผนกมีการปฏิบัติงานที่ทำให้หน่วยงานภายนอก ผู้ที่เกี่ยวข้อง และประชาชนได้รับความเดือดร้อนหรือผลกระทบข้างเคียงจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือไม่ทั้งผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิต โดยอาจดำเนินการดังนี้

- จัดให้มีผู้รับผิดชอบโครงการ หรือหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบอนุมัติการดำเนินงานขั้นต้นก่อนที่จะส่งให้ฝ่ายบริหารตรวจสอบ เพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
- จัดให้มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการใดๆ เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองทั้งก่อนและหลังโครงการ
- จัดให้มีแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็น หรือความต้องการแก่ประชาชนในแต่ละแผนกของหน่วยงานอย่างทั่วถึง เพื่อให้รับทราบถึงผลการตอบสนองของประชาชน นอกจากนี้ยังควรนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกต่อไปอีกด้วย
- จัดให้มีการประเมินผลความร่วมมือของชุมชนในการดำเนินงานด้านต่างๆ
- จัดให้มีการประเมินผลกระทบที่สืบเนื่องมาจากโครงการที่ได้ทำ โดยกระทำอย่างต่อเนื่องหลังจากเสร็จสิ้นโครงการแล้ว
- จัดให้มีระบบการตรวจสอบแผนงานแบบเปิด โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ทั้งคณะผู้ตรวจสอบแผนงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบ และประชาชน เป็นต้น
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 7 ความสัมฤทธิ์ผล

หน่วยงานภาครัฐจะต้องทำการสำรวจความต้องการ และรู้ถึงสภาพปัญหาต่างๆ ของประชาชนในแต่ละพื้นที่ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการ นอกจากนี้ยังควรให้กลุ่มเป้าหมายได้รับทราบถึงผลดี และผลเสียของโครงการตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นโครงการ เพื่อสร้างการยอมรับ และสามารถบรรลุผลลัพธ์นั้นไปพร้อมกัน โดยอาจดำเนินการดังต่อไปนี้

- จัดให้มีการตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน
- จัดให้มีระบบประเมินความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานแบบเปิด โดยเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน และประชาชนผู้ใช้บริการเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อทำให้บรรลุผลลัพธ์นั้นไปอย่างต่อเนื่อง
- จัดให้มีการใช้ระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อวัดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงานเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- จัดให้มีการสร้างหลักประกันทางด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และคุณธรรมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ถ้าผู้ใช้บริการเห็นว่าได้รับการบริการที่ไม่เป็นธรรมก็สามารถนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุม หรือร้องต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปได้
- จัดให้มีแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็น และความพึงพอใจของผู้มารับบริการในแต่ละแผนกของหน่วยงานอย่างทั่วถึง และนำข้อมูลมาวิเคราะห์แก้ไขปรับปรุงการบริการ
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 8

ความประหยัด

หน่วยงานภาครัฐจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกว่ามีการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้หรือไม่ สามารถประหยัดทรัพยากรในด้านต่างๆ ทั้งบุคลากร ค่าใช้จ่าย ระยะเวลาการดำเนินการ และลดความซ้ำซ้อนของการปฏิบัติงานได้มากเพียงใด โดยจะต้องครอบคลุมพื้นที่เป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม โดยอาจดำเนินการดังต่อไปนี้

- จัดให้มีการทำแผนปฏิบัติงาน และระบบการติดตามผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายและประเมินผลการใช้ทรัพยากรกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละปีว่าสามารถลดทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าได้มากน้อยเพียงใด
- จัดให้มีการนำรูปแบบการบริการที่จุดเดียว (One-Stop Service) มาใช้บริการทั่วทั้งหน่วยงานให้มากที่สุด เพื่อเป็นการประหยัดพื้นที่การให้บริการ บุคลากร และเครื่องมืออุปกรณ์ รวมทั้งเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มาใช้บริการอีกด้วย
- จัดให้มีการแบ่งงานผู้รับผิดชอบด้านบัญชีการเงิน ทั้งในส่วนของ การรับเงิน การลงบัญชี และการจ่ายเงิน โดยจะต้องเป็นคนละคนกัน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด และป้องกันการสูญเสียทรัพยากรของหน่วยงาน
- จัดให้มีระบบการควบคุมติดตามการใช้ทรัพยากรที่มีมาตรฐาน
- จัดให้มีระบบการตรวจสอบพัสดุคงเหลือ และทรัพยากรคงเหลือที่ถูกจัดสรร ทุกสิ้นปีงบประมาณเพื่อรายงานผลแก่ผู้บริหารทุกแผนก
- ฯลฯ

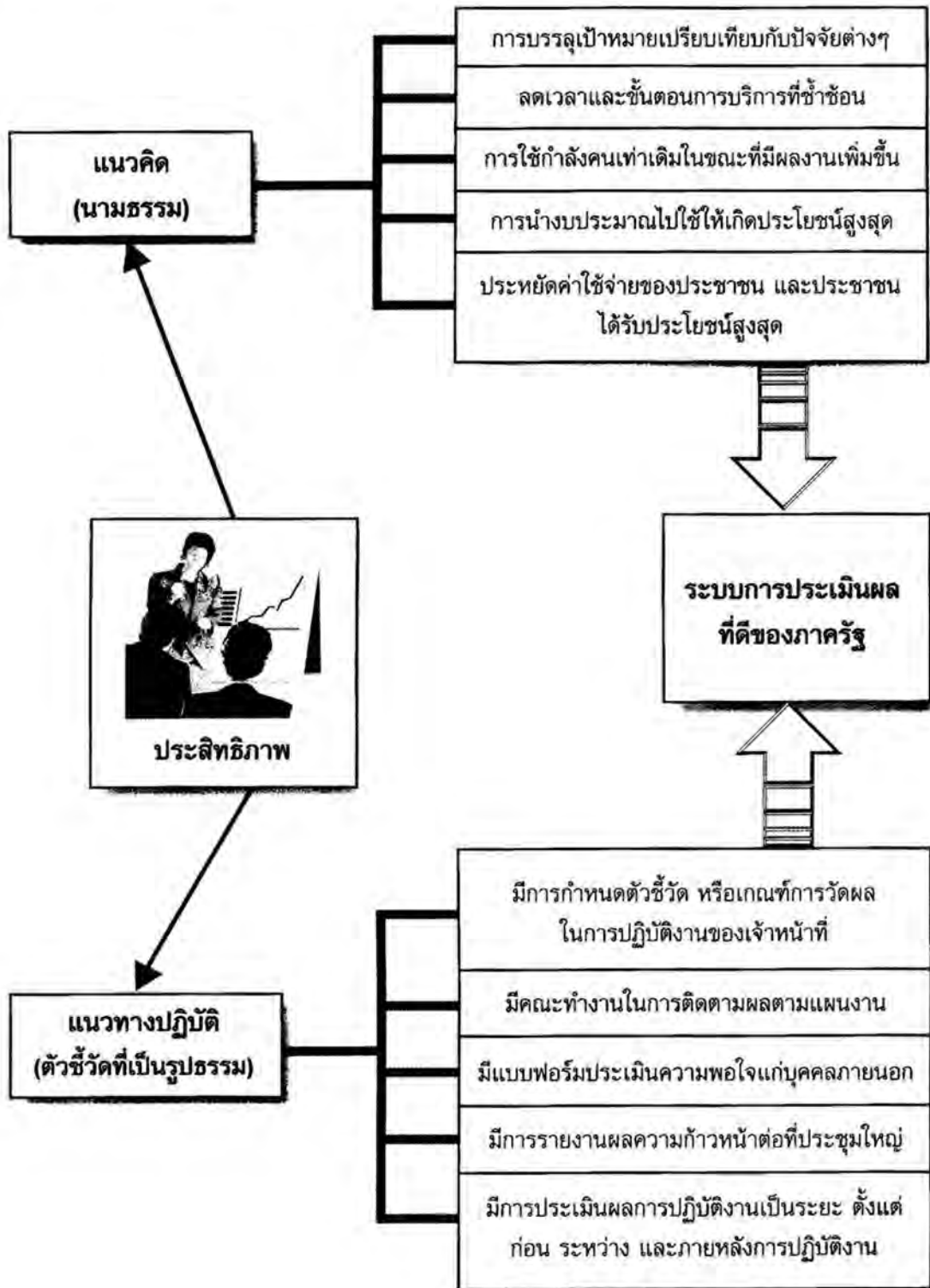
เกณฑ์มาตรฐานที่ 9 ความพึงพอใจ

หน่วยงานภาครัฐจะต้องสามารถรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกให้กับบุคคลภายนอกได้ทราบอย่างทั่วถึง เปิดเผยข้อมูลที่แท้จริงว่ามีการทุจริต เกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงานหรือไม่ รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ประชาชนยอมรับ ศรัทธา เชื่อมมั่นในหน่วยงาน โดยอาจดำเนินการดังต่อไปนี้

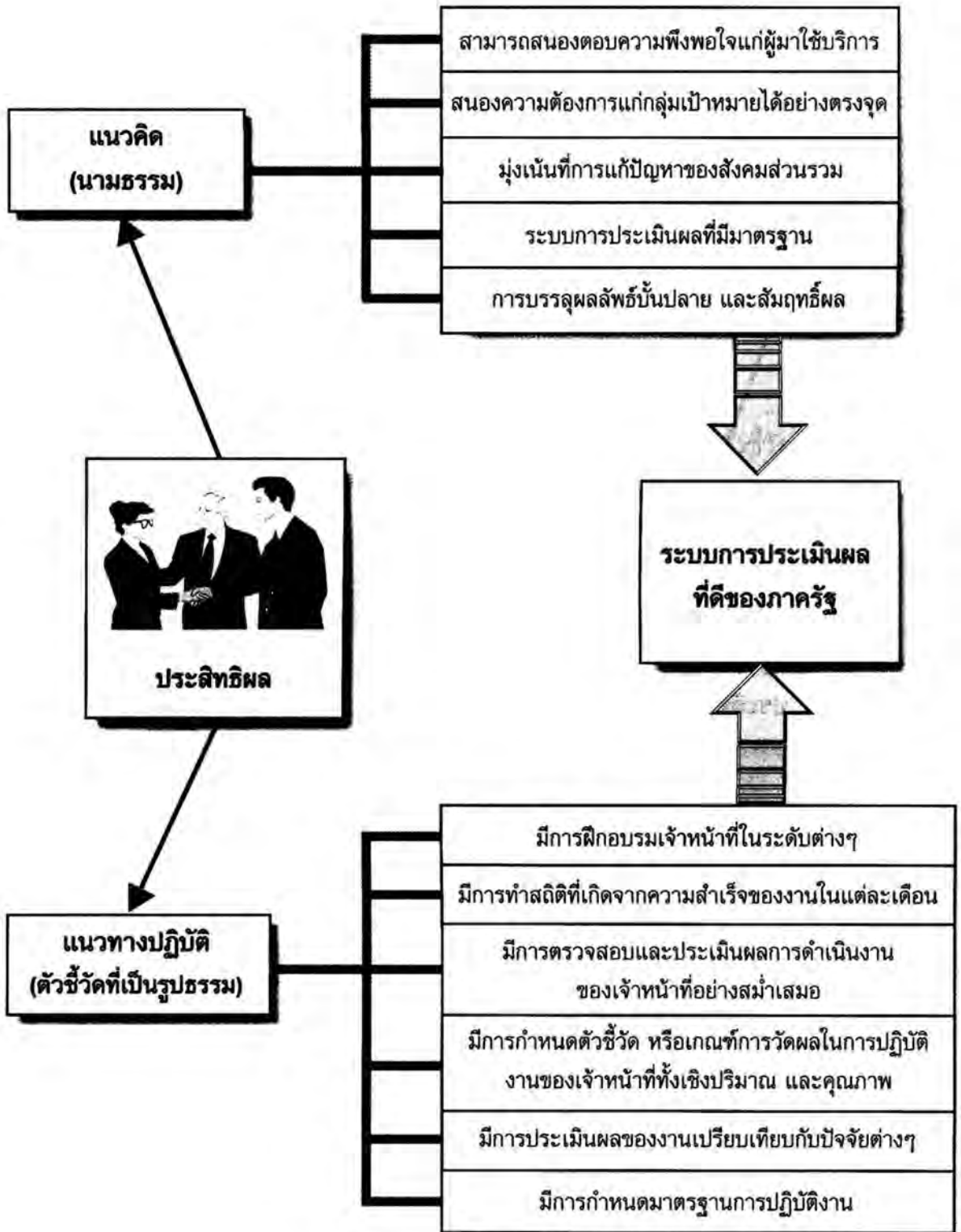
- จัดให้มีระบบตอบปัญหาสายด่วน โดยใช้ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ หรือมีเจ้าหน้าที่คอยตอบปัญหาเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่ต้องการทราบข้อมูล และยังเป็นวิธีในการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการได้อีกวิธีหนึ่ง
- จัดให้มีการประเมินผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นประจำ รวมทั้งประเมินระดับการมีส่วนร่วมของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- จัดให้มีการประเมินผลความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกปี
- จัดให้มีส่วนงานด้านประชาสัมพันธ์ เพื่อคอยบริการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ และอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ แก่ประชาชน ทั้งยังเป็นช่องทางในการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการได้อีกด้วย
- จัดให้มีแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็นของผู้ใช้บริการในแต่ละแผนกของหน่วยงานอย่างทั่วถึง เพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปรับปรุงการบริการทุก 3 เดือน
- ฯลฯ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดของการพัฒนาระบบการประเมินผลในภาครัฐนั้น หน่วยงานภาครัฐจะต้องพยายามพัฒนาระบบการประเมินผลของตนให้ครบทุกมิติหรือเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 9 เกณฑ์ คือ ต้องพัฒนาให้มีระบบการประเมินผลที่มีความถูกต้อง เป็นกลาง ไม่บิดเบือน และตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และทั่วถึงมากขึ้นในทุกเกณฑ์ ซึ่งรวมถึง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความก้าวหน้า ความสอดคล้อง ความยั่งยืน ผลกระทบ ความล้มทธิผล ความประหยัด และความพึงพอใจ ตามลำดับ ซึ่งหากหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานใดที่สามารถพัฒนาระบบการประเมินผลให้ได้ครบทุกเกณฑ์มาตรฐานนี้แล้ว จะเป็นการประกันคุณภาพของการบริการภาคเอกชนและประชาชน และหน่วยงานนั้นสมควรได้รับการรับรองระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการประเมินผล หรือระบบมาตรฐาน 1108

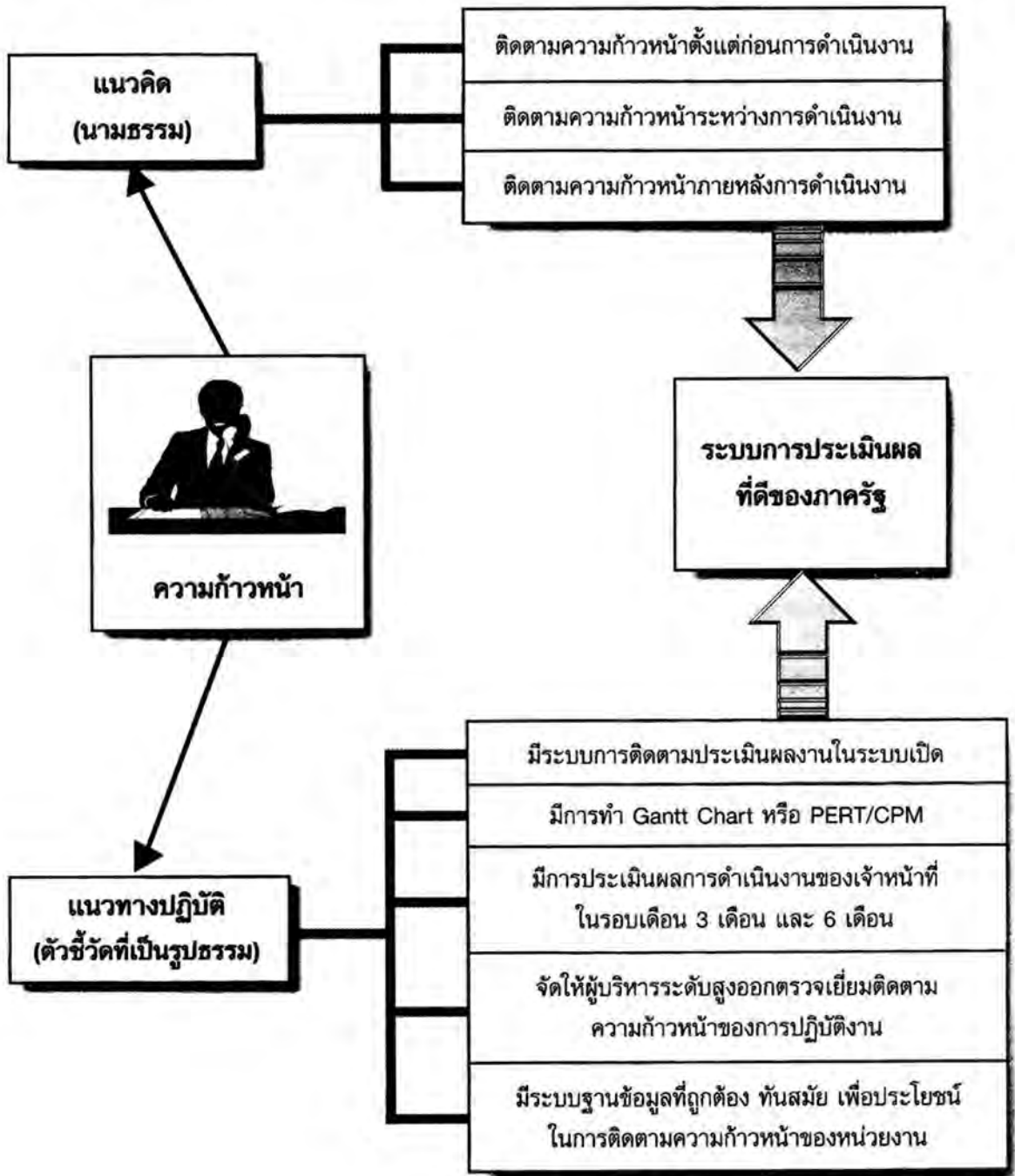
ภาพที่ 5-13 แสดงแนวคิดเชิงนามธรรมและแนวปฏิบัติหรือตัวชี้วัดของเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์ทั้ง 9 เกณฑ์ ที่หน่วยงานภาครัฐอาจกำหนดให้มีขึ้นในระดับต่างๆ ตามแต่ศักยภาพของหน่วยงาน เพื่อมุ่งพัฒนาระบบการประเมินผลที่ดีในภาครัฐ



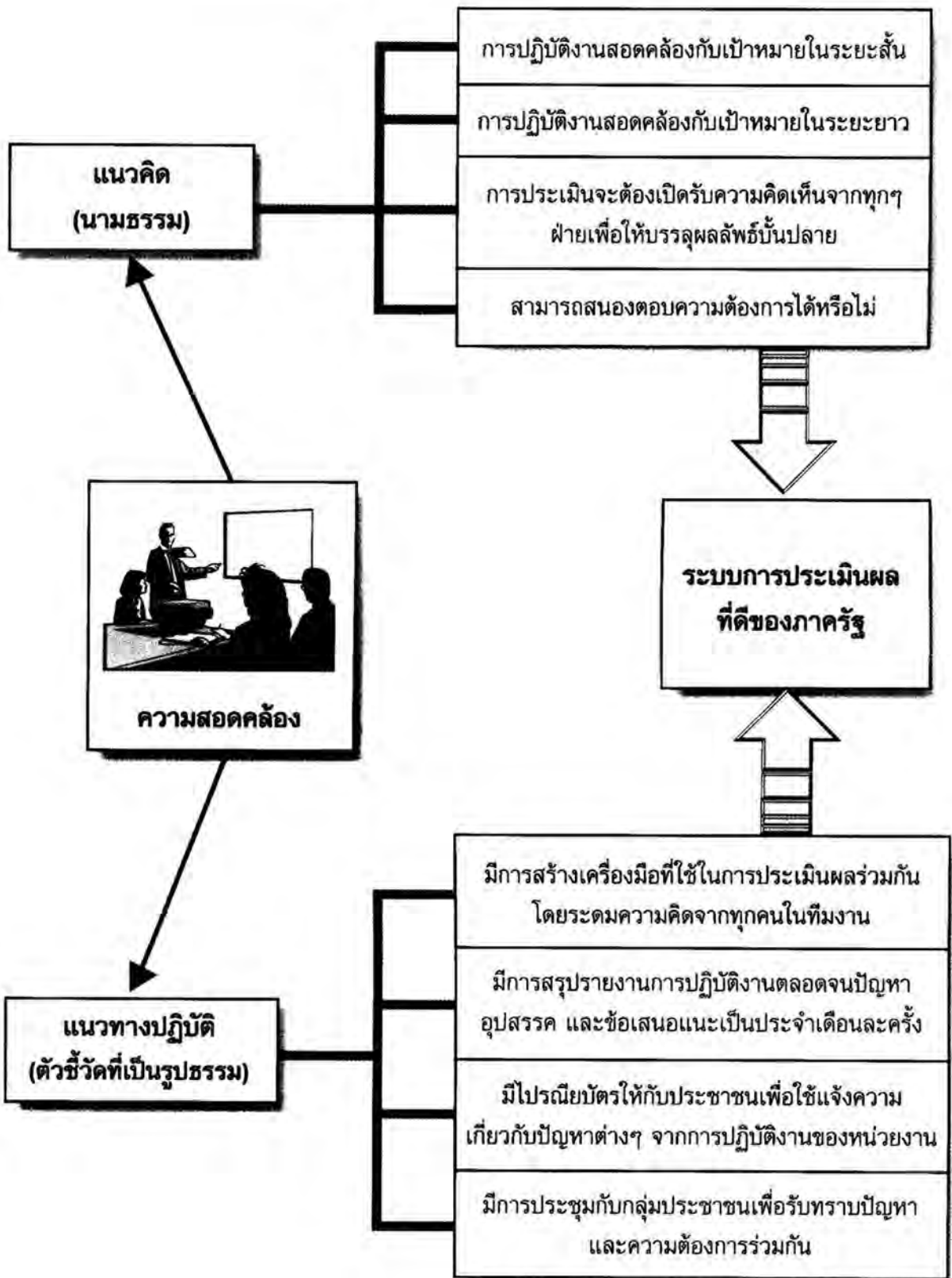
ภาพที่ 5 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของประสิทธิภาพ



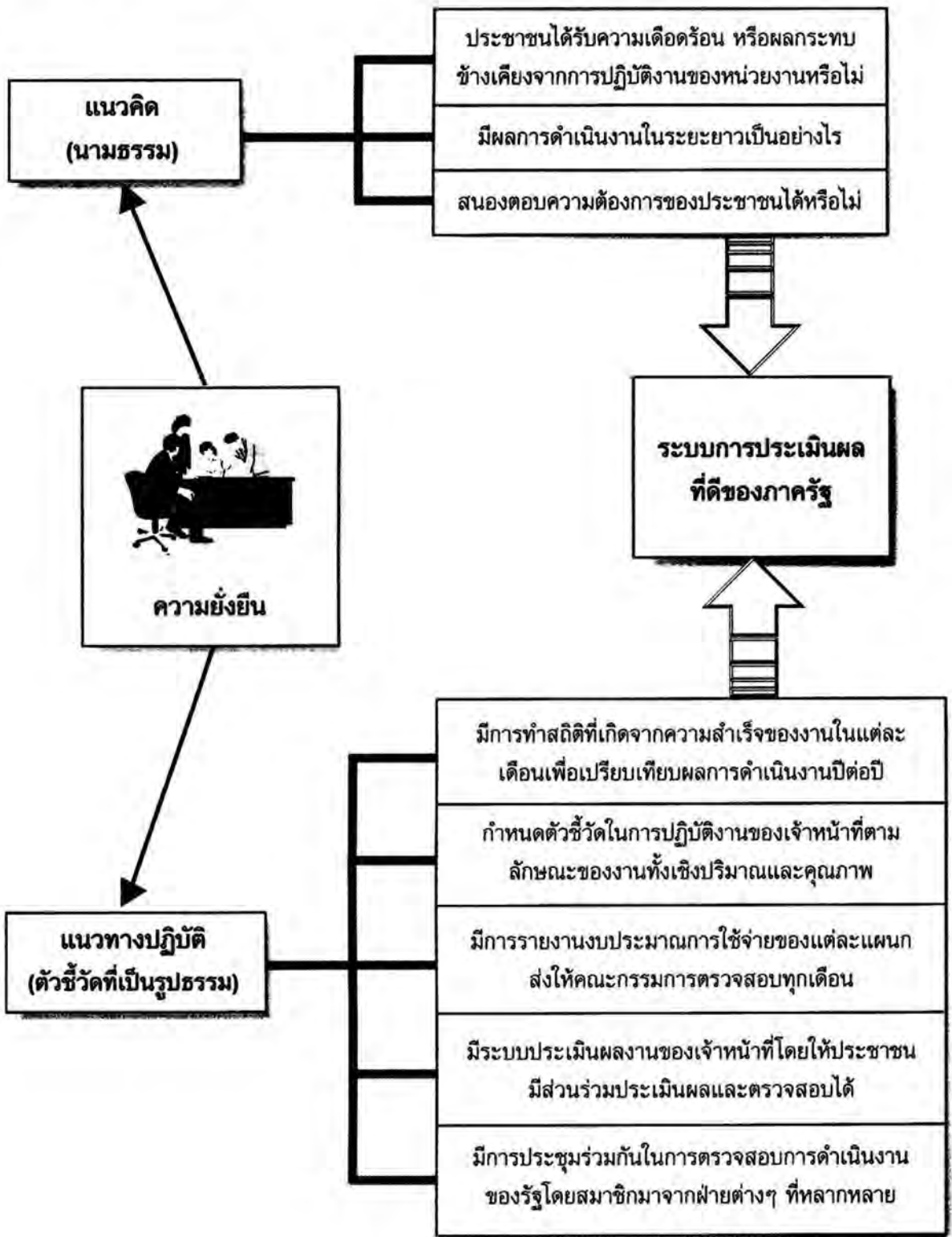
ภาพที่ 6 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของประสิทธิผล



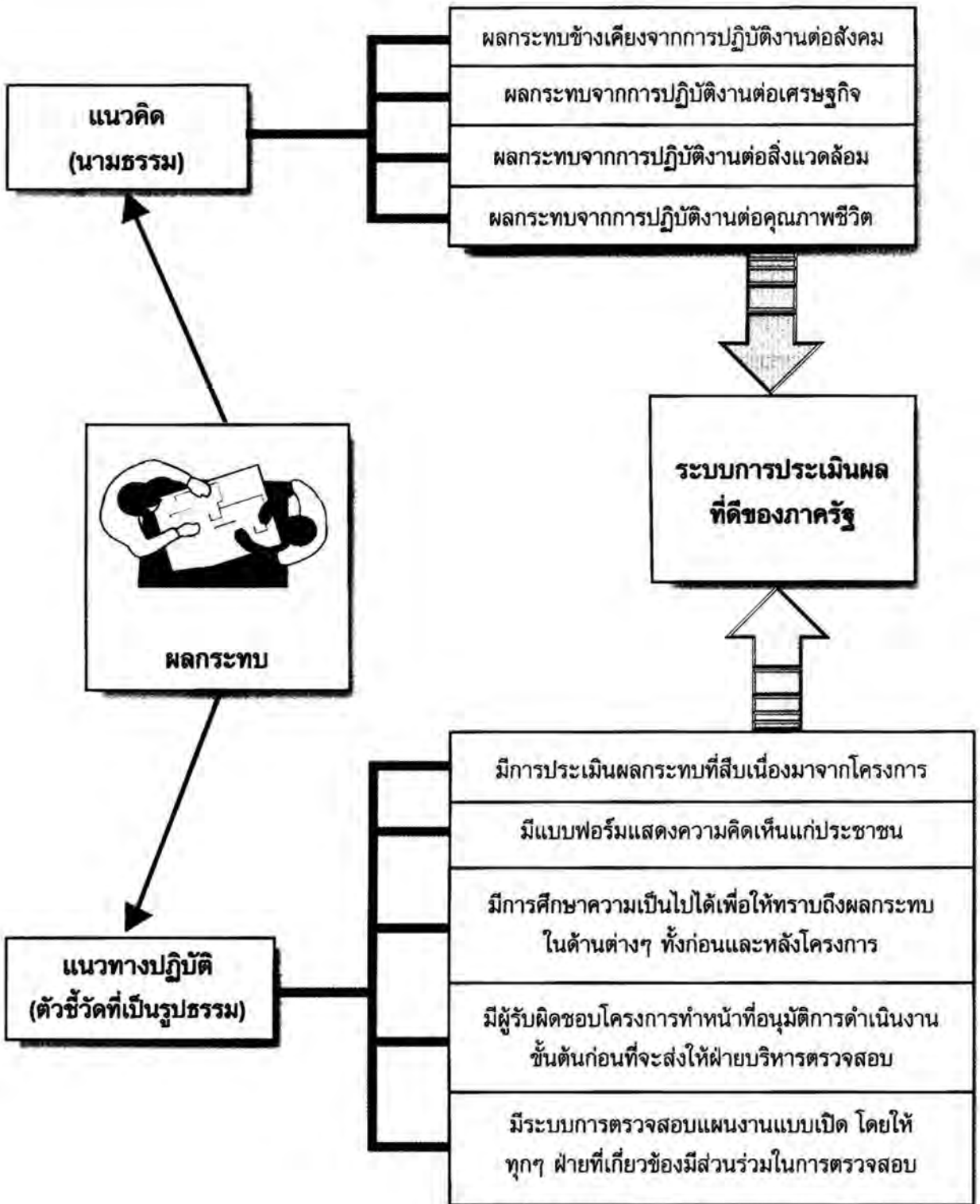
ภาพที่ 7 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของความก้าวหน้า



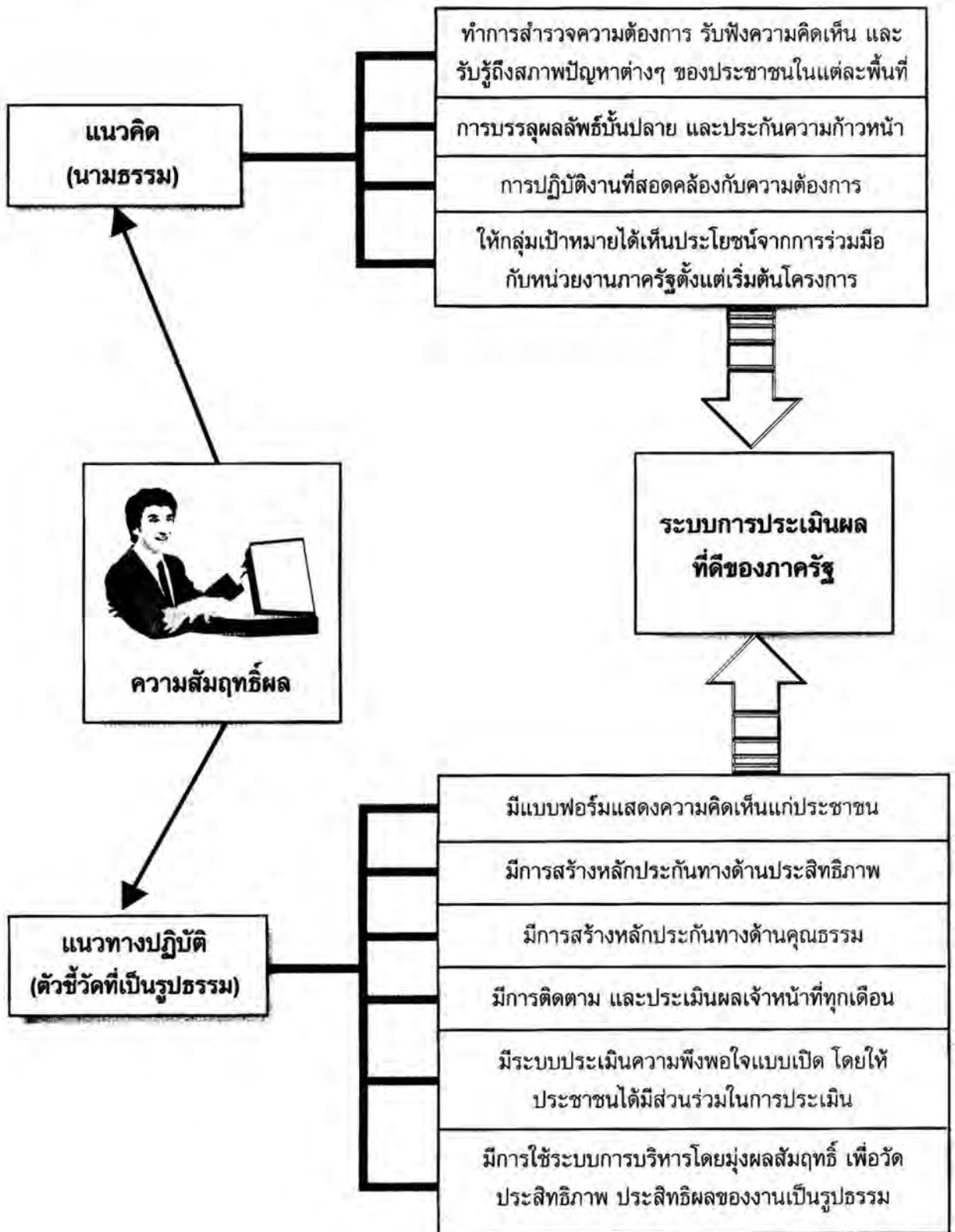
ภาพที่ 8 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของความสอดคล้อง



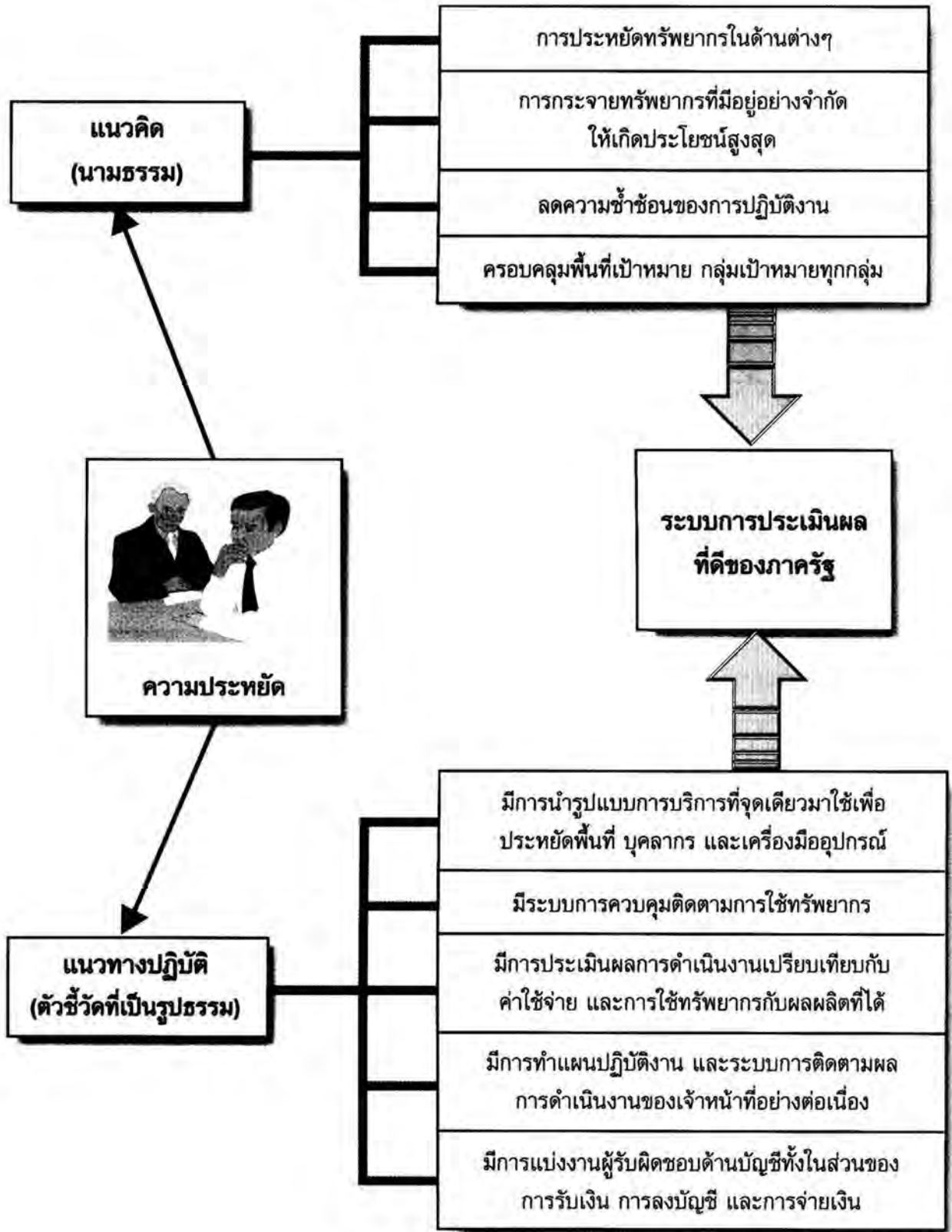
ภาพที่ 9 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของความยั่งยืน



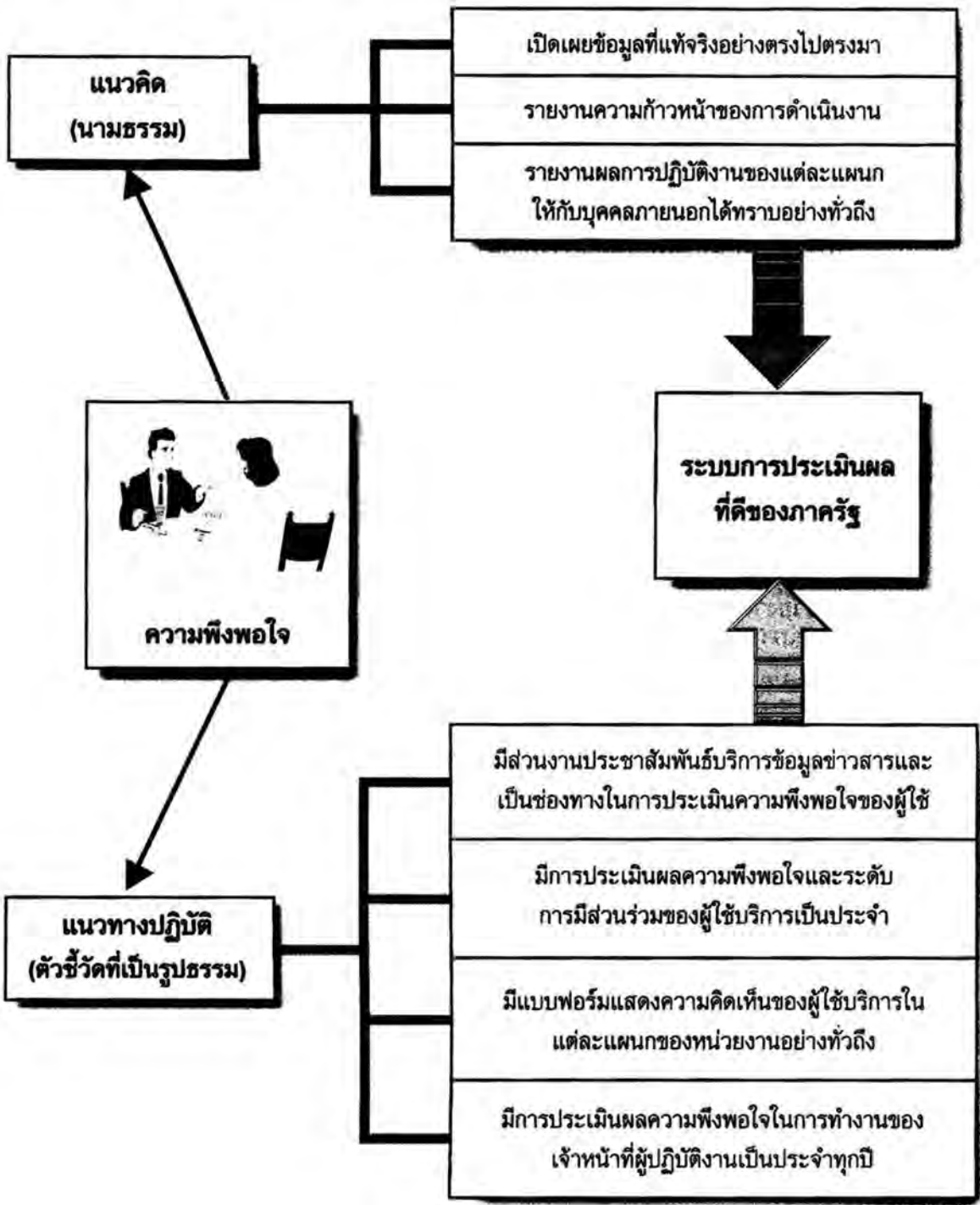
ภาพที่ 10 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของผลกระทบ



ภาพที่ 11 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของความสัมฤทธิ์ผล



ภาพที่ 12 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของความประหยัด



ภาพที่ 13 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของความพึงพอใจ

4. สรุปความ

แนวคิดของการพัฒนาระบบการประเมินผลในภาครัฐมุ่งเน้นระบบการประเมินผลในระบบเปิดที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยข้อมูลในระบบเปิดนั้นควรจะเน้นการให้หน่วยงานเอกชน ประชาชน และหน่วยงานข้างเคียงมีส่วนร่วมในการประเมินผลร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความต้องการ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐ โดยให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นโครงการ เพื่อสร้างการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นการทำให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน และทำให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

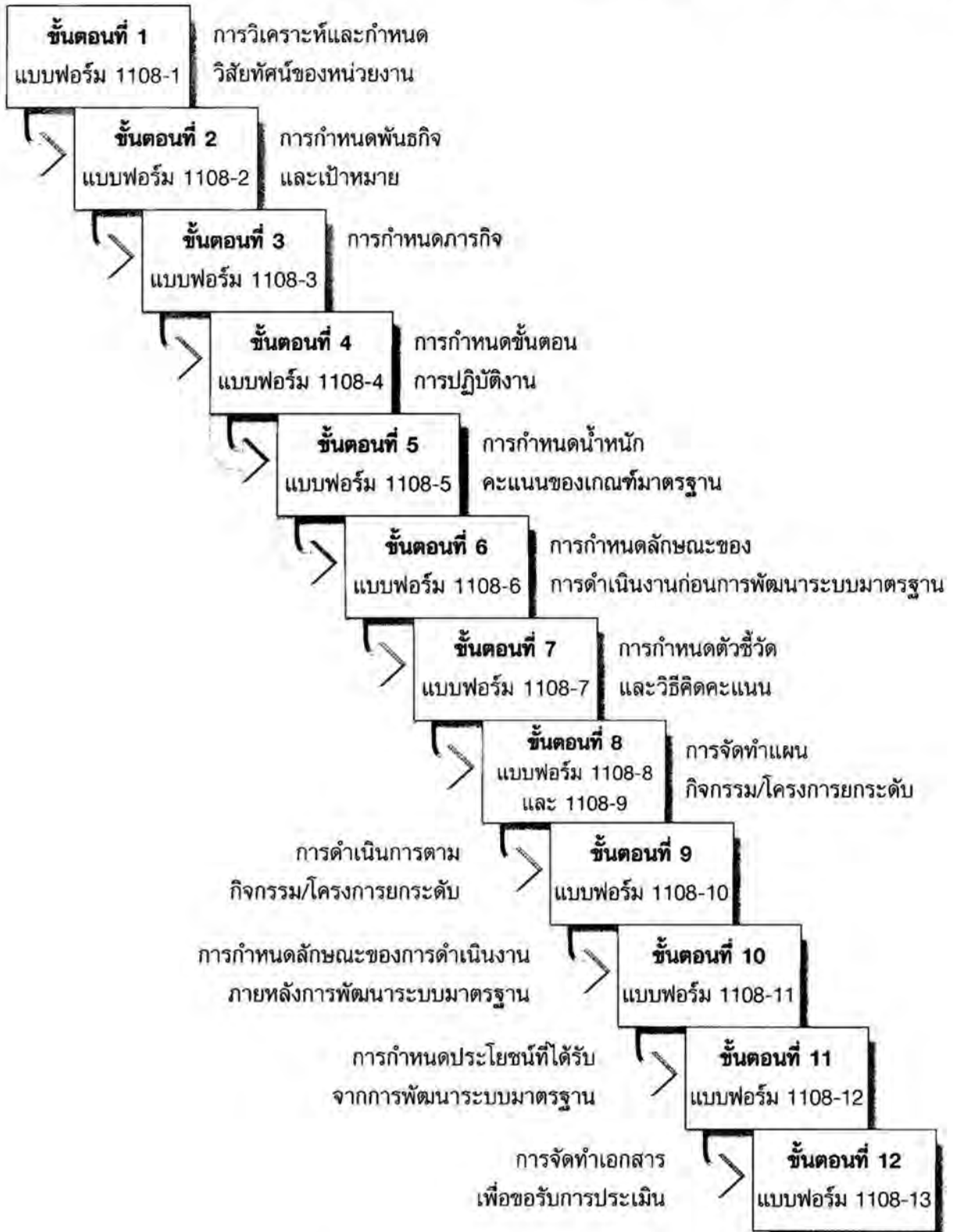
การพัฒนาระบบการประเมินผลในภาครัฐในเชิงการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมนั้น หน่วยงานภาครัฐจะต้องพัฒนาตัวชี้วัดของหน่วยงานตามเกณฑ์มาตรฐานของระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล ทั้ง 9 เกณฑ์ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความก้าวหน้า ความสอดคล้อง ความยั่งยืน ผลกระทบ ความสัมฤทธิ์ผล ความประหยัด และความพึงพอใจ ตามลำดับ โดยคำนึงถึงพื้นฐานในด้านความพร้อม และศักยภาพของหน่วยงานที่แตกต่างกัน

บทที่ 3

ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนา ระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐ

ในบทนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงาน โดยพิจารณาให้มีการพัฒนาระบบการประเมินผลให้สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 9 เกณฑ์ดังได้กล่าวแล้วในบทที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐไม่ว่าจะเป็นระบบใดก็ตามจะต้องเริ่มด้วยการศึกษาวิเคราะห์หน่วยงานเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบสภาพการณ์ในปัจจุบันของระบบการบริหารจัดการที่มุ่งพัฒนาให้ได้มาตรฐานสากลของประเทศไทย การตรวจสอบสภาพการณ์ปัจจุบันของหน่วยงานเริ่มตั้งแต่ (1) การพิจารณาวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน (2) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย (3) การกำหนดภารกิจ และ (4) การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน หลังจากนั้น หน่วยงานจึงเริ่มพิจารณาเกณฑ์มาตรฐานของระบบ ในที่นี้เกณฑ์มาตรฐานของระบบการประเมินผลประกอบด้วย 9 เกณฑ์ สิ่งที่หน่วยงานจะต้องทำต่อไปคือ (5) การกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์ตามลำดับความสำคัญที่หน่วยงานเห็นสมควร (6) การกำหนดลักษณะของการดำเนินงานปัจจุบันก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล (7) การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน (8) การจัดทำแผน กิจกรรม/โครงการยกระดับ (9) การดำเนินการตามกิจกรรม/โครงการยกระดับ (10) การกำหนดลักษณะของการดำเนินงานภายหลังพัฒนาระบบมาตรฐาน (11) การกำหนดประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาระบบมาตรฐาน และ (12) การจัดทำเอกสารเพื่อขอรับการประเมิน ขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐแสดงให้เห็นในภาพที่ 14

ดังนั้น ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เป็นไปตามระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการบริหารจัดการของงานภาครัฐ ประกอบไปด้วย 12 ขั้นตอนที่สำคัญ ต่อไปนี้จะได้อธิบายแนวความคิดและวิธีดำเนินการในแต่ละขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานปฏิบัติตามเพื่อขอรับการรับรองมาตรฐานข้อมูลต่อไป



ภาพที่ 14 ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน



1. แนวความคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คืออะไร

วิสัยทัศน์ คือ ความมุ่งหมายในสถานภาพที่หน่วยงานประสงค์จะบรรลุในอนาคต
วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของอนาคต

การพัฒนาวิสัยทัศน์ของหน่วยงานนั้น มิได้มาจากการนั่งคิด นั่งฝันโดยใครคนใดคนหนึ่ง
เพียงลำพังคนเดียว แต่จะต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกหลายประการ ได้แก่

- ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- ความรู้ของสมาชิกในองค์การ
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ
- ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
- การผสมผสาน จินตนาการ และดุลพินิจ ในด้านศักยภาพและความสามารถ ตลอดจน
ทักษะและประสบการณ์ในการเรียนรู้ขององค์การ
- ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน และแนวโน้มต่างๆ ได้
อย่างแม่นยำ
- การกำหนดทางเลือกในการก้าวไปสู่อนาคต

1.2 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

- ต้องมีคุณค่าแก่องค์การ รวมถึงภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับ
- ต้องเป็นภาพพจน์ที่สะท้อนความเป็นเลิศของหน่วยงาน และสะท้อนถึงความแตกต่าง
ไปจากปัจจุบัน ที่ทุกคนมีความศรัทธา พร้อมทั้งจะมุ่งมั่นร่วมกันให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้น
ในหน่วยงาน
- ต้องทำทนายความรู้ความสามารถของทั้งผู้นำและสมาชิกในหน่วยงาน ในอันที่จะนำ
หน่วยงานให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

- ต้องมาจากรูปแบบของวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ที่เล็งเห็นถึงโอกาสและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ไม่ควรคัดลอกวิสัยทัศน์ของหน่วยงานอื่น เพราะหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่แตกต่างกัน

2. ข้อควรระวังในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

- ห้ามมิให้สมาชิกของหน่วยงานคนใดคนหนึ่งพัฒนาวิสัยทัศน์แต่เพียงลำพัง เพราะโอกาสที่หน่วยงานจะประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ จำเป็นต้องได้รับแรงสนับสนุนจากสมาชิกในองค์กร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
- วิสัยทัศน์จึงต้องอาศัยทีมงานในการพัฒนา โดยวิเคราะห์ข้อมูลและองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
- อย่ามุ่งเน้นและยึดติดกับรูปแบบและแนวทางการทำงานแบบเดิมมากเกินไปการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ทันสมัยในการก้าวไปสู่อนาคต
- สมาชิกในหน่วยงานทุกคนจะต้องรับทราบวิสัยทัศน์ และร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ให้จงได้ นอกจากสมาชิกในหน่วยงานแล้ว บุคคลภายนอกที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรก็ควรจะได้รับทราบวิสัยทัศน์ของหน่วยงานด้วย เพื่อเป็นการเสริมสร้างภาพพจน์และสร้างความเชื่อมั่น

3. การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานราชการ

หน่วยงานราชการในระดับกรม มักมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้แล้ว แต่หน่วยงานย่อยภายในกรม อาจยังไม่เคยกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเอง ซึ่งวิสัยทัศน์ของหน่วยงานย่อยควรกำหนดในทิศทางเดียวกับหน่วยงานหลัก ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานระดับต่ำกว่ากรม จึงควรกำหนดไปในทิศทางที่สอดคล้องกับหน่วยงานระดับกรม

VISION
21ST CENTURY

4. ขั้นตอนในการกำหนดวิสัยทัศน์

- 4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การ
- 4.2 วิเคราะห์ปัจจัยภายในหน่วยงาน เช่น จุดแข็ง ค่านิยมและวัฒนธรรม หน่วยงาน
- 4.3 สสำรวจความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประชาชนผู้รับบริการ สมาชิกในหน่วยงาน ผู้บริหาร คู่แข่งขัน เป็นต้น
- 4.4 กำหนดกลยุทธ์ในการก้าวไปสู่อนาคต เช่น การเติบโตของหน่วยงาน คุณภาพของผลผลิต คุณภาพของการให้บริการ เป็นต้น
- 4.5 คณะกรรมการหรือคณะทำงานประชุมร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เบื้องต้น ประมาณ 5-8 ข้อ
- 4.6 คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมที่สุดอย่างเป็นระบบโดยประเมินตามลำดับ 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 1 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 2 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 3 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 2 และ 3 กระทำเช่นเดียวกับตารางที่ 1

ตารางที่ 4 การรวมคะแนนตารางที่ 1-3



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 4 ผลรวมคะแนนจากการประเมินวิสัยทัศน์หน่วยงานเบื้องต้นทั้ง 7 ประการ ปรากฏว่าข้อที่ได้คะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกคือข้อที่ 5, 4 และ 2 ตามลำดับ ดังนั้น หากมติของคณะทำงานกำหนดข้อสรุปจำนวนวิสัยทัศน์ 2 ข้อ วิสัยทัศน์สุดท้ายของหน่วยงานจะได้แก่ ข้อ 5 และข้อ 4

ตัวอย่าง การวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานเทศบาลตำบล ก. มีดังนี้คือ

เทศบาลตำบล ก.

การวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์หน่วยงาน ปี 2545

วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ปี 2545

ผู้รับผิดชอบ คณะทำงานพัฒนาวิสัยทัศน์

ขั้นตอนการดำเนินงาน

- สำรวจความคาดหวัง โอกาส และอุปสรรคของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- สำรวจวิเคราะห์ปัจจัยภายในหน่วยงาน
- 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 และสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 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 เพื่อ
กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ดังแบบฟอร์ม 1108-1

แบบฟอร์ม 1108-1	
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. ต้องดำเนินการปรับแนวทางการให้บริการประชาชนในเชิงรุก โดยมุ่งพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 และ 1107 พร้อมทั้งเร่งฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกคนให้มีความรอบรู้ในการให้บริการอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ”

เป้าหมายของเทศบาล ก.

“ประชาชนได้รับการบริการด้านระบบการประเมินผลและการบริการทั่วไปที่มีคุณภาพ เสมอภาค และเป็นธรรม”

ให้หน่วยงานประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดพันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน โดยใช้แบบฟอร์มที่ 1108-3

แบบฟอร์ม 1108-2

ชื่อหน่วยงาน

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน
พ.ศ.

วิสัยทัศน์	
พันธกิจ	
เป้าหมาย	

ขั้นตอนที่ 3

การกำหนดภารกิจของหน่วยงาน

แนวคิดเกี่ยวกับภารกิจ

ภารกิจ คือ กิจกรรมที่หน่วยงานต้องดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง 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 โดยยึดกิจกรรมที่ มุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ไว้ในลำดับต้นๆ

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

เมื่อได้กำหนดภารกิจหลัก การกิจรอง และการกิจสนับสนุนแล้ว ให้จัดทำข้อมูลลงในแบบฟอร์ม

1108-3

แบบฟอร์ม 1108-3

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 1108-4

แบบฟอร์ม 1108-4

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

ระบบมาตรฐานในแต่ละระบบจะมีเกณฑ์มาตรฐานกำหนดไว้แน่นอนแล้ว เช่น ระบบมาตรฐาน 1103 ระบบการตัดสินใจ มีเกณฑ์มาตรฐาน 10 เกณฑ์ ซึ่งประกอบด้วยมิติต่างๆ หรือเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ของระบบการตัดสินใจที่มุ่งหวังจะพัฒนา ได้แก่

1. ประสิทธิภาพ
2. การกระจายอำนาจ
3. ทันต่อเหตุการณ์
4. ความเป็นประชาธิปไตย
5. ความสัมฤทธิ์ผล
6. การยอมรับจากผู้ร่วมงาน
7. การยอมรับจากประชาชน
8. ลดความสูญเสีย
9. ลดความขัดแย้ง
10. โครงสร้างระบบการตัดสินใจ

สำหรับระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผลที่มีมาตรฐาน หมายถึง ระบบการประเมินผลของหน่วยงานที่ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐานรวม 9 เกณฑ์ หรือหมายถึงมิติของข้อมูลที่มุ่งหวังจะพัฒนา ได้แก่

1. ประสิทธิภาพ
2. ประสิทธิภาพ
3. ความก้าวหน้า
4. ความสอดคล้อง
5. ความยั่งยืน
6. ผลกระทบ
7. ความสัมฤทธิ์ผล
8. ความประหยัด
9. ความพึงพอใจ

เกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์จะมีความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน เช่น หน่วยงานส่งเสริมการลงทุนภาคอุตสาหกรรมอาจให้ความสำคัญของเกณฑ์มาตรฐานด้าน “ความยั่งยืน” มากที่สุดในบรรดาเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 9 ข้อของระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล เนื่องจากงานของหน่วยงานดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นงานการส่งเสริมด้านการลงทุนอุตสาหกรรมให้กับหน่วยงานต่างๆ ซึ่งการประเมินผลทางด้านความก้าวหน้า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ยังไม่เพียงพอ แต่ปัจจัยหนึ่งที่จะให้ความสำคัญมากที่สุดน่าจะเป็นความยั่งยืน ด้วยเหตุที่ว่าโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ อาจทำให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมตามมา ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผลที่มีความยั่งยืน เพื่อที่จะประเมินได้ว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานดังกล่าวไม่ได้สร้างให้เกิดปัญหาในระยะยาว แต่หน่วยงานเทศบาลประจำอำเภอ อาจให้ความสำคัญในเกณฑ์มาตรฐาน “ประสิทธิภาพ” มากที่สุดก็ได้ เพราะหน่วยงานเทศบาลประจำอำเภอส่วนใหญ่เป็นงานให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ซึ่งจำเป็นต้องประเมิน ผลการปฏิบัติงานการให้บริการแก่ประชาชนในด้านต่างๆ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพจึงเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของหน่วยงานและประเภทของการให้บริการที่แตกต่างกัน

ดังนั้นหน่วยงานจะต้องกำหนดน้ำหนักในการให้คะแนนเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์ของตนขึ้นมา เกณฑ์มาตรฐานข้อใดที่เห็นว่ามีค่าสำคัญมากก็ให้น้ำหนักคะแนนมาก ส่วนเกณฑ์มาตรฐานข้ออื่นๆ อาจให้น้ำหนักน้อยกว่า ในระบบหนึ่งๆ ค่าน้ำหนักของทุกเกณฑ์มาตรฐานรวมกันแล้วจะมีค่า 100%

การพิจารณากำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐาน ควรกระทำโดยมีการประชุมหารือร่วมกันระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เห็นพ้องต้องกัน และต้องสามารถให้เหตุผลของการให้คะแนนถ่วงน้ำหนักนั้นได้ด้วย ให้หน่วยงานกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐานลงในแบบฟอร์ม 1108-5

แบบฟอร์ม 1108-5

ชื่อหน่วยงาน

**การกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐาน
ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล**

เกณฑ์มาตรฐาน	น้ำหนักคะแนน
1. ประสิทธิภาพ	
2. ประสิทธิผล	
3. ความก้าวหน้า	
4. ความสอดคล้อง	
5. ความยั่งยืน	
6. ผลกระทบ	
7. ความสัมฤทธิ์ผล	
8. ความประหยัด	
9. ความพึงพอใจ	
รวมน้ำหนักคะแนน	100%

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบัน ก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน

ในขั้นตอนที่ 6 นี้ ให้องค์กรกำหนดลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบัน ก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน โดยพิจารณาเฉพาะระบบการประเมินผลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 ในการพิจารณาให้จำแนกตามมิติต่างๆ ของระบบการประเมินผล หรือ “เกณฑ์มาตรฐาน” ที่กำหนดไว้ 9 เกณฑ์ โดยให้พิจารณาทีละภารกิจให้ครบทั้งภารกิจหลัก ภารกิจการรองและภารกิจการสนับสนุน โดยใช้แบบฟอร์ม 1108-6

ในแต่ละภารกิจ ให้พิจารณาลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนว่ามีรายละเอียดอย่างไร และในขั้นตอนต่างๆ นั้น มีลักษณะการดำเนินงานด้านระบบการประเมินผลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างไร ทั้งนี้โดยเปรียบเทียบกับลักษณะของตัวชี้วัดของแต่ละเกณฑ์ที่ได้อธิบายไว้ในภาพที่ 5 - ภาพที่ 13

ถ้าในแต่ละภารกิจมีหลายกิจกรรม ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน ก็ให้แยกการเขียนลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบันออกเป็นส่วนๆ แยกจากกัน โดยใช้แบบฟอร์ม 1108-6

แบบฟอร์ม 1108-6

ชื่อหน่วยงาน

**การพิจารณาลักษณะของข้อมูลในปัจจุบัน
ก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108**

 ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ภารกิจสนับสนุน

กิจกรรมของภารกิจ เรียงตามลำดับ ความสำคัญ	เกณฑ์มาตรฐาน ของระบบมาตรฐาน 1108	ลักษณะข้อมูลในปัจจุบัน ก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108
1.	1. ประสิทธิภาพ	
	2. ประสิทธิผล	
	3. ความก้าวหน้า	
	4. ความสอดคล้อง	
	5. ความยั่งยืน	
	6. ผลกระทบ	
	7. ความสัมฤทธิ์ผล	
	8. ความประหยัด	
	9. ความพึงพอใจ	
2.	1. ประสิทธิภาพ	
	2. ประสิทธิผล	
	3. ความก้าวหน้า	
	4. ความสอดคล้อง	
	5. ความยั่งยืน	
	6. ผลกระทบ	
	7. ความสัมฤทธิ์ผล	
	8. ความประหยัด	
	9. ความพึงพอใจ	

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน

เกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์จะต้องมีตัวชี้วัด ตัวชี้วัดหมายถึงสถานภาพที่มุ่งหวังในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน ตัวชี้วัดจะบ่งบอกถึงการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ที่เป็นเป้าหมายของเกณฑ์นั้น ดังนั้นตัวชี้วัดอาจหมายถึงสถานภาพที่มุ่งหวังในอนาคต สำหรับระบบมาตรฐาน 1108 ระบบการประเมินผลนั้น ตัวชี้วัดของเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์จึงบ่งบอกถึงสถานภาพของระบบการประเมินผลที่มุ่งหวังในอนาคตในมิติต่างๆ (ดูภาพที่ 5 - ภาพที่ 13) ตัวอย่างเช่น

เกณฑ์มาตรฐาน “ความประหยัด” ตัวชี้วัดของเกณฑ์นี้หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกกว่ามีการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้หรือไม่ เพื่อที่หน่วยงานจะพัฒนาระบบการประเมินผลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น ไปสู่เป้าหมายที่ตัวชี้วัดได้กำหนดไว้ เช่น ตัวชี้วัดของเกณฑ์นี้อาจระบุว่า “ควรมีการประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย และประเมินผลการใช้ทรัพยากรกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละปี” ดังนั้น เป้าหมายของความประหยัดจึงเป็นการจัดให้มีระบบการประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย และประเมินผลการใช้ทรัพยากรกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละปี เพื่อติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายในด้านต่างๆ ภายในหน่วยงาน

ตัวชี้วัดที่ดีจะเป็นข้อความที่ระบุสถานภาพของระบบการประเมินผลในอนาคตที่ชัดเจน โดยบอกปริมาณหรือคุณภาพของความมุ่งหวังไว้ด้วย เพื่อให้ง่ายในการวัดว่าหน่วยงานสามารถพัฒนาระบบการประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปการปรับปรุงระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐจะค่อยๆ 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 โดยหน่วยงานต้องระบุเงื่อนไขของคะแนนให้ชัดเจนว่า แต่ละคะแนนหมายถึงเงื่อนไขของระบบการประเมินผลที่มีสถานภาพอย่างไร

โปรดพิจารณาตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนนเพื่อการพัฒนากระบวนการประเมินผลในหน้าถัดไป

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนนเพื่อการพัฒนา ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐ

ภารกิจหลัก

ภารกิจรอง

ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด (เป้าหมายของการปรับปรุง ระบบการประเมินผล)	วิธีคิดคะแนน	
ประสิทธิภาพ	มีการกำหนดตัวชี้วัด หรือ เกณฑ์การวัดผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามลักษณะของงาน โครงการ กิจกรรม ภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ	0	ไม่มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน
		1	มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผล แต่มีรายละเอียดของตัวชี้วัดที่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์
		2	มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลโดยวัดได้เฉพาะเชิงปริมาณ
		3	มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ
	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังการปฏิบัติงาน	0	ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
		1	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะหลังการปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว
		2	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงก่อนปฏิบัติงาน และหลังการปฏิบัติงาน
		3	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังการปฏิบัติงาน
ประสิทธิผล	มีการประเมินผลของงานโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเทียบกับปัจจัยต่างๆ ทั้งทางด้านปริมาณ ค่าใช้จ่าย เวลา คุณภาพ และความพึงพอใจ ทุก 3 เดือน	0	ไม่มีการประเมินผลงานเทียบกับปัจจัยด้านต่างๆ
		1	มีการประเมินผลงานเทียบกับบางปัจจัย
		2	มีการประเมินผลงานเทียบกับปัจจัยด้านต่างๆ ทั้งทางด้านปริมาณ คุณภาพทุก 6 เดือน
		3	มีการประเมินผลงานเทียบกับปัจจัยด้านต่างๆ ทั้งทางด้านปริมาณ คุณภาพทุก 3 เดือน
	มีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอทุกเดือน	0	ไม่มีการตรวจสอบและประเมินผล
		1	มีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอทุกปี
		2	มีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอทุกครึ่งปี
		3	มีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอทุกเดือน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด (เป้าหมายของการปรับปรุง ระบบการประเมินผล)	วิธีคิดคะแนน	
		0	1
ความก้าวหน้า	มีการทำ Gantt Chart หรือ PERT/CPM ช่วยในการติดตามความก้าวหน้าของงาน โดยเปรียบเทียบจากรายงานกับระยะเวลาที่กำหนดตามแผนปฏิบัติงาน	0	ไม่มีการทำ Gantt Chart หรือ PERT/CPM
		1	มีโครงการนำ Gantt Chart หรือ PERT/CPM มาใช้ในหน่วยงาน
		2	มีการทำ Gantt Chart หรือ PERT/CPM ในบางแผนกของหน่วยงาน
		3	มีการทำ Gantt Chart หรือ PERT/CPM ทั้งหมดทั้งหน่วยงาน
	มีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอในรอบ 3 เดือน เพื่อติดตามความก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่	0	ไม่มีการตรวจสอบและประเมินผลเจ้าหน้าที่
		1	มีการตรวจสอบและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในรอบปี
		2	มีการตรวจสอบและประเมินผลเจ้าหน้าที่ในรอบ 6 เดือน
		3	มีการตรวจสอบและประเมินผลเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอในรอบ 3 เดือน
ความสอดคล้อง	มีการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดจนปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	0	ไม่มีการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงาน
		1	มีการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน
		2	มีการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดจนปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเดือนละครั้ง
		3	มีการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดจนปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเป็นประจำเดือนละ 2 ครั้ง
	มีแบบฟอร์มหรือโปรซนียบัตรให้กับประชาชนเพื่อให้สามารถแจ้งความ ร้องทุกข์เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	0	ไม่มีแบบฟอร์มหรือโปรซนียบัตร
		1	มีแบบฟอร์มหรือโปรซนียบัตร แต่ยังไม่มีความชัดเจนเพียงพอ
		2	มีแบบฟอร์มหรือโปรซนียบัตรที่มีมาตรฐานแต่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ
		3	มีแบบฟอร์มหรือโปรซนียบัตรที่มีมาตรฐานในแต่ละหน่วยงานอย่างเพียงพอ

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด (เป้าหมายของการปรับปรุง ระบบการประเมินผล)	วิธีคิดคะแนน	
ความยั่งยืน	มีการกำหนดตัวชี้วัด หรือ เกณฑ์การวัดผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามลักษณะของงาน โครงการ กิจกรรม ภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ	0	ไม่มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน
		1	มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผล แต่มีรายละเอียดของตัวชี้วัดที่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์
		2	มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลโดยวัดได้เฉพาะเชิงปริมาณ
		3	มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ
	มีการทำสถิติที่เกิดจากความสำเร็จของงานในแต่ละเดือน เก็บไว้เป็นข้อมูล เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างเดือนต่อเดือนและปีต่อปี	0	ไม่มีการทำสถิติของงานเพื่อเปรียบเทียบ
		1	มีการทำสถิติที่เกิดจากความสำเร็จของงานในบางปี
		2	มีการทำสถิติที่เกิดจากความสำเร็จของงานในแต่ละปี
		3	มีการทำสถิติที่เกิดจากความสำเร็จของงานในแต่ละเดือน เพื่อเปรียบเทียบผลงานระหว่างเดือนต่อเดือนและปีต่อปี
ผลกระทบ	มีระบบการตรวจสอบแผนงานแบบเปิด โดยให้ผูมีส่วนเกี่ยวข้องทุกๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมในการตรวจสอบตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นแผนงาน ทั้งคณะผู้ตรวจสอบแผนงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบ และประชาชน	0	ไม่มีระบบการตรวจสอบแผนงานแบบเปิด
		1	มีการตรวจสอบแผนงาน แต่มีเพียงเจ้าหน้าที่บางแผนกเท่านั้นที่มีส่วนร่วม
		2	มีการตรวจสอบแผนงานแบบเปิด แต่ไม่ให้ผู้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นแผนงาน
		3	มีการตรวจสอบแผนงานแบบเปิด โดยให้ทุกฝ่ายรวมทั้งประชาชนมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นแผนงาน
	มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเพื่อให้ทราบถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ทั้งก่อนและหลังโครงการ	0	ไม่มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
		1	มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเกี่ยวกับผลกระทบในบางด้าน
		2	มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเกี่ยวกับผลกระทบในทุกๆ ด้านเฉพาะก่อนที่จะเริ่มดำเนินการ
		3	มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเกี่ยวกับผลกระทบในทุกๆ ด้านทั้งก่อนและหลังโครงการ

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด (เป้าหมายของการปรับปรุง ระบบการประเมินผล)	วิธีคิดคะแนน	
ความสัมฤทธิ์ผล	มีระบบการประเมินผล การดำเนินงานทั้งการประเมิน ผลแผนกตนเอง และแผนก อื่นๆ โดยมีการนำข้อผิดพลาด มาวางแผนแก้ไขต่อไป	0	ไม่มีระบบการประเมินผลการดำเนินงาน
		1	มีการประเมินผลเฉพาะแผนกของตนเอง
		2	มีการประเมินผลแผนกของตนเอง และ แผนกอื่นๆ แต่ไม่ได้นำข้อผิดพลาดมาแก้ไข
		3	มีระบบการประเมินผลทั้งการประเมินผล แผนกของตนเอง และแผนกอื่นๆ โดยมี การนำข้อผิดพลาดมาวางแผนแก้ไขต่อไปด้วย
	มีการสร้างหลักประกันทางด้าน ประสิทธิภาพ คุณภาพ และ คุณธรรมในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ และสามารถนำ เสนอต่อคณะกรรมการควบคุม ได้ในกรณีไม่ได้รับความเป็น ธรรมในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่	0	ไม่มีหลักประกันทางด้านต่างๆ ในการปฏิบัติ งานของเจ้าหน้าที่
		1	มีหลักประกันทางด้านประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
		2	มีหลักประกันทางด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และคุณธรรมของเจ้าหน้าที่
		3	มีหลักประกันทางด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และคุณธรรมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และสามารถเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้องได้เมื่อไม่ ได้รับความเป็นธรรม
ความประหยัด	มีการประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย และประเมินผลการใช้ ทรัพยากรกับผลผลิตที่ได้ ในแต่ละเดือนว่าสามารถลด ทรัพยากรและปัจจัยนำเข้าได้ อย่างน้อยเพียงใด	0	ไม่มีการประเมินผลงานเทียบกับค่าใช้จ่าย
		1	มีการประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับ ค่าใช้จ่ายบางตัวในแต่ละปี
		2	มีการประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในแต่ละปี
		3	มีการประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในแต่ละเดือน
	มีการนำรูปแบบการบริการที่ จุดเดียว (One Stop Service) มาใช้บริการทั่วทั้งหน่วยงานให้ มากที่สุด เพื่อเป็นการประหยัด พื้นที่การให้บริการ บุคลากร และเครื่องมืออุปกรณ์	0	ไม่มีการนำรูปแบบการบริการที่จุดเดียวมาใช้
		1	กำลังจัดเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับระบบ การบริการที่จุดเดียวในบางแผนก
		2	มีการนำรูปแบบการบริการที่จุดเดียวมาใช้ใน บางแผนกที่สำคัญ
		3	มีการนำรูปแบบการบริการที่จุดเดียวมาใช้ ทั่วทั้งหน่วยงาน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด (เป้าหมายของการปรับปรุง ระบบการประเมินผล)	วิธีคิดคะแนน	
ความพึงพอใจ	มีบัตรเสนอแนะ แบบฟอร์ม แสดงความคิดเห็นที่มีมาตรฐาน ในแต่ละหน่วยงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้ประชาชน หน่วยงาน เอกชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ประเมินผล และแสดง ความคิดเห็น	0	ไม่มีแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็น
		1	มีแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็น แต่ไม่มี มาตรฐาน
		2	มีแบบฟอร์มที่มีมาตรฐาน แต่ไม่เพียงพอ ต่อความต้องการ
		3	มีแบบฟอร์มที่มีมาตรฐานในแต่ละหน่วยงาน อย่างเพียงพอ
	มีการประเมินผลความพึงพอใจ ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานทุกเดือน	0	ไม่มีการประเมินผลความพึงพอใจใน การทำงานของเจ้าหน้าที่
		1	มีการประเมินผลความพึงพอใจในการทำงาน ของเจ้าหน้าที่ทุกปี
		2	มีการประเมินผลความพึงพอใจในการทำงาน ของเจ้าหน้าที่ทุก 3 เดือน
		3	มีการประเมินผลความพึงพอใจในการทำงาน ของเจ้าหน้าที่เป็นประจำทุกเดือน

จะเห็นได้ว่า ในการกำหนดคะแนนเพื่อการประเมินสถานภาพปัจจุบันและสถานภาพที่เปลี่ยนไปเมื่อหน่วยงานมีการปรับปรุงระบบการประเมินผลนั้น หน่วยงานจะกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ในการพัฒนาสถานภาพเมื่อมีการปรับปรุงงานด้วยตนเอง ทั้งนี้ การกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ของคะแนน 0, 1, 2, 3 นั้น จะเป็นสถานภาพที่หน่วยงานพัฒนาระบบการประเมินผลให้ดียิ่งขึ้นไปตามลำดับ

เมื่อหน่วยงานกำหนดเงื่อนไขของการคิดคะแนนครบถ้วนทุกตัวชี้วัดของภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุนแล้ว ให้หน่วยงานประชุมร่วมกันเพื่อประเมินสถานภาพเดิมของระบบการประเมินผลของตนก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 ว่าในสถานภาพปัจจุบันหน่วยงานควรได้คะแนนเท่าใดเมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดที่กำหนด โดยพิจารณาว่าสถานภาพในปัจจุบันตรงกับข้อใด 0, 1, 2 หรือ 3 และทำเครื่องหมาย วงกลมล้อมรอบคะแนนที่ได้รับจากการประเมินด้วย

การประเมินสถานภาพเดิมก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 ก็เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเมื่อมีการพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานแล้วในขั้นตอนต่างๆ ว่าผลที่ได้รับมีการเปลี่ยนแปลง ไปจากระดับเดิม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด กล่าวคือ

ถ้าในสถานภาพเดิม หน่วยงานประเมินตนเองว่ามีคะแนนเท่ากับ 0 (ไม่มีการประเมินผลความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่) เมื่อมีการปรับปรุงระบบการประเมินผลแล้ว หน่วยงานสามารถมีผลการดำเนินงานไปสู่สถานภาพของคะแนนเท่ากับ 1 (มีการประเมินผลความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกปี) หรือไม่ หากหน่วยงานมีการพัฒนาประสิทธิภาพในระบบการประเมินผลโดยการจัดให้มีการประเมินผลความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานก็แสดงว่าหน่วยงานได้ปรับปรุงระบบการประเมินผลในเกณฑ์มาตรฐาน “ความพึงพอใจ” ของภารกิจหลัก (หรือภารกิจรอง หรือภารกิจสนับสนุน) เป็นการยกระดับระบบการประเมินผลได้ระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบการประเมินผลตามระบบมาตรฐาน 1108

เมื่อเข้าใจในหลักการและวิธีปฏิบัติของขั้นตอนที่ 7 แล้ว ให้หน่วยงานประชุมร่วมกันเพื่อคิดตัวชี้วัดของเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์ และกำหนดวิธีคิดคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยพิจารณาแยกเป็นรายการกิจให้ครบทุกภารกิจ แล้วกรอกข้อความลงในแบบฟอร์ม 1108-7

แบบฟอร์ม 1108-7

ชื่อหน่วยงาน

**การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน
ระบบการประเมินผล (ระบบมาตรฐาน 1108)**

ภารกิจหลัก

ภารกิจรอง

ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน	
		0	
1. ประสิทธิภาพ		0	
		1	
		2	
		3	
2. ประสิทธิผล		0	
		1	
		2	
		3	
3. ความก้าวหน้า		0	
		1	
		2	
		3	
4. ความสอดคล้อง		0	
		1	
		2	
		3	
5. ความยั่งยืน		0	
		1	
		2	
		3	
6. ผลกระทบ		0	
		1	
		2	
		3	

แบบฟอร์ม 1108-7

ชื่อหน่วยงาน

**การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน
ระบบการประเมินผล (มาตรฐาน 1108)**

ภารกิจหลัก

ภารกิจรอง

ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน	
7. ความสัมฤทธิ์ผล		0	
		1	
		2	
		3	
8. ความประหยัด		0	
		1	
		2	
		3	
9. ความพึงพอใจ		0	
		1	
		2	
		3	

หมายเหตุ: จำแนกตามภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน
และกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนนให้ครบทุกเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละภารกิจ

ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำแผน กิจกรรม/โครงการยกระดับ

1. ความหมายของการยกระดับ

การยกระดับ ในที่นี้หมายถึง การปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมนั่นเอง ดังนั้น เมื่อหน่วยงานได้ดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน กำหนดวิธีคิดคะแนน ตลอดจนมีการประเมินสถานภาพปัจจุบันของตนเองในขั้นตอนที่ 7 แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือหน่วยงานจะต้องวางแผนเพื่อยกระดับระบบการประเมินผลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สูงขึ้นกว่าเดิม หรือปรับปรุงระบบการประเมินผลให้มีสถานภาพสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ตัวอย่างเช่น จากในขั้นตอนที่ 7 เกณฑ์มาตรฐาน “ความสัมฤทธิ์ผล” หากหน่วยงานประเมินสถานภาพปัจจุบันไว้ที่ 0 กล่าวคือ “ไม่มีหลักประกันทางด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่” ในขั้นตอนที่ 8 นี้หน่วยงานจะต้องพยายามจัดทำแผนเพื่อยกระดับอย่างน้อยจาก 0 เป็น 1 กล่าวคือจะต้องมีการ “มีหลักประกันด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่” เพิ่มขึ้นด้วย ตามที่ระบุไว้ในเงื่อนไขของระดับที่ 1 ของเกณฑ์มาตรฐาน “ความสัมฤทธิ์ผล”

การที่จะยกระดับจาก 0 เป็น 1 ดังกล่าวได้นั้น หน่วยงานจะต้องดำเนินกิจกรรม หรือโครงการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายๆ กิจกรรม/ โครงการ เพื่อให้มีการปรับปรุงงานในระบบการประเมินผลให้ดีขึ้นจนถึงเกณฑ์ที่ระบุไว้ในเงื่อนไขของระดับที่ 1 ในการกำหนดกิจกรรมหรือโครงการนั้น หน่วยงานจะต้องประชุมหารือร่วมกันเพื่อให้ได้มติที่เป็นความเห็นสอดคล้องกันในหน่วยงานว่าควรจะมีกิจกรรม/โครงการอะไร จึงจะสามารถยกระดับระบบการประเมินผลของหน่วยงานให้ดีขึ้นดังเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขระดับต่างๆ ได้

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

2. หลักการในการริเริ่มกิจกรรม/โครงการยกระดับ

ในการริเริ่มกิจกรรม/โครงการปรับปรุงระบบการตัดสินใจเพื่อการยกระดับนั้น มีหลักการดังต่อไปนี้

1. ให้คิดแผนการยกระดับที่ละกิจกรรม/โครงการ
2. เริ่มจากภารกิจหลัก เกณฑ์มาตรฐานข้อที่ 1 หรือ “ประสิทธิภาพ” ให้ตรวจสอบว่าการประเมินสถานภาพปัจจุบันอยู่ในระดับใด และในระดับที่สูงขึ้นถัดไปนั้นหน่วยงานกำหนดเงื่อนไขไว้อย่างไร
3. เงื่อนไขที่กำหนดไว้ในระดับถัดไปอย่างน้อย 1 ระดับ จะเป็นเป้าหมายของการปรับปรุงงานที่หน่วยงานต้องดำเนินการ
4. สมมติว่า กิจกรรม/โครงการ ก. เป็นโครงการแรกทีริเริ่มขึ้นเพื่อยกระดับเกณฑ์มาตรฐานข้อที่ 1 ของภารกิจหลัก
5. ในการยกระดับเกณฑ์มาตรฐานข้อที่ 2 หรือ “ประสิทธิผล” ให้พิจารณาว่า กิจกรรม/โครงการ ก. สามารถนำไปใช้ในการยกระดับได้หรือไม่ ถ้าใช้ได้ ก็ไม่จำเป็นต้องริเริ่มกิจกรรม/โครงการใหม่ แต่ถ้าใช้ไม่ได้ ก็ให้ริเริ่มกิจกรรม/โครงการ ข.
6. ในการยกระดับเกณฑ์มาตรฐานข้อที่ 3 หรือ “ความก้าวหน้า” ให้พิจารณาว่า กิจกรรม/โครงการ ก. หรือ ข. สามารถนำไปใช้ในการยกระดับได้หรือไม่ ถ้าใช้ได้ ก็ไม่จำเป็นต้องริเริ่มกิจกรรม/โครงการใหม่ แต่ถ้าใช้ไม่ได้ ก็ให้ริเริ่มกิจกรรม/โครงการ ค.
7. ในการยกระดับเกณฑ์มาตรฐานข้ออื่นๆ ให้พิจารณากิจกรรม/โครงการเดิมที่ริเริ่มไว้แล้ว เพื่อตรวจสอบดูว่าสามารถนำไปใช้ยกระดับในเกณฑ์มาตรฐานนั้นๆ ได้หรือไม่ หากใช้ได้ก็ใช้กิจกรรม/โครงการเดิม แต่หากใช้ไม่เหมาะสม จึงคิดริเริ่มกิจกรรม/โครงการใหม่
8. ดังนั้น กิจกรรม/โครงการที่คิดริเริ่มขึ้นมาเพื่อยกระดับในเกณฑ์มาตรฐานหนึ่งๆ อาจนำไปใช้ในการยกระดับในเกณฑ์มาตรฐานอื่นๆ ได้ เช่น หากหน่วยงานริเริ่ม “การประเมินผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่” ก็จะสามารถยกระดับเกณฑ์มาตรฐานของประสิทธิผล ความก้าวหน้า และความสัมฤทธิ์ผล เป็นต้น

3. แนวคิดที่ใช้ในการวางแผนกิจกรรม/โครงการ เพื่อยกระดับ

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

1. ศึกษาปัญหาหรือความต้องการของหน่วยงาน หรือของผู้รับบริการในด้านระบบการประเมินผล โดยพิจารณาจากข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่างๆ อย่างถี่ถ้วน ปัญหานั้นอาจแบ่งเป็นหลายประเภท ดังนี้

1.1 ปัญหาที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข เช่น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และมีข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง เนื่องจากหน่วยงานไม่มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

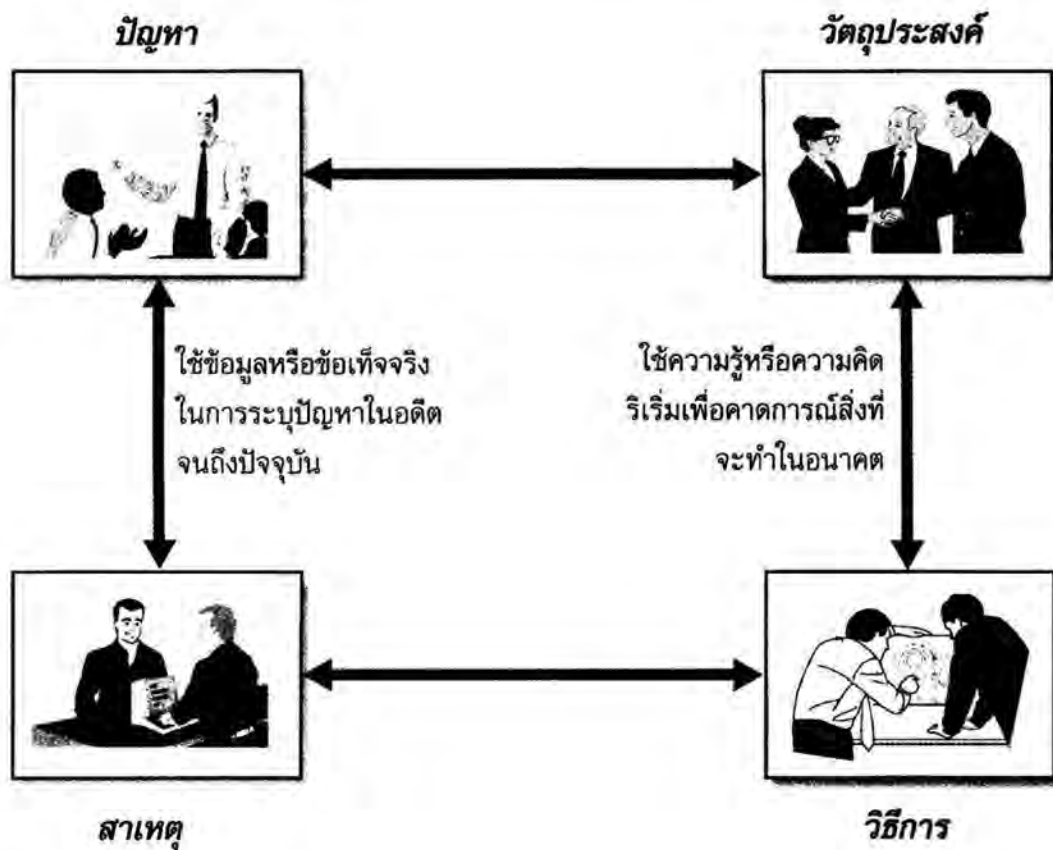
1.2 ปัญหาในเชิงป้องกัน เช่น การริเริ่มให้มีผู้บริหารระดับสูงออกตรวจเยี่ยมติดตาม และแก้ไขข้อผิดพลาดแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างทันเหตุการณ์ในกรณีที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน และเป็นการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

1.3 ความต้องการสร้างโอกาสในการพัฒนา เช่น การริเริ่มให้มีการทำ Gantt Chart หรือ PERT/CPM เพื่อช่วยในการติดตามความก้าวหน้าของงาน สามารถทราบได้ตลอดเวลาว่าปัจจุบันการดำเนินงานเสร็จสิ้นไปแล้วกี่ขั้นตอน ขั้นตอนต่อไปจะต้องทำอะไร ควรจะทำงานไหนให้เสร็จสิ้นก่อนเพื่อไม่ให้ขั้นตอนอื่นๆ ต้องรอ และทำให้ทราบว่างานใดควรเร่ง งานใดไม่ควรเร่ง เป็นต้น โดยเปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานกับระยะเวลาที่กำหนดตามแผนปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกตื่นตัว และเตรียมพร้อมที่จะปฏิบัติงานในขั้นตอนต่อไปตลอดเวลา

2. ค้นหาสาเหตุของปัญหาและความต้องการ จากการศึกษาข้อมูลหรือข้อเท็จจริง จะสามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาหรือความต้องการที่ระบุได้ว่า ปัญหาหรือความต้องการนั้นๆ มีสาเหตุมาจากอะไร เช่น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และมีข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง มีสาเหตุเนื่องมาจากหน่วยงานไม่มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

3. **กำหนดวัตถุประสงค์** วัตถุประสงค์ คือการเปลี่ยนปัญหาซึ่งเป็นสภาพเชิงลบในปัจจุบัน ให้เป็นสภาพที่ปัญหานั้นจะหมดไปหรือลดลงในอนาคต โดยระบุวัตถุประสงค์หรือจุดหมาย ซึ่งเป็นผลลัพธ์เชิงบวกที่ต้องการ รวมทั้งเป้าหมายต่างๆ ในรูปของผลงานหรืออัตราการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการจะทำหรือจะให้ เป็น ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กำหนดกลุ่มคนที่รับผิดชอบ พื้นที่เป้าหมายที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์ และระยะเวลาที่ต้องการให้ผลงานแล้วเสร็จ เช่น วัตถุประสงค์ของประสิทธิผลคือ การที่หน่วยงานภาครัฐประเมินได้ว่าสามารถสนองตอบความพึงพอใจแก่ผู้มาใช้บริการทั้งภาคเอกชน และประชาชนได้ สมองตอบความต้องการแก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างตรงจุด โดยมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาของสังคมส่วนรวม เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ปลายทาง เกิดสัมฤทธิ์ผล และมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียทางด้านทรัพยากร และเวลาให้แก่ประชาชน
4. **กำหนดวิธีการ** คือการคิดค้นวิธีการหรือทางเลือกต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้สำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการคิดค้นวิธีการจะต้องสัมพันธ์กับสาเหตุของปัญหาที่ได้วิเคราะห์ไว้ในข้อ 2 ซึ่งเป็นการกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานที่เป็นจริง ที่จะนำไปสู่การลดหรือขจัดสาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่ระบุไว้แล้วได้ เช่น ถ้าสาเหตุของปัญหาคือหน่วยงานไม่มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ วิธีการดำเนินการเพื่อขจัดสาเหตุของปัญหาอาจได้แก่ การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการให้มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละแผนก เป็นต้น

กระบวนการแก้ปัญหาดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในเชิงตรรกะรวม 4 ด้าน คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับสาเหตุของปัญหา (2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และวิธีการ และ (4) ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการและสาเหตุของปัญหา ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นในภาพที่ 14



ภาพที่ 15 ความสัมพันธ์เชิงตรรกะของกระบวนการแก้ปัญหา

ภาพที่ 14 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะของกระบวนการแก้ปัญหารวม 4 ด้าน คือ

ด้านแรก เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและสาเหตุ โดยที่การระบุปัญหานั้นเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่รวบรวมได้ตามสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งบ่งบอกถึงปรากฏการณ์ในด้านลบที่เป็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข หรือควรมีการป้องกันมิให้ปัญหาเกิดขึ้น หรือควรมีการพัฒนาสภาพปัจจุบันให้ดีขึ้น ส่วนการระบุสาเหตุของปัญหาก็เป็นผลมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเช่นเดียวกัน ปัญหาหนึ่งๆ อาจเกิดจากสาเหตุหลายๆ อย่าง หรือสาเหตุเพียงเรื่องเดียวอาจก่อให้เกิดปัญหาหลายๆ ด้านก็ได้

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 ซึ่งแนวทางในการจัดทำสามารถกระทำได้โดยการตอบคำถาม Why, What, When, Where, Who, Whom, How และ How much ดังนี้
- 1) **หลักการและเหตุผล** เป็นการตอบคำถาม “Why” กล่าวคือให้ระบุสภาพการณ์ที่เป็นปัญหาและสาเหตุของปัญหา อันเป็นที่มาของการคิดค้นกิจกรรม/โครงการยกระดับ ข้อมูลของหน่วยงาน
 - 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” โดยพิจารณาสถานที่ดำเนินการกิจกรรม/โครงการว่าจะให้หน่วยงานใดรับไปดำเนินการ และจะดำเนินการที่สถานที่ใดที่เฉพาะเจาะจง
 - 7) **ผู้รับผิดชอบ** เป็นการตอบคำถาม “Who” คือคาดการณ์กำลังคนที่ต้องการที่จะปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินกิจกรรม/โครงการให้ลุล่วงไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ให้จงได้ ทั้งนี้ อาจะระบุจำนวน คุณสมบัติ หรือรายชื่อบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามวิธีการต่างๆ ที่ระบุไว้ การกำหนดตัวผู้รับผิดชอบก็เพื่อมอบหมายให้บุคคลนั้นเป็นแกนหลักในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ และเพื่อประโยชน์ในการติดตามความก้าวหน้าของกิจกรรมหรือโครงการ

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

ตัวอย่างของการเขียนกิจกรรมหรือโครงการเพื่อยกระดับระบบการประเมินผล อาจดำเนินการ
โดยย่อ ดังนี้

โครงการที่ 1

1. ชื่อโครงการ	การจัดทำกล่องรับความคิดเห็นภายในหน่วยงาน
2. หลักการและเหตุผล	ปัจจุบันหน่วยงานรัฐยังขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีกับประชาชน และหน่วยงาน ภายนอกอื่นๆ ทำให้ไม่สามารถทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของประชาชน รวมทั้งประชาชนยังไม่สามารถเสนอแนะ ตีชม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ของรัฐได้
3. วัตถุประสงค์	เพื่อเปิดโอกาสให้แก่ประชาชนตีชม เสนอแนะ แจ้งความ ร้องทุกข์เกี่ยวกับปัญหา ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และสามารถประเมินผลการปฏิบัติ งานของเจ้าหน้าที่ได้ นอกจากนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้นำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติ งานจริงของหน่วยงาน
4. เป้าหมาย	มีการจัดทำกล่องรับความคิดเห็นในทุกแผนกของหน่วยงานอย่างทั่วถึง
5. วิธีดำเนินการ	1. แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำกล่องรับความคิดเห็นภายในหน่วยงาน 2. วางแผนเพื่อกำหนดงบประมาณในการจัดทำ ระยะเวลาในการดำเนินงาน และกำหนดวันเริ่มการใช้กล่องรับความคิดเห็นจริง 3. ออกแบบรูปแบบของกล่องรับความคิดเห็น 4. ตรวจสอบความเรียบร้อย และตรวจสอบว่ากล่องกระจายอยู่ทุกจุดของ หน่วยงาน 5. ดำเนินการใช้กล่องรับความคิดเห็นอย่างเป็นทางการ
6. ระยะเวลาดำเนินการ	22 มกราคม - 19 กุมภาพันธ์ 2545
7. สถานที่ดำเนินการ	ฝ่ายแผนงาน
8. ผู้รับผิดชอบ	นาย รับผิดชอบการจัดทำกล่องรับความคิดเห็น
9. งบประมาณ	5,000 บาท
10. ประโยชน์ที่จะได้รับ	ทำให้การแสดงความคิดเห็นและการประเมินผลเป็นระบบเปิดมากยิ่งขึ้น เนื่องจาก ประชาชน และหน่วยงานเอกชนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ร้องเรียน ตีชม การดำเนินงานของรัฐได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน สร้าง การยอมรับจากทุกฝ่ายที่มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และทำให้การให้บริการ ประชาชนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

4. การจัดทำเอกสารรายละเอียดของกิจกรรม/โครงการยกระดับ

เมื่อหน่วยงานมีความเข้าใจในวิธีการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการยกระดับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานของภารกิจแล้ว ให้หน่วยงานจัดทำเอกสารรายละเอียดของกิจกรรม/ตามแบบฟอร์ม 1108-8 เพื่อขอรับความเห็นชอบจากผู้บริหารต่อไป

แบบฟอร์ม 1108-8

ชื่อหน่วยงาน

การจัดทำกิจกรรมหรือโครงการเพื่อยกระดับระบบการประเมินผลในหน่วยงาน

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

5. การตรวจสอบความครบถ้วนของกิจกรรม/โครงการยกระดับ

เมื่อหน่วยงานกำหนดกิจกรรมหรือโครงการยกระดับครบทุกเกณฑ์มาตรฐานและทุกภารกิจแล้ว ให้ตรวจสอบความครบถ้วนของกิจกรรมหรือโครงการ โดยใช้แบบฟอร์ม 1108-9

แบบฟอร์ม 1108-9

ชื่อหน่วยงาน

**การตรวจสอบกิจกรรมหรือโครงการ
เพื่อยกระดับระบบการประเมินผลของหน่วยงาน**

เกณฑ์มาตรฐาน	ภารกิจหลัก	ภารกิจรอง	ภารกิจสนับสนุน
	โครงการที่	โครงการที่	โครงการที่
ประสิทธิภาพ			
ประสิทธิผล			
ความก้าวหน้า			
ความสอดคล้อง			
ความยั่งยืน			
ผลกระทบ			
ความสัมฤทธิ์ผล			
ความประหยัด			
ความพึงพอใจ			

ขั้นตอนที่ 9 การดำเนินการตามกิจกรรม/โครงการยกระดับ

เมื่อหน่วยงานได้กำหนดกิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับระบบการประเมินผลของหน่วยงานได้ครบทุกเกณฑ์มาตรฐานของทุกภารกิจแล้ว หน่วยงานจะต้องนำกิจกรรมทั้งหมดมาพิจารณาว่า กิจกรรม/โครงการใดต้องกระทำก่อนหลัง และกำหนดวันเริ่มต้นและสิ้นสุดของกิจกรรม/โครงการแต่ละอย่างเมื่อใด ก็ให้ลงมือดำเนินการให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในรายละเอียดของแต่ละ กิจกรรมอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม/โครงการ จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการติดตามงานให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ โดยหัวหน้าหน่วยงานจะต้องทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างใกล้ชิดด้วย ส่วนการดำเนินการกิจกรรมเพื่อปรับปรุงระบบการประเมินผลในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานนั้น ควรให้เป็นภาระของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกคนที่จะต้องร่วมมือร่วมใจกันปรับปรุงระบบการประเมินผลของหน่วยงานให้ดีขึ้น ให้บรรลุเงื่อนไขในระดับที่สูงขึ้นตามที่กำหนดไว้ให้จงได้

ในการกำกับดูแลการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการยกระดับระบบการประเมินผลของหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงานอาจใช้แบบฟอร์ม 1108-10 ดังต่อไปนี้

แบบฟอร์ม 1108-10

ชื่อหน่วยงาน

**การติดตามผลการดำเนินงานในกิจกรรม/ โครงการ
เพื่อยกระดับระบบการประเมินผล**

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

ขั้นตอนที่ 10

การกำหนดลักษณะการดำเนินงาน ภายหลังพัฒนาระบบมาตรฐาน

ในขั้นตอนที่ 10 นี้ ให้นำหน่วยงานตรวจสอบลักษณะการดำเนินงานภายหลังจากการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการยกระดับเสร็จสิ้นแล้ว โดยพิจารณาเฉพาะระบบการประเมินผลที่ได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะของการดำเนินงานก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 ในการพิจารณาให้จำแนกตามมิติต่างๆ ของระบบการประเมินผล หรือ “เกณฑ์มาตรฐาน” ที่กำหนดไว้ 9 เกณฑ์ โดยให้พิจารณาที่ละภารกิจให้ครบทั้งภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุน โดยใช้แบบฟอร์ม 1108-11

แบบฟอร์ม 1108-11

ชื่อหน่วยงาน

**การพิจารณาลักษณะของข้อมูล
ภายหลังพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108**

ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ภารกิจสนับสนุน

กิจกรรมของภารกิจ เรียงตามลำดับ ความสำคัญ	เกณฑ์มาตรฐาน ของระบบมาตรฐาน 1108	ลักษณะข้อมูล ภายหลังพัฒนา ระบบมาตรฐาน 1108
1.	1. ประสิทธิภาพ	
	2. ประสิทธิผล	
	3. ความก้าวหน้า	
	4. ความสอดคล้อง	
	5. ความยั่งยืน	
	6. ผลกระทบ	
	7. ความสัมฤทธิ์ผล	
	8. ความประหยัด	
	9. ความพึงพอใจ	
2.	1. ประสิทธิภาพ	
	2. ประสิทธิผล	
	3. ความก้าวหน้า	
	4. ความสอดคล้อง	
	5. ความยั่งยืน	
	6. ผลกระทบ	
	7. ความสัมฤทธิ์ผล	
	8. ความประหยัด	
	9. ความพึงพอใจ	

ขั้นตอนที่ 11 ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนา ระบบมาตรฐาน

ในขั้นตอนที่ 11 นี้ ใหหน่วยงานระบุประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการดำเนินงานภายหลังจากพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 แล้ว ตรวจสอบลักษณะการดำเนินงานภายหลังจากการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการยกระดับเสร็จสิ้นแล้ว โดยพิจารณาว่าระบบประเมินผลที่ได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นแล้วนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างไร และเกิดผลดีต่อผู้รับบริการอย่างไร ในการพิจารณาให้จำแนกตามมิติต่างๆ ของระบบการประเมินผล หรือ “เกณฑ์มาตรฐาน” ที่กำหนดไว้ 9 เกณฑ์ โดยให้พิจารณาที่ละภารกิจให้ครบทั้งภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุน โดยใช้แบบฟอร์ม 1108-12

แบบฟอร์ม 1108-12

ชื่อหน่วยงาน

ประโยชน์ที่ได้รับ
จากการพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108

ภารกิจหลัก ภารกิจรอง ภารกิจสนับสนุน

กิจกรรมของภารกิจ เรียงตามลำดับ ความสำคัญ	เกณฑ์มาตรฐาน ของระบบมาตรฐาน 1108	ลักษณะข้อมูล จากการพัฒนา ระบบมาตรฐาน 1108
1.	1. ประสิทธิภาพ	
	2. ประสิทธิผล	
	3. ความก้าวหน้า	
	4. ความสอดคล้อง	
	5. ความยั่งยืน	
	6. ผลกระทบ	
	7. ความสัมฤทธิ์ผล	
	8. ความประหยัด	
	9. ความพึงพอใจ	
2.	1. ประสิทธิภาพ	
	2. ประสิทธิผล	
	3. ความก้าวหน้า	
	4. ความสอดคล้อง	
	5. ความยั่งยืน	
	6. ผลกระทบ	
	7. ความสัมฤทธิ์ผล	
	8. ความประหยัด	
	9. ความพึงพอใจ	

ขั้นตอนที่ 12 การจัดทำเอกสาร เพื่อขอรับการตรวจรับรอง

เมื่อหน่วยงานดำเนินการจริงตามกิจกรรม/โครงการยกระดับตามแผนการที่ได้กำหนดไว้แล้ว และหน่วยงานสังเกตเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางที่ดีขึ้นของระบบการประเมินผลของหน่วยงาน ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขของระดับที่สูงขึ้นที่กำหนดไว้ในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานแล้ว หน่วยงานอาจเตรียมการเพื่อขอรับการรับรองระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล โดยในขั้นแรกหน่วยงานจะต้องจัดเตรียมเอกสารเพื่อขอรับการรับรอง โดยจัดเตรียมข้อมูลลงในแบบฟอร์ม 1108-13 ซึ่งแบบฟอร์มดังกล่าวจะเป็นแบบฟอร์มที่สำคัญที่สุดที่จะปรากฏในเอกสารเพื่อขอรับการตรวจประเมินเพื่อรับรองมาตรฐาน 1108 จากคณะกรรมการประเมิน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างรายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร



การกิจหลัก



การกิจรอง



การกิจสนับสนุน

เกณฑ์ มาตรฐาน	น้ำหนัก	แหล่งข้อมูล อ้างอิง	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน		การประเมิน สถานภาพปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการ เพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพ หลังทำ P.S.O. 1108 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับ ในแต่ละเกณฑ์ มาตรฐาน
				0	1				
ประสิทธิภาพ	10	คำสั่งกรมพัฒนา ที่ดินที่ 12/2545 ลงวันที่ 1 มีนาคม 2545 (05-E07) คู่มือสาร 05-01	มีการกำหนดเกณฑ์ การวัดผลในการ ปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ตาม ลักษณะของงาน โครงการ กิจกรรม ภารกิจหน้าที่ที่ได้ มอบหมายทั้ง เชิงปริมาณ และ คุณภาพ	0	ไม่มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผล การปฏิบัติงาน	สถานภาพ = 2 มีการกำหนดเกณฑ์ การวัดผลโดยวัดได้ เฉพาะเชิงปริมาณ	โครงการ 1108-02-01	สถานภาพ = 3 มีการกำหนดเกณฑ์ การวัดผลการทำงาน ที่สมบูรณทั้งในเชิง ปริมาณ และคุณภาพ	ทำให้การตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่มีประสิทธิผล มากขึ้น เนื่องจากมี การใช้ตัวชี้วัดที่มี ความหลากหลาย และ ครอบคลุมรายละเอียด ของแผนงานอย่างชัดเจน
				1	มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผล แต่มีรายละเอียดของตัวชี้วัดที่ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์				
				2	มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผล โดยวัดได้เฉพาะเชิงปริมาณ				
				3	มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผล การปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ ทั้ง ในเชิงปริมาณ และคุณภาพ				
คำสั่งกรมพัฒนา ที่ดินที่ 4/2545 ลงวันที่ 11 มกราคม 2545 (05-E02) คู่มือสาร 05-02	มีการประเมินผล การปฏิบัติงานเป็น ระยะ ตั้งแต่ก่อน ปฏิบัติงาน ระหว่าง ปฏิบัติงาน และ ภายหลังการปฏิบัติ งาน	0	ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติ งาน	สถานภาพ = 1 มีการประเมินผล การปฏิบัติงานเฉพาะ หลังการปฏิบัติงาน เสร็จเรียบร้อยแล้ว	กิจกรรม 1108-02-02	สถานภาพ = 2 มีการประเมินผล การปฏิบัติงานในช่วง ก่อนปฏิบัติงาน และ หลังการปฏิบัติงาน	ทำให้การประเมินผล การปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่มีประสิทธิ- ภาพ และประสิทธิ- ผลมากยิ่งขึ้น นอกจาก นี้ยังเป็นการติดตาม ความก้าวหน้าใน การปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ ดังนั้นเมื่อ มีปัญหากเกิดขึ้นจะ สามารถแก้ไขได้ทัน		
		1	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เฉพาะหลังการปฏิบัติงานเสร็จ เรียบร้อยแล้ว						
		2	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในช่วงก่อนปฏิบัติงาน และหลัง การปฏิบัติงาน						
		3	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ระหว่าง ปฏิบัติงาน และหลังการปฏิบัติ งาน						

แบบฟอร์ม 1108-13

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร



ภารกิจหลัก



ภารกิจรอง



ภารกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	น้ำหนัก	แหล่งข้อมูลอ้างอิง	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานะปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการที่เกี่ยวข้อง	การประเมินสถานภาพหลังทำ P.S.O. 1108 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
ประสิทธิผล	10	เพิ่มเอกสาร 05-E05 คู่มือสาร 05-01	มีการประเมินผลของงาน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเทียบกับปัจจัยต่างๆ ทั้งทางด้านปริมาณ ค่าใช้จ่าย เวลา คุณภาพ และความพึงพอใจทุก 3 เดือน	0	ไม่มีการประเมินผลงานเทียบกับปัจจัยด้านต่างๆ	โครงการ 1108-02-03	สถานภาพ = 2 มีการประเมินผลงานเทียบกับปัจจัยด้านต่างๆ ทั้งทางด้านปริมาณ คุณภาพทุก 6 เดือน	ทำให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากมีการใช้ปัจจัยต่างๆ ที่มีความหลากหลาย สามารถเปรียบเทียบได้ว่าผลการทำงานในจุดใดควรรักษามาตรฐานเอาไว้ และจุดใดควรได้รับการปรับปรุง
				1	มีการประเมินผลงานเทียบกับปัจจัย			
				2	มีการประเมินผลงานเทียบกับปัจจัยด้านต่างๆ ทั้งทางด้านปริมาณ คุณภาพทุก 6 เดือน			
				3	มีการประเมินผลงานเทียบกับปัจจัยด้านต่างๆ ทั้งทางด้านปริมาณ คุณภาพทุก 3 เดือน			
เพิ่มเอกสาร 05-E04 คู่มือสาร 05-02	มีการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอทุกเดือน	0	ไม่มีการตรวจสอบและประเมินผล	สถานภาพ = 1 มีการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอทุกปี	กิจกรรม 1108-02-04	สถานภาพ = 2 มีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอทุกครึ่งปี	ทำให้ทราบถึงพัฒนา- การในการทำงานของเจ้าหน้าที่และเป็นการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นได้ต่อไป	
		1	มีการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอทุกปี					
		2	มีการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอทุกครึ่งปี					
		3	มีการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอทุกเดือน					

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร

การกิจหลัก

การกิจรอง

การกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	น้ำหนัก	แหล่งพิสูจน์อ้างอิง	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานะภาพปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพหลังทำ P.S.O. 1108 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
ความก้าวหน้า	10	เพิ่มเอกสาร 05-E06 คู่มือสาร 05-08	มีการจัดทำ Gantt Chart หรือ PERT/CPM ภายในหน่วยงาน	0	ไม่มีการทำ Gantt Chart หรือ PERT/CPM	สถานภาพ = 1 มีโครงการนำ Gantt Chart หรือ PERT/CPM มาใช้ในหน่วยงาน	โครงการ 1108-02-05	ช่วยติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับระยะเวลาที่กำหนดตามแผนปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา
				1	มีการทำ Gantt Chart หรือ PERT/CPM มาใช้ในหน่วยงาน			
				2	มีการทำ Gantt Chart หรือ PERT/CPM ในบางแผนกของหน่วยงาน			
				3	มีการทำ Gantt Chart หรือ PERT/CPM ทั้งทั้งหน่วยงาน			
			มีการตรวจสอบและประเมินผล การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ อย่างสม่ำเสมอในรอบ 3 เดือน เพื่อติดตามความก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่	0	ไม่มีการตรวจสอบและประเมินผลเจ้าหน้าที่	สถานภาพ = 2 มีการตรวจสอบและประเมินผลเจ้าหน้าที่ในรอบ 6 เดือน	โครงการ 1108-02-04	ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในแต่ละเดือนของเจ้าหน้าที่ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น
				1	มีการตรวจสอบและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในรอบปี			
				2	มีการตรวจสอบและประเมินผลเจ้าหน้าที่ในรอบ 6 เดือน			
				3	มีการตรวจสอบและประเมินผลเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอในรอบ 3 เดือน			

แบบฟอร์ม 1108-13

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร



การกิจหลัก



การกิจรอง



การกิจสนับสนุน

เกณฑ์ มาตรฐาน	น้ำหนัก	แหล่งข้อมูล อ้างอิง	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน		การประเมิน สถานภาพปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการ ที่เกี่ยวข้อง	การประเมินสถานภาพ หลังทำ P.S.O. 1108 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับ ในแต่ละเกณฑ์ มาตรฐาน
				0	1				
ความสอดคล้อง	10	แผนเอกสาร 05-E10 คู่มือสาร 05-01	มีการสุ่มรายงาน ผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และข้อ เสนอแนะเป็นประจำ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	0	ไม่มีการสุ่มรายงาน การปฏิบัติงาน	สถานภาพ = 1 มีการสุ่มรายงาน ผลการปฏิบัติงาน ทุก 6 เดือน	โครงการ 1108-02-06	ทำให้สามารถประมวล ผลการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น	ทำให้การสังเกต ความคิดเห็นและ การประเมินผลเป็น ระบบเปิดมากขึ้น เนื่องจากประชาชน และหน่วยงานเอกชน ได้มีโอกาสแสดง ความคิดเห็น ร้องเรียน ติชมการดำเนินงานของ รัฐได้
				1	มีการสุ่มรายงานผลการปฏิบัติ งานทุก 6 เดือน				
				2	มีการสุ่มรายงานผลการปฏิบัติ งานเดือนละครั้ง				
				3	มีการสุ่มรายงานผลการปฏิบัติ งานตลอดจนปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเป็นประจำ เดือนละ 2 ครั้ง				
เพิ่มเติมสาร 05-E10 คู่มือสาร 05-01			มีแบบฟอร์มหรือ โปรซีจัวร์เพื่อให้ ประชาชนแจ้งความ ร้องทุกข์เกี่ยวกับ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติ งานของหน่วยงาน	0	ไม่มีแบบฟอร์มหรือโปรซีจัวร์ บัตร	สถานภาพ = 2 มีแบบฟอร์มหรือ โปรซีจัวร์ที่มี มาตรฐาน แต่ไม่ เพียงพอต่อความ ต้องการ	กิจกรรม 1108-02-07	ทำให้การสังเกต ความคิดเห็นและ การประเมินผลเป็น ระบบเปิดมากขึ้น เนื่องจากประชาชน และหน่วยงานเอกชน ได้มีโอกาสแสดง ความคิดเห็น ร้องเรียน ติชมการดำเนินงานของ รัฐได้	
				1	มีแบบฟอร์มหรือโปรซีจัวร์ แต่ยังไม่มีความ เพียงพอ				
				2	มีแบบฟอร์มหรือโปรซีจัวร์ ที่มีมาตรฐาน แต่ไม่ เพียงพอ				
				3	มีแบบฟอร์มหรือโปรซีจัวร์ ที่มีมาตรฐานในแต่ละหน่วยงาน อย่างเพียงพอ				

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร



การกิจหลัก



การกิจรอง



การกิจสนับสนุน

เกณฑ์ มาตรฐาน	น้ำหนัก	แหล่งพิสูจน์ อ้างอิง	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน	การประเมิน สถานภาพปัจจุบัน	กิจกรรม/ โครงการ เพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพ หลังทำ P.S.O. 1108 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับ ในแต่ละเกณฑ์ มาตรฐาน
ความยั่งยืน	15	เพิ่มเอกสาร 05-E07 คู่มือสาร 05-01	มีการกำหนดตัวชี้วัด หรือเกณฑ์การวัดผล ในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ตามลักษณะ ของงาน โครงการ กิจกรรมการเจ้าหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งเชิงปริมาณ และ คุณภาพ	0 ไม่มีการกำหนดเกณฑ์การวัด ผลการปฏิบัติงาน	สถานภาพ = 2 มีการกำหนดเกณฑ์ การวัดผลโดยวัดได้ เฉพาะเชิงปริมาณ	กิจกรรม 1108-02-01	สถานภาพ = 3 มีการกำหนดเกณฑ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน ที่สมบูรณ์ทั้งในเชิง ปริมาณ และคุณภาพ	ทำให้ทราบถึงผล การปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่มีประสิทธิผล มากยิ่งขึ้น เนื่องจากมี การใช้ตัวชี้วัดที่มี ความหลากหลาย และ ครอบคลุมรายละเอียด ของแผนงานอย่างชัดเจน
			1 มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผล แต่มีรายละเอียดของตัวชี้วัดที่ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	1 มีการทำสถิติที่เกิดจาก ความสำเร็จของงาน				
			2 มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผล โดยวัดได้เฉพาะเชิงปริมาณ	2 ไม่มีการทำสถิติที่เกิดจาก เปรียบเทียบ				
			3 มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผล การปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ทั้งใน เชิงปริมาณ และคุณภาพ	3 มีการทำสถิติที่เกิดจากความ สำเร็จของงานในบางปี				
ความยั่งยืน	15	เพิ่มเอกสาร 05-E07 คู่มือสาร 05-01	มีการทำสถิติที่เกิด จากความสำเร็จของ งานในแต่ละเดือน เก็บไว้เป็นข้อมูล เพื่อเปรียบเทียบผล การดำเนินงาน ระหว่างเดือนต่อเดือน ปีต่อปี	0 ไม่มีการทำสถิติของงานเพื่อ เปรียบเทียบ	สถานภาพ = 1 มีการทำสถิติที่เกิด จากความสำเร็จของ งานในบางปี	โครงการ 1108-02-08	สถานภาพ = 2 มีการทำสถิติที่เกิดจาก ความสำเร็จของงาน ในแต่ละปี	ทำให้ทราบถึงความ ก้าวหน้าในการทำงาน ของเจ้าหน้าที่ และ สามารถเปรียบเทียบ ผลการดำเนินงาน ระหว่างเดือนต่อเดือน และปีต่อปีได้ชัดเจน ยิ่งขึ้น
			1 มีการทำสถิติที่เกิดจากความ สำเร็จของงานในบางปี	1 มีการทำสถิติที่เกิดจากความ สำเร็จของงานในบางปี				
			2 มีการทำสถิติที่เกิดจากความ สำเร็จของงานในแต่ละปี	2 มีการทำสถิติที่เกิดจากความ สำเร็จของงานในแต่ละปี				
			3 มีการทำสถิติที่เกิดจากความ สำเร็จของงานในแต่ละเดือน เพื่อเปรียบเทียบผลงาน ระหว่างเดือนต่อเดือนและปี ต่อปี	3 มีการทำสถิติที่เกิดจากความ สำเร็จของงานในแต่ละเดือน เพื่อเปรียบเทียบผลงาน ระหว่างเดือนต่อเดือนและปี ต่อปี				

แบบฟอร์ม 1108-13

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร

 การกิจหลัก การกิจรอง การกิจสนับสนุน

เกณฑ์ มาตรฐาน	น้ำหนัก	แหล่งข้อมูล อ้างอิง	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน	การประเมิน สถานภาพปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการ เพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพ หลังทำ P.S.O. 1108 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับ ในแต่ละเกณฑ์ มาตรฐาน	
ผลกระทบ	10	คำสั่งกรมพัฒนา ที่ดิน 21/2545 ลงวันที่ 1 มีนาคม 2545 (02-E11)	มีระบบการตรวจสอบ แผนงานแบบเปิด โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการ ตรวจสอบตั้งแต่ต้น จนเสร็จสิ้นแผนงาน ทั้งหมดและผู้ตรวจสอบ แผนงาน หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ และ ประชาชน	0 ไม่มีการตรวจสอบ แผนงานแบบเปิด	สถานภาพ = 2 มีการตรวจสอบ แผนงานแบบเปิด แต่ไม่ใช้มีส่วนร่วม ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้น แผนงาน	กิจกรรม 1108-02-09	สถานภาพ = 3 มีการตรวจสอบแผนงาน แบบเปิด โดยให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจน เสร็จสิ้นแผนงาน	เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีส่วน ร่วมในการตรวจสอบ ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้น แผนงาน เพื่อสร้าง การยอมรับ ลดความ ขัดแย้งจากทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงาน ตามแผนงานดังกล่าว บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ ตั้งไว้ในแผนงานนั้น ร่วมกัน	
				1 มีการตรวจสอบแผนงาน เพียงเจ้าหน้าที่บางท่าน ที่มีส่วนร่วม	สถานภาพ = 1 มีการศึกษาความเป็น ไปได้ของโครงการ เกี่ยวกับผลกระทบ ในบางด้าน	กิจกรรม 1108-02-10	สถานภาพ = 2 มีการศึกษาความเป็น ไปได้เกี่ยวกับผลกระทบ ในทุกๆ ด้านเฉพาะก่อน ที่จะเริ่มดำเนินการ	ทำให้ทราบถึงผลกระทบ ในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานของ หน่วยงาน ทั้งในด้าน สิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และคุณภาพชีวิตทั้ง ก่อนและหลังโครงการ	
				2 มีการตรวจสอบแผนงานแบบ เปิด แต่ไม่ใช้มีส่วนร่วมตั้งแต่ ต้นจนเสร็จสิ้นแผนงาน	0 ไม่มีการศึกษาความเป็นไปได้				
				3 มีการตรวจสอบแผนงานแบบ เปิด โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นแผนงาน	1 มีการศึกษาความเป็นไปได้ของ โครงการเกี่ยวกับผลกระทบใน บางด้าน				
				2 มีการศึกษาความเป็นไปได้ เกี่ยวกับผลกระทบในทุกๆ ด้าน เฉพาะก่อนที่จะเริ่มดำเนินการ					
				3 มีการศึกษาความเป็นไปได้ เกี่ยวกับผลกระทบในทุกๆ ด้าน ทั้งก่อนและหลังโครงการ					

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร



การกิจหลัก



การกิจรอง



การกิจสนับสนุน

เกณฑ์ มาตรฐาน	น้ำหนัก	แหล่งข้อมูล อ้างอิง	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน		การประเมิน สถานภาพปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการ ที่เกี่ยวข้อง	การประเมินสถานภาพ หลังทำ P.S.O. 1108 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับ ในแต่ละเกณฑ์ มาตรฐาน
				0	1				
ความสัมฤทธิ์ผล	15	คำสั่งกรมพัฒนา ที่ดิน 9/2545 ลงวันที่ 31 มกราคม 2545 (05-E17) ผู้เอกสาร 05-02	มีระบบการประเมิน ผลการดำเนินงาน ทั้งการประเมินผล แผนตนเอง และ แผนอื่นๆ โดยมี การนำข้อผิดพลาด มาวางแผนแก้ไข ต่อไป	0	ไม่มีระบบการประเมินผล	สถานภาพ = 2 มีการประเมินผล แผนของตนเอง และแผนอื่นๆ แต่ ไม่ได้นำข้อผิดพลาด มาแก้ไข	กิจกรรม 1108-02-11	สถานภาพ = 3 มีระบบการประเมินผล ทั้งประเมินตนเอง และแผนอื่นๆ โดยมี การนำข้อผิดพลาดมาใช้ แก้ไข	ทำให้การประเมินผล ถูกต้องมากขึ้น เนื่องจากไม่มีข้อ ประเมินผลด้วยความ เป็นกลาง และยังนำข้อ ผิดพลาดทำการแก้ไข เพื่อนำผลไปใช้ในครั้ง ต่อไป
				1	มีการประเมินผลเฉพาะแผน ของตนเอง				
				2	มีการประเมินผลแผนของ ตนเองและแผนอื่นๆ แต่ ไม่ได้นำข้อผิดพลาด มาแก้ไข				
				3	มีระบบการประเมินผลทั้ง ประเมินตนเอง และ แผนอื่นๆ โดยมีการนำข้อ ผิดพลาดมาใช้แก้ไข				
คำสั่งกรมพัฒนา ที่ดิน 8/2545 ลงวันที่ 21 มกราคม 2545 (02-E11)			มีหลักประกันทางด้าน ประสิทธิภาพ คุณภาพ และคุณธรรมใน การปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ และ สามารถเสนอต่อ คณะกรรมการควบคุม ได้ในกรณีไม่ได้รับ ความเป็นธรรมจาก การปฏิบัติงาน	0	ไม่มีหลักประกันทางด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงาน	สถานภาพ = 1 มีหลักประกันทาง ด้านประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	กิจกรรม 1108-02-12	สถานภาพ = 2 มีหลักประกันทางด้าน ประสิทธิภาพ คุณภาพ และคุณธรรมของ เจ้าหน้าที่	ทำให้สามารถควบคุม การปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ รวมทั้ง สร้างความเป็นธรรม และความเสมอภาค แก่ประชาชนผู้ได้รับ ความเสียหาย
				1	มีหลักประกันทางด้าน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน				
				2	มีหลักประกันทางด้าน ประสิทธิภาพ คุณภาพ และ คุณธรรมของเจ้าหน้าที่				
				3	มีหลักประกันทางด้าน ประสิทธิภาพ คุณภาพ และ คุณธรรมในการปฏิบัติงาน และ สามารถเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้เมื่อไม่ได้รับความเป็นธรรม				

แบบฟอร์ม 1108-13

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร



การกิจหลัก



การกิจรอง



การกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	น้ำหนัก	แหล่งข้อมูลอ้างอิง	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานภาพปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพหลังทำ P.S.O. 1108 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
ความประหยัด	10	คำสั่งที่ 11/2545 ลงวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2545	มีการประเมินผล การดำเนินงาน เปรียบเทียบกับค่า ใช้จ่าย และประเมิน ผลการใช้ทรัพยากร กับผลผลิตที่ได้ใน แต่ละเดือน	0	ไม่มีการประเมินผลงานเทียบกับค่าใช้จ่าย	สถานภาพ = 1 มีการประเมินผล การดำเนินงาน เปรียบเทียบกับค่า ใช้จ่ายบางส่วนใน แต่ละปี	สถานภาพ = 2 มีการประเมินผล การดำเนินงาน เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย ต่างๆ ในแต่ละปี	ทำให้การประเมินผลมีความถูกต้อง และมี ความน่าเชื่อถือมาก ยิ่งขึ้น เนื่องจากได้มี การประเมินผลการใช้ ทรัพยากรกับผลผลิตที่ได้ ในแต่ละเดือนว่าสามารถ ลดทรัพยากรและปัจจัย นำเข้าได้มากน้อย เพียงใด
				1	มีการประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายบางส่วน ในแต่ละปี			
				2	มีการประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายต่างๆ ในแต่ละปี			
				3	มีการประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายต่างๆ ในแต่ละเดือน			

รายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง
ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล

ชื่อหน่วยงาน กองแผนงาน กรมพัฒนาที่ดิน กรุงเทพมหานคร

การกิจหลัก

การกิจรอง

การกิจสนับสนุน

เกณฑ์มาตรฐาน	น้ำหนัก	แหล่งข้อมูลอ้างอิง	ตัวชี้วัด	วิธีคิดคะแนน	การประเมินสถานภาพปัจจุบัน	กิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับ	การประเมินสถานภาพหลังทำ P.S.O. 1108 (ระดับใหม่)	ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน	
ความพึงพอใจ	10	เอกสาร 05-E15 คู่มือสาร 05-01	มีบัตรเสนอแนะแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็นที่มีมาตรฐานในแต่ละหน่วยงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้ประชาชน หน่วยงาน เอกชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น	0	ไม่มีแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็น	กิจกรรม 1108-02.07	สถานภาพ = 1 มีแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็นแล้ว แต่ยังไม่มีการปรับปรุงในส่วนรายละเอียดปลีกย่อย เพื่อให้มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น	ทำให้กระบวนการประเมินผลเป็นระบบ เกิดมากยิ่งขึ้น เนื่องจากประชาชนและหน่วยงานเอกชนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ร้องเรียน ข่าวด่วนที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อจะได้นำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป	
				1	มีแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็น แต่ไม่มีมาตรฐาน				สถานภาพ = 0 ไม่มีแบบฟอร์ม แสดงความคิดเห็นแก่บุคคลภายนอก
				2	มีแบบฟอร์มที่มีมาตรฐาน แต่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ				
				3	มีแบบฟอร์มที่มีมาตรฐานในแต่ละหน่วยงานอย่างเพียงพอ				

สรุปความ

ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐมีทั้งหมด 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 การจัดทำเอกสารเพื่อขอรับการประเมิน

หน่วยงานที่ประสงค์จะดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินผลตามระบบมาตรฐาน 1108 ควรพิจารณาใช้แบบฟอร์มต่างๆ ตั้งแต่แบบฟอร์มที่ 1108-1 จนถึง 1108-13 ด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาระบบการประเมินผลสู่ระบบมาตรฐาน 1108 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยรวดเร็วขึ้น

หน้าวง

บทที่ 4

องค์ประกอบของเอกสารเพื่อขอรับการรับรองมาตรฐาน ระบบการประเมินผลในภาครัฐ

บทนี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบของเอกสารเพื่อขอรับการรับรองมาตรฐานระบบการประเมินผล (ระบบมาตรฐาน 1108) เพื่อให้เป็นแนวทางปฏิบัติในการผลิตเอกสารของหน่วยงานที่ประสงค์จะขอรับการประเมินให้เป็นไปในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ในบทที่ 2-3 ได้กล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาระบบการประเมินผลในภาครัฐ และขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานในภาครัฐ ซึ่งหน่วยงานสามารถใช้แบบฟอร์มทั้งหมด 13 ชุด ตั้งแต่แบบฟอร์ม 1108-1 ถึง 1108-13 ตามลำดับ เป็นกรอบในการพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงาน ทั้งนี้แบบฟอร์มสุดท้ายคือ แบบฟอร์ม 1108-13 จะเป็นแบบฟอร์มที่สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นภาพรวมของขั้นตอนการพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ และแบบฟอร์ม 1108-13 นี้จะเป็นหัวใจของเอกสารที่หน่วยงานจะต้องรวบรวมและจัดทำขึ้นเพื่อส่งประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการประเมินจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย เพื่อให้การรับรองระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผลของหน่วยงาน

ผลผลิตของการพัฒนาระบบการประเมินผลตามขั้นตอน 12 ขั้นตอนที่กล่าวในบทที่ 3 นั้น หน่วยงานจะต้องนำมารวบรวมเป็นเอกสารสำคัญ เพื่อใช้ประกอบการขอรับการประเมินระบบมาตรฐาน ข้อมูล องค์ประกอบของเอกสารเล่มนี้จะประกอบด้วย 3 ส่วน แต่ละส่วนประกอบไปด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

ประกอบด้วย

- 1) ปกหน้า มีรายละเอียดชื่อหน่วยงาน และระบบมาตรฐานที่ขอรับการประเมิน กับ อาจให้มีรูปภาพของหน่วยงานเพื่อความสวยงาม
- 2) คำนำ เป็นการกล่าวนำในนามของหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงาน
- 3) สารบัญ

ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อเรื่อง

ประกอบด้วยบทต่างๆ 4 บทดังต่อไปนี้

1) บทที่ 1 บทนำ

กล่าวถึงความเป็นมาของการริเริ่มพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงาน ไปสู่ระบบมาตรฐาน 1108

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 การพัฒนาระบบการประเมินผล (ระบบมาตรฐาน 1108)

เป็นการนำเสนอแบบฟอร์มที่ 1108-13 ซึ่งเป็นแบบฟอร์มสุดท้ายอันเป็นผลมาจากการพัฒนาแบบฟอร์มที่ 1108-1 ถึง 1108-12 ของหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วย ซึ่งหากหน่วยงานประกอบไปด้วยหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงาน เช่น แบ่งออกเป็นฝ่ายต่างๆ หลายฝ่าย ก็ให้จำแนกแบบฟอร์มนั้นตามฝ่ายต่างๆ และนำเสนอรวมเข้าด้วยกันในส่วน ที่ 3 นี้เรียงลำดับกันไป ดังนั้น ส่วนที่ 3 นี้จะเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดเพราะจะระบุนายละเอียดของการพัฒนาระบบการประเมินผล ในภาพรวม กล่าวคือ จะแสดงให้เห็น ถึงการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละภารกิจของแต่ละหน่วยงานย่อย การกำหนดน้ำหนักคะแนน การกำหนดเงื่อนไขในการคิดคะแนนของการพัฒนาในระดับต่างๆ การระบุสถานภาพเดิมก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 การริเริ่มกิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน การระบุสถานภาพใหม่ภายหลังพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 และการระบุประโยชน์ที่ได้รับภายหลังการพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 องค์ประกอบของบทที่ 3 มีดังนี้

3.1 ชื่อหน่วยงานย่อยที่ 1

3.1.1 รายละเอียดของแบบฟอร์มที่ 1108-13 ของภารกิจหลัก

3.1.2 รายละเอียดของแบบฟอร์มที่ 1108-13 ของภารกิจรอง

3.1.3 รายละเอียดของแบบฟอร์มที่ 1108-13 ของภารกิจสนับสนุน

3.2 ชื่อหน่วยงานย่อยที่ 2

3.2.1 รายละเอียดของแบบฟอร์มที่ 1108-13 ของภารกิจหลัก

3.2.2 รายละเอียดของแบบฟอร์มที่ 1108-13 ของภารกิจรอง

3.1.3 รายละเอียดของแบบฟอร์มที่ 1108-13 ของภารกิจสนับสนุน

ฯลฯ

4) บทที่ 4 รายละเอียดของกิจกรรม/โครงการยกระดับ

เป็นการรวบรวมรายละเอียดของกิจกรรม/โครงการ เพื่อยกระดับระบบการประเมินผลในหน่วยงาน หรือแบบฟอร์ม 1108-8 ของหน่วยงานย่อยต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน โดยจำแนกออกเป็นฝ่าย และกำหนดเลขที่ของกิจกรรม/โครงการยกระดับของแต่ละฝ่ายให้เป็นระบบที่ชัดเจน องค์ประกอบของบทที่ 4 มีดังนี้

4.1 ชื่อหน่วยงานย่อยที่ 1

รายละเอียดของกิจกรรม/โครงการยกระดับของหน่วยงานย่อยที่ 1

เรียงลำดับหมายเลขของกิจกรรม/โครงการ

4.2 ชื่อหน่วยงานย่อยที่ 2

รายละเอียดของกิจกรรม/โครงการยกระดับของหน่วยงานย่อยที่ 2

เรียงลำดับหมายเลขของกิจกรรม/โครงการ

ฯลฯ

ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

- 1) รายละเอียดการพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานเป็นการรวบรวมรายละเอียด ในการพัฒนาแบบฟอร์มที่ 1108-1 ถึง 1108-12 ของทุกหน่วยงาน ย่อยเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อผลในการอ้างอิงที่มาของรายละเอียดในบทที่ 3 ที่บางครั้งอาจให้รายละเอียดไม่เพียงพอเนื่องจากความจำกัดของช่องว่างในแต่ละคอลัมน์
- 2) รายชื่อคณะกรรมการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลระบบการประเมินผลของหน่วยงาน
- 3) รายชื่อทีมงานพัฒนาเอกสารประกอบการตรวจประเมิน
- 4) รายชื่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการประเมินผลตามระบบมาตรฐาน 1108

สรุปความ

เอกสารเพื่อขอรับการประเมินระบบการประเมินผล (ระบบมาตรฐาน 1108) ของหน่วยงานภาครัฐที่ประสงค์จะขอรับการรับรองมาตรฐานระบบการประเมินผลประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นส่วนของปกหน้า คำนำ และสารบัญ ส่วนที่สองเป็นส่วนเนื้อเรื่อง ซึ่งประกอบไปด้วย 4 บท คือ บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 ระบบการประเมินผลเบื้องต้นของหน่วยงาน บทที่ 3 การพัฒนาระบบการประเมินผล (ระบบมาตรฐาน 1108) บทที่ 4 รายละเอียดของกิจกรรม/โครงการยกระดับ และส่วนที่ 3 คือภาคผนวก ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดของการพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงาน และรายชื่อคณะกรรมการและบุคคลที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงาน

บทที่ 5

เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนา ระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐ

ในบทนี้จะกล่าวถึงเงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐ โดยในส่วนแรกจะครอบคลุมถึงการติดต่อเพื่อขอรับการส่งเสริมระบบการประเมินผล (ระบบมาตรฐาน 1108) และเงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการประเมินผลในภาครัฐรวม 9 ประการ พร้อมทั้งเสนอแผนภาพของเงื่อนไขดังกล่าวในตอนท้ายด้วย

1. การติดต่อเพื่อขอรับการส่งเสริมระบบการประเมินผล (ระบบมาตรฐาน 1108)

หน่วยงานภาครัฐใดก็ตามที่ประสงค์จะพัฒนาระบบการประเมินผลของตน เพื่อขอรับการรับรองระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ระบบการประเมินผล หรือระบบมาตรฐาน 1108 จะต้องเตรียมความพร้อมของหน่วยงาน เพื่อดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินผลให้เป็นผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยในการติดต่อเพื่อขอรับการส่งเสริมระบบการประเมินผล เพื่อขอรับการตรวจรับรองต่อไปนั้น หน่วยงานควรดำเนินการดังนี้คือ (สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย)

1. หน่วยงานติดต่อไปยังสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.พ. โดยแจ้งความประสงค์ในการพัฒนาระบบการประเมินผล (ระบบมาตรฐาน 1108) เพื่อให้สถาบันจัดส่งเจ้าหน้าที่เพื่อประเมินความพร้อมเบื้องต้นของหน่วยงาน โดยเฉพาะความมุ่งมั่นของหน่วยงานที่จะดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินผลไปสู่ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย

2. เมื่อหน่วยงานผ่านการพิจารณาจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยแล้วว่ามีความพร้อม ก็จะจัดให้มีการลงนามในสัตยาบันร่วมกันระหว่างสถาบันฯ กับหน่วยงาน เพื่อเป็นเสมือนสัญญาะหว่างกันว่าจะดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินผลให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

3. เมื่อจัดทำสัตยาบันเรียบร้อยแล้ว สถาบันฯ จะจัดส่งผู้เชี่ยวชาญเพื่อเป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบการประเมินผลให้กับหน่วยงาน โดยหน่วยงานไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ การส่งเสริมนี้อาจใช้เวลาตั้งแต่ 4-6 เดือน ขึ้นอยู่กับความพร้อมและสภาพภาพเดิมของหน่วยงาน ตลอดจนความตั้งใจสนับสนุนของหัวหน้าส่วนราชการและความมุ่งมั่นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

4. หน่วยงานลงมือดำเนินการจริง ตามรายละเอียดในการพัฒนาระบบการประเมินผล เมื่อดำเนินการจนถึงระดับที่เห็นว่าพร้อมแล้วที่จะขอรับการตรวจรับรอง หน่วยงานก็สามารถแจ้งไปที่สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยเพื่อนัดหมายให้สถาบันฯ ส่งคณะกรรมการตรวจประเมินไปทำการตรวจประเมินสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงาน

5. หากคณะกรรมการตรวจประเมินมีมติให้ความเห็นชอบในสัมฤทธิ์ผลของการพัฒนาระบบการประเมินผล ก็จะนำเสนอคณะกรรมการรับรองมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ เพื่อพิจารณารับรองอย่างเป็นทางการต่อไป

ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานเพื่อมุ่งสู่ระบบมาตรฐาน 1108 นั้น หน่วยงานอาจประสบปัญหาและอุปสรรคนานัปการ นับตั้งแต่การให้ความร่วมมือจากบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ในการเข้าร่วมประชุมเพื่อพัฒนาระบบมาตรฐานด้านการประเมินผล การสละเวลาของบุคลากรจากงานประจำเพื่อมาพัฒนาระบบตามขั้นตอนต่างๆ และตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ การจัดทำเอกสารตามแบบฟอร์มต่างๆ และการจัดทำรายงานเพื่อเสนอขอรับการตรวจประเมินจากคณะกรรมการจัดทำสื่อประกอบการนำเสนอ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ล้วนแต่ต้องใช้ความพยายาม ความมานะอดทน และความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ของทุกฝ่าย จึงจะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 ได้

2. เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการประเมินผลในภาครัฐ

เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการประเมินผลในภาครัฐ ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) **การริเริ่มของหัวหน้าหน่วยงาน** การพัฒนาระบบการประเมินผลจะไม่สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้หากหัวหน้าหน่วยงานไม่เป็นผู้หนึ่งที่มุ่งมั่นในการพัฒนา กล่าวคือ หัวหน้าหน่วยงานต้องมีความเข้าใจอย่างดี และเชื่อถือในระบบมาตรฐาน 1108 ว่าจะสามารถเป็นหนทางที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่มุ่งหวังของการให้บริการภาครัฐ นั่นคือประโยชน์สูงสุดที่ประชาชนจะได้รับจากหน่วยงาน โดยหัวหน้าหน่วยงานอาจดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดเป็นนโยบาย หรือพันธกิจของหน่วยงานในการบรรลุระบบมาตรฐานดังกล่าว

1.2 กำหนดแผนงานในการพัฒนาระบบมาตรฐาน โดยติดต่อประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญที่มาให้คำปรึกษา

1.3 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของหน่วยงาน เพื่อให้มีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.4 จัดประชุมหัวหน้างานในระดับต่างๆ เพื่อแสดงเจตนารมณ์ในการพัฒนาระบบ ชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญ และขอรับฟังความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆ

2) **การจัดตั้งทีมงานพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของหน่วยงาน** ในการพัฒนาระบบมาตรฐานนั้น หน่วยงานจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนและแบบฟอร์มต่างๆ ดังนั้น ในการจัดทำเอกสารเพื่อส่งขอรับการประเมินนั้น จึงควรมีทีมงานที่รับผิดชอบโดยตรงเพื่อความรวดเร็วในการดำเนินการ และความสอดคล้องกันของเอกสารแบบฟอร์มที่มาจากฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยต่างๆ

3) **การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน** เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานนับว่าเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานยกระดับในเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ บรรลุผลสำเร็จ เพราะจะต้องเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรม/โครงการต่างๆ ในฝ่ายของตนเอง และต้องเป็นผู้ลงมือดำเนินการปฏิบัติจริงเพื่อให้บรรลุผลตามกิจกรรม/โครงการที่ตนเองได้กำหนดไว้ด้วย เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้วิเคราะห์กำหนดภารกิจ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ วิเคราะห์และกำหนดสถานภาพของหน่วยงาน ตลอดจนริเริ่มสร้างสรรค์แผน กิจกรรม/โครงการยกระดับตามเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ของระบบมาตรฐาน 1108 ดังนั้น จึงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะต้องอุทิศเวลาอันนอกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำของตนให้กับการพัฒนาระบบมาตรฐานอย่างจริงจัง

4) **ความสม่ำเสมอของการส่งเสริมของผู้เชี่ยวชาญ** การพัฒนาระบบมาตรฐานจะได้ผลและมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง หากผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการส่งเสริมแก่หน่วยงานสามารถให้คำแนะนำได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมออย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อให้คำปรึกษาและแนะนำในปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการพัฒนาเอกสาร และการจัดทำกิจกรรม/โครงการยกระดับ

5) **ความสม่ำเสมอในการรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ** ในการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลภาครัฐนั้น สำนักงาน ก.พ. จะจัดส่งผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาเป็นระยะเวลาประมาณ 4-6 เดือน ซึ่งจะต้องมีการนัดหมายเพื่อฟังคำบรรยาย และตรวจเอกสาร ตลอดจนการตรวจเยี่ยมหน่วยงานเพื่อดูความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการยกระดับ ดังนั้น ในการส่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหรือทีมงานเพื่อรับฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ จึงควรให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มาร่วมรับฟังคำแนะนำทุกครั้ง เพื่อผลของความต่อเนื่องและความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หากหน่วยงานย่อยไม่ได้ส่งเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายคนเดิมมาฟังคำแนะนำ แต่ส่งเจ้าหน้าที่คนใหม่ที่ไม่ชำนาญกันมาฟังคำแนะนำในแต่ละครั้ง ก็อาจขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานได้

6) **การกำกับดูแลอย่างสม่ำเสมอ** คณะกรรมการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของหน่วยงานควรติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การพัฒนาระบบเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนงาน และมีทีมงานประจำที่มีอยู่เป็นอุปสรรคทำให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนาระบบได้

7) **การให้สิ่งจูงใจแก่ทีมงานและผู้ปฏิบัติงาน** การพัฒนาระบบมาตรฐานจะดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องและมีความก้าวหน้าตามแผนงานได้นั้น หัวหน้าหน่วยงานจะต้องคิดวิธีจูงใจเพื่อเร่งเร้าให้เกิดความมานะพยายามในตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและทีมงาน ซึ่งอาจเป็นการปิดป้ายประกาศต่างๆ การให้รางวัลแก่หน่วยงานย่อยที่มีในผลการดำเนินงานที่ก้าวหน้า หรือการสร้างบรรยากาศให้มีการแข่งขันในการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลในแต่ละฝ่าย เป็นต้น

8) **การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม** ระบบมาตรฐาน เป็นระบบที่ส่งเสริมการปฏิบัติราชการในระบบเปิด ที่มุ่งเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วม ดังนั้น หน่วยงานจึงต้องจัดกลไกให้ประชาชนหรือผู้มาติดต่อราชการได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำเป็นแบบสอบถาม การสัมภาษณ์เป็นครั้งคราว หรือจัดให้มีกล่องรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน โดยให้มีการดำเนินการดังกล่าวอย่างต่อเนื่องและมีการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากประชาชน มีการวิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ทราบทั่วกันภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปสู่การพัฒนาการประเมินผลให้ดีขึ้น

9) **การจัดเตรียมแนวทางในการนำเสนอผลงาน** เมื่อได้มีการพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 และเห็นว่าพร้อมที่จะขอรับการตรวจประเมินจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยแล้ว หน่วยงานควรเตรียมการเพื่อกำหนดแนวทางในการนำเสนอผลงานให้กระชับและชัดเจน โดยควรกำหนดตัวบุคคลผู้นำเสนอและจัดทำรูปแบบการนำเสนอที่น่าสนใจ โดยอาจร่วมกันพิจารณาและขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว

เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐ แสดงให้เห็นในภาพที่ 16

3. สรุปความ

ความสำเร็จในการพัฒนาระบบการประเมินผลสู่มาตรฐาน 1108 ในภาครัฐ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ การริเริ่มของหัวหน้าหน่วยงานโดยอาจกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินผล และจัดให้มีการประชุมสัมมนาในวงกว้าง ควรมีการจัดตั้งทีมงานพัฒนาระบบมาตรฐานสากลด้านการประเมินผล การสนับสนุนและเต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ความสม่ำเสมอในการให้คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ความสม่ำเสมอในการรับฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ การกำกับดูแลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ การให้สิ่งจูงใจแก่ทีมงานและผู้ปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมซึ่งสำคัญมาก และสุดท้ายให้มีการจัดเตรียมแนวทางในการนำเสนอผลงานการพัฒนาระบบการประเมินผลเพื่อขอรับการประเมิน



ภาพที่ 16 เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล

หน้าวง

บทที่ 6

สรุปและข้อเสนอแนะ

คู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล ฉบับนี้ จะสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบมาตรฐานด้านระบบการประเมินผล และเพื่อความเข้าใจที่สอดคล้องตรงกันทั้งของผู้ให้คำแนะนำและหน่วยงาน สิ่งที่สำคัญก็คือ หน่วยงานจะต้องทำความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในวงกว้าง โดยอาจจัดให้มีการสัมมนาในหัวข้อของระบบการประเมินผลที่ดีในภาครัฐ ซึ่งประกอบไปด้วยมิติต่างๆ 9 มิติ หรือในที่นี้เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐาน” การสัมมนาดังกล่าวมุ่งหวังผลให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีความเข้าใจผลลัพธ์อันปลายของระบบการประเมินผลในภาครัฐที่มุ่งพัฒนาระบบการประเมินผลให้เป็นระบบเปิด โดยการให้หน่วยงานเอกชน ประชาชน และหน่วยงานข้างเคียงมีส่วนร่วมในการรับรู้ภารกิจร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นโครงการ ซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และทำให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ภายหลังจากการสัมมนาจะทำให้บุคลากรของหน่วยงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องของการพัฒนาระบบการประเมินผลของภาครัฐ และจะให้ความสนับสนุนการดำเนินงานระบบมาตรฐานต่อไป อย่างไรก็ตาม คู่มือฉบับนี้ได้พยายามกล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาระบบการประเมินผลในภาครัฐแล้วในบทที่ 2 ซึ่งหน่วยงานอาจให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจในเกณฑ์มาตรฐานของระบบการประเมินผลในภาครัฐในโอกาสต่างๆ ได้

เกณฑ์มาตรฐานของระบบการประเมินผลในภาครัฐ หรือระบบมาตรฐาน 1108 ที่กำหนดไว้โดยสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย มี 9 เกณฑ์มาตรฐานที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาระบบการประเมินผลของภาครัฐ ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพ (2) ประสิทธิผล (3) ความก้าวหน้า (4) ความสอดคล้อง (5) ความยั่งยืน (6) ผลกระทบ (7) ความสัมฤทธิ์ผล (8) ความประหยัด และ (9) ความพึงพอใจ เกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์จะมีตัวชี้วัดต่างๆ กัน ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดของเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์นั้นหน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดขึ้นเอง ทั้งนี้ เพราะระบบมาตรฐาน P.S.O. มุ่งเน้นการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศบนพื้นฐานของลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีความพร้อมทั้งในด้านสมรรถนะของหน่วยงานและการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามระบบมาตรฐาน P.S.O. ก็มุ่งหวังให้หน่วยงานพัฒนาระบบการประเมินผลให้ดีขึ้นกว่าที่เคยเป็น และพัฒนาให้ก้าวหน้าไปเรื่อยๆ หรือยกระดับให้สูงขึ้นตามเงื่อนไขของคะแนนที่กำหนดไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือระบบมาตรฐาน P.S.O. เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั่นเอง

จะเห็นได้ว่า ระบบมาตรฐาน P.S.O. นั้นมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากระบบอื่นๆ ที่ใช้กันในภาคเอกชน กล่าวคือ ระบบมาตรฐาน P.S.O. เปิดโอกาสให้หน่วยงานกำหนดตัวชี้วัด และน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐานเอง และให้พัฒนากิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับการทำงานที่มุ่งไปสู่การบรรลุตัวชี้วัดที่กำหนดไว้นั้นด้วยตนเองทั้งสิ้น และในการพัฒนาก็เปิดโอกาสให้พัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความก้าวหน้าไปเรื่อยๆ จากระดับหนึ่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้นที่หน่วยงานกำหนดไว้แล้วด้วยตนเอง ทั้งนี้ให้ความสำคัญถึงศักยภาพของหน่วยงานของตนเองเป็นสำคัญ โดยระบบมาตรฐาน P.S.O. มิได้มุ่งหวังให้การพัฒนาระบบมาตรฐานของหน่วยงาน จะต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการดำเนินการ หรือต้องจัดหากำลังคนเพิ่มมากขึ้น หรือต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เพิ่มมากขึ้นในทันทีทันใด หากแต่สนับสนุนให้หน่วยงานพัฒนาระบบมาตรฐานบนพื้นฐาน ของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด บุคลากรที่จำกัด วัสดุอุปกรณ์ที่จำกัดทั้งสิ้น

สำหรับการเตรียมตัวเพื่อขอรับการตรวจประเมินนั้น นอกจากหน่วยงานจะต้องจัดเตรียมเอกสารประกอบการนำเสนอที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งโครงสร้างของเอกสารดังกล่าวได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 4 ทั้งนี้หน่วยงานจะต้องจัดทำเอกสารให้เสร็จสมบูรณ์เพื่อยื่นขอรับการตรวจประเมินต่อไป แบบฟอร์มในท้ายบทนี้แสดงให้เห็นถึงแบบฟอร์มการตรวจประเมินของคณะกรรมการตรวจประเมิน ซึ่งบ่งบอกถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาของคณะกรรมการในการตรวจประเมินหน่วยงานที่ขอรับการรับรองระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย

ข้อเสนอแนะในการเตรียมตัวเพื่อขอรับการตรวจประเมินก็คือ หน่วยงานจะต้องนำเสนอให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด กล่าวคือ เป็นการนำเสนอในรูปแบบที่กระชับ โดยอาจใช้เทคนิคการนำเสนอหลายๆ อย่างประกอบกัน เช่น การจัดนิทรรศการในหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนา ความแตกต่างกันของสภาพเดิมก่อนการพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 และสภาพใหม่ภายหลังจากการพัฒนาระบบมาตรฐาน 1108 เช่น มีการใช้วิธีการนำเสนอด้วยโปรแกรม powerpoint หรือสไลด์ เป็นต้น เนื้อหาในการนำเสนอควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 9 เกณฑ์ของระบบการประเมินผล และเสนอการริเริ่มกิจกรรม/ โครงการยกระดับในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ ในการตรวจเยี่ยมหน่วยงานของคณะกรรมการประเมิน หน่วยงานอาจจัดเตรียมความพร้อมด้านอื่นๆ ดังนี้

1. ความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่
2. การต้อนรับที่มีไมตรีจิตจากหน่วยงาน
3. การจัดทำนิตยสารความก้าวหน้าของการดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐานสากล
4. การจัดเจ้าหน้าที่ในการนำคณะกรรมการตรวจประเมินเยี่ยมชมหน่วยงาน พร้อมทั้งแสดงแหล่งพิสูจน์อ้างอิงได้อย่างถูกต้อง
5. การตอบข้อซักถามต่างๆ พร้อมทั้งชี้แจงข้อเท็จจริงต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องของการมีส่วนร่วมของบุคลากร ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน เป็นต้น

การดำเนินการที่มุ่งมั่นตามแผน กิจกรรม/โครงการยกระดับ การเตรียมความพร้อมที่ดี และการนำเสนอที่กระชับโดยใช้เวลาอันสั้น จะสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นแก่คณะกรรมการตรวจประเมินที่จะพิจารณาให้หน่วยงานผ่านการประเมิน และได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ระบบการประเมินผล (ระบบมาตรฐาน 1108) ในที่สุด

หน้าวง

ภาคผนวก

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี
ว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการ
และสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ. 2543



ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี
ว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการ
และสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ
พ.ศ. ๒๕๔๓

โดยที่คณะรัฐมนตรีพิจารณาเห็นว่าเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการจัดการ และด้านสัมฤทธิ์ผลของงาน
หน่วยงานภาครัฐให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น และเป็นระบบมากขึ้น อันจะมีผลทำให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำนโยบายของรัฐ
ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับปรุงการให้ บริการของหน่วยงานของรัฐให้รวดเร็ว เสมอภาค เป็นธรรม และ
เป็นที่พึงพอใจของประชาชนได้มากขึ้น สมควรจัดให้มีการรับรองระบบมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานภาครัฐ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๐ (๔) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔
นายกรัฐมนตรีโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี จึงวางระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผล
ของงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ในระเบียบนี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะ
เป็นกรม ราชการส่วนภูมิภาค รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และหน่วยงานอื่นของรัฐและให้หมายความรวมถึง องค์การปกครอง
ส่วนท้องถิ่น 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 : ระบบการพัฒนานุคลากร
 - (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) ผลลัพธ์ขั้นปลาย
 - (ง) ระบบป้องกันผลลัพธ์ขั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนา
- (๓) ระบบมาตรฐานอื่น : ระบบมาตรฐานด้านอื่นตามที่สถาบันกำหนด

ข้อ ๕ รายละเอียดของระบบมาตรฐานตามข้อ ๔ ให้เป็นไปตามที่สถาบันกำหนด

ระบบมาตรฐานที่กำหนดไว้ในวรรคหนึ่ง สถาบันต้องจัดให้มีการทบทวนทุกสามปีนับแต่วันที่ได้กำหนด

ข้อ ๖ ให้มีสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานภายในสำนักงาน ก.พ. มีอำนาจหน้าที่

ดังต่อไปนี้

- (๑) ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะการกำหนดระบบมาตรฐาน และระบบการประเมินผลหน่วยงาน และโครงการในระบบเปิด
- (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 ส่งเสริมการพัฒนาระบบมาตรฐานคุณภาพและระบบการประเมินผลหน่วยงานและโครงการในระบบเปิดกับหน่วยงานของรัฐ

- (๘) เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ
- (๙) พัฒนานโยบายการรับรองมาตรฐานการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ
- (๑๐) จัดทำรายงานเกี่ยวกับการดำเนินการตามระเบียบนี้เสนอต่อคณะรัฐมนตรี โดยให้เสนอเป็นครั้งคราวตามที่เหมาะสม 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 ให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐานตามข้อ ๘

ข้อ ๑๐ ให้สถาบัน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการมีหน้าที่ให้การรับรองระบบมาตรฐานตามระเบียบนี้แก่หน่วยงานของรัฐ

ในกรณีที่มีความจำเป็น สถาบันโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ อาจอนุญาตให้หน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่มีคุณสมบัติตามที่สถาบันกำหนดเป็นผู้ให้การรับรองมาตรฐานแทนก็ได้

หลักเกณฑ์และวิธีการในการอนุญาตให้เป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่ทำหน้าที่ให้การรับรองระบบมาตรฐานแทนและแบบใบอนุญาต ให้เป็นไปตามที่สถาบันกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

ข้อ ๑๑ หน่วยงานของรัฐที่ประสงค์จะได้รับการรับรองระบบมาตรฐานจะต้องยื่นคำขอพร้อมหลักฐานต่อสถาบันตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สถาบันกำหนด

ให้สถาบันจัดให้มีการตรวจสอบระบบมาตรฐานของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว หากสถาบันเห็นว่าหน่วยงานของรัฐนั้นสมควรได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ก็ให้นำเสนอเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการต่อไป

ข้อ ๑๒ หน่วยงานของรัฐที่ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานตามข้อ ๑๑ แล้ว ให้สถาบันออกประกาศรับรองระบบมาตรฐานไว้เป็นหลักฐาน

ประกาศรับรองระบบมาตรฐานให้เป็นไปตามแบบที่สถาบันกำหนด และให้นายกรัฐมนตรีเป็นผู้ลงนามในประกาศดังกล่าว

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้รับการประกาศรับรองระบบมาตรฐาน มีหน้าที่รักษาระดับของระบบมาตรฐานไว้ให้อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าที่ได้รับการรับรอง

ในทุกสามปีนับแต่วันที่ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ให้สถาบันมีหน้าที่ตรวจสอบระบบมาตรฐานของหน่วยงานของรัฐที่ได้รับการประกาศรับรองระบบมาตรฐานไปแล้ว และรายงานให้คณะรัฐมนตรีทราบ

ในกรณีที่มีเหตุจำเป็นเป็นการเฉพาะกาล จะจัดให้มีการตรวจสอบระบบมาตรฐานของหน่วยงานของรัฐเป็นครั้งคราวด้วยก็ได้

ในกรณีที่ปรากฏว่าหน่วยงานของรัฐแห่งใดที่ได้รับการประกาศรับรองระบบมาตรฐานไปแล้ว ไม่สามารถรักษาระดับมาตรฐานไว้ให้อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าที่ได้รับการรับรองไปแล้วได้ ให้สถาบันเพิกถอนการรับรองระบบมาตรฐานที่ได้ให้ไว้แล้วนั้น ทั้งนี้ ตามขั้นตอนและวิธีการที่สถาบันกำหนด

ข้อ ๑๔ ในกรณีที่ปรากฏว่าหน่วยงานของรัฐแห่งใดที่ได้รับประกาศรับรองระบบมาตรฐานไปแล้ว สามารถรักษา ระบบมาตรฐานไว้ให้อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าที่ได้รับการรับรองไปแล้วหรือสามารถปรับปรุงหรือพัฒนามาตรฐานให้ดีขึ้นกว่าเดิม สถาบันอาจพิจารณาเสนอให้รางวัลแก่หน่วยงานของรัฐแห่งนั้นตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

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

ให้ผู้อำนวยความสะดวกสถาบันเป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง และให้เลขาธิการ ก.พ. แต่งตั้งข้าราชการ ในสำนักงาน ก.พ. เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ถ้ามีรองผู้อำนวยความสะดวก ให้แต่งตั้งเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการด้วย

ข้อ ๑๖ กรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี

เมื่อครบกำหนดตามวาระในวาระหนึ่ง หากยังมิได้มีการแต่งตั้งกรรมการขึ้นใหม่ให้กรรมการ ซึ่งพ้นจากตำแหน่ง ตามวาระนั้นอยู่ในตำแหน่งเพื่อดำเนินการต่อไปจนกว่ากรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งใหม่เข้ารับหน้าที่

กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกัน เกินสองวาระไม่ได้

ข้อ ๑๗ นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระข้อ ๑๖ กรรมการพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) คณะรัฐมนตรีให้ออก

(๔) เป็นบุคคลล้มละลาย คนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

(๕) ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิด ที่ได้กระทำโดย

ประมาทหรือความผิดลหุโทษ

ข้อ ๑๘ ถ้ามีการแต่งตั้งกรรมการขึ้นแทนกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ ให้ผู้ได้รับแต่งตั้งนั้นอยู่ใน ตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการซึ่งตนแทน

ในระหว่างที่ยังมิได้แต่งตั้งกรรมการขึ้นแทนกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ ให้กรรมการที่เหลืออยู่ ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการต่อไปได้

ข้อ ๑๙ การประชุมของคณะกรรมการต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการและรองประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือก กรรมการหนึ่งคนเป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือตามเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

ข้อ ๒๐ คณะกรรมการ มีอำนาจ และหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) ให้ความเห็นชอบการรับรองระบบมาตรฐานแก่หน่วยงานของรัฐ

(๒) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการได้รับรางวัลตามข้อ ๑๔

(๓) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีมอบหมาย

ข้อ ๒๑ ให้คณะกรรมการมีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

ข้อ ๒๒ ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้คณะกรรมการและคณะกรรมการมีอำนาจออกหนังสือขอให้หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐมาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือแสดงความคิดเห็นหรือจัดส่งเอกสารหลักฐานเพื่อประกอบการพิจารณาได้ตามความจำเป็น

ข้อ ๒๓ เลขาธิการ ก.พ. โดยความเห็นชอบของประธานคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐอาจแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการดำเนินงานของสถาบันเป็นที่ปรึกษาของสถาบันได้

ข้อ ๒๔ ให้เลขาธิการ ก.พ. โดยความเห็นชอบของประธานคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐแต่งตั้งผู้ตรวจสอบรับรองจำนวนไม่เกินสี่สิบแปดคน ทำหน้าที่ตรวจสอบรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐให้กับสถาบัน

ข้อ ๒๕ ในกรณีที่มีความจำเป็น เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามระเบียบนี้ เลขาธิการ ก.พ. จะแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านอื่นที่จะเป็นประโยชน์ในการดำเนินการตามระเบียบนี้ไม่เกินยี่สิบสองคน โดยให้มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานของรัฐให้ไปสู่ระบบมาตรฐาน

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 ตอนที่เศษ ๖๙ ง. วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๔๓

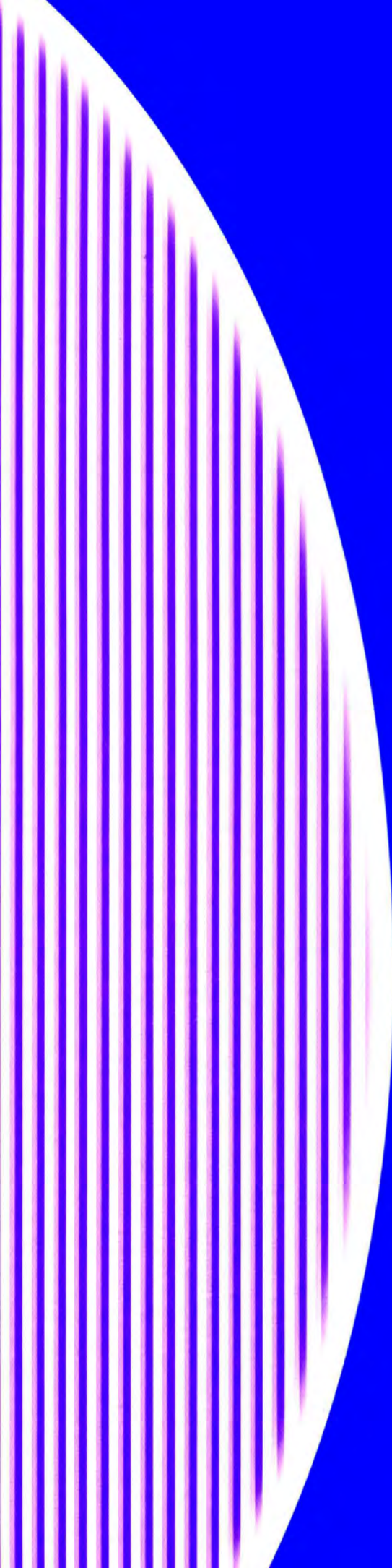
ปกรณ์ ปรียากร. 2543. การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

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

_____ . 2542. การพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและ
สัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์.

วีรวิธ มาชะศิริานนท์. 2542. การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: อีระ
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